

**عنوان البحث**

أثر تطبيق الحوكمة على شركات المقاولات وأثرها على بيئة العمل  
( دراسة تطبيقية على شركة مقاولات في مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية )

**إعداد الطالب/**

- 1- أحمد جمال اللحام - 233002054  
2- هاشم محمود عسلي - 233002053

**إشراف/**

د. فايز علي جراد  
د. الفیصل عبدالحمید محمد

**العام الدراسي:**

**2024**

**Midocean University**

**College of Management**

**Department/ Business Administration**



**Search title**

The impact of applying governance on contracting companies and  
its impact on the work environment

(An applied study on a contracting company in the Riyadh city –  
Kingdom of Saudi Arabia)

**Prepared by**

1– Ahmed Jamal Allaham – 233002054

2– Hashem Mahmoud Asali – 233002053

**Supervised by:**

1– Fayez Ali Jarad

2– ALfaisal Abdulhameed Mohammad

**Year: 2024**



## الإهداء

إلى والدي العزيزين، الذين كانا لي النبراس الذي أثار دربي. أمي، التي علمتني معنى الإصرار والصبر، ووالدي، الذي كان لي القدوة والمثل الأعلى في العزيمة والاجتهاد، شكراً لكما على حبكما غير المشروط ودعمكما اللامحدود، الذي كان سبباً رئيسياً في وصولي إلى هذه اللحظة.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي دائماً العون والسند، أستمد منكم القوة والإصرار في كل خطوة أخطوها، لقد كنتم لي مصدر إلهام وتشجيع في كل الأوقات، شكراً لكم من أعماق قلبي.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم، وأرشدوني إلى الطريق الصحيح، وقدموا لي الدعم الأكاديمي والتوجيهات القيمة، أكن لكم كل التقدير والامتنان، فلکم الفضل الكبير في ما وصلت إليه اليوم.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي شركاء في هذه الرحلة الطويلة، أشارك معكم الذكريات والنجاحات، وأشكر كل من كان بجانبني في الأوقات الصعبة، دعمكم وتشجيعكم كانا لي دفعة قوية للاستمرار.

إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي المساعدة والتشجيع، سواء كان من العائلة أو الأصدقاء أو الزملاء، هذا العمل هو نتاج دعمكم، وأهديه لكم جميعاً بكل فخر واعتزاز.

## المستخلص :

هذه الدراسة تسلط الضوء على آراء المشاركين حول تأثير ودور الحوكمة في الشركات، النتائج تشير إلى أن هناك توافقاً عاماً بين المشاركين على أهمية ودور الحوكمة، ولكن مع تفاوت في تطبيقها ومستوى الدعم من قبل الإدارة التنفيذية، بينما يعتقد العديد من المشاركين أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في الأداء المالي للشركة وبيئة العمل، هناك بعض التباين في الآراء حول مدى توفر دورات تدريبية وآليات دعم الحوكمة داخل الشركات، تظهر النتائج أيضاً أن هناك تحديات تتعلق بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والقيادة المركزية، وثقة الملاك في الموظفين بشكل عام، يميل المشاركون إلى الاتفاق على أهمية الحوكمة، لكن مع بعض التفاوت في مدى التطبيق والتأثير الفعلي لها داخل الشركات.

## Abstract:

This study highlights participants' views on the impact and role of governance within companies. The results indicate a general consensus among participants on the importance and role of governance, but there is variation in its implementation and the level of support from executive management. While many participants believe that governance positively contributes to the company's financial performance and work environment, there is some disagreement regarding the availability of training courses and support mechanisms for governance within companies. The results also show challenges related to the distribution of powers and responsibilities, central leadership, and the trust of company owners in their employees. Overall, participants tend to agree on the importance of governance, but there is some variation in its actual application and impact within companies.

