

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة الموارد البشرية



**دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص في المملكة
العربية السعودية**

**The Role of Governance in Improving the Job Performance of Private
Sector Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إعداد الطالب:

نوره الثاني

الرقم الجامعي:

٢٤١٠٠٠٨٠٧

إشراف/

العام الدراسي:

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلتي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى

حياتي الأكاديمية.

آمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير

المعرفة والمجتمع".

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

.....د

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من

تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، و وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة اختيار الموظفين بطريقة صحيحة قائمة على مبدأ الإستقلالية والكفاءة، العمل على نشر ثقافة الولاء والانتماء في العمل بهدف تحقيق المصالح العامة، تشجيع منظمات الأعمال على تطبيق الحوكمة لما لها من دور كبير في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - الأداء الوظيفي - القطاع الخاص.

Abstract

The study aimed to identify the role of governance in improving the job performance of private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach. The study community represented workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all members of the study community, the study used the simple random sampling method by publishing the questionnaire link on all social media sites of the study community members. The number of study sample members reached ١٥٠ individuals who answered the questionnaire questions.

The study found that there is a direct effect with statistical significance for the level of governance application in improving job performance in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia, and there is a strong direct positive correlation with statistical significance between governance and job performance.

The study recommended the necessity of selecting employees in a correct manner based on the principle of independence and efficiency, working to spread the culture of loyalty and belonging at work in order to achieve public interests, and encouraging business organizations to apply governance for its major role in developing and improving job performance.

Keywords: Governance - Job Performance - Private Sector.

قائمة المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المستخلص	هـ
Abstract	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١,١ مقدمة:	١
٢,١ مشكلة الدراسة:	٢
٣,١ أهمية الدراسة:	٢
٤,١ أهداف الدراسة:	٣
٥,١ تساؤلات الدراسة:	٤
٦,١ فروض الدراسة:	٤
٧,١ نموذج الدراسة	٤
٨,١ حدود الدراسة:	٥
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٦
١,٢ المقدمة	٦
٢,٢ الحوكمة الرقمية	٦
١,٢,٢ مفهوم الحوكمة الرقمية	٦

٧	٢,٢,٢ خصائص الحوكمة الرقمية:
٨	٣,٢,٢ أهداف الحوكمة الرقمية:
٩	٤,٢,٢ متطلبات الحوكمة الرقمية
١١	٥,٢,٢ الأثر الوقائي للحوكمة الرقمية
١٢	٦,٢,٢ دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية الإدارية
١٥	٣,٢ الأداء الوظيفي
١٥	١,٣,٢ مفهوم الأداء الوظيفي
١٥	٢,٣,٢ أبعاد الأداء الوظيفي:
١٧	٤,٢ الدراسات السابقة:
٢٧	الفصل الثالث: المنهجية
٢٧	١,٣ المقدمة
٢٧	٢,٣ المنهجية وطرق البحث:
٢٧	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٢٨	٤,٣ مصادر البيانات
٢٨	٥,٣ أدوات الدراسة :
٢٩	٦,٣ صدق أداة الدراسة
٣١	٧,٣ ثبات أداة الدراسة
٣٢	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٣٣	الفصل الرابع: تحليل النتائج
٣٣	١,٤ المقدمة
٣٣	٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
٣٤	٣,٤ الإحصاء الوصفي لقائمة الاستبيان
٣٤	١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور الحوكمة

٣٦	٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي
٣٨	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة
٣٨	١,٤,٤ تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية واثـر الحوكمة على تحسين الأداء
٣٨	الوظيفي للعاملين بشركات القطاع الخاص
٤١	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٤١	١,٥ المقدمة
٤١	٢,٥ الاستنتاجات
٤٢	٣,٥ التوصيات
٤٣	٤,٥ المقترحات
٤٤	المراجع:
٥٠	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(١-٣)	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	٢٨
(٢-٣)	توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية	٢٨
(٣-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور الحوكمة	٢٨
(٤-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور الأداء الوظيفي	٢٩
(٥-٣)	معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	٣٠
(١-٤)	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٣٢
(٢-٤)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الحوكمة	٣٣
(٣-٤)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء الوظيفي	٣٥
(٤-٤)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي.	٣٧

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(١-١)	نموذج الدراسة	٥
(١-٤)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوكمة	٣٤
(٢-٤)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الأداء الوظيفي	٣٦

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

تشهد شركات ومؤسسات الأعمال الكثير من التغيرات الإدارية والإقتصادية والإجتماعية التي يكون لها تأثير على طبيعة ونمط الأعمال داخل المؤسسات والشركات، ونتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة التي تحدث في العالم من حولنا باستمرار، والتي كان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتعامل معها بشكل إيجابي حتى تستطيع الشركات ومنظمات الأعمال تحقيق أكبر إستفادة ممكنة من هذه التغيرات، والتي كان من أهمها ظهور الحوكمة.(إبراهيم، ٢٠٢٢)

فالحوكمة تعتبر من أهم مستجدات ومتغيرات القرن الواحد والعشرين والتي ظهرت في مجال الأعمال، حيث تمكنت الحوكمة من إحداث نقلة كبيرة ورائدة للشركات، من خلال تغيير نمط الأعمال والمهام التي تقوم بها، ولذلك سعت جميع الشركات إلى إجراء العديد من السياسات والإصلاحات الإدارية التي تتناسب مع تطبيقات الحوكمة الجديدة، فالحوكمة ساعدت الكثير من المنظمات على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخلها، كما ساعدت في القضاء على ظاهرة الفساد والرشوة وإنعدام الأخلاقيات في بيئة العمل.(احمد، ٢٠٢٢)

ومع تعاقب الكثير من الأزمات الإقتصادية والأزمات المالية التي تعرضت لها الشركات والتي كانت بمثابة أهم التحديات والصعوبات التي تواجه الشركات، كان لابد من التجديد والإعتماد على الأساليب والآليات الحديثة للإدارة وتطبيقها داخل المنظمات بشكل فعال، حتى تتمكن الشركات من تحقيق اهدافها، وتطبيق الحوكمة داخل الشركات يعتبر من أهم المراحل الإنتقالية في تحسين الأداء المؤسسي والوظيفي داخل الشركات.(البكري، ٢٠١٣)

فالحوكمة عملت على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة الفاعلية، كما ساعدت الحوكمة على تطوير المهارات الوظيفية والمهارات المهنية للعاملين وبالتالي زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء الوظيفي لهم وهذا ما ينعكس على الأداء المؤسسي وتتمكن الشركات في تحقيق جميع الأهداف التي تسعى إليها. (زيدان، ٢٠٢٠)

٢,١ مشكلة الدراسة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية اللازمة لقيام المؤسسات وشركات الأعمال، فبدون العنصر البشري لا تستطيع المنظمات أو الشركات الإستمرار في العمل، ولذلك فإن الكثير من منظمات الأعمال تسعى إلى جذب الكثير من الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وتحقيق التميز الوظيفي للشركات، ومن ناحية أخرى نجد أن الكثير من الشركات تسعى إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية التي تعمل بها، من خلال قيام المنظمات بإتباع الأساليب والإجراءات الإدارية الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي داخل الشركات ومنظمات الأعمال، ومن أهم هذه التطبيقات الحوكمة، فالحوكمة لها دور كبير في تطوير وتنظيم الأعمال وتنمية مهارات العاملين داخل الشركات، فالحوكمة ساعدت في تطوير الأداء الوظيفي داخل الشركات وتحسين الأداء وزيادة مستوى الفاعلية والكفاءة للعاملين، وتطور المشكلة الرئيسية لهذا الموضوع حول معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٣,١ أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال أنه يسلط الضوء على موضوع من أهم الموضوعات الحديثة الرائدة في مجال الأعمال، فالحوكمة لها دور كبير في تحقيق التميز ورفع الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي، فيناقش البحث أثر تطبيق الحوكمة داخل الشركات.
- تعتبر الدراسة إضافة جديدة للباحثين والمهتمين في مجال الأعمال بدراسة الدور الذي تقوم به الحوكمة في الشركات.
- تشجيع الباحثين على دراسة ومعرفة دور الحوكمة في تحقيق الأداء الوظيفي داخل الشركات وتنمية مهارات وقدرات العاملين ورفع الكفاءة المهنية لهم.

