

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة

اسم الطالب

عمر محمد عبود باحاذق

الرقم الأكاديمي

261000056

المشرف الثاني

المشرف الرئيسي

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد او شن ممثلة في كلية إدارة الأعمال على دعمها الأكاديمي، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرف البحث على ما قدمه من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المأمولة.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى جميع المديرين والموظفين في المنظمات الخاصة الذين شاركوا في الدراسة، على تعاونهم واستجابتهم للاستبانة، مما أسهم في توفير البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

كما أعبر عن بالغ امتناني وتقديري لكل من قدم لي المساعدة أو الدعم أو التشجيع، وأسهم بأي صورة في إنجاز هذا العمل العلمي، سائلاً الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء.

والله ولي التوفيق.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاقتصادية لرؤية 2030. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بالأساليب الإحصائية لقياس أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المؤسسي، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وكفاءة الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وكذلك بين الحوكمة وفعالية الأداء عبر تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، كما تبين أن طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمات الخاصة تؤثر في قوة العلاقة بين الحوكمة والأداء. توصي الدراسة بضرورة تعزيز آليات الحوكمة في القطاع الخاص لدعم القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between corporate governance and the efficiency and effectiveness of performance in private organizations in Saudi Arabia, within the framework of Vision 2030 economic transformation. The research employed a descriptive-analytical methodology supported by statistical techniques to measure the impact of governance mechanisms on organizational performance. Findings revealed a significant positive relationship between governance and performance efficiency through optimal resource utilization and waste reduction, as well as between governance and performance effectiveness by improving decision-making and ensuring compliance with laws and regulations. Moreover, the nature of the economic activity of private organizations was found to influence the strength of this relationship. The study recommends strengthening governance mechanisms in the private sector to enhance competitiveness and achieve sustainable development.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر والتقدير
ب	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الأجنبية
د	فهرس الموضوعات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
11	الحوكمة المؤسسية
20	كفاءة الأداء
21	فعالية الأداء
23	العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي

الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
24	الدراسات السابقة
30	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: منهج الدراسة وإجراءاتها	
34	منهج الدراسة
34	مجتمع الدراسة
34	عينة الدراسة
35	أدوات الدراسة
36	الأساليب الإحصائية
37	إجراءات الدراسة
37	صدق وثبات أداة الدراسة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها	
40	نتائج الدراسة ومناقشتها
60	ملخص النتائج
61	التوصيات
مراجع الدراسة	
63	المراجع العربية
68	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	جدول (1) سلم ليكرت الخماسي	1
37	جدول (2) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	2
38	جدول (3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	3
38	جدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة	4
39	جدول (5) معامل ثبات ألفا كرونباخ	5
41	جدول رقم (6) "توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	6
42	جدول رقم (7) "توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	7
42	جدول رقم (8) "توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	8
43	جدول رقم (9) "توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة	9
44	جدول رقم (10) "توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	10
46	جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة عن عبارات محور الحوكمة المؤسسية لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية	11
47	جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة عن عبارات محور كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية	12
49	جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة عن عبارات محور فعالية الأداء لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية	13
51	جدول (14) تحليل نتائج الانحدار البسيط لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع "كفاءة الأداء	14
53	جدول (15) تحليل نتائج الانحدار البسيط لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع "فعالية الأداء	15
55	جدول (16) تحليل نتائج الانحدار المتعدد لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع "كفاءة وفعالية الأداء" مع متغير التفاعل بين الحوكمة والنشاط الاقتصادي	16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	شكل رقم (1) عينة الدراسة وفقاً للجنس	1
42	شكل رقم (2) عينة الدراسة وفقاً للعمر	2
43	شكل رقم (3) عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	3
44	شكل رقم (4) عينة الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة	4
44	شكل رقم (5) عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	5

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	استمارة استبيان	74

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

المقدمة

تعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعاصرة، حيث تسعى المنظمات الخاصة إلى تبنيها كآلية لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وأظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية، ويعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية (أحمد ومحمد، 2022؛ رابعة، 2024).

تتجلى العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في قدرة المنظمات على استخدام مواردها بشكل أمثل، وتقليل الهدر، وتحقيق نتائج ملموسة بأقل التكاليف الممكنة، كما تساهم الحوكمة في تعزيز فعالية الأداء من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وتطوير بيئة تنظيمية قائمة على العدالة والمساءلة (العتيبي، 2017؛ عبد الهادي، 2025).

وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق آليات الحوكمة، مثل وجود مجالس إدارة فعالة، وتبني سياسات واضحة للرقابة الداخلية، يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (حسان وآخرون، 2024؛ داش وآخرون، 2017)، كما تُعد المراجعة الاستراتيجية عاملاً معدياً للعلاقة بين الحوكمة والقدرة التنافسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمات الخاصة (عبد الرحمن، 2022).

من هنا، تأتي أهمية دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة، إذ تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة، وتقديم إطار علمي وعملي يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة ورؤية 2030 في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في السنوات الأخيرة، إلا أن المنظمات الخاصة ما زالت تواجه تحديات في ربط تطبيق آليات الحوكمة بمؤشرات الأداء الفعلي، حيث ركزت الكثير من الدراسات على القطاع الحكومي أو المؤسسات المالية، بينما ظل القطاع الخاص بحاجة إلى مزيد من البحث لفهم طبيعة العلاقة بين الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء (العتيبي، 2017؛ حسان وآخرون، 2024).

إن غياب إطار علمي واضح يوضح طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في القطاع الخاص يثير تساؤلات حول مدى قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في محاولة سد هذه الفجوة وتقديم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في المؤسسات الخاصة (ربابعة، 2024؛ عبد الرحمن، 2022).

تواجه المنظمات الخاصة تحدياً أساسياً يتمثل في غياب الوضوح حول مدى تأثير تطبيق الحوكمة المؤسسية على أدائها الفعلي، سواء من حيث الكفاءة أو الفعالية، فعلى الرغم من أن الأدبيات تشير إلى أن الحوكمة تسهم في تحسين الكفاءة عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر (أحمد ومحمد،

2022؛ داش وآخرون، 2017)، إلا أن هناك اتجاهات أخرى ترى أن أثرها الأبرز يتمثل في تعزيز
الفعالية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح (عبد الهادي، 2025؛
العتيبي، 2017)، حيث يعكس هذا التباين في النتائج وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث
العلمي لفهم طبيعة العلاقة بين الحوكمة والأداء في سياق المنظمات الخاصة.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن
إطار رؤية 2030، حيث يُعول على القطاع الخاص في قيادة النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل
الوطني، ومع ذلك، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والأداء ركزت غالباً على المؤسسات
الحكومية أو المالية، بينما ظل القطاع الخاص أقل تناولاً في الأدبيات (حسان وآخرون، 2024؛
ربابعة، 2024).

من هنا، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تحليل معمق للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية
وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة، مع التركيز على السياق السعودي الذي يشهد تحولاً
اقتصادياً كبيراً ويُتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية القائمة، وتقديم نتائج علمية وعملية
تساعد على تطوير السياسات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية من خلال ربطها بمؤشرات الأداء
في المنظمات الخاصة، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الحكومي أو المؤسسات

المالية، كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يوضح طبيعة العلاقة بين الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء، مما يساعد الباحثين على تطوير نماذج جديدة للتحليل والتفسير.

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها المديرون وصناع القرار في القطاع الخاص، وذلك عبر توضيح كيفية تطبيق آليات الحوكمة لتعزيز الأداء المؤسسي، كما تدعم الدراسة توجهات المملكة العربية السعودية نحو تحقيق التنمية المستدامة ورؤية 2030، من خلال تعزيز كفاءة المؤسسات الخاصة وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة، وذلك من خلال استكشاف أثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

الأهداف الفرعية

1. تحديد أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في المنظمات الخاصة
2. قياس العلاقة بين الحوكمة وفعالية الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات الالتزام والشفافية
3. استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص واقتراح حلول عملية

لمعالجتها

4. تقديم إطار مقترح لتحسين الأداء المؤسسي عبر آليات الحوكمة بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية 2030.

فرضيات الدراسة

تركز هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل) وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، ويمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الخاصة، بحيث يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر.

2. الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وفعالية الأداء التنظيمي، حيث تسهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.

3. الفرضية الثالثة (H3): تختلف درجة تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء (كفاءة وفعالية) باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمات الخاصة، مما يعكس دور السياق التنظيمي في تحديد قوة العلاقة.

أسئلة الدراسة:

1. ما العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الخاصة؟
2. كيف تؤثر الحوكمة المؤسسية على فعالية الأداء التنظيمي؟
3. هل تختلف درجة تأثير الحوكمة باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمات الخاصة؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص؟

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة.
- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على المنظمات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تغطي الفترة من 2022 إلى 2025، وهي فترة شهدت توسعاً ملحوظاً في تطبيق الحوكمة ضمن القطاع الخاص.
- **الحدود البشرية:** تقتصر عينة الدراسة على المديرين والموظفين العاملين في المنظمات الخاصة المستهدف.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة المؤسسية

يقصد بالحوكمة المؤسسية مجموعة القواعد والإجراءات والآليات التي تهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة المؤسسات، بما يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وهي تشمل وجود مجالس إدارة فعّالة، نظم رقابة داخلية، وسياسات واضحة للالتزام بالقوانين واللوائح (العتيبي، 2017؛ عبد الهادي، 2025).

كفاءة الأداء

تعرف الكفاءة بأنها قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية. (داش وآخرون، 2017؛ حسان وآخرون، 2024).

يعرفها دداش (2017، 234) القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

فعالية الأداء

تعني مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة، وذلك

من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح (العتيبي، 2017؛ عبد الهادي، 2025).

يعرفها علاء فرحان (2011، 63) بأنها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر، كما يمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

المنظمات الخاصة

تُعرف المنظمات الخاصة بأنها مؤسسات اقتصادية أو اجتماعية يتم إنشاؤها وإدارتها بملكية فردية أو جماعية، ولا تخضع بشكل مباشر لإدارة الدولة، وإنما تعمل وفق القوانين والأنظمة العامة مع استقلالية نسبية في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، وتتميز هذه المنظمات بكونها تهدف إلى تحقيق الربح أو تقديم خدمات معينة، مع اعتمادها على مواردها الذاتية في التمويل والإدارة (داس وآخرون، 2017)

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

تُعد كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تحدد قدرة المنظمات الخاصة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية. فالكفاءة تعكس مدى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، بينما تشير الفعالية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كأداة رئيسية لضمان تحقيق هذه المؤشرات، إذ تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانين، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية واستدامة النتائج.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة المؤسسية وعلاقتها بكفاءة وفعالية الأداء، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة، وتوضيح كيف يمكن لتطبيق آليات الحوكمة أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

الحوكمة المؤسسية:

تُعد الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها بنية المؤسسات الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي يحدد كيفية إدارة المؤسسات، ويضع المبادئ والمعايير التي تحكم سلوكها وقراراتها. وفي ظل التحديات الاقتصادية والسياسية المتزايدة، برزت أهمية الحوكمة كوسيلة لضمان تحقيق أهداف المؤسسات بشكل مسؤول وأخلاقي، مع حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة (Letts & Adams, 2021).

