

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية

"دراسة ميدانية على القطاع العام السعودي"

إعداد الطالب/

وعد غازي العتيبي

242001218

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

الفهرس:

3.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة:
9.....	فروض الدراسة:
10.....	الدراسات السابقة:
16.....	الدراسات الأجنبية:
17.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
20.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	المنهجية وطرق البحث:
23.....	مصادر البيانات :
23.....	أدوات الدراسة:
24.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
25.....	ثانيا: الإحصاء التحليلي:
25.....	حدود الدراسة :
26.....	المراجع:
26.....	المراجع الأجنبية:

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في مختلف أنحاء العالم تحولاً كبيراً نحو تبني مبادئ الحوكمة، وهو ما يعكس الحاجة المتزايدة لتحسين الأداء المالي والإداري، تعمل الحوكمة على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، مما يسهم في تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر المالي من خلال تطبيق هذه المبادئ، تتمكن المؤسسات الحكومية من رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يسهل اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، وهو ما يسهم في تعزيز الثقة العامة في الحكومة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

تسعى المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية 2030، إلى تعزيز الكفاءة والشفافية في جميع مؤسساتها الحكومية عبر تطبيق مبادئ الحوكمة، تهدف هذه الرؤية إلى تطوير الأداء الحكومي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تعزيز المساءلة ومحاربة الفساد، يكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة، حيث تسعى الحكومة إلى خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والنمو الاقتصادي.

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تنفيذ إصلاحات شاملة في القطاع العام، تتضمن تعزيز الحوكمة المؤسسية لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات العالمية والتكنولوجية، يشمل هذا التوجه مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق فعالية أكبر في العمل الحكومي، وزيادة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية في العمليات الحكومية.

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية سيتم إجراء دراسة ميدانية على القطاع العام السعودي، حيث سيتم تقييم كيفية تأثير الحوكمة على عمليات الإدارة المالية، والكفاءة

التشغيلية، وفعالية الرقابة الداخلية، تسعى الدراسة إلى تحديد الفوائد المحققة من تطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى التحديات المحتملة التي قد تواجه المؤسسات في هذا السياق.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية للبلاد ويدعم جهود الحكومة في بناء نظام حكومي أكثر شفافية وكفاءة من خلال ذلك، يأمل الباحثون في الإسهام في تعزيز فهم أعمق لدور الحوكمة في تحسين الأداء الحكومي، وفتح آفاق جديدة للتطوير والتحسين المستمر في القطاع العام السعودي.

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية "دراسة ميدانية على القطاع العام السعودي".

مشكلة الدراسة:

تعتبر الحوكمة أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المالي والإداري في ظل التحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، باتت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة لتحقيق الشفافية والمساءلة، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالفساد، والهدر المالي، وعدم الكفاءة في إدارة الموارد.

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المالي والإداري في بعض المؤسسات الحكومية، والذي يعزى إلى غياب تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، تتجلى هذه المشكلة في عدة جوانب، من بينها عدم وجود آليات واضحة للرقابة والمساءلة، وقلة الشفافية في العمليات الإدارية، بالإضافة إلى

نقص في تفعيل دور المواطنين في عملية اتخاذ القرارات، تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تفشي الفساد وسوء استخدام الموارد، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويعيق تحقيق الأهداف التنموية للبلاد.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية في المملكة من خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد سيتم التركيز على تحديد العوامل التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، وتقديم توصيات تستند إلى نتائج الدراسة الميدانية، بهدف تحسين الأداء الحكومي وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

باختصار، تسلط هذه الدراسة الضوء على ضرورة تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام السعودي، وتقديم حلول للمشكلات التي تعيق الأداء الحكومي، بما يساهم في تعزيز الشفافية، والمساءلة، وتحقيق التنمية المستدامة.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل وهو ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسات المتعلقة بالحوكمة في القطاع العام من خلال دورها المحوري في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة، تسعى هذه الدراسات إلى توفير فهم عميق للعوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تطوير سياسات فعالة تحسن من جودة الخدمات المقدمة في هذا الإطار، تأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين رئيسيتين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

– الأهمية العلمية

تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة وأدائها في القطاع العام من خلال التركيز على العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء المالي والإداري، تسهم الدراسة في إثراء الفهم الأكاديمي للعوامل التي تؤثر على فعالية الحكومة، كما يقدم البحث تحليلاً دقيقاً للبيانات المتاحة، مما يعزز من مصداقية النتائج و يتيح للباحثين والمهتمين استكشاف الأنماط والاتجاهات المتعلقة بتطبيق الحوكمة.