- الأهمية العلمية:

- يناقش البحث دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات.
- توضيح مفهوم الحوكمة والأسس التي تقوم عليها.
- تنمية وتحسين قدرات الموارد البشرية داخل الشركات.
- تكون الدراسة بمثابة مرجع يمكن الرجوع إليه والإستفادة منه في اعداد الدراسات الأخرى المتعلقة بدور الحوكمة.

١, ٤ أهداف الدراسة:

- ١- معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات
- ٢- توضيح المقصود بحوكمة الشركة.
- ٣- معرفة مدى نجاح الشركات في تطبيق الحوكمة.
- ٤- تنمية وتحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات.

٥- تحسين وزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل الشركات.

٥,١ تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي لهذا البحث فيما يلي:

ما دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي كآآتي:

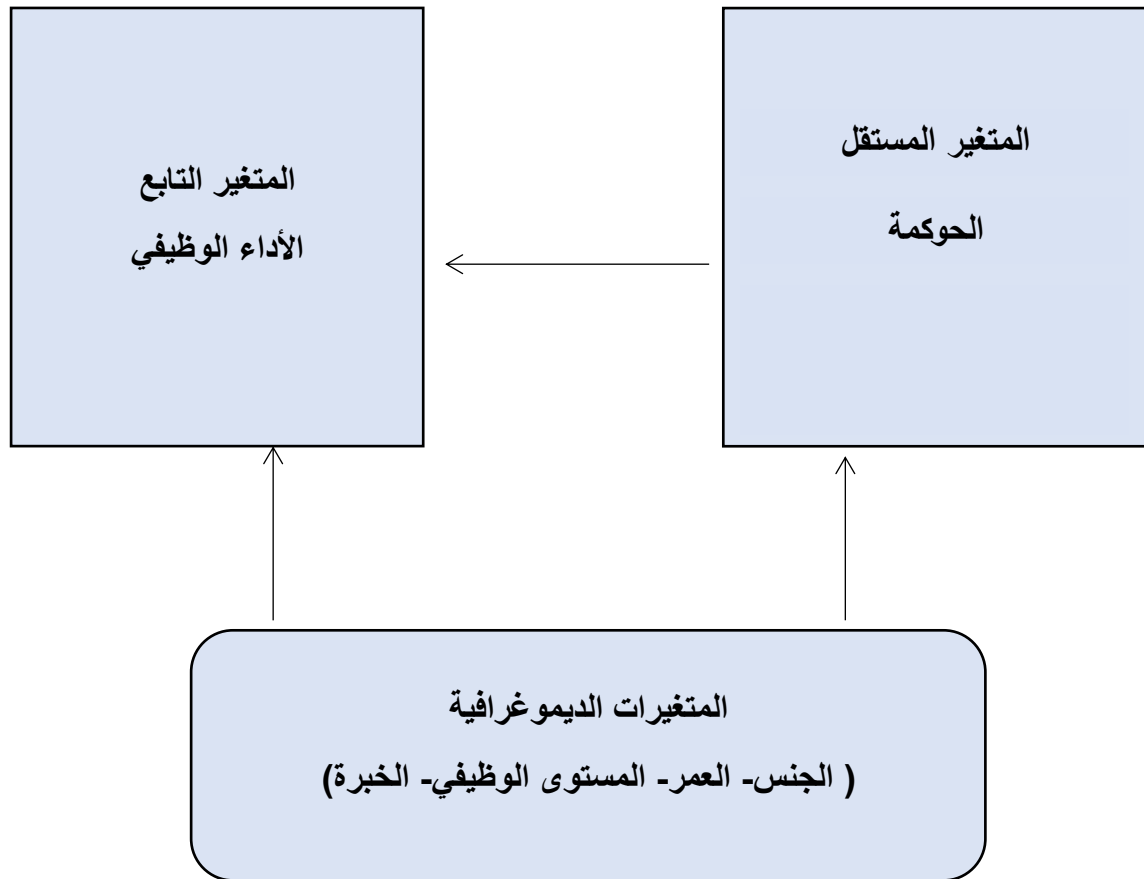
- ما المقصود بحوكمة الشركات؟
- ما مدى نجاح تطبيق الحوكمة داخل الشركات؟
- هل تؤثر الحوكمة على الأداء الوظيفي داخل الشركات؟

٦,١ فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير إيجابي لدور الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.

٧,١ نموذج الدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي تهتم بدراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي ، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٨,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في معرفة " دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م.
- الحدود البشرية: الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والأداء الوظيفي، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

٢,٢ الحوكمة الرقمية

في الوقت الحالي يشهد العالم تطور كبير في مجال التكنولوجيا، حيث أصبح العالم تتحكم به العديد من شبكات الإتصال القوية، وحواسيب متطورة وبرمجيات في مختلف المجالات والميادين، بما في ذلك الإدارة ويتم ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإتصال والإعلام لتسيير العملية الإدارية، ويسمي هذا بالإدارة الإلكترونية وعلى الرغم من ذلك يعيق تلك الإدارة الكثير من مظاهر الفساد الإداري داخل المنظمة وكيان الإدارة العامة، ولذلك قامت العديد من المنظمات بتطبيق الحوكمة الرقمية والتي تعتبر أحدث آلية لمكافحة الفساد الإداري والمالي. (أحمد، ٢٠٢٢)

١,٢,٢ مفهوم الحوكمة الرقمية

لا يوجد للحوكمة الرقمية تعريف واضح ومحدد وصريح، حيث يوجد الكثير من التعريفات التي توضح الحوكمة الرقمية والتي منها مايلي:

تعرف الحوكمة الرقمية على أنها عبارة عن استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة والبرمجيات للتحكم في مستوى النجاح والتقدم من خلال استخدام التوظيف والموارد المتاحة لتسيير المشروعات المختلفة. (البكري، ٢٠١٣)

كما تعرف على أنها وسيلة جديدة لتجويد وتطوير وتقويم الخدمات العامة الموجودة في الدولة مثل الخدمات التعليمية والخدمات الثقافية والأمنية والصحية، وتقوم بالعمل على تحقيق العدالة والمساواة من خلال التركيز على أهداف الفرد وأهداف المجتمع.(بلعوج، ٢٠١٩)

وقامت منظمة الأمم المتحدة للعلوم والتربية والثقافة (اليونيسكو) بتعريف الحوكمة الرقمية والتي يقصد بها ممارسة السلطة الإدارية والسياسية والإقتصادية لإدارة شؤون دولة معينة، كما أنها تعبر عن احتياجات المواطنين ومصالحهم وحقوقهم وواجباتهم القانونية.(زيدان، ٢٠٢٠)

ونجد أن الحوكمة الرقمية تعتبر امتداد للحوكمة التي تعتبر أداة لتطبيق ممارسات الحوكمة من خلال الطرق والوسائل الإلكترونية، أي تقوم بإستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات بهدف تحقيق السرعة والشفافية والفعالية على أداء الإدارة، والتمكن من الحد من قضايا الفساد داخل المنظمات.(سالم، ٢٠٢٠)

٢,٢,٢ خصائص الحوكمة الرقمية:

- تعمل الحوكمة الرقمية على إيجاد طرق ونماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة العلاقات السياسية عن طريق شبكة الإنترنت.
- الاعتماد على البريد الإلكتروني للتواصل مع قنوات ووسائل الإتصال بين منظمات الأعمال وبين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى جميع الأطراف المشاركين في اتخاذ وصنع القرارات السياسية.(الشخصير، ٢٠١٥)
- يتحمل المواطن تطوير المنظمات على اعتبار كونه مشارك في جميع الخدمات الإلكترونية المقدمة على شبكات الإنترنت للمواطنين وتقييم الأداء.