إن غياب أو ضعف أنظمة الحوكمة يؤدي غالباً إلى تفشي الفساد وسوء الإدارة وانعدام الثقة، مما يهدد استقرار المؤسسات واستدامتها ويعرض سمعتها لمخاطر جسيمة. لذلك، فإن تبني ممارسات حوكمة فعالة يُعد ضرورة استراتيجية لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وضمان تحقيق النجاح المستدام (Rasheed & Mamun-Al, 2020).

وتتجاوز الحوكمة مفهومها الإداري التقليدي لتشكل فلسفة شاملة تتسجم مع قيم العدالة والشفافية والمسؤولية، حيث تفرض على المؤسسات أن تكون نموذجاً يحتذى في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية. فهي تضع قواعد واضحة لتنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتضمن أن تكون القرارات متسمة بالنزاهة والشفافية وخاضعة للمساءلة والرقابة المستمرة.

وفي عالم يتسم بسرعة التغير والتطور، أصبحت الحوكمة المؤسسية عنصراً محورياً في بناء الثقة وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. ومع تزايد أهمية الشفافية والمساءلة، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات حوكمة قوية وفعالة، تضمن إدارة رشيدة، وشفافية عالية، واستجابة سريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة، بما يعكس التزامها بالقيم الأخلاقية ويعزز مكانتها في المجتمع والأسواق العالمية. (Amar-Ben & 2022)

مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها الإدارة الرشيدة التي تقوم على مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة، إضافة إلى مكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز (أبو النصر، 2015). وترتبط

الحوكمة بشكل أساسي باختيار نمط القيادة الملائم، وتبني سياسات عمل عادلة مثل سياسات توزيع الحوافز، ووضع أنظمة فعالة للمتابعة والتقييم وتصحيح الانحرافات. (Hallgrim et al., 2017)

كما تُعد الحوكمة إطاراً لإدارة وتوجيه السياسات والعمليات والأنشطة والوظائف التنظيمية بمصادقية وموثوقية (Khan et al., 2019)، وهي بمثابة نظام إداري شامل يضم مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات في بيئة قائمة على العدالة والشفافية.

وتُعتبر الحوكمة أيضاً مجموعة من اللوائح والأسس التي تنظم العلاقة بين المساهمين والمديرين والدائنين والموظفين والسلطات الحكومية وكافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وذلك من خلال ضمان التوزيع العادل للحقوق والواجبات الحالية والمستقبلية. (Hasanudin et al., 2022)

إضافة إلى ذلك، تمثل الحوكمة إطاراً يشمل الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة والعلاقات القانونية، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بطريقة عادلة وشفافة، فضلاً عن تنظيم عملية صنع واتخاذ القرارات. (Daneshmandnia, 2019) فهي نهج إداري قائم على قيم العدالة والشفافية والرقابة والمساءلة، يتيح لأصحاب المصلحة الحصول على المعلومات الضرورية والكافية دون محاباة أو تمييز (الملكوي، 2023).

أهمية الحوكمة المؤسسية:

تُمثل الحوكمة المؤسسية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات —بقطاعها العام والخاص— لضمان الأداء المتميز والاستدامة بعيدة المدى فهي تشكل الإطار التنظيمي الذي يضبط آليات اتخاذ

القرار، ويوجه سبل إدارة المؤسسات ومراقبتها؛ لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ووفق معايير أخلاقية راسخة، وتتجلى قيمتها الجوهرية في ترسيخ قيم الشفافية والمساءلة، وتحديد الصلاحيات بدقة، مما يقلص حجم المخاطر ويحقق توازناً عادلاً بين مصالح كافة الأطراف المعنية (Boubaker & Nguyen, 2021)

ترتكز الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل إطارها العملي والفكري. ومن أبرز هذه المبادئ سيادة القانون، حيث تضمن الحوكمة التزام المؤسسات بجميع القوانين واللوائح المعمول بها، بما يعزز شرعية العمليات الإدارية ويحمي المؤسسة من الوقوع في مخالفات أو شبكات فساد.

كما تُعد الشفافية من المبادئ الجوهرية، إذ تتيح لأصحاب المصلحة الوصول إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بأداء المؤسسة، مما يعزز الثقة ويشجع على التفاعل الإيجابي بين الإدارة والمستثمرين والعملاء.

وفي الوقت ذاته، تبرز أهمية المساءلة باعتبارها مبدأً يفرض على القادة والموظفين تحمل مسؤولية قراراتهم وتصرفاتهم، مع وجود أنظمة واضحة للمراجعة والتقييم المستمر للأداء، بما يضمن ضبط العمليات وتحقيق التحسين المستمر. (Kim & Choi, 2023)

وبذلك، فإن هذه المبادئ الثلاثة – سيادة القانون، الشفافية، والمساءلة – تمثل الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة المؤسسية، وتُعد أدوات رئيسية لضمان إدارة رشيدة، وتعزيز الثقة، وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي

تمثل العدالة أحد الأسس الجوهرية التي تضمن تعامل المؤسسات مع جميع أصحاب المصلحة بشكل عادل ومتساوٍ، مع مراعاة حقوق الموظفين والعملاء والمجتمع بشكل عام. ويُسهّم تطبيق مبادئ العدالة في تعزيز بيئة عمل صحية ومحفزة، حيث يدعم الإبداع لدى العاملين، ويقوي العلاقات بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها. (Ruiz & Lopera-García, 2020)

وبصورة عامة، فإن الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية، بما في ذلك العدالة، يعزز من استدامة المؤسسات ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات، كما يضمن تحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها ومكانتها في السوق. ومن هنا، فإن تبني ممارسات حوكمة قوية يُعد استثماراً استراتيجياً يضمن نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. (Ibrahim & Zainudin, 2022)

أبعاد ومبادئ الحوكمة المؤسسية

تُعد مبادئ الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية التي تضمن فاعلية واستدامة عمل المؤسسات، إذ تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتحقيق الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد والسلطات، ومن بين هذه المبادئ، يبرز مبدأ سيادة القانون كأحد أهم الأسس، حيث يضمن أن تكون جميع الإجراءات والقرارات متوافقة مع القوانين والأنظمة المعمول بها، بما يحقق العدالة ويمنع التعدي على الحقوق، ويُعد الضمانة الأساسية لعدم استبداد السلطة وتوفير بيئة قانونية مستقرة تعزز الثقة والاستقرار. (Park & Lee, 2021)

كما تُعتبر الشفافية عنصراً حيوياً يهدف إلى جعل العمليات والإجراءات واضحة ومتاحة لجميع الأطراف، بحيث يتمكن أصحاب المصلحة من مراقبة أداء المؤسسات وفهم كيفية اتخاذ القرارات واستخدام الموارد، هذه الشفافية تعزز من مستوى المساءلة، حيث يصبح المسؤولون ملزمين بتوضيح نتائج أعمالهم أمام الجمهور، مما يحد من الفساد ويحفز على تحسين الأداء.

أما العدالة فهي من المبادئ الجوهرية التي تضمن المساواة في الحقوق والمعاملة العادلة لجميع الأفراد، سواء في تقديم الخدمات أو في الفرص المتاحة، الأمر الذي يعزز الوحدة الوطنية ويقوي الانتماء المجتمعي. (Johnson & Martin, 2023)

وبشكل عام، فإن الالتزام بهذه الأبعاد الأربعة: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، والعدالة، يسهم في بناء نظام إداري فعال يعزز الثقة والمصداقية، ويضع مصلحة المجتمع في مقدمة الأولويات، كما يخلق بيئة مؤسسية تتسم بالنزاهة والكفاءة، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة وضمان قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في مختلف الظروف. (Li & Zhang, 2022)

الأداء :

يُعتبر الأداء القاسم المشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل الإدارة والأفراد داخل المؤسسة، حيث يُعد مفهوماً محورياً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل يكاد أن يكون ظاهرة شمولية تشمل مختلف فروع المعرفة الإدارية.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تنوع المقاييس والمعايير التي تعتمدها المؤسسات والمديرون في دراسة الأداء وطرق

قياسه، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها (الزطمة، 2011). ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو انعكاس للأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بوكريطة، 2011)، بينما أشار أبو عليم (2014) إلى أن الأداء يعبر عن النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد، في حين اعتبر عبد الهادي (2017) أن الأداء هو نتاج العمليات والجهود التي تقوم بها المؤسسة من خلال استثمار مواردها بكفاءة، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق أهدافها المرجوة. أما الشنتف وقفه (2019) فقد عرفا الأداء بأنه منظومة متكاملة لإتمام مهام الوحدات الإدارية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

كما عُرِفَ الأداء بأنه عملية متكاملة بين الأدوار الفردية والتنظيمية داخل المؤسسة، ومدى نجاحها في صياغة استراتيجية مناسبة لإدارة المورد البشري بما يساهم في تحقيق أداء متميز، وتجاوز التعقيدات التنظيمية والبيئية، بما يمنح المؤسسة القدرة على التميز عن غيرها (Rick, 2018) ؛ Stephane & Elisabetta, 2017). (Stanley & Konstantinos, 2016) وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء بأنه النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة، خاصة طويلة المدى، والمتمثلة في البقاء والنمو والتكيف من خلال الكفاءة والفعالية في استخدام مواردها المادية والبشرية، في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

أهمية الأداء

يُعد الأداء من العمليات الأساسية والمهمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة أنشطة المؤسسة، حيث يلعب دوراً محورياً في تطوير المؤسسات واستقرارها، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة ومؤشر لمدى

نجاح المؤسسة في تنفيذ رؤيتها ورسالتها. كما يعبر الأداء عن مستوى نجاح الإدارة والعاملين في تنفيذ المهام الموكلة لهم، ويكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين (منير، 2020).

وأكد الخرشة وآخرون (2013) أن الأداء يساهم في جمع المعلومات اللازمة لمواجهة العقبات واتخاذ القرارات الملائمة بشأن المورد البشري، وتطوير أدائه لرفع مستوى المؤسسة، إضافة إلى توفير بيئة ملائمة للأفراد وتطبيق تقنيات حديثة لزيادة الكفاءة والفاعلية، وتفعيل روح الفريق وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، كما أن الأداء المتميز يساهم في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة القضايا الفنية، واستحداث بيئة محفزة للإبداع والابتكار، بما يعزز الثقافة التنظيمية ويزيد من فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

أنواع الأداء

أدى اختلاف الباحثين حول مفهوم الأداء إلى تنوع تقسيماته، حيث صنفه عطا الله (2010) وفق عدة معايير:

- **حسب معيار الشمولية:** الأداء الكلي الذي يعكس نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف، والأداء الجزئي الذي يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف فرعية متسلسلة ومتكاملة.