علاوة على ذلك، تفتح نتائج الدراسة آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية، حيث يمكن للباحثين الاستفادة منها لتوسيع نطاق البحث في سياقات مختلفة يمكن أن تعزز هذه المعرفة الجديدة النقاشات الأكاديمية حول تحسين الأداء الحكومي وتطبيق مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى تطوير نظريات جديدة وأطر عمل تعزز من الفعالية الحكومية.

– الأهمية العملية

تتجاوز أهمية هذه الدراسة الأبعاد الأكاديمية لتصل إلى التطبيقات العملية التي تؤثر بشكل مباشر على حياة المواطنين من خلال تقديم توصيات ملموسة، تهدف الدراسة إلى توفير أدوات فعالة لصانعي القرار في القطاع العام، مما يسهم في تحسين الأداء الحكومي وزيادة فعالية المؤسسات تكشف الدراسة عن التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يمكن الحكومة من تطوير استراتيجيات واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة.

تعتبر هذه التوصيات ذات أهمية خاصة، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة كفاءة استخدام الموارد من خلال تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع، تسهم هذه الدراسة في بناء علاقة متينة مع المواطنين، مما يزيد من مشاركتهم الفعالة في العملية الحكومية

ويعزز الشعور بالانتماء والرضا بالتالي، تمثل هذه الأبعاد العملية خطوة هامة نحو تحقيق الأهداف التنموية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الاطار التنظيمي والقانوني - حماية حقوق المساهمين - حماية حقوق أصحاب المصالح - الشفافية والافصاح - المعاملة المتكافئة للمساهمين) على الأداء المالي والادري للمؤسسات الحكومية.

وقد تفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

✍ التعرف على مدى تأثير الاطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ معرف أثر حماية حقوق المساهمين على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية حماية حقوق أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ التعرف على مدى تأثير الشفافية والافصاح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ معرفة مدى تأثير المعاملة المتكافئة للمساهمين على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ تقديم توصيات لتفعيل أثر إدارة المشاريع على أداء شركات التأمين بالتطبيق على شركات التأمين بالرياض.

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة السابقة فإننا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي يتمثل

في:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الاطار

التنظيمي والقانوني - حماية حقوق المساهمين - حماية حقوق أصحاب المصالح - الشفافية والافصاح -

المعاملة المتكافئة للمساهمين) على الأداء المالي والادري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع

العام السعودي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

✎ ما مدى تأثير الاطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي والاداري للمؤسسات

الحكومية؟

✎ إلى أي مدى تؤثر حماية حقوق المساهمين على الأداء المالي والاداري للمؤسسات

الحكومية؟

✎ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق أصحاب المصالح على الأداء المالي

والاداري للمؤسسات الحكومية؟

✎ إلى أي مدى يؤثر الشفافية والافصاح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات

الحكومية؟

✎ ما مدى تأثير المعاملة المتكافئة للمساهمين على الأداء المالي والاداري للمؤسسات

الحكومية؟

فروض الدراسة:

من منطلق مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكننا افتراض مجموعة من الفرضيات التي تتمثل فيما

يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ

الحوكمة بأبعادها (الاطار التنظيمي والقانوني- حماية حقوق المساهمين- حماية حقوق أصحاب

المصالح- الشفافية والافصاح- المعاملة المتكافئة للمساهمين) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات

الحكومية .