- توفير الشفافية داخل المنظمات عن طريق توفير المعلومات اللازمة التفصيلية، والعمل على تحجيم الفساد الإداري والحق للمواطن في مسألة الحكومة.
- العمل على توفير العديد من مصادر التمويل الجديدة لمساندة مشروعات التنمية بجانب منظمات الأعمال. (صالح، ٢٠٢١)

٣,٢,٢ أهداف الحوكمة الرقمية:

الحوكمة الرقمية لها العديد من الأهداف والتي منها الأهداف الداخلية وأخرى أهداف خارجية يكون الغرض منها توفير حاجات المجتمع والأفراد، وفيما يلي أهداف الحوكمة الداخلية:

❖ الأهداف الداخلية للحوكمة الرقمية

الأهداف الداخلية للحوكمة الرقمية تتمركز حول خدمة الأعمال والمنظمات الحكومية ومنها

مايلي:

- العمل على زيادة كفاءة المؤسسات المحلية، والتي تساعد في توفير الوقت وتقليل الزمن اللازم لإتمام المعاملات.
- العمل على تحسين بيئة العمل لشكل أفضل، وذلك من خلال استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات داخل المؤسسات، كما تتمكن من تكوين بنية تحتية للمنظمات الإلكترونية للعمل بكل سهولة ويسر.
- توفير العدالة والشفافية داخل المنظمات، واعطاء الحق في مسألة الإدارة والتحقيق معها من قبل الجهات المعنية.

- منح فرص للعاملين من مراجعة الأداء من خارج افراد الإدارة التنفيذية، ويكون لهم
صلاحيات تمكنهم من تحقيق المراقبة الفعالة والمستقلة للعاملين.

❖ الحد من فرص الفساد حيث لن يكون هناك فرصة للرشوة وغيرها من الأساليب الإجتماعية
السلبية، والسبب في ذلك يرجع إلى عدم التعامل مع الموظفين والعاملين بشكل مباشر
والاعتماد على وسائل التكنولوجيا للحصول على الخدمات والتسهيلات الحكومية (عطية،
٢٠٢١)

❖ الأهداف الخارجية للحكومة الرقمية:

الأهداف الخارجية للحكومة الرقمية تتمركز حول تحقيق حاجات المجتمع والعمل على تحقيق
رغبات وتوقعات المجتمع، ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

- تقديم الخدمات للمواطنين ضمان حصولهم على الخدمة بكل سهولة وغير تكلفة في أماكن
تواجدهم بالأسلوب والشكل المناسب.

- تقليل التعقيدات والإجراءات الإدارية وتحقيق الاتصال المباشر الفعال.

- تحقيق الكفاءة والسرعة وخصوصا في التواصل مع المواطنين والجمهور والأجهزة الحكومية
الآخري.

- استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ العمليات الداخلية
الحكومية.(قيوش، ٢٠٢٢)

٤,٢,٢ متطلبات الحوكمة الرقمية

❖ المتطلبات التشريعية:

تعتبر المتطلبات التشريعية هي الأساس في عملية تفعيل الحوكمة الرقمية داخل المنظمات، ويتم ذلك من خلال وضع العديد من التشريعات والقوانين التي يكون من السهل تجسيدها في الواقع، ويتم ذلك عن طريق تحديد الإطار القانوني المناسب الذي يتناسب مع التحول، سواء عن طريق ضبط المصطلحات القانونية والتعامل مع القوانين التقليدية وتجنبها حيث انها لا تكون صالحة لتطبيق الحوكمة الرقمية، كما أن التعامل بشكل الكتروني يرتبط بعدة أمور قانونية يجب اخذها في الاعتبار مثل السرية والخصوصية، حجية الوثائق الإلكترونية. (نصار، ٢٠١٧)

❖ المتطلبات التنظيمية:

- العمل على تطوير الخدمات والتنظيم الإداري والحوكمة الرقمية بشكل تدريجي، من خلال اعادة هيكلة الوظائف وخلق واستحداث ادارات جديدة داخل بيئة العمل.
- وضع الخطط التأسيسية والإستراتيجيات التي تتضمن الهيئات الإدارية، وتوفير الدعم المالي من قبل الهيئات والحكومة.
- هندسة الهيكل التنظيمي للمنظمات بشكل متطور لتقديم الخدمات العامة والمميزة. (الوردي، ٢٠٢٢)

❖ المتطلبات التكنولوجية:

- البنية التحتية التقنية: حيث تحتاج الحوكمة الرقمية إلى بيئة ملائمة لكي تكون متطورة وجاهزة كما تحتاج إلى شبكات اتصال حديثة تضمن استمرار عملية التواصل ونقل البيانات والمعلومات للقطاعات المختلفة، والبنية التحتية التقنية تتطلب أمرين هما: بيئة صلبة متمثلة في التوصيلات الأرضية والشبكات واجهزة الحاسب وتكنولوجيا المعلومات وتبادل البيانات بشكل إلكتروني، وتحتاج إلى بنية تحتية ناعمة متمثلة في البرمجيات والخدمات وانظمة التشغيل، وقواعد البيانات الإلكترونية. (الوكيل، ٢٠٢١)

- نظام حماية لأمن المعلومات: ويكون ذلك من خلال اساليب التشفير المستخدمة في الحفاظ على الخصوصية وضمان سرية المعلومات الشخصية، بالإضافة إلى برامج الحماية ضد الفيروسات القرصنة وتشكيل فريق أمني لمتابعة المتطلبات الأمنية لقواعد البيانات. (راسو، ٢٠٢٤)

❖ المتطلبات البشرية:

طرق وأساليب الحوكمة الحديثة تحتاج إلى الكوادر البشرية والعقول التي تتمكن من فهم تطبيقات الحوكمة والتعامل معها بشكل صحيح، فالتعامل مع التطبيقات وبرامج الحوكمة يحتاج إلى مهارات وخبرات الأشخاص في إدارة الشبكات واستخدام الكمبيوتر. (بغريش، ٢٠٢٠)

٥,٢,٢ الأثر الوقائي للحوكمة الرقمية

تعتبر المساءلة والشفافية مصطلحان مترابطان ببعض حيث يقوم كلا منهما بتعزيز المفهوم الآخر، ففي ظل عدم وجود الشفافية تكون المساءلة غير موجودة أيضاً، وعدم وجود المساءلة يعنى عدم وجود الشفافية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المنظمات، وفيما يلي توضيح لدور الحوكمة الإلكترونية في دعم الشفافية الإدارية. (أبو إدريس، ٢٠١٩)

❖ مساهمة الحوكمة الرقمية في دعم الشفافية الإدارية

مبدأ المشاركة والشفافية أصبحوا من المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها جميع منظمات الأعمال، كما أن خاصية السرية أصبحت مجرد استثناء من الممكن أن يكون قابلاً للنقصان بمرور الوقت في سبيل تحقيق مبدأ الشفافية بشكل عام، ومبدأ الشفافية لا بد له أن يسود جميع الوظائف

والأنشطة داخل المنظمات، حيث تعتبر الشفافية من أهم المقومات والشروط الأساسية لعملية التنمية الشاملة وتساعد علي عملية الحكم الجيد للأمور. (البرسلي، ٢٠٢٣)

وتعد الشفافية إحدای أساليب وأدوات الرقابة الإدارية الخاصة بمكافحة الفساد المالي والإداري داخل المنظمات، ويتم استخدامها في التطوير الإداري وتحقيق التنمية، وتعمل على نشر القرارات والتشريعات والقوانين على جميع الأصعدة في المنظمات، وخصوصا فيما يتعلق بإتخاذ القرارات ورسم الخطط والعمل على تنفيذها وتمويلها، كما أن مبدأ الشفافية يتمكن من تعميم كافة المعلومات المتعلقة بالأفراد والخدمات. (محمد، ٢٠٢٢)

٦,٢,٢ دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية الإدارية

الحوكمة الرقمية عملت على إتاحة المعلومات وتدفقها مع توفير إمكانية الحصول عليها بكل سهولة لجميع الأفراد والأطراف في المجتمع، وهذا ما ترتب عليه إتاحة الفرصة للحكم على مدى كفاءة وفاعلية الأجهزة المكلفة، كما ساهمت في تعزيز استجابة الفرد للمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات، وهذا بالرغم من كون مسائل الأجهزة متعلقة بإتاحة المعلومات المتعلقة بالإجراءات والقوانين الوقائية. (حسين، ٢٠٢٠)

وتعتبر الشفافية الإدارية من أفضل الوسائل المستخدمة في الرقابة الإدارية، حيث تساهم بشكل كبير في إظهار الإجراءات للعاملين مما يزيد من جودة الإنتاج ومستوى الكفاءة للمنظمة، كما تساهم الشفافية في القدرة على اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة التي تحقق النهوض الإداري للمنظمات، كما تعمل الشفافية على توفير الجهد والوقت والمال. (الصمادي، ٢٠٢٣)

أن تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المنظمات يعمل على توضيح الغايات والأهداف وكافة الخطط، كما أنها تساعد في سهولة الوصول إلى المعلومات وتدققها، ووضوح الإجراءات ، وسهولة تداول التقارير المالية والإدارية مع أصحاب المصالح عن طريق الوسائل الإلكترونية.