- **حسب معيار المصدر:** الأداء الخارجي الناتج عن المحيط الخارجي، والأداء الداخلي الناتج عن تفاعل الأنظمة الفرعية للمؤسسة مثل الموارد البشرية، الجانب التقني، والقدرات المالية.

- **حسب المعيار الوظيفي:** ويرتبط بالوظائف الأساسية للمؤسسة مثل المالية، الإنتاج، التسويق، التموين، الموارد البشرية، والعلاقات العامة.

- **حسب الطبيعة:** ويعتمد على طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والتي قد تكون اجتماعية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو سياسية (غربي وزملاؤه، 2007).

مؤشرات قياس الأداء

ذكر Macpherson & Pabari كما أورد صيام (2010) مجموعة من المؤشرات، أبرزها:

- **الفعالية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعامة.
- **الكفاءة:** الاستخدام الأمثل للموارد للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- **الملاءمة:** مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة كماً وكيفاً.
- **الاستدامة:** قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك.

كما أشار مخيمر (1999) إلى مؤشرات أخرى تشمل: فاعلية تحقيق الأهداف، كفاءة استخدام الموارد، الإنتاجية، وجودة الخدمات المقدمة. وبذلك، تتفق مؤشرات الأداء على محاور رئيسية هي: تحقيق الأهداف، الاستخدام الأمثل للموارد، الاستمرارية، والحفاظ على الجودة بما يحقق رضا المستفيدين

العوامل المؤثرة في الأداء

تتأثر المؤسسات بمجموعة من العوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة لتحديد مسار أدائها الاستراتيجي.

ومن أبرز هذه العوامل:

- **العامل السياسي:** ويتعلق بمدى ملاءمة السياسات العامة لأنشطة المؤسسة وأعمالها، إضافة إلى وجود سياسات حاكمة تنظم سير العمل داخلها.
- **العامل الاقتصادي:** ويشمل أثر الموارد الاقتصادية والاقتصاد المحلي، وكذلك معدلات البطالة والعمالة، إضافة إلى انعكاسات الاقتصاد الإقليمي والعالمي على نشاط المؤسسة وإنتاجها وخدماتها.
- **العامل الاجتماعي:** ويتمثل في ربط حاجات المجتمع بالمؤسسة، وتأثير السلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية على الأداء.
- **العامل التكنولوجي:** ويعكس أثر التقدم التقني والفني ومدى توفره لدعم تميز الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة.
- **العامل البيئي:** ويرتبط بمجال عمل المؤسسة وموقعها الجغرافي، إضافة إلى قضايا التلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي تجاه البيئة.
- **العامل القانوني:** ويشمل وجود دستور ينظم شؤون الدولة وتشريعاتها وقوانينها، فضلاً عن الحقوق المدنية للمواطنين (العابدي وبوجلال، 2016).

كفاءة الأداء:

تشير كفاءة الأداء إلى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة - سواء كانت بشرية، أو مالية،

أو مادية، أو زمنية - بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية، فهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقليل الهدر، وتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، وضمان الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والإمكانات. وعندما تكون المؤسسة كفؤة، فإنها تستطيع إدارة مواردها بشكل رشيد، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامة عملها على المدى الطويل.

فعالية الأداء :

أما فعالية الأداء فتعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو شركاء، أو المجتمع بشكل عام، فهي تقيس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ برامجها ومشروعاتها، ومدى قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. وتُعد الفعالية مؤشراً على مدى توافق أنشطة المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها، وعلى قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية

العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة والفعالية مفهومان متكاملان لا ينفصلان. فالكفاءة تركز على كيفية استخدام الموارد بأفضل صورة ممكنة، بينما الفعالية تركز على مدى تحقيق الأهداف، المؤسسة الناجحة هي التي تجمع بينهما، أي أن تستخدم مواردها بكفاءة عالية، وفي الوقت ذاته تحقق أهدافها الاستراتيجية بفعالية، فإذا وجدت كفاءة دون فعالية، قد تحقق المؤسسة وفراً في الموارد لكنها لا تصل إلى أهدافها، أما إذا وجدت فعالية دون كفاءة، فقد تحقق الأهداف لكن بتكلفة عالية أو هدر للموارد.

العلاقة بين الحوكمة والأداء :

تُعد الحوكمة المؤسسية إطاراً أساسياً يحدد القواعد والمعايير التي تنظم عمل المؤسسات، حيث تسهم في توجيه وتنسيق العمليات بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وشفافية. فهي تؤسس لبيئة تنظيمية قوية تراقب الأداء وتدعمه من خلال تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية، مما يعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. ومن ثم، فإن وجود نظام حوكمة فعال يُعتبر عاملاً محورياً في تمكين المؤسسات من تنفيذ استراتيجياتها بشكل منسجم مع أهدافها، ويخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار وتحسين الأداء ، وعلى مستوى الأداء المؤسسي، يعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسات على تحقيق رؤاها وأهدافها طويلة المدى من خلال التخطيط والتنفيذ الفعال للبرامج والمشاريع. وتُعد الحوكمة المؤسسية عنصراً أساسياً لدعم هذا الأداء عبر توفير آليات رقابة وتقييم مستمرة، تضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتعمل على تصحيح المسار في الوقت المناسب. وكلما كانت أدوات الحوكمة أكثر فاعلية، ازدادت قدرة المؤسسات على إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق نتائج ملموسة تتوافق مع أولوياتها الاستراتيجية (Zhang & Chen, 2022).

وبشكل عام، يبرز الترابط الوثيق بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي كعامل حاسم لضمان النجاح المستدام. فالحوكمة الفعالة تضع الأسس الصحيحة لإدارة العمليات، وتوفر بيئة محفزة لتحقيق الأهداف بكفاءة وشفافية، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع. لذلك، فإن تعزيز ممارسات الحوكمة يُعد خطوة أساسية لتحقيق أداء مؤسسي متميز، وضمان استدامة المؤسسات في مواجهة التحديات المتغيرة

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الكفاءة والفعالية

تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تعزيز كفاءة الأداء وفعاليتها، إذ توفر إطاراً من القوانين والمبادئ مثل سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، والعدالة، يضمن الاستخدام الرشيد للموارد ويعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال آلياتها، تساعد الحوكمة على ضبط القرارات الإدارية ومراقبة الأداء، وتعزيز الشفافية في إدارة الموارد، وضمان المساءلة والعدالة بين أصحاب المصلحة. والنتيجة هي مؤسسة تتمتع بكفاءة عالية في إدارة مواردها، وفعالية في تحقيق أهدافها، مما يعزز ثقة المجتمع والمستفيدين ويضمن استدامة المؤسسة في مواجهة التحديات

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، وذلك من أجل تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي، وإبراز ما أضافته الأدبيات السابقة من نتائج، وما تركته من فجوات معرفية تستدعي المزيد من البحث. ويساعد هذا العرض على بناء إطار معرفي متكامل يدعم فرضيات الدراسة، ويؤكد أهميتها النظرية والعملية في سياق المنظمات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين، يعكسان طبيعة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية

دراسة المحاسنة وعلى (2025) بعنوان "أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الرئيسة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة) على الأداء الاستراتيجي في وزارات الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي. وقد ركزت على أربعة أبعاد للأداء الاستراتيجي هي: البعد المالي، العمليات الداخلية، متلقي الخدمة، والتعلم والنمو، من خلال استقصاء آراء القيادات العليا والوسطى باستخدام استبانة إلكترونية شملت (210) مستجيبين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لضمان شمولية البيانات ودقتها، وأظهرت النتائج أن مستوى الحوكمة المؤسسية كان متوسطاً، بينما جاء الأداء الاستراتيجي مرتفعاً، كما بينت وجود أثر

إيجابي ملموس للحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية تعزيز مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

دراسة عبد المعز (2024) بعنوان " أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة" تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (12807) مفردة وبذلك تصبح عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها (373) تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صناعة القرارات الإدارية)، والأداء المؤسسي. وبناء على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تمثل أهمها في استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وذلك بتحفيز كل العاملين في المستشفيات والمعاهد كي يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل فيها، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة وتحسينها في المستقبل.

دراسة محضر (2024) بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل دور تطبيق الحوكمة وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS على عينة مكونة من ٢٧٠ عامل من العاملين

في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من 5% لتطبيق الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة والبحث، وأوصى الباحث القائمين والعاملين على إدارة مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة والبحث بضرورة التطبيق السليم المبادئ الحوكمة والنزاهة والشفافية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي للمستشفيات محل الدراسة وترشيد الانفاق من أجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها لمواكبة هذه التغيرات ومواجهة التحديات والأزمات العالمية وتحقيق الاستدامة في الأداء.

دراسة الشمايلة (2022) بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية" هدفت الدراسة الي التعرف على أثر تطبيق الحكومة في تحسين الأداء في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف بينت الدارسة أثر أبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، النزاهة، كما سعت الي بيان مستوي الأداء المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت علي عينة عشوائية تناسبية بلغ حجمها (350) وتمثل ما نسبته تقريبا (61.7%) بالنسبة للمجتمع الكلي، وعليه توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ان ابعاد الحكومة جاءت بنسبة كبيرة تتراوح بين (68_84%)، كما بينت النتائج التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المؤسسي حيث بلغ المتوسط الحسابي نسبة تتراوح بين (68_84%).

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي

دراسة ميسون (2025) بعنوان "الفرق بين الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي الجهاز في محافظة الضفة الغربية)" هدفت الدراسة إلى توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية، والبحث في علاقتهما بتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهاز والبالغ عددهم (1562) موظفاً موزعين على (11) محافظة، فيما تم اختيار عينة مقدارها (310) موظفاً بنسبة (19.8%) من المجتمع الكلي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة والفاعلية والأداء المؤسسي داخل الجهاز كان مرتفعاً ومتقارباً، حيث بلغت المتوسطات (77.59%) للكفاءة، و(77%) للفاعلية، و(77.14%) للأداء. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الكفاءة والفاعلية والأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) بينهما (84.3%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الكفاءة والفاعلية تسهمان بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، وأوضحت الدراسة أن الكفاءة والفاعلية تفسران ما نسبته (71%) من التباين في الأداء داخل الجهاز، وهو ما يعكس أهميتهما في رفع مستوى الأداء. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المحافظة، وخلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بالكفاءة والفاعلية معاً، وعدم التركيز على أحدهما دون الآخر، يُعد أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته. وأوصت بضرورة تعزيز هذين البعدين في المؤسسات العامة، لما لهما من أثر مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية

دراسة جموعي ومزهود (2024) بعنوان "الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة - الأساتذة" تناولت موضوع الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي من خلال دراسة ميدانية على أساتذة جامعة محمد بوضياف - المسيلة. وقد ركزت الدراسة على بعدي الكفاءة البيداغوجية والاجتماعية وربطتهما بالأداء الوظيفي المتمثل في مخرجات الجامعة والاستقرار الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الكفاءة المهنية كانت مرتفعة بشكل عام، بينما كان الأداء الوظيفي متوسطاً، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن رفع مستوى الكفاءة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة البقمي وعثمان (2022) بعنوان "قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف" هدفت إلى قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت مجتمعاً من (1486) موظفاً مع عينة مقدارها (353) موظفاً، وأظهرت النتائج وجود تأثير واضح لمؤشرات الأداء - بما فيها الكفاءة والفاعلية - على جودة الخدمات الصحية، حيث أن ارتفاع هذه المؤشرات ينعكس مباشرة على مستوى جودة المخرجات الصحية. وأكدت الدراسة أن مؤشرات الأداء تمثل أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:

- ركزت دراسات المحور الأول (المحاسبة وعلى، عبد المعز، محضر، الشمايلة) على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، المشاركة) في تحسين الأداء الاستراتيجي أو المؤسسي داخل الوزارات، المستشفيات، والمؤسسات الحكومية.
- بينما ركزت دراسات المحور الثاني (ميسون، جموعي ومزهود، البقمي وعثمان) على الكفاءة والفاعلية وعلاقتها المباشرة بتحسين الأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة مثل الدفاع المدني، التعليم العالي، والخدمات الصحية.