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05) لاطار التنظيمي والقانوني على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05) لحماية حقوق المساهمين على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05) لحماية حقوق أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات

الحكومية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05) للشفافية والافصاح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

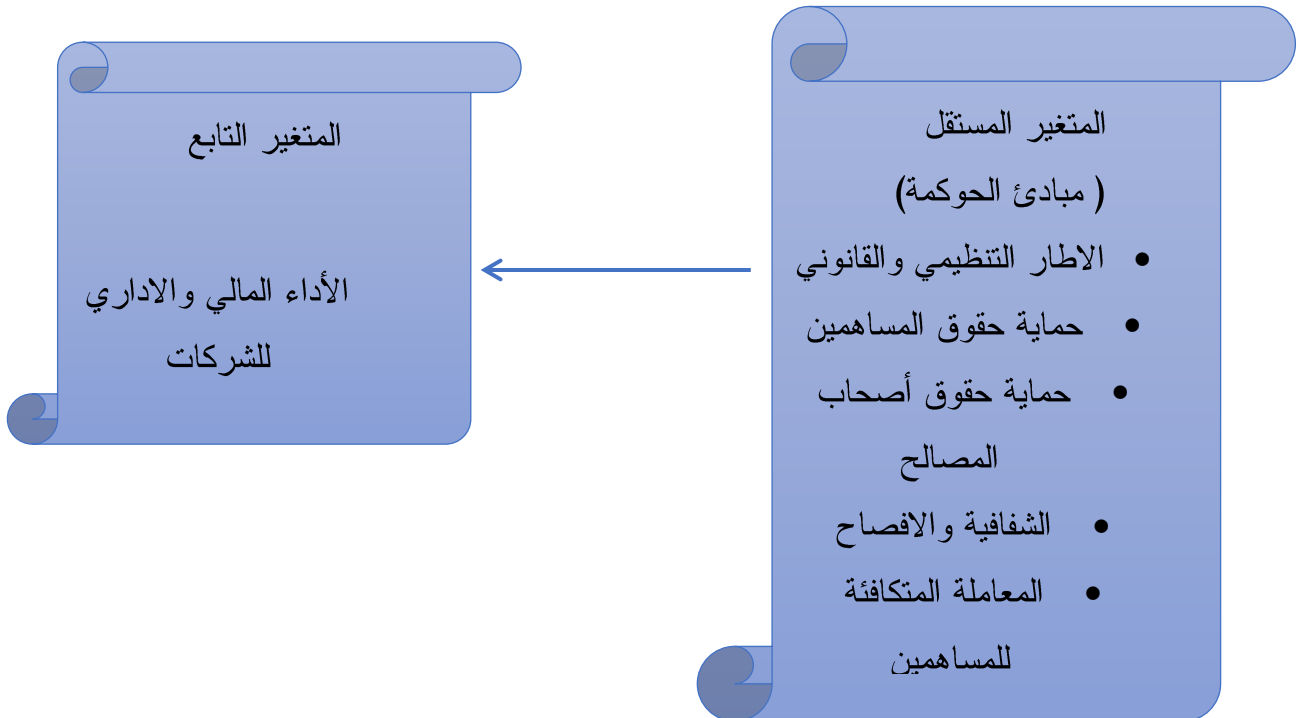
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمعاملة المتكافئة للمساهمين على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

نموذج الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الاطار التنظيمي والقانوني - حماية حقوق المساهمين - حماية حقوق أصحاب المصالح - الشفافية والافصاح - المعاملة المتكافئة للمساهمين) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية .

المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الاطار التنظيمي والقانوني - حماية حقوق المساهمين - حماية حقوق أصحاب المصالح - الشفافية والافصاح - المعاملة المتكافئة للمساهمين)

المتغير التابع: الأداء المالي والاداري.



من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

1. دراسة (عمر، 2021)

هدف البحث إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

وتأسيسا على ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينه قوامها (120) من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال.

وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (4.38)، وجاءت أبعاد المحور الأول للاستبيان مرتبة تنازليا على النحو التالي: احتل البعد الثالث "المساءلة" المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.50)، والبعد الثاني الشفافية" المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.46)، والبعد الرابع "العدالة والمساواة" المرتبة الثالثة بوزن نسبي (4.39)، والبعد الأول "المشاركة" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (4.16)، وهو الأمر الذي يؤكد مدى الحاجة إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال، كما أشار إلى أن درجة الاتفاق على إمكان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (4.52)، وهو ما يؤكد إمكان تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها.