❖ مساهمة الحوكمة الرقمية في دعم المسائلة الإدارية

تعد المسائلة الإدارية من عمليات الرقابة التي يتم من خلالها مساءلة الأشخاص المسؤولين في الأجهزة الإدارية عن تصرفاتهم، حيث يضطر مع المسائلة اتخاذ الإجراءات العقابية ضد أي شخص يحدث منه تجاوزات بخصوص العمل الذي يقوم به. (فراج، ٢٠٢٢)

كما أن المسائلة الإدارية تسعى إلى إصلاح الوضع الإداري من خلال تحميل الموظفين عواقب واضرار قراراتهم والإستطاعة على تبرير الأفعال التي يقومون بها وتوضيح الآراء الشخصية الخاصة بهم.

❖ مبدأ المسائلة الإدارية وعلاقته بالوقاية من الفساد

يمكن تعريف المسائلة على أنها الوسيلة التي يستطيع الأفراد والمنظمات أن يتحملوا مسؤولية الاعمال التي يقومون بها، بحيث تعمل على اطمئنان الأفراد في التعامل معهم بحيث تكون الأمور تسير في الصالح العام وتحقق الأهداف الموضوعة لها، ونجد أن المسائلة تستند إلي الإكثار من الممارسات الجيدة والتقليل من الممارسات السيئة، كما يتم التعامل مع المشاكل بكل مساواة وعدالة.

والمسائلة تلزم المنظمات أت تقوم بتقديم الحسابات التي توضح طبيعة ممارستها لكافة الواجبات التي تقوم بها، والغرض من ذلك هو زيادة الفعالية والكفاءة لتلك المنظمات، كما أنها تحتوى

على عناصر الشفافية والنزاهة التي تمكنها من القضاء على الفساد المالي والإداري ومن ثم تحقيق المصالح العامة للأفراد. (يحيى، ٢٠٢١)

ومن ناحية أخرى نجد أن مسألة النظام السياسي لأعضاء الإدارة يعمل على مسألة كافة العاملين في المنظمة مما يزيد من تعزيز الثقة لدى الأجهزة، كما تهدف المسألة إلى إلزام العاملين بأخلاقيات الإدارة العامة وتطبيقها بكل شفافية ونزاهة، وهذا ما يعمل على انتشار التكافؤ والعدالة والمساواة وزيادة إلتزام وولاء الموظفين، كما يحسن من الجودة المتعلقة بالمنتجات لبيئة العمل، ومن ثم يتحسن مستوى أداء العاملين والأجهزة الحكومية، وتستطيع تنفيذ كافة الخطط والسياسات العامة للدولة على درجة كبيرة من الفعالية والكفاءة. (الزغبى، ٢٠١٦)

❖ دور الحوكمة الرقمية في تعزيز مبدأ المسائلة الإدارية

إن تطبيق الحوكمة الرقمية يعمل على توفير هيكل تنظيمي يتناسب مع المؤسسة أو الإدارة، بحيث يتم مسألة كافة المستويات الإدارية المختلفة بكل سهولة ويسر، كما أن الحوكمة الرقمية تلزم العاملين بتقديم كافة التقارير المنتظمة والتي توضح نتائج الأعمال التي يقومون بها ومدى تفوقهم في أدائها سواء كان العاملين معينين أو منتخبين، وهذا يعمل على توفير كافة المعلومات اللازمة لتقييم الخطط والبرامج والمشاريع، وعقد الاجتماعات بشكل منتظم داخل الإدارات، وإستقبال الشكاوي والإقتراحات من العاملين والجمهور بكل سهولة من خلال البريد الإلكتروني أو الموقع الإلكتروني. (البلوشي، ٢٠٢١)

٣,٢ الأداء الوظيفي

١,٣,٢ مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء على أنه هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة، ويعرف الأداء أيضا على أنه (القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة) (بويكر، ٢٠٢١)

الأداء الوظيفي هو مفهوم يشير إلى كيفية قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته في العمل. يمكن تقييم الأداء الوظيفي عن طريق مقارنة أداء الفرد بالمعايير المحددة للوظيفة التي يقوم بها. يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل متعددة مثل المهارات والمعرفة والقدرات الشخصية، بالإضافة إلى الظروف العملية والتحفيزية. (على، ٢٠٢٤)

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنشآت على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها. (مقابلة، ٢٠١٦)

٢,٣,٢ أبعاد الأداء الوظيفي:

أبعاد الأداء الوظيفي تعكس جوانب متعددة من أداء الفرد في العمل، وتتضمن عدة جوانب رئيسية تساهم في تحديد جودة وفعالية أدائه. من بين هذه الأبعاد:

❖ الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. (بلهادف، ٢٠١٩)

❖ الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء وموردين، ومنافسين وغيرهم، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة باتت من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، حيث إنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي. Rotberg, R. I. (٢٠١٤)

- **مهارات التفكير الابتكاري:** إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والتفكير الإبداعي، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى توليد لأفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق

تنظيمي معين، في حين يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على

المستوى التنظيمي. (Morgan, D. F. (٢٠١٣).

• **سلوكيات الدور الإضافي:** يمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها: "سلوكيات

إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم

مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية"، ومن

أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم

المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدري الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية

دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد

المنظمة). (Procházková, P. T. (٢٠١٤).

٤,٢ الدراسات السابقة:

١-دراسة (الوردى، ٢٠٢٢) بعنوان " دور ركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري

بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة أسمنت غين التوتة - باتنة"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد الدور الذي تقوم به ركائز وأسس الحوكمة في

تطوير الأداء البشرية داخل المؤسسات، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

وإستخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من ٧٤ مفردة من العاملين بشركة

أسمنت عين التوتة- باتنة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: يوجد أثر معنوي

لركائز الحوكمة في الشركات لتحسين الأداء البشري داخل شركة الأسمنت عين التوتة- باتنة.

٢-دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) بعنوان " أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء

الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات "شركة ريكون للتعمير"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق آليات الحوكمة الخاصة بالشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، وذلك من خلال التطبيق على شركة التعمير (ريدكون للتعمير)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن تطبيق مبدأ الإنصاف والعدالة، التقييم، المساءلة، المشاركة والفعالية يساعد بشكل كبير على تحسين أداء العمل داخل الشركة.

٣-دراسة(ابراهيم، ٢٠٢٢)، بعنوان " دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد بالسودان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور حوكمة الشركات في مكافحة ظاهرة الفساد في دولة السودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت الدراسة مفهوم الحوكمة من الناحية الاصطلاحية ومن ناحية الفقه القانوني، كما أظهرت الدراسة الأهداف والأسس التي تقوم عليها الحوكمة والتي تحافظ على حقوق المساهمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في العمليات المتعلقة بمتطلبات الشفافية والإفصاح، كما لابد من اتباع كافة المعايير التدقيقية والمحاسبية لمعرفة التغيرات الجديدة، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الباحثين بالدراسات المرتبطة بتحليل ظاهرة الفساد.

٤-دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) 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، واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث العلاقة

وأثر مبادئ الحوكمة وتبني القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه. تبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (٢٠,٨٦٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (٢٠,٧٤٤) كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (٢٠,٨٦١) 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 عن المسؤولية، والمسؤولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تسهم 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.