من حيث المنهج:

- جميع الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي أو الارتباطي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS.
- تميزت بعض الدراسات مثل دراسة المحاسبة وعلى (2025) باستخدام أسلوب الحصر الشامل لضمان شمولية البيانات، بينما اعتمدت دراسات أخرى على العينات العشوائية أو الطبقية.

من حيث النتائج:

- أظهرت دراسات الحوكمة وجود أثر إيجابي مباشر للحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي والمؤسسي، مع اختلاف في مستوى تطبيق الحوكمة (متوسط أو مرتفع) حسب القطاع.
- أما دراسات الكفاءة والفاعلية فقد أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية بينهما وبين الأداء المؤسسي، حيث فسرت نسبة كبيرة من التباين في الأداء (كما في دراسة ميسون 2025 بنسبة 71%).
- جميع الدراسات أكدت أن تعزيز مبادئ الحوكمة أو رفع مستويات الكفاءة والفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته.

أوجه التشابه والاختلاف:

- التشابه يكمن في أن جميع الدراسات أكدت على أهمية العوامل التنظيمية والإدارية (الحوكمة، الكفاءة، الفاعلية) في تحسين الأداء المؤسسي.
- الاختلاف يظهر في المجالات التطبيقية؛ فدراسات الحوكمة ركزت على الوزارات والمؤسسات الحكومية والمستشفيات، بينما دراسات الكفاءة والفاعلية تناولت قطاعات الدفاع المدني، التعليم العالي، والخدمات الصحية.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تستفيد الدراسة الحالية من دراسات الحوكمة في إبراز دور المبادئ التنظيمية (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة) كإطار داعم للأداء المؤسسي.

- كما تستفيد من دراسات الكفاءة والفاعلية في توضيح العلاقة المباشرة بين الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق الأهداف، مما يعزز فهم العلاقة التكاملية بين الحوكمة والكفاءة والفاعلية في تحسين الأداء المؤسسي.
- وبذلك، فإن الدراسة الحالية تبني على نتائج الدراسات السابقة لتؤكد أن الجمع بين الحوكمة والكفاءة والفاعلية هو الطريق الأمثل لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في معالجة مشكلة الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويعرض هذا الفصل المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، بما يتيح استخلاص مؤشرات كمية وكيفية تدعم أهداف الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2022 إلى 2025، وهي الفترة التي شهدت توسعاً ملحوظاً في تطبيق آليات الحوكمة ضمن القطاع الخاص، ويشمل المجتمع المديرين والموظفين العاملين في هذه المنظمات، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيق الحوكمة ومتابعة الأداء المؤسسي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المديرين والموظفين العاملين في المنظمات الخاصة، بحيث تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية (التجارية، الصناعية، الخدمية). بلغ حجم العينة (150) بما يضمن تمثيل المجتمع وتحقيق درجة مناسبة من الصدق والثبات الإحصائي

مصدر البيانات وأدوات جمعها

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على نوعين من البيانات:

1. **البيانات الثانوية:** وتشمل المصادر التي تم الرجوع إليها في الإطار النظري، مثل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية السابقة. مثل دراسة (العتيبي، 2017)، ودراسة (أحمد، 2022) ودراسة (محضر، 2024)، ودراسة (عبد الهادي، 2025)، ودراسة (ميسون، 2025).

2. **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة مباشرةً. ولجمع هذه البيانات، سيتم استخدام أداة الاستبانة التي تعتبر الأداة الأكثر فعالية في جمع المعلومات الكمية لتحليلها إحصائيًا. وسيتم تصميم الاستبانة لتشمل أسئلة تغطي محاور الدراسة الرئيسية، وهي: الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل) وكفاءة وفعالية الأداء (المتغير التابع).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بما يتناسب مع أهداف البحث، وتم تصميم فقرات الاستبانة بحيث تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وتكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: تضمن على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة واحتوى على (خمسة أسئلة)، وهي (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة).

الجزء الثاني: تضمن على محاور الاستبانة:

المحور الأول: المتغير المستقل الحوكمة المؤسسية: واشتمل على (5) عبارات.

المحور الثاني: المتغير التابع كفاءة الأداء: واشتمل على (5) عبارات.

المحور الثالث: المتغير التابع فعالية الأداء: واشتمل على (5) عبارات

خطوات تطبيق الاستبانة:

- تم توزيع استمارة استبيان الكتروني عبر جوجل فورم على عينة الدراسة من المديرين والموظفين العاملين في المنظمات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- تم استجابة (150) موظف على الاستبيان الالكتروني.
- وبعد ذلك تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة ثم مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الفرضيات، منها:
- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) لتوصيف خصائص العينة.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ألفا كورنباخ.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحوكمة على فعالية الأداء.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء العينة حول الاستبيان، وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة ليتم معالجتها إحصائيًا، حيث تم الاستناد على "مقياس ليكرت الخماسي" في الإجابة عن الأسئلة، وذلك حسب المبين في الجدول التالي:
- جدول (1) سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

- ولقد تم إعطاء مدلول للمتوسط الحسابي من أجل استخدامه في تحليل الاستبيان، والجدول التالي يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى:

• جدول (2) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدًا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدًا	من 4.20 إلى 5

إجراءات الدراسة:

1. إعداد الأداة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء وإجراء اختبار أولي. (Pilot Study)
2. توزيع الاستبانات على أفراد العينة وجمع البيانات خلال الفترة المحددة.
3. إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي مثل (SPSS).
4. تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.
5. صياغة النتائج النهائية وتقديم التوصيات العملية للمنظمات الخاصة بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

صدق وثبات أداة الدراسة:

(1) صدق الاستبانة: من خلال نوعين من الصدق هما:

← **الصدق الظاهري:** للتأكد من تحقق الصدق الظاهري لأداة الاستبانة، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح التعليمات، ودقة المحتوى العلمي، وسلامة الصياغة اللغوية لفقراتها. كما أُتيح لهم اقتراح ما يروونه مناسبًا من تعديلات أو إضافات. وقد قامت الباحثة بدراسة هذه الملاحظات بعناية، وعلى ضوءها تم حذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعضها الآخر، مما أسهم في تحسين الاستبانة وجعلها أكثر ملاءمة من حيث المحتوى، وقابلة للتطبيق في صورتها الأولية.

← صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط):

تمّ حساب الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة بهدف استبعاد العبارات غير الصالحة في الاستبانة من خلال تحديد التّجانس الداخلي له، بمعنى أن تهدف كل عبارة إلى قياس نفس الوظيفة التي تقيسها العبارات الأخرى في الاستبانة، وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي

إليه

المحور الأول الحوكمة المؤسسية		المحور الثاني كفاءة الأداء		المحور الثاني فعالية الأداء	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.933**	6	.877**	11	.877**
2	.866**	7	.857**	12	.890**
3	.839**	8	.840**	13	.861**
4	.803**	9	.869**	14	.868**
5	.851**	10	.845**	15	.893**
* دالة عند مستوى 0.01 **دالة عند مستوى 0.05					

جدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول الحوكمة المؤسسية	.946**
المحور الثاني كفاءة الأداء	.953**

المحور الثاني فعالية الأداء	958**.
-----------------------------	--------

يبين الجدولان السابقان معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.803** - 0.933**)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين العبارات والمحاور، بما يؤكد جودة بناء فقرات الاستبانة وانسجامها مع المحاور التي تقيسها.

كما أظهرت النتائج الخاصة بمعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور و الاستبانة ككل، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01). ويعكس ذلك وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين المحاور والاستبانة ككل، مما يشير إلى ترابط مكونات الاستبانة وتكاملها في قياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي على مستوى العبارات والمحاور، الأمر الذي يعزز من موثوقية الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

(2) معامل ثبات الاستبانة: للوقوف على ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باحتساب معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5) معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول الحوكمة المؤسسية	5	0.910
المحور الثاني كفاءة الأداء	5	0.910
المحور الثاني فعالية الأداء	5	0.925
الاستبانة ككل	15	0.966

وقد جاء معامل الثبات أكثر من (0.70)، أي مرتفعاً لجميع المحاور والاستبانة ككل؛ لذا فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

الفصل الخامس

النتائج والمناقشة

نتائج البحث

خصائص مفردات عينة الدراسة:

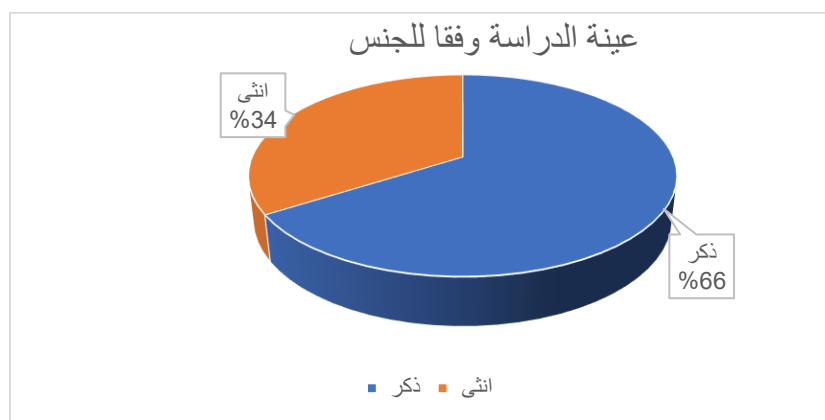
يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الديموغرافية وتركز الاهتمام بمعرفة (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة)، وذلك كالتالي:

أ-توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

"يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة طبقاً للجنس على النحو الآتي:

جدول رقم (6) "توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	"النسبة
ذكر	99	%66.0
أنثى	51	%34.0
الإجمالي	150	%100