كما أكد البحث على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أشارت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) حول مبدئي المساواة والعدالة والمساواة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) حول مبدئي الشفافية والمساءلة لصالح المؤهل الأعلى، واختتم البحث بتحديد آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

2. دراسة (الصالح، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق ومعوقات وسبل تعزيز مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، ومعرفة إن كان هناك فروق إحصائية دالة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والجامعة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كان قوام عينة الدراسة (444) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبد العزيز، والجامعة الإسلامية، وجامعة نجران، (297) من الذكور، و(147) من الإناث.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: تصدر بعدا الفاعلية التنظيمية والعدل محور درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، بمتوسطات حسابية (3.39) و(3.22)، أما محور معوقات الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية فجاء بمتوسط عام (3.40) وجاءت، أما محور سبل تعزيز الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، فجاء بمتوسط عام (3.76)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية حول محاور الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس.

3. دراسة (مريني، 2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، إذ أن التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة وبالشكل اللازم يتطلب آليات تساعد على ذلك.

ولقد تم التوصل إلى أن الجزائر لديها الرغبة في بناء إطار مؤسسي للحوكمة من خلال بذلها مجموعة من الجهود كإصدار ميثاق الحكم الراشد، ونظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، إلى أن هاته الجهود غير كافية وتتطلب منها بذل المزيد من العمل وتفعيل الآليات المساعدة على المضي في هذا الاتجاه والارتقاء إلى المستوى المطلوب.

4. دراسة (الريمي، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لاختيار العينة، كما قسمت الدراسة إلى مقدمة ومبحثين هما الإطار النظري والإطار الميداني.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ كما أن هناك متغيرات أساسية يتحدد على أساسها الأثر الإيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة تمثل أهمها في: توفير المراجعة الداخلية للمعلومات؛ وكذا توافر البنية المؤسسية للمراجعة الداخلية.

كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات المراجعة الداخلية وتطبيق مبادئ الحوكمة متوافرة بدرجة مرتفعة بشكل عام؛ مع وجود انخفاض في تنفيذ بعض مهام المراجعة الداخلية، وكذا انخفاض مستوى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة.

5. دراسة (الدوسري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية) دراسة حالة في الشؤون الصحية في محافظة بيشة، وعن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية وتحديدًا في الشؤون الصحية في محافظة بيشة.

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة دراسة تمثلت في استبانة تم تطبيقها إلكترونياً على عينة بلغت 109 موظف من موظفي الشؤون الصحية في محافظة بيشة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لمبادئ الحوكمة وتبين من خلال النتائج أن بُعد تعزيز المسؤولية والأخلاقيات كان في المرتبة الأولى وبدرجة أهمية متوسطة، وأن بُعد الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة كان في المرتبة الثانية وبدرجة أهمية متوسطة، وفي المرتبة الثالثة بعد تعزيز الشفافية وبدرجة أهمية متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الممارسات الفعالة في الحوكمة وبدرجة تقدير متوسطة، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحوكمة على كفاءة أداء الشؤون الصحية في محافظة بيشة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الممارسات السليمة والشفافية في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر) على كفاءة أداء الشؤون الصحية في محافظة بيشة، عدم جود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (دعم الممارسات

السليمة والفعالة في الحوكمة ولتعزيز المسؤولية والأخلاقيات على كفاءة أداء الشؤون الصحية في محافظة ببشة.

وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز الحوكمة من خلال معالجة نقاط الضعف فيها.

6. دراسة (ببلبة، 2018)

تناول البحث بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي والإداري بشركة سوداتل.

تمثلت مشكلة البحث في عدم قدرة العاملين بالمؤسسة على التعامل واستخدام بطاقة الأداء

المتوازن كأسلوب من أساليب الإدارة غير التقليدية، هدف البحث إلى التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة

الأداء المتوازن، الوقوف على مفهوم وخصائص تقييم الأداء المالي والإداري، دور أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن في تقييم الأداء المالي والإداري.

لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفروض الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد

المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي والإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد

العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي والإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي والإداري، توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي والإداري.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاهتمام باستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء

المتوازن يساهم بشكل إيجابي في تقييم الأداء المالي، تقوم شركة سوداتل باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن بأبعادها الأربعة مما يحسن من الأداء المالي والإداري.

كما أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها العمل على تطبيق معايير ومقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة تقويم الأداء المالي والإداري، السعي نحو إجراء دراسات وأبحاث لمعرفة العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الأداء المالي والإداري.