٥- دراسة (بغريش، ٢٠٢٠) 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 تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتناسب

مع طبيعة الموضوع، مع الاعتماد على البحث المكتبي والإلكتروني، وتدعيم ذلك بدراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بالاعتماد على استمارة بحث لقياس أثر تطبيق حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ٧٦ أستاذ جامعي من الكلية المذكورة، وبعد التحليل باستخدام SPSS توصلت الدراسة إلى أنه لكل بعد من أبعاد حوكمة الجامعات تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

٦-دراسة (أبو إدريس، ٢٠١٩) بعنوان " التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق "

هدفت الدراسة إلى قياس التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي. اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي. وتمثلت أداة البحث في استمارة الاستقصاء، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق وهي (المستشفى العام ومستشفى الرمد، ومستشفى الصدر، ومستشفى الحميات). وأشارت نتائج البحث إلى تأثير أبعاد الحوكمة الرشيدة تأثيراً معنوياً مباشراً على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق، وعلى ممارسة التسييس التنظيمي للمستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق. وأوصى البحث بضرورة خلق توافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لزيادة التزام العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة التي تتفق مع أهدافهم ومصالحهم الشخصية، وتوفير تدريب للقيادات الإدارية على المهارات السياسية وكيفية فهم وغدارة التعامل مع ممارسات التسييس التنظيمي داخل المنظمات.

٧-دراسة (يحيى، ٢٠٢١) بعنوان " إستخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات

الإعلامية: دراسة ميدانية على القائم بالاتصال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتمثلت عينة الدراسة في عينة قوامها (٢٠٠) مفردة من القائمين بالاتصال بالمؤسسات الإعلامية، واستخدمت استمارة الاستقصاء كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المهمة:- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية وفقا لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها، - توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات القائمين بالاتصال في استخدام مبادئ الحوكمة لتطوير مؤسساتهم الإعلامية تبعا لسنوات الخبرة، - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين رضى القائمين بالاتصال عن عملهم وبين تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الإعلامية.

٨-دراسة (البلوشي، ٢٠٢١) بعنوان " أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من

العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية- (ISO ٣٠٤٠٨) في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، ويبلغ عددهم (٤٩٧) موظف، ونظرا لمحدودية أفراد المجتمع وكونهم ضمن شركة واحدة تم شمولهم جميعا بالدراسة بأسلوب المسح الشامل، وزعت عليهم أداة الدراسة إلكترونيا، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS) كما

اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات مهيكلة مع موظفين من الشركة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء ووجود مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل، ووجود مستوى متوسط من الدعم التنظيمي المدرك. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً للدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل. وقد أوصى الباحث بناء على النتائج بمجموعة من التوصيات من أهمها: تهيئة بيئة العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني أفكارهم وزيادة مشاركتهم في تصميم نظام العمل، والاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة، وذلك وفق آليات واضحة ومحددة ومعلنة للجميع، بالإضافة إلى تشجيع العاملين في الشركة على إنجاز الأعمال في وقتها وتأدية مهام الوظيفة على أتم وجه، وذلك من خلال اتباع آليات مختلفة تعتمد على تشجيع العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

٩-دراسة (مقابلة، ٢٠١٦) بعنوان " الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، تكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول: الحوكمة الإدارية والجزء الثاني: الأداء الوظيفي، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوكمة الإدارية جاء متوسطاً، وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لأثر الجنس في مجالي الشفافية ومجال المشاركة الفاعلة، وعدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس في مجالي المساواة والفاعلية التنظيمية، وجود فروق تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال المساواة وجاءت الفروق لصالح التخصصات العلمية، ووجود فروق لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الحوكمة الإدارية ككل وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً وجود فروق تعزى لأثر الجنس في مجالي القدرات والخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وإدراك عضو هيئة التدريس لدوره الوظيفي وجاءت الفروق لصالح الذكور، ولأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، باستثناء مجال أداء واجبات الوظيفة، وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات، ولأثر التخصص في جميع المجالات وفي الأداء الوظيفي ككل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحوكمة الإدارية وبين الأداء الوظيفي.

١٠- دراسة Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., & Morgan, D. F. (٢٠١٣).

تقترح هذه المقالة نموذجاً قائماً على القيم لإدارة الأداء والحوكمة وتنمية القيادات في الخدمة العامة. وهناك ثلاث سمات مميزة لهذا النموذج. أولاً، النموذج هو نتاج قدر كبير من البحث والاختبار الميداني للمناهج الدراسية مع الشركاء الأكاديميين في الولايات المتحدة والصين وفيتنام واليابان. ثانياً، يدمج النموذج بشكل متعمد التركيز على القيم والقيادة والإدارة والحوكمة في إطار عضوي يعالج العديد من الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العامة الجديدة. ثالثاً، يتضمن النموذج الاختلافات في القيم وهياكل السلطة بين البيئات السياسية، مما يجعله قابلاً للتطبيق عبر مجموعة واسعة من الأنظمة.

منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين، أصبحت إدارة الأداء بمثابة نعمة في مجال البحوث والممارسة الحكومية المركزية والمحلية. ويرجع ظهورها إلى حد كبير إلى الأفكار الليبرالية الجديدة وإصلاحات الإدارة العامة الجديدة. والهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين إدارة الأداء على المستوى المحلي ورضا المواطنين عن الحكومة وثقتهم بها. وباستخدام البيانات التي جمعتها السلطات المحلية الإسرائيلية على مدى السنوات الأخيرة، تمت الإجابة على العديد من الأسئلة. هل كانت سنوات من مبادرات إدارة الأداء فعالة من حيث الحكم الرشيد؟ ما هي العلاقة التي تربطهم بالمواطنين كمتلقين للخدمة؟ ما هي آثار هذه التجربة على الإصلاحات المستقبلية في الإدارة العامة؟ تم استخدام ثلاث مجموعات بيانات تتعلق بـ (١) رضا المواطنين عن الحكومة وثقتهم بها، (٢) تجارب كبار مسؤولي الحكومة المحلية مع مبادرات إدارة الأداء، و (٣) الخصائص الموضوعية للسلطات الحكومية المحلية. تشير النتائج إلى أن إدارة الأداء مرتبطة بمستويات أعلى من ثقة المواطنين ورضاهم عن الحكومة المحلية. وعلاوة على ذلك، فإن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع يخفف من العلاقة الوسيطة بين إدارة الأداء ورضا المواطنين وثقتهم. وقد تمت مناقشة آثار هذه النتائج، وتم تقديم اقتراحات للدراسات المستقبلية.

١,٤,٢ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحثة مايلي:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمام كبير بمشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص ، وتنوعت أهداف هذه الدراسات حيث تناولت دراسة (الوردي، ٢٠٢٢) تحديد الدور الذي تقوم به ركائز وأسس الحوكمة في تطوير الأداء البشرية داخل المؤسسات،

وتناولت دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) معرفة أثر تطبيق آليات الحوكمة الخاصة بالشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، وذلك من خلال التطبيق على شركة التعمير (ريدكون للتعمير)، ودراسة (ابراهيم، ٢٠٢٢) معرفة دور حوكمة الشركات في مكافحة ظاهرة الفساد في دولة السودان، وتناولت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، ودراسة (بغريش، ٢٠٢٠) أثر حوكمة الجامعات بأبعادها الثلاث المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، ودراسة (أبو إدريس، ٢٠١٩) قياس التأثير الوسيط للتيسير التنظيمي على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي، وتناولت دراسة (يحيى، ٢٠٢١) مدى استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، ودراسة (البلوشي، ٢٠٢١) التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO - ٣٠٤٠٨) في الانسحاب النفسي من العمل، وتناولت دراسة (مقابلة، ٢٠١٦) التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، وتناولت دراسة (٢٠١٣). Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., & Morgan, D. F. نموذجاً قائماً على

القيم لإدارة الأداء والحوكمة وتنمية القيادات في الخدمة العامة.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

١. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

٢. مساعدة الباحثة في معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي.