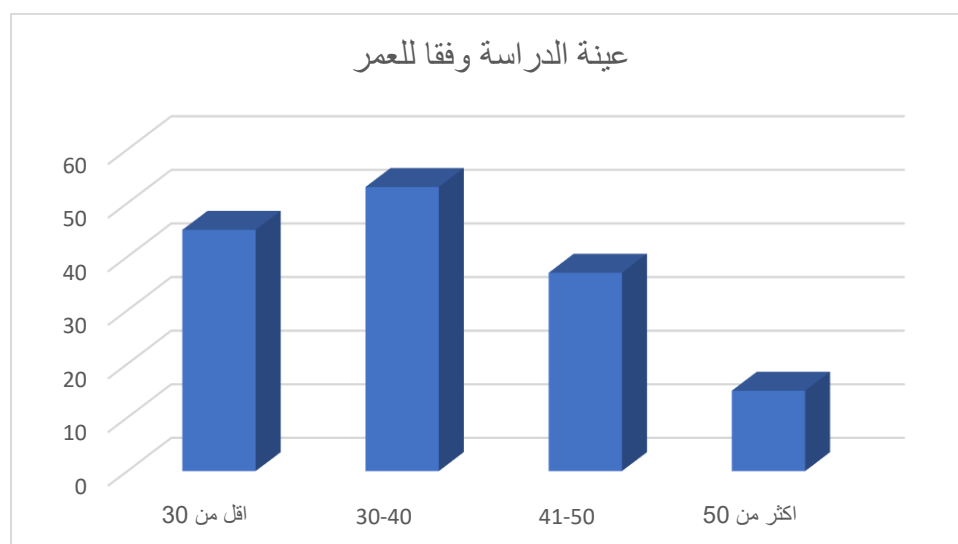
شكل رقم (1) عينة الدراسة وفقاً للجنس

ب-توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر:

يوضح الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة طبقاً للعمر على النحو الآتي:

جدول رقم (7) "توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر"

العمر	التكرار	"النسبة"
أقل من 30	45	%30
من 30-40	53	%35.5
من 41-50	37	%24.7
أكثر من 50	15	%10
الإجمالي	150	%100



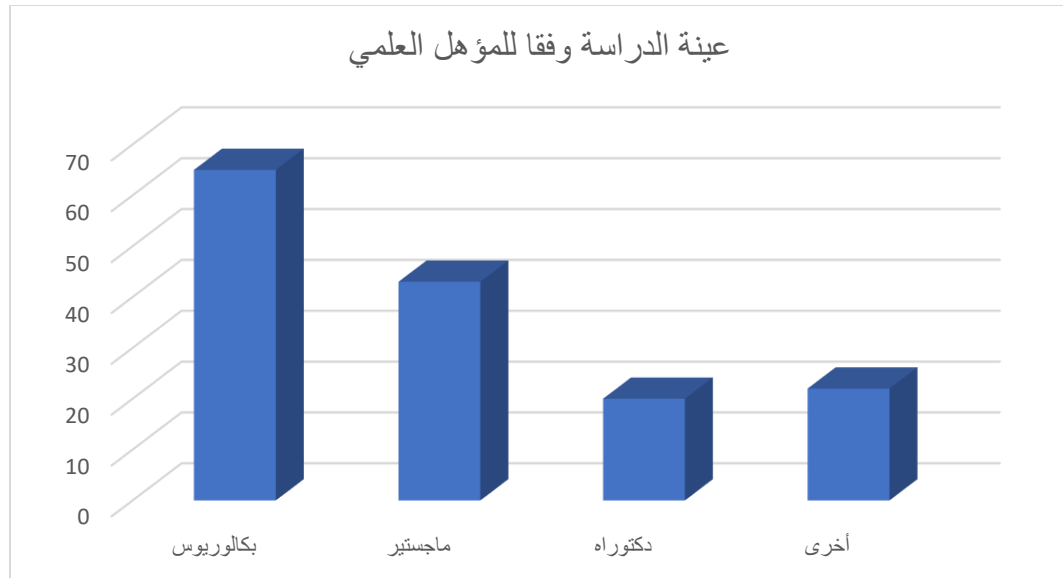
شكل رقم (2) عينة الدراسة وفقاً للعمر

ج-توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي :

"يوضح الجدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي على النحو الآتي:

جدول رقم (8) "توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي"

المستوى التعليمي	التكرار	"النسبة"
بكالوريوس	65	%43.3
ماجستير	43	%28.7
دكتوراه	20	%13.3
أخرى	22	%14.7
الإجمالي	150	%100



شكل رقم (3) عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

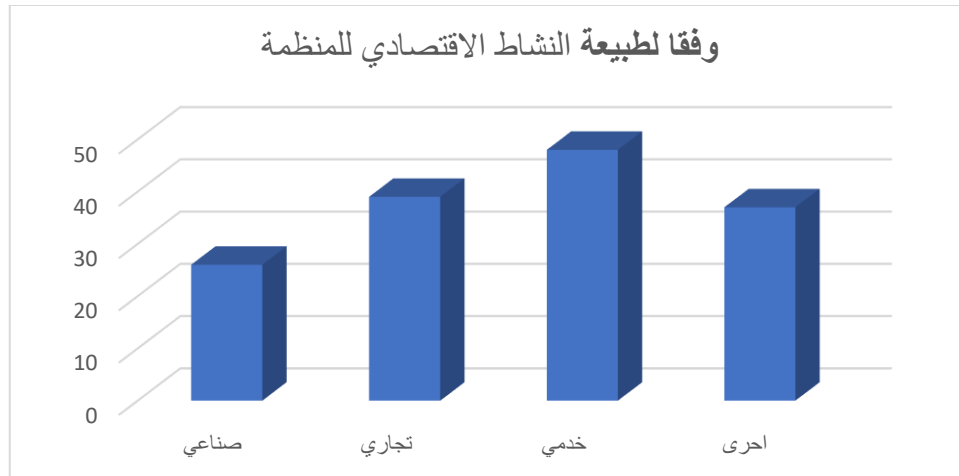
د- طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة:

يوضح الجدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة طبقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة على النحو

الآتي:

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
17.3%	26	صناعي
26%	39	تجاري
32%	48	خدمي
24.7%	37	أخرى
100%	150	الإجمالي



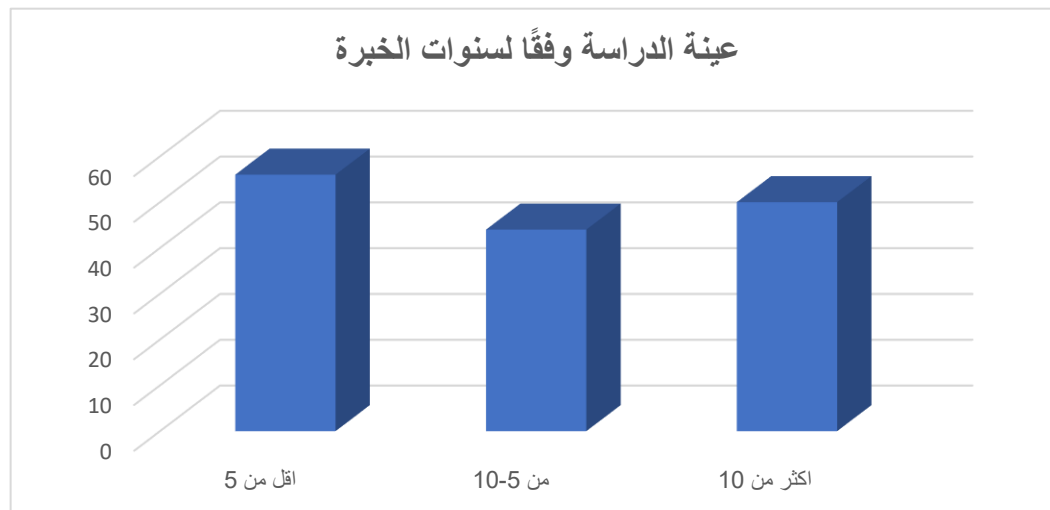
شكل رقم (4) عينة الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة

هـ- توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

"يوضح الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة على النحو الآتي:

جدول رقم (10) "توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	"النسبة"
أقل من 5 سنوات	56	37.3%
من 5 إلى 10 سنوات	44	29.3%
أكثر من 10 سنوات	50	33.3%
الإجمالي	150	100%



شكل رقم (5) عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

يتضح من الجداول السابقة أن:

- ← النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من الذكور وتمثل (66%)، في حين وجد أن (34%) من أفراد العينة كانوا من الإناث.
- ← تُظهر نتائج توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية (30-40) عامًا، حيث بلغت نسبتهم (35.3%). تليها الفئة العمرية أقل من 30 عامًا بنسبة (30%). أما الفئة العمرية (41-50) عامًا فقد بلغت نسبتهم (24.7%)، في حين جاءت الفئة الأقل تمثيلًا ممن تزيد أعمارهم عن 50 عامًا بنسبة (10%).
- ← النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس) وكانت نسبتهم (43.3%)، أما الحاصلين على مؤهل علمي (ماجستير) كانت نسبتهم (28.7%)، والحاصلين على مؤهل علمي (دكتوراه) كانت نسبتهم (13.3%)، وأخيرًا الحاصلين على مؤهلات (أخرى) كانت نسبتهم (14.7%).
- ← النسبة الأكبر من عينة الدراسة "طبقًا لسنوات الخبرة كانت ممن تصل خبرتهم إلى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (37.3%)، وهناك (33.3%) تصل خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، ومن كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات) كانت نسبتهم (29.3%).
- ← النسبة الأكبر من عينة الدراسة طبقًا لطبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة كانت من نشاط خدمي وتمثل (32.7%)، ثم تليها نشاط تجاري وتمثل (26%)، ثم تليها نشاطات أخرى وتمثل (24.7%)، في حين وجد أن النشاط الصناعي مثل (17.3%)

تحليل ومناقشة الاستبيان:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للعينة في المحاور الثلاثة، وفيما يلي تفاصيل ذلك:

أولاً: محور الحوكمة المؤسسية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الحوكمة المؤسسية، ليتضح مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمنظمات الخاصة السعودية، وفيما يلي يتضح من الجدول التالي ذلك:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة عن عبارات محور الحوكمة المؤسسية لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	لدى المنظمة سياسات واضحة للشفافية والمساءلة	3.97	1.14	مرتفع
2	يمارس مجلس الإدارة دوره بفعالية في الرقابة والتوجيه	3.90	1.01	مرتفع
3	توجد آليات واضحة للالتزام بالقوانين واللوائح	4.00	0.95	مرتفع
4	يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار	3.74	1.11	مرتفع
5	هناك نظام فعال للرقابة الداخلية ومتابعة الأداء	3.80	1.00	مرتفع
6	المحور ككل	3.88	0.90	مرتفع

تشير النتائج الإحصائية الخاصة بمحور الحوكمة المؤسسية إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.88) بانحراف معياري (0.90)، مما يعكس اهتمام المنظمات الخاصة

بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل التنظيمية. كما يدل انخفاض قيمة الانحراف المعياري نسبياً على وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل تلك المنظمات.