7. دراسة (الملك، 2019)

تناولت الدراسة تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء المالي والإداري بالوحدات الحكومية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن موازنة البرامج والأداء قد تعكس توجه الإدارة بتحقيق الكفاءة والفاعلية بين المخطط والموازنة ومستوى الإنجاز وذلك من خلال تقسيم الأنفاق المقترح للوحدات الحكومية إلى نشاطات وبرامج تعكس كفاءة الأداء المالي والإداري.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء المالي، ومعرفة العلاقة بين مقومات موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء المالي، ومعرفة العلاقة بين أسس موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الإداري، ومعرفة العلاقة بين مقومات موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الإداري.

اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء المالي، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الإداري.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ساعدت موازنة البرامج والأداء على متابعة تنفيذ الموازنة والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، ساعدت كفاءة الأداء الإداري في خلق الثقة والتعاون بين الإدارات والعاملين، ساعدت كفاءة الأداء المالي في استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي إدخال التقنيات الحديثة ضمن سياساتها لرفع كفاءة الأداء المالي والإداري، الاهتمام بالقوى العاملة بالوزارة بحيث يكونوا قادرين على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء المالي والإداري، ضرورة تطبيق المبادئ والمعايير والتعليمات الصادرة من الهيئات المختصة والجهات المعنية لتحسين كفاءة أدائها المالي والإداري.

8. دراسة (دليل، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بمصرف المزارع التجاري.

ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وطبقت الدراسة ميدانيا من خلال توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (60) فرد، استعيد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد بينت نتائج الدراسة أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي تساعد في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم الأداء المالي والإداري بالمصرف.

هذا وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

الدراسات الأجنبية:

1. Katarzyna, (2014).

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية بيئة العمل في تحسين أداء الشركات واستراتيجيات الريادة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كان مجتمع الدراسة مكوناً من (158) من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيليزيا في بولندا، كانت عينة الدراسة مكونة من (249) موظفاً من أعضاء الإدارة العليا، جمعت البيانات من خلال المسح عبر البريد الإلكتروني خلصت الدراسة إلى وجود تأثير قوي الأبعاد البيئية على استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث التجريبية التي تساعد على فهم التعقيدات في المشاريع الريادية.

2. دراسة (Almasria, 2022)،

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم أفضل لما يتعلق بالعلاقات بين آليات حوكمة الشركات وجودة عملية التدقيق.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن كفاءة الاتصال بين آليات الحوكمة المختلفة وتبادل نتائج تقارير التدقيق تحسن من فعالية وجودة عملية التدقيق.

3. دراسة (Christopher, 2018)،

هدفت الدراسة إلى اكتشاف دور المراجعة الداخلية في الحوكمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تؤثر إيجاباً في تطبيق مبادئ الحوكمة.

4. دراسة (Gabrin, 2013)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام نتائج المراجعة الخارجية كمقياس موضوعي لنشاط المراجعة الداخلية لكي تؤثر على الحوكمة.

وقد توصلت إلى أن المراجعة الداخلية المبنية على نتائج المراجعة الخارجية غير كافية.

5. دراسة (Wald و Bjorvatn,2018)

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الارتباط بين التأثير في جدول المشروع، وتعيد المشروع الهندسي، وبينما يوجد اعتقاد وضع النطاق أن تعيد المشروع يزيد العمالية التأخير إلا أن الأعلى نعموا تأثير الطاقة الاستيعابية على مستوى الفريق كوسيط بين التعقيد والتأخير جمع المبالمتون البيانات عن طريق اختيار ثلاث جمعيات صناعية ترويجية، وإدارة سويدية ودارش نرويجيتين المشاريع الدولية المدعومة من الحكومة بهذا الشكل استطاعوا التواصل مع مري مشروع خبراء في الصناعة الهندسية، وتم جمال الصلاحية الخارجية من الـ 3544 فريق التي تلقوا الاستمالة، فلم 205 اجابات صالحة وضع فريق بحث بعيد العنين معلمين نسخة الطيزية من الاستطلاع نظرا لأن 197 من أحلوا كانوا يعملون في عدة دول في وقت واحدة بينما كانت X إمامة من ملاك مطلبة استخدمت النسخة الروجية من الاستبيان تم تطبيق الملحة المعادلة المكلية (SEM) تغير العلاقات بين المتمرات كما استخدم مقاس من نوع البكرت من 7 نقاط لقياس فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج استعادة مقياس واحد فقط من الاستبيان بسبب معامل كرونباخ الما المنخفض، وسنما كانت المقاييس الأخرى ذات صلاحية والتساؤل حتي كشفت نتائج SEM من أن زيادة تعيد المشروع كانت مرتبطة بزيادة العمالية التأخير والأحق الزاد، وهذا الكشف بدوره أن الطاقة السليمانية (party alpine) تعريق نقل الاحاق الزائد دون التأثير على الشمرات في جدول المشروع، والتي يمكن سلمها عن طريق الصدارة الاستيعابية (smile capity) وما يرتبط تحويل المعرفة بالمخاص مخاطر كل من الأمير وزيادة التكاليف ويتوقع هذا النموذج حوالي الله من انتشار التأخيرات، و 11% من زيادة النفقات من الحد الموضوع كما كشفت أيضا أن الطاقة الاستيعابية على مستوى الفريق شائر منعقد المشروع رغم أن حجم الثرات كان صحرا، لكن يمكن التوصية بزيادة الطاقة الاستيعابية