٣. مساعدة الباحثة على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة "

٤ . الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة من حيث مضمونها والهدف العام المرجو من

كل متغير على حده، اما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فهو:

القطاع المبحوث حيث تناول هذه الدراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: المنهجية

١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

٢,٣ المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذه المنهج من أنسب مناهج البحث المستخدمة في دراسة وتحليل الدراسات الوصفية، فالمنهج الوصفي في هذه الدراسة يساعدنا في فهم دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للشركات، والمنهج التحليلي يساعدنا في معرفة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

٤,٣ مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. كما قام بالبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المناسب للدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من أفراد العينة. تضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة تهدف إلى معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٥,٣ أدوات الدراسة :

١. سوف تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من مجتمع وأفراد عينة الدراسة، حيث يعتبر من أنسب أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات بطريقة صحيحة، ويتكون الاستبيان من جزأين: الجزء الأول يحتوى على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة (الجنس - العمر - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة)، والجزء الثاني خاص بمحاور الدراسة، حيث تشتمل على محورين، المحور الأول خاص بدور الحوكمة "المتغير المستقل" ويتكون من (١٠) عبارات، والمحور الثاني خاص بالأداء الوظيفي "المتغير التابع" ويتكون من (١٠) عبارات. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert. ١٩٦١) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (٣-١) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وللوقوف على دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٢) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

ت	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١.	١-٢,٦٤	منخفض
٢.	٢,٦٥ - ٣,٤٩	متوسط
٣.	٣,٥٠ - ٥,٠٠	مرتفع

٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: الحوكمة

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات محور الحوكمة

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	ساعدت تطبيقات الحوكمة في القضاء على الفساد.	*,٦٤٧**	٠,٠٠٠
٢	تطبيقات الحوكمة عملت على زيادة الكفاءة داخل المنظمة.	*,٧٧٩**	٠,٠٠٠

٣	تطبيقات الحوكمة ساعدت على تحسين أداء العاملين.	**٠,٦٤٩	٠,٠٠٠
٤	ساعدت الحوكمة على تقليل فرص الإحتكاك.	**٠,٦٢٧	٠,٠٠٠
٥	تطبيقات الحوكمة ساعدت على زيادة الفاعلية.	**٠,٦٩٦	٠,٠٠٠
٦	قضت الحوكمة على نظام الرشوة	**٠,٧٤٣	٠,٠٠٠
٧	وفرت تطبيقات الحوكمة الكثير من الوقت للعاملين.	**٠,٧٩٤	٠,٠٠٠
٨	وفرت تطبيقات الحوكمة المال والجهد للعاملين.	**٠,٨٣٠	٠,٠٠٠
٩	عملت تطبيقات الحوكمة على الحد من قضايا الفساد المالي والإداري داخل المنظمات.	**٠,٨٠٨	٠,٠٠٠
١٠	تعمل المنظمات على تدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية الحديثة.	**٠,٧٦٠	٠,٠٠٠

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المتغير المستقل (الحوكمة) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات محور الأداء الوظيفي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١١	يقوم العاملين بأداء مهام اضافية جديدة بجانب عملهم الأساسي.	**٠,٧٦٠	٠,٠٠٠
١٢	يتواصل العاملين مع رؤسائهم بشكل مستمر.	**٠,٧٢٥	٠,٠٠٠
١٣	يلتزم العاملين بقوانين وأنظمة ولوائح المنظمات.	**٠,٧٤٠	٠,٠٠٠
١٤	تسود المشاركة بين العاملين في أداء مهام العمل.	**٠,٧٧٨	٠,٠٠٠
١٥	يتميز أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية.	**٠,٧٧٣	٠,٠٠٠
١٦	العاملين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة.	**٠,٨٦٧	٠,٠٠٠

١٧	العاملين لديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.	**٠,٨٠٣	٠,٠٠٠
١٨	يملك العاملون مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.	**٠,٨٢٧	٠,٠٠٠
١٩	يهتم العاملون بتطوير مهاراتهم وأدائهم المهني بشكل مستمر.	**٠,٨٢٠	٠,٠٠٠
٢٠	يفضل العاملون المصلحة العامة على مصلحتهم الشخصية.	**٠,٨٦٠	٠,٠٠٠

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣-٥) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الحكومة	٠,٩١٨	١٠
الأداء الوظيفي	٠,٩٢٣	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	٠,٩٢٠	٢٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة ضمن أداة الاستبيان، والتي

ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال إستخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الانحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده المختلفة.

٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها (n=١٥٠)

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	٩٣	٦٢
	أنثى	٥٧	٣٨
العمر	٣٤-٢٥	٥٣	٣٥
	٤٤-٣٥	٦٠	٤٠

٢٥	٣٧	٦٠-٤٥	
٧٦	١١٤	موظف	الوظيفة
١٤	٢١	رئيس قسم	
١٠	١٥	مدير	
٢٢	٣٣	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٤٨	٧٢	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٣٠	٤٥	أكثر من ١٠ سنوات	

٣,٤ الإحصاء الوصفي لقائمة الاستبيان

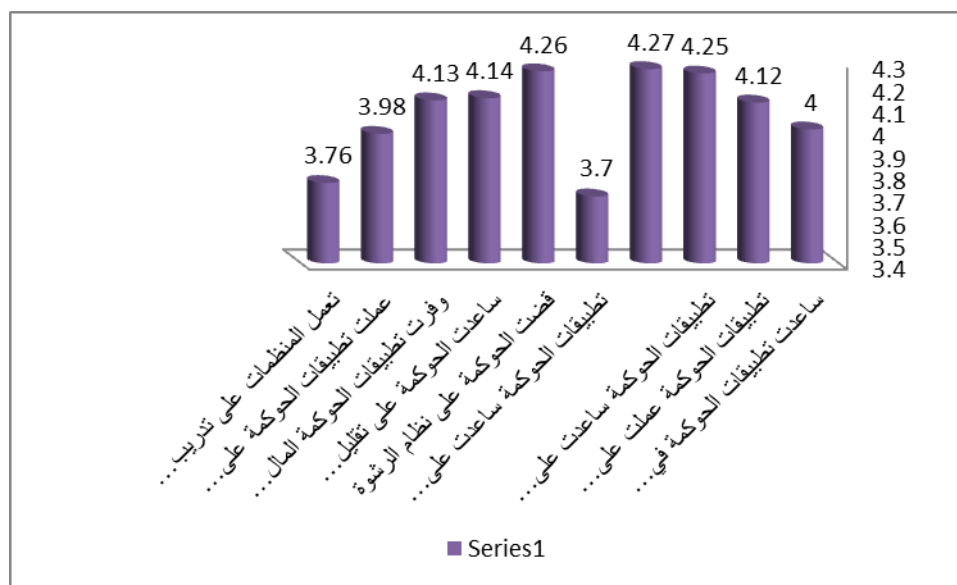
١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور الحوكمة

جدول (٢-٤) الإحصاء الوصفي لعبارة محور الحوكمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	ساعدت تطبيقات الحوكمة في القضاء على الفساد.	٤,٠٠	١,٠٠٩	٧	مرتفع
٢	تطبيقات الحوكمة عملت على زيادة الكفاءة داخل المنظمة.	٤,١٢	٠,٨٤٧	٦	مرتفع
٣	تطبيقات الحوكمة ساعدت على تحسين أداء العاملين.	٤,٢٥	٠,٨٩٤	٣	مرتفع
٤	وفرت تطبيقات الحوكمة الكثير من الوقت للعاملين.	٤,٢٧	١,٠١	١	مرتفع

مرتفع	١٠	١,٢٣	٣,٧٠	تطبيقات الحوكمة ساعدت على زيادة الفاعلية.	٥
مرتفع	٢	٠,٧٤٢	٤,٢٦	قضت الحوكمة على نظام الرشوة	٦
مرتفع	٤	٠,٥٩٥	٤,١٤	ساعدت الحوكمة على تقليل فرص الإحتكاك	٧
مرتفع	٥	٠,٦٣٠	٤,١٣	وفرت تطبيقات الحوكمة المال والجهد للعاملين.	٨
مرتفع	٨	٠,٦٨٨	٣,٩٨	عملت تطبيقات الحوكمة على الحد من قضايا الفساد المالي والإداري داخل المنظمات.	٩
مرتفع	٩	٠,٧٥٦	٣,٧٦	تعمل المنظمات على تدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية الحديثة.	١٠
مرتفع		٠,٨٤٠	٤,٠٦١	المتوسط العام	

تم ترتيب عبارات محور الحوكمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (وفرت تطبيقات الحوكمة الكثير من الوقت للعاملين.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٧ وانحراف معياري ١,٠١ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تطبيقات الحوكمة ساعدت على زيادة الفاعلية.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٣ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور الحوكمة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق الحوكمة داخل شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الحوكمة ٤,٠٦١ بانحراف معياري ٠,٨٤٠.