وقد أظهرت النتائج أن العبارة رقم (3) والتي تنص على "توجد آليات واضحة للالتزام بالقوانين واللوائح" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.95)، وهو ما يشير إلى إدراك العاملين لوجود نظم واضحة وإجراءات منظمة تضمن الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها داخل المنظمات الخاصة السعودية، مما يعزز من مستوى الانضباط الإداري ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي. كما يمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام المنظمات بتطبيق الأنظمة الرقابية والحوكمة الحديثة بما يتوافق مع متطلبات البيئة التنظيمية والتنافسية.

في المقابل جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (1.11)، ورغم أن الاتجاه العام بقي ضمن المستوى المرتفع، إلا أن ذلك قد يعكس وجود تفاوت نسبي في درجة مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات الإدارية داخل بعض المنظمات، الأمر الذي يشير إلى الحاجة لتعزيز أساليب المشاركة المؤسسية وتوسيع دائرة التواصل مع أصحاب المصلحة بما يسهم في تحسين جودة القرارات وتحقيق مزيد من الشفافية والتكامل المؤسسي.

وبصفة عامة تؤكد النتائج أن المنظمات الخاصة السعودية تمتلك مستوى جيداً من تطبيق الحوكمة المؤسسية، وهو ما ينعكس إيجابياً على كفاءة العمل المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر فاعلية واستدامة.

ثانياً: محور كفاءة الأداء :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور كفاءة الأداء ، ليتضح مدى كفاءة الأداء بالمنظمات الخاصة السعودية، وفيما يلي يتضح من الجدول التالي ذلك:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة عن عبارات محور كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينه
1	تستخدم المنظمة مواردها البشرية والمالية بشكل أمثل	3.90	1.04	مرتفع
2	يتم تقليل الهدر في العمليات التشغيلية.	3.70	1.03	مرتفع
3	تحقق المنظمة أهدافها بأقل تكلفة ممكنة	3.98	0.98	مرتفع
4	يتم قياس الإنتاجية بشكل دوري وفعال	3.75	1.08	مرتفع
5	هناك سياسات لتحسين الجودة وتقليل الأخطاء	3.96	0.94	مرتفع
	المحور ككل	3.86	0.87	مرتفع

تشير النتائج الإحصائية الخاصة بمحور كفاءة الأداء إلى أن مستوى كفاءة الأداء في المنظمات الخاصة السعودية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.86) بانحراف معياري (0.87)، وهو ما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لمدى كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف داخل المنظمات محل الدراسة. كما يشير انخفاض الانحراف المعياري نسبياً إلى تقارب آراء العاملين حول مستوى كفاءة الأداء، مما يدل على تجانس نسبي في تقييمهم لواقع الأداء المؤسسي.

وتوضح النتائج أن العبارة رقم (3) والتي تنص على "تحقق المنظمة أهدافها بأقل تكلفة ممكنة" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.98)، مما يعكس كفاءة واضحة في إدارة الموارد المالية والبشرية والسعي نحو تحقيق أعلى مستويات الفاعلية الاقتصادية داخل المنظمات. ويمكن تفسير ذلك بوجود سياسات إدارية تهدف إلى ترشيد الإنفاق وتحسين استغلال الموارد المتاحة بما يحقق أفضل عائد ممكن.

في المقابل جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يتم تقليل الهدر في العمليات التشغيلية" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.70) بانحراف معياري (1.03)، ورغم بقائها ضمن الاتجاه العام المرتفع، إلا

أنها تشير إلى وجود مجال للتحسين فيما يتعلق بتقليل الهدر وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية بشكل أكبر داخل بعض المنظمات، مما يستدعي تطوير أنظمة المتابعة والرقابة التشغيلية ورفع كفاءة الإجراءات الداخلية.

وبشكل عام تؤكد النتائج أن المنظمات الخاصة السعودية تتمتع بمستوى جيد من كفاءة الأداء، وهو ما يعكس قدرتها على توظيف الموارد بشكل فعال وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، مع وجود فرص مستمرة للتحسين في بعض الجوانب التشغيلية لتعزيز الأداء المؤسسي بشكل أكبر.

ثالثاً: محور فعالية الأداء :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور فعالية الأداء، ليتضح مدى فعالية الأداء بالمنظمات الخاصة السعودية، وفيما يلي يتضح من الجدول التالي ذلك:

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة عن عبارات محور فعالية الأداء لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بشكل مستمر	4.04	1.00	مرتفع
2	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفعالية	3.75	1.07	مرتفع
3	تلتزم المنظمة بتوقعات أصحاب المصلحة	3.84	1.04	مرتفع
4	يتم تطوير بيئة تنظيمية قائمة على العدالة والمساءلة	3.69	1.06	مرتفع
5	لدى المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية	3.74	1.03	مرتفع
	المحور ككل	3.81	0.91	مرتفع

تشير النتائج الإحصائية الخاصة بمحور فعالية الأداء إلى أن مستوى فعالية الأداء في المنظمات الخاصة السعودية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.81) بانحراف

معياري (0.91)، وهو ما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لمدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، كما يشير هذا التقارب النسبي في الانحراف المعياري إلى تجانس آراء العاملين حول مستوى فعالية الأداء داخل المنظمات محل الدراسة. وتوضح النتائج أن العبارة رقم (1) والتي تنص على "تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بشكل مستمر" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) بانحراف معياري (1.00)، مما يدل على قوة توجه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستمرة، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من التخطيط الاستراتيجي والالتزام بالأهداف طويلة المدى داخل بيئة العمل.

في المقابل جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "يتم تطوير بيئة تنظيمية قائمة على العدالة والمساءلة" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.69) بانحراف معياري (1.06)، ورغم بقائها ضمن الاتجاه العام المرتفع، إلا أنها تشير إلى وجود حاجة نسبية لمزيد من التطوير في جانب العدالة التنظيمية وتعزيز آليات المساءلة داخل بعض المنظمات، بما يسهم في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين بيئة العمل المؤسسية.

وبشكل عام تؤكد النتائج أن المنظمات الخاصة السعودية تتمتع بمستوى مرتفع من فعالية الأداء، وهو ما يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستجابة للمتغيرات البيئية، مع وجود فرص لتعزيز بعض الجوانب التنظيمية بما يدعم الاستدامة ويرفع من جودة الأداء المؤسسي بشكل أكبر.

الإجابة عن أسئلة البحث وفروض البحث:

الإجابة عن السؤال الأول والفرض الأول للبحث:

نص السؤال الأول للبحث على: ما العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الخاصة؟

ونص الفرض الأول للبحث على: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الخاصة، بحيث يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر.

وللإجابة عن هذا السؤال وهذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة (Enter) لقياس أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14) تحليل نتائج الانحدار البسيط لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع "كفاءة الأداء"

معامل الارتباط (R)	نسبة المشاركة (R2)	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
0.847	0.717	374.34	0.000	الثابت A	0.671	0.169	3.967	0.000
				الحوكمة b X_1	0.820	0.042	19.348	0.000

وأظهرت النتائج ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.847)$ وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة تشير إلى أنه كلما تحسّن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، تحسّن مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين، وهذه العلاقة قوية جدًا.
- كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.717)$ ، وهو ما يدل على أن الحوكمة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته (71.7%) من التغير في مستوى كفاءة الأداء، أي أن حوالي ثلاث أرباع التغير في كفاءة الأداء يمكن تفسيره من خلال الحوكمة، بينما ترجع النسبة الأصغر (28.3%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.
- وبالنظر إلى اختبار معنوية النموذج، فقد بلغت قيمة $(F = 374.34)$ بمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيًا. وهذا يعني أن الحوكمة المؤسسية لها تأثير معنوي على كفاءة الأداء، وبالتالي فإن استخدام هذا النموذج في التفسير والتنبؤ يعد مناسبًا من الناحية الإحصائية.

- أما فيما يتعلق بتأثير الحوكمة المؤسسية، فقد أظهرت النتائج أن معامل انحدار ($\beta = 0.820$) وبمستوى دلالة (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائية. وهذا يعني أن هذا المحور يؤثر بشكل معنوي على كفاءة الأداء.

- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء
- وبناءً على ذلك، يمكن التعبير عن معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.671 + 0.820 X$$

حيث تمثل (Y) كفاءة الأداء، بينما تمثل (X) الحوكمة المؤسسية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن التوصل الى الإجابة عن الفرض الأول للبحث والذي نص على (هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الخاصة، بحيث يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر). حيث تبين صحة هذا الفرض ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الخاصة.

الإجابة عن السؤال الثاني والفرض الثاني للبحث:

نص السؤال الثاني للبحث على (كيف تؤثر الحوكمة المؤسسية على فعالية الأداء التنظيمي؟)
ونص الفرض الثاني للبحث على (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وفعالية الأداء التنظيمي، حيث تسهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح).

وللإجابة عن السؤال الثاني والفرض الثاني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة (Enter) لقياس أثر الحوكمة المؤسسية على فعالية الأداء لدى العاملين في المنظمات الخاصة السعودية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) تحليل نتائج الانحدار البسيط لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع "فعالية الأداء"

معامل الارتباط R (ر)	نسبة المشاركة R2 (2ر)	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
0.856	0.732	404.385	0.000	الثابت A	0.429	0.173	2.482	0.014
				الحوكمة X_1 b	0.871	0.043	20.109	0.000

وأظهرت النتائج ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الحوكمة المؤسسية وفعالية الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.856)$ وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة تشير إلى أنه كلما تحسّن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، تحسّن مستوى فعالية الأداء لدى العاملين، وهذه العلاقة قوية جدًا
- كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.732)$ ، وهو ما يدل على أن الحوكمة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته (73.2%) من التغير في مستوى فعالية الأداء، أي أن حوالي ثلاث أرباع التغير في فعالية الأداء يمكن تفسيره من خلال الحوكمة، بينما ترجع النسبة الأصغر (26.8%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.
- وبالنظر إلى اختبار معنوية النموذج، فقد بلغت قيمة $(F = 404.385)$ بمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيًا. وهذا يعني أن الحوكمة المؤسسية لها تأثير معنوي على فعالية الأداء، وبالتالي فإن استخدام هذا النموذج في التفسير والتنبؤ يعد مناسبًا من الناحية الإحصائية.
- أما فيما يتعلق بتأثير الحوكمة المؤسسية، فقد أظهرت النتائج أن معامل انحدار $(\beta = 0.871)$ وبمستوى دلالة (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائيًا، وهذا يعني أن هذا المحور يؤثر بشكل معنوي على فعالية الأداء.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تؤثر بشكل كبير على فعالية الأداء.
- وبناءً على ذلك، يمكن التعبير عن معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.429 + 0.871 X$$

حيث تمثل (Y) فعالية الأداء، بينما تمثل (X) الحوكمة المؤسسية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن التوصل الى الإجابة عن الفرض الثاني للبحث والذي نص على (هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة، بحيث يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر). حيث تبين صحة هذا الفرض ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة.