التعريق زيادة كامة ادارة المشروعة في دائرها الأيملي على ماء المشروع من حيث الوقت والتكلفة يمكن اعتباره واعدا في الخصيف المعاصر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعكس الدراسات السابقة أهمية وفعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات والمؤسسات تتنوع هذه الدراسات في إطارها النظري والتطبيقي، حيث شملت قطاعات متعددة مثل التعليم، الصحة، البنوك، والمؤسسات الحكومية، مما يبرز مرونة مبادئ الحوكمة وإمكانية تطبيقها بشكل واسع، فعلى سبيل المثال، دراسة عمر (2021) التي ركزت على رياض الأطفال في مصر، أكدت على أن الحوكمة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التعليمية. من جهة أخرى، تناولت دراسة الصالح (2020) الحوكمة في الجامعات السعودية، مسلطة الضوء على المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة وكيفية تعزيزها داخل هذه المؤسسات الأكاديمية. تتفق معظم الدراسات على الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الأداء الإداري والمالي، كما يظهر في دراسة بلبله (2018) التي تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي والإداري في شركة سوداتل هذه الدراسة وغيرها مثل الريمي (2022) التي بحثت في أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة، توضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة، يساهم بشكل مباشر في تحسين العمليات المؤسسية ورفع مستوى الكفاءة الإدارية والمالية.

من جهة أخرى، تسلط الدراسات الضوء على معوقات تطبيق الحوكمة، كما في دراسة مريني (2022) التي تناولت تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر، تشير هذه الدراسة إلى أن الجهود الحالية غير كافية لتحقيق إطار حوكمي متكامل، وهو ما يتطلب مزيداً من تفعيل الآليات المناسبة هذا يتقاطع

مع نتائج دراسة الصالح (2020) التي أظهرت وجود معوقات أيضاً في الجامعات السعودية، مما يؤكد على الحاجة إلى تطوير أدوات دعم وتحفيز لتطبيق الحوكمة بشكل فعال.

فيما يتعلق بالتأثير الإحصائي لبعض المتغيرات، أظهرت بعض الدراسات فروقاً إحصائية بناءً على متغيرات مثل الخبرة والمؤهل العلمي. على سبيل المثال، دراسة عمر (2021) أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرات الأطول والمؤهلات العليا في تطبيق مبادئ الحوكمة في المقابل، لم تظهر بعض الدراسات الأخرى، مثل الصالح (2020)، فروقاً إحصائية بناءً على الجنس أو سنوات الخبرة. هذا التنوع في النتائج يعكس تعقيدات البيئة المؤسسية ويؤكد على أن تطبيق الحوكمة قد يتأثر بعوامل مختلفة حسب السياق المؤسسي.

تجتمع الدراسات السابقة على تأكيد أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق فعالية أكبر في أداء المؤسسات، مع الإشارة إلى ضرورة تفعيل المزيد من الآليات لمواجهة التحديات التي تحول دون تطبيق هذه المبادئ بشكل كامل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تعزز فهم تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي.

تتمثل المنطلقات الأساسية في نظرية الحوكمة، التي تُعرف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وتنظيم المؤسسات، تعتمد هذه النظرية على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، حيث تسعى إلى تحسين فعالية الإدارة وتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال هذه النظرية، يمكن فهم كيف تساهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات.