شكل (٤-١) قيم المتوسطات الحسابية لعبارة محور الحوكمة

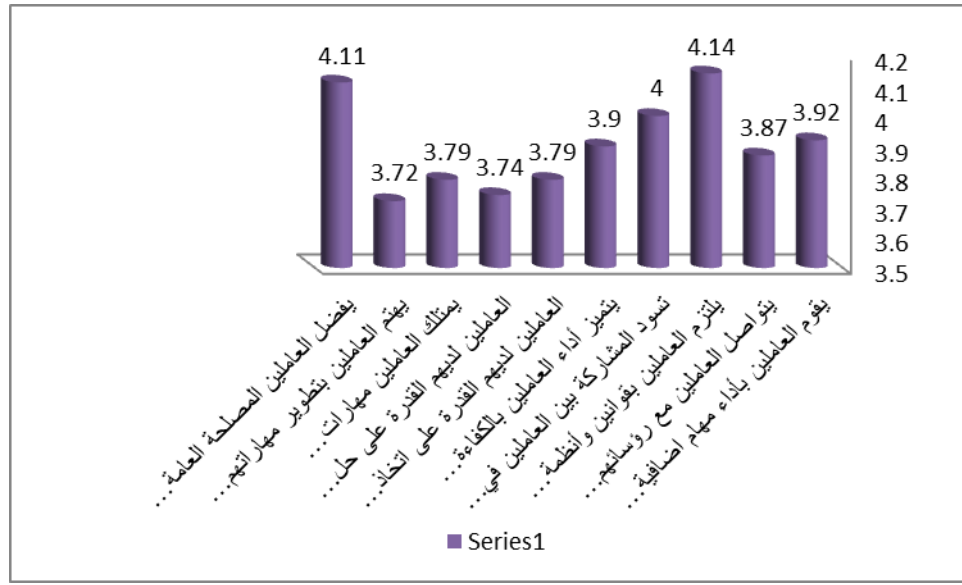
٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

جدول (٤-٣) الإحصاء الوصفي لعبارة محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١١	يقوم العاملون بأداء مهام إضافية جديدة بجانب عملهم الأساسي.	٣,٩٢	١,٠٢	٤	مرتفع
١٢	يتواصل العاملون مع رؤسائهم بشكل مستمر.	٣,٨٧	١,٠٩	٦	مرتفع
١٣	يهتم العاملون بتطوير مهاراتهم وأدائهم المهني بشكل مستمر..	٤,١٤	٠,٩١٩	١	مرتفع
١٤	تسود المشاركة بين العاملين في أداء مهام العمل.	٤,٠٠	١,٠٦	٣	مرتفع
١٥	يتميز أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية.	٣,٩٠	١,١٠	٥	مرتفع
١٦	العاملون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة.	٣,٧٩	٠,٩٩٧	٧	مرتفع
١٧	العاملون لديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.	٣,٧٤	١,٠٣	٩	مرتفع

١٨	يمتلك العاملین مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.	٣,٧٩	٠,٩١٨	٨	مرتفع
١٩	يلتزم العاملین بقوانين وأنظمة ولوائح المنظمات.	٣,٧٢	١,٠١	١٠	مرتفع
٢٠	يفضل العاملین المصلحة العامة على مصلحتهم الشخصية.	٤,١١	١,٠٠٣	٢	مرتفع
المتوسط العام		٣,٨٩٨	١,٠١٤	مرتفع	

تم ترتيب عبارات محور الأداء الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملین بتطوير مهاراتهم وأدائهم المهني بشكل مستمر.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٤ وانحراف معياري ٠,٩١٩ وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (يلتزم العاملین بقوانين وأنظمة ولوائح المنظمات.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٢ وانحراف معياري ١,٠١ وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور الأداء الوظيفي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من الأداء الوظيفي للعاملین بشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء الوظيفي ٣,٨٩٨ بانحراف معياري ١,٠١٤.



شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الأداء الوظيفي

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير إيجابي لدور الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.

١,٤,٤ تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية واثـر الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركات القطاع الخاص.

وللتحقق من مستوى أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي بشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية

السعودية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (٤-٤)

جدول رقم (٤ - ٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي

P-Value	R ²	R	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٨٣٥	٠,٨٥٤	٤٢٣,٦٠٩	٢٠,٥٣٧	١,٠٩٤

يتبين من نتائج الجدول (٤-٤) وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٣٥ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (الحوكمة) يفسر ٨٥,٤ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوكمة في شركات القطاع الخاص بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ١,٠٩٤ % وهو ما يبين صحة الفرضية الاولى للدراسة والتي تنص على " يوجد تأثير إيجابي لدور الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص "، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الوردي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي لركائز الحوكمة في الشركات لتحسين الأداء البشري، كما تتفق مع نتائج دراسة (احمد، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد بشكل كبير على تحسين أداء العمل داخل الشركة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، كما تتفق مع نتيجة دراسة (بغريش، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن كل بعد من أبعاد حوكمة الجامعات تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وبالمثل دراسة (يحيى، ٢٠٢١) ودراسة (مقابلة، ٢٠١٦) ودراسة Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., & Morgan, D. F.

(٢٠١٣)، فجميع الدراسات السابقة أثبتت ان الحوكمة لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي والنهوض بمستوى المنظمات وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية التي تسعى إليها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف رفع مستوى الأداء التنظيمي لدى الشركة السعودية للكهرباء، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

٢,٥ الاستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- وجود مستوي مرتفع من تطبيق الحوكمة داخل شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الحوكمة ٤,٠٦١ بانحراف معياري ٠,٨٤٠.

- وجود مستوي مرتفع من الأداء الوظيفي للعاملين بشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء الوظيفي ٣,٨٩٨ بانحراف معياري ١,٠١٤.

- وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء الوظيفي عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٣٥.

- وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- كلما ازداد مستوى تطبيق الحوكمة في شركات القطاع الخاص بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي بمقدار ١,٠٩٤%.

٣,٥ التوصيات

- لابد من اختيار الموظفين بطريقة صحيحة قائمة على مبدأ الإستقلالية والكفاءة حتى يكونوا على علم بالتعامل مع تطبيقات الحوكمة واستخدامها بشكل صحيح.
- قيام الإدارة العليا بمراقبة المهام والأعمال التي يقوم بها الموظفين في المنظمة حتى تتمكن من إحباط أى محاولة للفساد.
- تعيين فريق يكون من اختصاصه تقييم أداء العاملين في المنظمة بشكل فردي وهذا بهدف معرفة أى محاولة للفساد أو انحرافات للموظفين.
- العمل على نشر ثقافة الولاء والانتماء في العمل بهدف تحقيق المصالح العامة.
- تطبيق الحوكمة في كفاية المنظمات، والعمل على إستحداث هذه التطبيقات حتى تتمكن المنظمات من القضاء على الفساد بشكل نهائي.
- تشجيع منظمات الأعمال على تطبيق الحوكمة لما لها من دور كبير في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

٤,٥ المقترحات

- إجراء العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي توضح أهمية الحوكمة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمختلف القطاعات
- إجراء دراسة تتناول منظمات القطاع الصناعي لمعرفة مدى تطبيقها للحوكمة الرقمية في كافة الإدارات ومقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى على المستوى المحلي والعالمي.