الإجابة عن السؤال الثالث والفرض الثالث للبحث:

نص السؤال الثالث للبحث على: هل تختلف درجة تأثير الحوكمة باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمات الخاصة؟

ونص الفرض الثالث للبحث على: تختلف درجة تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء (كفاءة وفعالية) باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمات الخاصة، مما يعكس دور السياق التنظيمي في تحديد قوة العلاقة.

وللإجابة عن السؤال الثالث والفرض الثالث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأحد الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار الفرضية المتعلقة بدور الحوكمة المؤسسية في التأثير على الكفاءة والفعالية للأداء، مع إدراج المتغير المعدل المتمثل في طبيعة النشاط الاقتصادي، إضافة إلى متغير التفاعل بين الحوكمة والنشاط الاقتصادي. ويعد هذا الاختبار مناسباً لأنه يتيح قياس الأثر المباشر والتفاعلي في الوقت نفسه، كما يوضح مدى قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16) تحليل نتائج الانحدار المتعدد لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع "كفاءة وفعالية الأداء" مع متغير التفاعل بين الحوكمة والنشاط الاقتصادي

معامل الارتباط R (ر)	نسبة المشاركة R2 (ر)	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
.879	.772	164.780	.000	الثابت A	0.820	0.508	1.61	0.108
				التفاعل	0.020	0.040	0.498	0.619
				النشاط	-0.089	0.163	-0.548	0.585
				الحوكمة	0.786	0.120	6.55	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية مرتفعة جداً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.879$) مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والأداء الكلي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.772$) وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 77.2 % من التغير في الكفاءة والفعالية، وهي نسبة مرتفعة تدل على جودة النموذج.

كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 164.780$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج في التفسير.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوكمة المؤسسية على الأداء، حيث بلغ معامل الانحدار (0.786) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أهمية الحوكمة في تحسين الكفاءة والفعالية.

أما فيما يخص متغير النشاط الاقتصادي فقد تبين أنه غير دال إحصائياً ($Sig = 0.585$) مما يعني عدم وجود تأثير مباشر له على الأداء.

كما أظهرت نتائج التفاعل بين الحوكمة والنشاط الاقتصادي عدم وجود أثر دال إحصائياً

($Sig = 0.619$) مما يدل على أن تأثير الحوكمة على الأداء لا يختلف باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم رفض الفرضية القائلة بأن تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء يختلف باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي، حيث تبين أن متغير التفاعل غير دال إحصائياً.

الإجابة عن السؤال الرابع للبحث:

نص السؤال الرابع على ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص؟ وللإجابة عن السؤال الرابع تم انتقاء أهم ردود العينة عن هذا السؤال وجاءت ردودهم كالتالي:

أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص هي:

- تداخل الصلاحيات بين الإدارات والمقاولين بسبب تضارب وتأخير.
- ضعف تطبيق السياسات على أرض الواقع واختلاف التنفيذ بين المواقع.
- ثقافة الحوكمة والسلامة غير موحدة وبعض الفرق تعتبرها إجراءً شكلياً فقط.
- تأخير التصاريح والإجراءات يبطئ العمل ويزيد الضغط على الفرق.
- ضعف توحيد التقارير والبيانات يصعب قياس الأداء بدقة.
- الاعتماد الكبير على المقاولين يؤثر على جودة الالتزام والرقابة.
- ضعف المتابعة والمساءلة يؤدي إلى استمرار المخالفات دون معالجة فعالة.
- المحسوبية والواسطة تؤثر على العدالة والشفافية داخل المنظمة.
- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يسبب ارتباكاً في اتخاذ القرارات.
- مقاومة التغيير داخل المنظمة تعيق تطوير الأنظمة وتحسين الأداء.
- ضعف الوعي بالحوكمة وقلة التدريب تقلل من كفاءة التطبيق.
- البيروقراطية والمركزية تبطئ اتخاذ القرار وتضعف المرونة التشغيلية.
- ضعف الرقابة الداخلية وغياب المتابعة المستمرة يقللان من الالتزام.
- نقص الكفاءات المتخصصة في الحوكمة يؤثر على جودة التنفيذ والمتابعة.
- ضعف التواصل بين الإدارات يعيق توحيد الإجراءات والسياسات.
- التحديات التقنية والاقتصادية تؤثر على سرعة التطوير والتحول الرقمي.
- غياب الشفافية وتعارض المصالح يضعفان الثقة والرقابة المؤسسية.

- عدم التدريب الكافي وعدم الإلمام بالأنظمة يحدان من كفاءة التطبيق.

اقتراحات العينة لتحسين كفاءة وفعالية الأداء عبر آليات الحوكمة:

قدمت عينة البحث بعض المقترحات لتحسين كفاءة وفعالية الأداء عبر آليات الحوكمة، وجاءت أبرز ردودهم كالآتي:

- استخدام الأنظمة الرقمية الموحدة يعزز الشفافية ودقة متابعة الأداء.
- ربط الأداء بالمساءلة والمكافآت يرفع الالتزام ويحسن كفاءة العمل
- توظيف الخبراء وتطوير مهارات القادة يعزز العدالة والحوكمة الفعالة.
- تكثيف برامج التدريب والتوعية يرفع فهم الحوكمة وتطبيقها الصحيح
- تبسيط الإجراءات والعمليات يساهم في تسريع العمل وتقليل التعقيد
- إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في القرارات يعزز الانتماء والشفافية
- تعزيز الشفافية والمساءلة عبر مؤشرات أداء واضحة يحسن المتابعة واتخاذ القرار.
- تحديث السياسات والإجراءات بشكل مستمر يدعم التطوير والالتزام المؤسسي
- دعم التحول الرقمي يساعد على تحسين الرقابة والمتابعة ورفع الكفاءة
- استقطاب الكفاءات الإدارية وتحفيز العاملين يعزز الأداء والاستقرار التنظيمي.
- المراجعة المستمرة لبرامج التطوير تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- تعزيز الولاء المؤسسي من خلال الشفافية والحوافز يرفع الانتماء
- مرونة المدراء وتدريب الموظفين وإشراكهم في القرارات يعزز بيئة العمل
- تطبيق أنظمة أتمتة واضحة يساهم في تحسين الرقابة وتقليل التلاعب
- وضوح الأدوار والمسؤوليات مع تفعيل الرقابة يحد من التجاوزات
- منح صلاحيات أكبر للتدقيق الداخلي يعزز الكفاءة التشغيلية والمتابعة الفعالة
- تدريب الموظفين على سياسات الحوكمة يرفع جودة التطبيق والالتزام المؤسسي
- تعزيز التحول الرقمي وتوضيح الصلاحيات يساعد على تحسين الإنجاز

- تحسين قنوات التواصل بين الإدارات يدعم توحيد الإجراءات والسياسات.
- التنمية المهنية المستدامة وتحفيز الموظفين ترفع الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
- مشاركة العاملين في صنع القرار تعزز الثقة والانتماء للمؤسسة.
- تفعيل الدورات التدريبية المستمرة يساهم في تطوير الأداء والكفاءة.
- تحديث اللوائح والأنظمة يدعم العمل المؤسسي ويواكب التغيرات الحديثة
- تفعيل الحوكمة الرقمية يرفع كفاءة المتابعة والرقابة المؤسسية.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة يقلل التداخل ويسرع اتخاذ القرار
- تعزيز مبدأ المساءلة وربط الأداء بالنتائج يحسن الالتزام والتحفيز
- مراقبة دورية مكثفة تضمن تطبيق الأنظمة وتحسين بيئة العمل
- نظام الحوافز المرتبط بالامتثال يعزز الانضباط والالتزام المؤسسي.
- زيادة الوعي والتدريب بممارسات الحوكمة يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.
- اتباع ممارسات مرنة واستباقية يساعد على تحسين الأداء وتقليل المخاطر.

الفصل السادس

ملخص نتائج وتوصيات البحث

ملخص نتائج البحث:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، يمكن تلخيص أهم نتائج البحث في النقاط الآتية:

← أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات الخاصة السعودية جاء مرتفعاً، مع متوسط كلي (3.88)، كما جاء كل من كفاءة الأداء (3.86) وفعالية الأداء (3.81) بمستوى مرتفع أيضاً، مما يعكس جودة نسبية في الممارسات الإدارية داخل تلك المنظمات .

← بينت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.847$)، ونسبة التفسير ($R^2 = 0.717$)، مما يدل على أن الحوكمة تفسر جزءاً كبيراً من التغير في كفاءة الأداء .

← أظهرت النتائج أن الحوكمة المؤسسية تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على كفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.820$) بقيمة ($t = 19.348$)، ($p = 0.000$)، مما يؤكد أن تحسين تطبيق الحوكمة يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر .

← أوضحت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وفعالية الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.856$) ونسبة التفسير ($R^2 = 0.732$)، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين .

← بينت النتائج أن الحوكمة المؤسسية تؤثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على فعالية الأداء، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.871$) بقيمة ($t = 20.109$)، ($p = 0.000$)، مما يشير إلى دورها في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الالتزام التنظيمي .

← أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن الحوكمة المؤسسية ما زالت تمثل المتغير الأكثر تأثيراً في كل من الكفاءة والفعالية معاً، حيث بلغ معامل الانحدار $(\beta = 0.786)$ ، $(p = 0.000)$ ، مما يؤكد قوتها التفسيرية في النموذج الكلي .

← بينت نتائج الانحدار المتعدد أن متغير التفاعل بين الحوكمة وطبيعة النشاط الاقتصادي لم يكن دالاً إحصائياً $(\beta = 0.020)$ ، $(p = 0.619)$ ، مما يشير إلى عدم وجود تأثير تعديلي لطبيعة النشاط على العلاقة بين الحوكمة والأداء .

← أظهرت النتائج كذلك أن طبيعة النشاط الاقتصادي لا تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الأداء $(\beta = -0.089)$ ، $(p = 0.585)$ ، مما يعني أن أثر الحوكمة المؤسسية يبدو ثابتاً نسبياً عبر مختلف الأنشطة .

← بشكل عام، أكدت النتائج صحة الفروض الأول والثاني، حيث توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكل من كفاءة الأداء وفعاليتها .

← لم يتم دعم الفرض الثالث، إذ لم تظهر النتائج فروقاً أو تأثيراً تعديلياً دالاً لطبيعة النشاط الاقتصادي على قوة العلاقة بين الحوكمة والأداء .

← تشير النتائج مجتمعة إلى أن تعزيز الحوكمة المؤسسية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمات الخاصة السعودية بغض النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادي .

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين كفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة السعودية، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المنظمات الخاصة من خلال تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية .
- العمل على نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية بين العاملين والإدارات العليا عبر البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة؛ لرفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في تحسين الأداء .
- دعم دور مجالس الإدارة وتمكينها من ممارسة مهام الرقابة والتوجيه بصورة أكثر فاعلية بما يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية .
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية والمتابعة المستمرة للأداء؛ لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر في العمليات التشغيلية .
- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار من خلال توفير قنوات اتصال فعالة تسهم في رفع مستوى الشفافية والثقة التنظيمية .
- الاهتمام بتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر داخل المنظمات بما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء وفعاليته .
- تبني أنظمة وتقنيات حديثة في قياس الأداء المؤسسي تساعد على تقييم الإنتاجية والكشف المبكر عن نقاط الضعف ومعالجتها .
- تعزيز العدالة التنظيمية والمساءلة داخل بيئة العمل بما يسهم في تحسين رضا العاملين ورفع مستوى الالتزام المؤسسي .
- تشجيع المنظمات الخاصة على تطوير خطط استراتيجية مرنة تساعد على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتحديات المستقبلية .
- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في إعداد أدلة إرشادية أو نماذج تطبيقية تساعد المنظمات الخاصة على تطبيق الحوكمة المؤسسية بصورة أكثر كفاءة .

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء، مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي أو القيادة الإدارية .
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات اقتصادية ومناطق جغرافية مختلفة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر شمولاً وقابلية للتعميم .

المراجع العربية

1. أحمد، ع. ع.، & محمد، م. س. (2022). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات "شركة ريد كون للتعمير".
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 148-181.
2. العتيبي، ع. ب. ض. (2017). أثر تطبيق الحوكمة على فعالية الأداء: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 31(3)، 100-128.
[file:///C:/Users/emanm/Downloads/0473-031-003-003%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/emanm/Downloads/0473-031-003-003%20(1).pdf)
3. دداش، أ.، بوزيان، ع.، & عثمان، م. (2017). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. Revue Finance & marchés، 4(1)، 245229-.
4. ربابعة، م. ت. (2024). الحاكمية المؤسسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(3).
5. عبد الهادي، ن. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء السياقي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. مجلة السياسة والاقتصاد، 27(26)، 250-285.
https://journals.ekb.eg/article_421198.html
6. عبد الرحمن، ع. ع. (2022). المراجعة الإستراتيجية كمتغير معدل للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف السودانية. المجلة العربية للنشر العلمي، 42.
<https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A>

[C%D9%8A%D8%A9%20%D9%83%D9%85%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D9%85%D8%B9%D8%AF%D9%84%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9%20%D8%A8%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf](#)

7. محضر، ح. ح. بدوي، أ. س.، سليمان، إ. ف.، & أمل. (2024). أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(4)، 3925-3955.

https://jces.journals.ekb.eg/article_414774_6763b7fd8d6b81e0df5ced691_94b68ff.pdf

8. علي، محمود إسماعيل، المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2025). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي. العلوم التربوية. 399-437، 33(4)، https://ssj.journals.ekb.eg/article_470260.html

9. فاروق عبد المعز. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة). مجلة البحوث الإدارية. (2) 42،

<https://0810gioaz-1104-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1504813>

10. الشمايلة، حسام الدين محمد دخل الله، والمهايرة، محمد سلامة زيد. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاسراء الخاصة، عمان. <https://0810gioaz-1104-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1401147>
11. ميسون عمر سليمان يوسف. (2025). الفرق بين الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي، *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 295-319. (125), <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1540/1521>
12. جموعي، جميلة، ومزهود، دليلة. (2024). الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة – دراسة ميدانية بجامعة المسيلة – الأساتذة. جامعة محمد بوضياف – المسيلة.
13. البقمي، محمد سعد، وعثمان، مزمل علي. (2022). قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية – دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. مجلة الطب والقانون والصحة العامة، 2(2)، 1_24.
14. ابو النصر، مدحت (2015) الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
15. الملكاوي، إبراهيم. (2023) الحوكمة المفاهيم والممارسات. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
16. الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. <https://search.mandumah.com/Record/694950>

17. بوكريطة، نوال. (2011). أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والإدارة، الجزائر

18. أبو عليم، طالب. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط. الأردن.

19. الشنتف، يوسف وقفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، ص 442-401. <https://search.mandumah.com/Record/1109699>

20. عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

21. منير، قاسمي وعبد اللطيف، مصطفى. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، 11(3)، ص 807-782.

22. عطا الله، عادل. (2010). نماذج الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

23. غربي، علي وقيره، إسماعيل و سلاطينة، بلقاسم. (2007). تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

24. مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. [http://196.219.40.148/cgi-bin/koha/opac-](http://196.219.40.148/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25046)

[detail.pl?biblionumber=25046](http://196.219.40.148/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25046)

25. صيام، آمال. (2010). تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في

قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

26. العابدي، جميلة وبوجلal، عائشة. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في احسين الأداء

المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الجيلاني بو نعامة بخميس مليانة، الجزائر. [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[/d8%b1%20%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9%20%d8%a7](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[/d9%84%d8%aa%d8%ba%d9%8a%d9%8a%d8%b1%20%d8%a7%d9](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[/84%d8%aa%d9%86%d8%b8%d9%8a%d9%85%d9%8a%20%d9%81](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[/d9%8a%20%d8%aa%d8%ad%d8%b3%d9%8a%d9%86%20%d8%a7](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[/d9%84%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1%20%d8%a7%d9%84%d9](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

[/85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d9%8a.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.univ-km.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2106/%d8%af%d9%88)

27. مشترك، & محمود إسماعيل علي وأ. د/محمد عبد الرحيم المحاسنة. (2025). أثر الحوكمة

المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام

والاقتصاد الرقمي. العلوم التربوية 399-437، (4) 33،

https://journals.ekb.eg/article_470260_f9cc82d5d3ce6924c0b8c3b225b4

[95da.pdf](https://journals.ekb.eg/article_470260_f9cc82d5d3ce6924c0b8c3b225b4)

المراجع الأجنبية

1. Adams, R., & Letts, C. (2021). Corporate governance and sustainability: The role of board diversity. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 251–266.
2. Alanazi, A. S. (2019). Corporate governance and firm performance: evidence from an emerging market. *Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions*, 9(1).
https://www.researchgate.net/publication/330954219_Corporate_governance_and_firm_performance_Evidence_from_an_emerging_market
3. Ben-Amar, W., & Moneva, J. M. (2022). The influence of governance mechanisms on corporate social responsibility disclosure. *Journal of Business Research*, 144, 112–124
4. Boubaker, S., & Nguyen, D. K. (2021). Board diversity and corporate governance: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Corporate Governance: An International Review*, 29(4), 245–263
5. Choi, S., & Kim, J. (2023). The impact of governance structures on innovation performance in technology firms. *Technovation*, 113, 102377.
6. Daneshmandnia, A. (2019). The Influence of Organizational Culture on Information Governance Effectiveness. *Records Management Journal*, 29 (1/2), 18-41. <https://www.emerald.com/rmj/article-pdf/29/1-2/18/2344967/rmj-09-2018-0033.pdf>

7. García-Lopera, H., & Ruiz, S. (2020). Corporate governance and financial performance in Latin America: The role of ownership structure. *Global Finance Journal*, 47, 100529.
8. Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of business research*, 89, 229-234.
https://www.researchgate.net/profile/Jordi-Paniagua/publication/322916136_Corporate_governance_and_financial_performance_The_role_of_ownership_and_board_structure/links/5a95aaf6a6fdccecff09132e/Corporate-governance-and-financial-performance-The-role-of-ownership-and-board-structure.pdf
9. Hallgrim H., Klakegg, O., & Lohne, J. (2017). Governing value creation in construction project: a new model. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (1), 60-83.
https://www.researchgate.net/publication/313787950_Governing_value_creation_in_construction_project_a_new_model
10. Hasanudin, A., Sukmadianti, R., & Sabaruddinsah. (2022). The Influence of Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility on Company Value with Profitability as Intervening Variables. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1 (10), 1331-1339.

<file:///C:/Users/emanm/Downloads/213-Article%20Text-1500-1-10-20220812.pdf>

11. Ibrahim, M., & Zainudin, N. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) factors and firm value: Evidence from ASEAN countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 415–427
12. Khan, A., Waris, M., Ismail, I., Sajid, M., Ali, Z., Ullah, M., & Hussain, A. (2019). Investigating the Practices of Project Governance in Public Sector Infrastructure Program in Pakistan. *Advances in Civil Engineering*, (9), 1-11
https://www.researchgate.net/publication/333629205_Investigating_the_Practices_of_Project_Governance_in_Public_Sector_Infrastructure_Program_in_Pakistan
13. Lee, S., & Park, H. (2021). Corporate governance practices and risk management: Evidence from Korean firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 101–124.
14. Martin, K., & Johnson, L. (2023). The digital transformation of corporate governance: Challenges and opportunities. *Journal of Business Ethics*, 181, 1–15.

15. Stanley J. R. & Konstantinos S. (2016). Operational Excellence Assessment Framework for Manufacturing Companies. *Procedia CIRP*, 55, p. 272- 277.
https://www.academia.edu/36477536/Operational_excellence_assessment_framework_for_manufacturing_companies
16. Stephane T. & Elisabetta M. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 42, p. 522- 531.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531917300910>
17. Zhang, Y., & Li, X. (2022). Strategic performance measurement and organizational agility: Evidence from Chinese firms. *Journal of Business Research*, 141, 112–125

الملاحق

استمارة استبيان

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة

مقدمة الاستبيان

في إطار البحث العلمي الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة وفعالية الأداء في المنظمات الخاصة، يأتي هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المديرين والموظفين العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

يهدف الاستبيان إلى:

- التعرف على مدى تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية داخل المنظمات الخاصة.
- قياس أثر الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر.
- استكشاف دور الحوكمة في تعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

إن مشاركتكم في هذا الاستبيان ستسهم في إثراء نتائج الدراسة وتقديم توصيات عملية تساعد على تطوير السياسات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

نؤكد أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة دون الكشف عن هوية المشاركين

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30

☐ 30-40

☐ 41-50

☐ أكثر من 50

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5

☐ 5-10

☐ أكثر من 10

طبيعة النشاط الاقتصادي للمنظمة:

☐ صناعي

☐ تجاري

☐ خدمي

☐ أخرى

القسم الثاني: الحوكمة المؤسسية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
لدى المنظمة سياسات واضحة للشفافية والمساءلة					
يمارس مجلس الإدارة دوره بفعالية في الرقابة والتوجيه					
توجد آليات واضحة للالتزام بالقوانين واللوائح					
يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار					
هناك نظام فعال للرقابة الداخلية ومتابعة الأداء					

القسم الثالث: كفاءة الأداء

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تستخدم المنظمة مواردها البشرية والمالية بشكل أمثل					
يتم تقليل الهدر في العمليات التشغيلية.					
تحقق المنظمة أهدافها بأقل تكلفة ممكنة					
يتم قياس الإنتاجية بشكل دوري وفعال					
هناك سياسات لتحسين الجودة وتقليل الأخطاء					

القسم الرابع: فعالية الأداء

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بشكل مستمر					
يتم اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفعالية					

					تلتزم المنظمة بتوقعات أصحاب المصلحة
					يتم تطوير بيئة تنظيمية قائمة على العدالة والمساءلة
					لدى المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية

القسم الخامس: أسئلة مفتوحة

- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في منطمتك؟
- ما اقتراحاتك لتحسين كفاءة وفعالية الأداء عبر آليات الحوكمة؟