كما تركز نظرية المؤسسات على كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئتها الداخلية والخارجية، تشير هذه النظرية إلى أن الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على القدرات الداخلية للمؤسسة، بل يتأثر أيضاً بالعوامل الخارجية مثل السياسات الحكومية والممارسات التنظيمية ومن خلال هذه المنطلقات، يمكن استكشاف كيفية تأثير بيئة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة.

تتناول نظرية الأداء المؤسسي العوامل التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، مثل الموارد البشرية والعمليات والأنظمة تشير هذه النظرية إلى أن وجود نظام حوكمة فعال يمكن أن يحسن الأداء المالي والإداري من خلال تنظيم الموارد وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وبالتالي، تسهم هذه النظرية في فهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي.

تعتبر نظرية إدارة المخاطر مهمة أيضاً، حيث تعزز فهم كيفية إدارة المخاطر وتخفيفها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، توضح هذه النظرية أن إدارة المخاطر بشكل فعال يمكن أن تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي، تبرز هذه النظرية أيضاً أهمية وجود نظام داخلي قوي للمراجعة والمراقبة لضمان فعالية الحوكمة.

تُعنى نظرية السلوك التنظيمي بدراسة السلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسات وتأثيرها على الأداء، تشير هذه النظرية إلى أن ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة تلعبان دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة لذلك، فإن تعزيز بيئة العمل الإيجابية يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الالتزام بتطبيق الحوكمة.

أخيراً، تبرز نظرية التعلم التنظيمي فكرة أن المؤسسات يمكن أن تتعلم من تجاربها وتكيف استراتيجياتها وفقاً لذلك، تشير هذه النظرية إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يشجع على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

من خلال هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في المؤسسات المختلفة، مع التركيز على أهمية تفعيل هذه المبادئ لتحقيق الكفاءة والفعالية.

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والادري للمؤسسات الحكومية ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والادري للمؤسسات الحكومية

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتاسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة

الدراسة من العاملين بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة

بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس

متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

– أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفـا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والادري للمؤسسات الحكومية "
- حدود مكانية: القطاع العام السعودي.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين بالقطاع العام السعودي

المراجع:

- بليله، هالة عبدالهادي، و خالد، حسن عوض حسن. (2018). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي والإداري: دراسة ميدانية بشركة سوداتل للاتصالات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986511>
- دليل، عبدالمطلب عثمان محمود، و شيو، إسماعيل محمد أحمد. (2021). أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35 ، 136 - 160. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435982>
- الدوسري، ظافر ناصر محمد. (2022). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية: دراسة حالة الشؤون الصحية في محافظة بيشة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74 ، 109 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338324>
- الريمي، عبدالله حسن محمد علي. (2022). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، ع24 ، 646 - 698. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311863>
- الصالح، محمد بن علي. (2020). مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية: درجة التطبيق وسبل التعزيز. مجلة العلوم التربوية، ع23 ، 191 - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301127>
- عمر، هناء صلاح عبدالحليم. (2021). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة دراسات في الطفولة

والتربية، ع18 ، 480 - 557. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1200579>

- مريني، محمد، و حديدي، آدم. (2022). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 335 - 348. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1278946>

- الملك، مها محمد عبدالله حاج، و سند، ياسر تاج السر محمد. (2019). تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء المالي والإداري بالوحدات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين،

الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103611>

المراجع الأجنبية:

- Katarzyna, (2014). "Strategic Entrepreneurship and Firm Performance Restoring the Role of Task Environment".
- Almasria, N. A. Corporate Governance and the Quality of Audit Process: An Exploratory Analysis Considering Internal Audit, Audit Committee and Board of Directors. European Journal of Business and Management Research, 7(1), 2022
- Christopher, J. The Failure of Internal Audit: Monitoring Gaps and a Case for a New Focus. Journal of Management Inquiry, 12, 2018.

- Gabrinl, C. J. The Effect Of Internal Audit on Governance: Maintaining Legitimacy of Local Government (Doctoral Dissertation, Reubin O'D. Askew School of Public Administration and Policy, 2013, Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Carl_Gabrini/publication/

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The impact of applying governance principles on the financial and
administrative performance of government institutions "A field study on
the Saudi public sector"**

Preparation:

Waad ghazi Alotaibi

242001218

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445–2024