المراجع:

١. إبراهيم، أمجد الصادق. (٢٠٢٢). دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد بالسودان. *مجلة العدل، س٢٤، ع٦٠، ١٩١ - ١٧٦*
٢. أحمد، علي عرفان علي، و محمد، محمد سعد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات "شركة ريكون للتعمير". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٣، ع٤، ١٨١ - ١٤٨*
٣. البكري، شريف محمد أحمد، الكنبي، محسن علي، و الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (٢٠١٣). أثر حوكمة المعرفة على زيادة فعالية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لإدارة الأعمال، ع ١٤١، ٦٣ - ٥٨
٤. بلعوج، شعبان، زلاط، قادة، و ميموني، ياسين. (٢٠١٩). (دور حوكمة الشركات في ضبط وتحسين نظام المعلومات المحاسبي: دراسة حالة ملبنة الحليب سيدي سعادة غليزان) رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، غليزان.
٥. زيدان، رندا صالح زيدان، جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى، و عبدالرحمن، حسنية حسين. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع١٤، ج١٣، ٦٣١ - ٦٠٢*
٦. سالم، دعاء فتحي سالم، و السلمي، عبدالوهاب بن مستور. (٢٠٢٠). معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع٢٠، ٣١ - ٩٤*

٧. الشخصير، آلاء محمود تيسير، و الفواعير، مؤيد عبدالرزاق. (٢٠١٥). *(الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمى: دراسة تطبيقية فى الجامعات العامة الفلسطينية)* رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
٨. صالحى، صبرينة. (٢٠٢١). دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية ٢٠١٠-٢٠١٨. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، مج ٤، ع ٣٤، ١٨٥ - ١٦٨.
٩. عطية. (٢٠٢١). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي: دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ١٧، عدد خاص، ١٦ - ٢٥.
١٠. قيوش، لبنى زايد، و لكحل، نبيلة. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على أداء البنوك: دراسة عينة بعض البنوك العمومية الجزائرية. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، مج ٥، ع ٢٤، ٥٧٨ - ٥٦٤.
١١. نصار، منير فؤاد أحمد. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المنظمات الحكومية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع ٣، ٢٧٢ - ٢٨٦.
١٢. الوردي، شقرون، و غلاى، نسيمة. (٢٠٢٢). دور ركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة أسمنت غين التوتة - باتنة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، مج ٥، ع ٢، ٢٧٩ - ٢٦١.
١٣. الوكيل، منال محمد أحمد. (٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤١، ع ٤، ١٠٧ -

١٢٧. عبد الحميد، أحمد طلال، و راضى، مازن ليلو. (٢٠١٩). الحوكمة التشريعية لتقييم

الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم القانونية*، مج ٣٤، عدد خاص، ١٥٥ - ١٢٩

١٤. راسو، حنان بايع، و غريب، العيد. (٢٠٢٤). دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء

الوظيفي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة ١. *مجلة المنهل الإقتصادي*،

مج ٧، ع ١، ٢٩٦ - ٢٨٥

١٥. بغريش، سعيدة، و قاسمي، كمال. (٢٠٢٠). 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 ١٢، ع ٣،

٢٠٨ - ١٩٧

١٦. أبو إدريس، علا محمد العزازي أحمد. (٢٠١٩). التأثير الوسيط للتسيير التنظيمي

على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على

المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س ٣٩، ع ٤، ٥٩٧

- ٦٢٣.

١٧. البرسلي، السيد أحمد السيد، و سعد، محمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين تطبيق معايير

الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام في ضوء رضا العاملين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*

والبيئية، مج ١٤، ع ٤، ٤٣ - ١

١٨. محمد، محمد جمعة السيد، شمعة، رانية عبد المنعم محمود، و غريب، منى محمد

صالح. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في تحقيق رفاهة وسلامة العاملين. *مجلة البحوث الإدارية*

والمالية والكمية، مج ٢، ع ٣، ٨٢ - ٦٠

١٩. حسين، عادل حنفى. (٢٠٢٠). تقييم أداء مجالس إدارات الشركات كأداة لتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة. *مجلة المال والتجارة*، ع٦١، ٤٦ - ٤٠.
٢٠. الصمادي، زيد محمد أحمد، و ملكاوي، أحمد خلف. (٢٠٢٣). (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء الموظفين: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة الاتصالات مدى: دراسة حالة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
٢١. فراج، سلوى السعيد، عبدالعال، ريمان أحمد، و الوجيه، محمد علي أحمد. (٢٠٢٢). إسهامات الحوكمة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية اليمنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج١٣، ع٢، ٤٩ - ٢٧.
٢٢. يحيى، جيهان سيد أحمد. (٢٠٢١). استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية: دراسة ميدانية على القائم بالإتصال. *المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون*، ع٢٢، ١٢١ - ٦٩.
٢٣. الزغبى، عفت عبدالله عبدالعزيز. (٢٠١٦). قياس رضا المنتفعين كمؤشر لفعالية حوكمة المنظمات العامة الخدمية. *مجلة المدير العربي*، ع٢١٤، ٢٥ - ٢.
٢٤. البلوشي، محمد درويش محمد، و صالح، أحمد علي. (٢٠٢١). (أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢٥. بوبكر، عبدالقادر، و قديد، فوزية. (٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس. *مجلة البشائر الاقتصادية*، مج٧، ع١، ٣٨٦ - ٣٦٧.

٢٦. على، أحمد محمد يسن. (٢٠٢٤). دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء

الإداري بمديرية الشباب والرياضة. *مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ع٦٩، ج٤،

١٩٧٤ - ١٩٤٢.

٢٧. مقابلة، منصور أحمد حسين. (٢٠١٦). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*، مج١٦،

ع٣، ١٠٨ - ٦١.

٢٨. بلهادف، سامية، و بوزيان، عثمان. (٢٠١٩). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في

تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة البشائر الاقتصادية*، مج٥، ع١، ٥٨٣ - ٥٧٠.

• المراجع الأجنبية:

- Rotberg, R. I. (٢٠١٤). Good governance means performance and results. *Governance*, ٢٧(٣), ٥١١-٥١٨.
- Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., & Morgan, D. F. (٢٠١٣). Beyond new public governance: A value-based global framework for performance management, governance, and leadership. *Administration & society*, ٤٥(٤), ٤٤٣-٤٦٧.
- Beerli, I., Uster, A., & Vigoda-Gadot, E. (٢٠١٩). Does performance management relate to good governance? A study of its relationship with citizens' satisfaction with and trust in Israeli local government. *Public Performance & Management Review*, ٤٢(٢), ٢٤١-٢٧٩.

- Krechovská, M., & Procházková, P. T. (2014). Sustainability and its integration into corporate governance focusing on corporate performance management and reporting. *Procedia Engineering*, 79, 1144–1151.

الملاحق

دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية" نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. انثى
- العمر (من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠)
- الوظيفة (موظف - رئيس قسم - مدير)
- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات / من ٥ - ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر)

المتغير المستقل: الحوكمة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
١. ساعدت تطبيقات الحوكمة في القضاء على الفساد.					
٢. تطبيقات الحوكمة عملت على زيادة الكفاءة داخل المنظمة.					
٣. تطبيقات الحوكمة ساعدت على تحسين أداء العاملين.					
٤. ساعدت الحوكمة على تقليل فرص الإحتكاك.					
٥. تطبيقات الحوكمة ساعدت على زيادة الفاعلية.					
٦. قضت الحوكمة على نظام الرشوة					
٧. وفرت تطبيقات الحوكمة الكثير من الوقت					

					للعاملين.
					٨. وفرت تطبيقات الحوكمة المال والجهد للعاملين.
					٩. عملت تطبيقات الحوكمة على الحد من قضايا الفساد المالي والإداري داخل المنظمات.
					١٠. تعمل المنظمات على تدريب العاملين على الوسائل التكنولوجية الحديثة.
					المتغير التابع: الأداء الوظيفي
					١١. يقوم العاملون بأداء مهام إضافية جديدة بجانب عملهم الأساسي.
					١٢. يتواصل العاملون مع رؤسائهم بشكل مستمر.
					١٣. يلتزم العاملون بقوانين وأنظمة ولوائح المنظمات.
					١٤. تسود المشاركة بين العاملين في أداء مهام العمل.
					١٥. يتميز أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية.
					١٦. العاملون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة.
					١٧. العاملون لديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
					١٨. يمتلك العاملون مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.
					١٩. يهتم العاملون بتطوير مهاراتهم وأدائهم المهني بشكل مستمر.
					٢٠. يفضل العاملون المصلحة العامة على مصلحتهم الشخصية.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resource Management

**The Role of Governance in Improving the Job
Performance of Private Sector Companies in the
Kingdom of Saudi Arabia**

A research plan submitted for a master's degree in management

:Prepared by the Student

Noura Al-Thani

:University Number

٢٤١٠٠٠٨٠٧

/ Supervision

:Academic Year

AD ٢٠٢٤AH – ١٤٤٦