فهرس المحتويات :

| الترميز | الموضوع                              | رقم الصفحة |
|---------|--------------------------------------|------------|
| -       | غلاف البحث - عربي                    | 1          |
| -       | غلاف البحث - انجليزي                 | 2          |
| -       | بسم الله الرحمن الرحيم               | 3          |
| -       | الإهداء                              | 4          |
| -       | الملخص                               | 5          |
| -       | فهرس المحتويات                       | 6          |
| -       | قائمة الجداول                        | 9          |
| -       | فهرس الأشكال                         | 10         |
| -       | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة   | 11         |
| 1.1     | مقدمة                                | 11         |
| 1.2     | مشكلة الدراسة                        | 11         |
| 1.3     | أهمية الدراسة                        | 12         |
| 1.4     | أهداف الدراسة                        | 13         |
| 1.5     | تساؤلات الدراسة                      | 13         |
| 1.6     | فروض الدراسة                         | 14         |
| 1.7     | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث | 14         |
| -       | الفصل الثاني : الدراسات السابقة      | 22         |
| 2.1     | مقدمة                                | 22         |
| 2.2     | الدراسات السابقة                     | 23         |

|    |                                                                                                       |         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 35 | المنطلقات النظرية للدراسة                                                                             | 2.3     |
| 35 | المبحث الأول : مفهوم الحوكمة الشركات                                                                  | 2.3.1   |
| 35 | المطلب الأول: العناصر الرئيسية للحوكمة الشركات                                                        | 2.3.1.1 |
| 38 | المطلب الثاني: أهداف الحوكمة وأهميتها في المؤسسات                                                     | 2.3.1.2 |
| 42 | المبحث الثاني: أنظمة الحوكمة ومبادئها في شركات المقاولات                                              | 2.3.2   |
| 44 | المطلب الأول: تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات                                      | 2.3.2.1 |
| 47 | المطلب الثاني: تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة                                                | 2.3.2.2 |
| 49 | المطلب الثالث: دور مجالس الإدارة ولجانها في تعزيز الحوكمة                                             | 2.3.2.3 |
| 52 | المبحث الثالث : أثر تطبيق الحوكمة على شركات المقاولات                                                 | 2.3.3   |
| 52 | المطلب الاول: تحسين أداء الشركات المالي والعملياتي                                                    | 2.3.3.1 |
| 54 | المطلب الثاني: تعزيز الشفافية والمساءلة وحقوق المساهمين                                               | 2.3.3.2 |
| 56 | المبحث الرابع: أثر تطبيق الحوكمة على بيئة العمل                                                       | 2.3.4   |
| 57 | المطلب الاول: تأثير الحوكمة على علاقات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات                              | 2.3.4.1 |
| 58 | المطلب الثاني: تعزيز معايير العدالة والمساواة والأخلاق في بيئة العمل                                  | 2.3.4.2 |
| 59 | المطلب الثالث: تأثير التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية على العمال والمجتمع المحلي                   | 2.3.4.3 |
| 60 | المبحث الخامس : التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة وتأثيرها على بيئة العمل في شركات المقاولات | 2.3.5   |
| 62 | المطلب الاول: التحديات الثقافية والتنظيمية في تغيير الثقافة والممارسات القائمة                        | 2.3.5.1 |

|    |                                                                                          |         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 63 | المطلب الثاني: العوائق المالية والقانونية في تنفيذ أنظمة الحوكمة وتأثيرها على بيئة العمل | 2.3.5.2 |
| 65 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                                             | -       |
| 65 | مقدمة                                                                                    | 3.1     |
| 65 | المنهجية وطرق البحث                                                                      | 3.2     |
| 66 | حدود الدراسة                                                                             | 3.3     |
| 71 | أدوات الدراسة                                                                            | 3.4     |
| 72 | تحليل البيانات والنتائج                                                                  | 3.5     |
| 72 | صدق الأداة وثباتها                                                                       | 3.5.1   |
| 75 | الأساليب الإحصائية                                                                       | 3.6     |
| 77 | الفصل الرابع : تحليل الدراسة                                                             | -       |
| 77 | مقدمة                                                                                    | 4.1     |
| 77 | تحليل النتائج                                                                            | 4.2     |
| 88 | التوصيات                                                                                 | 4.3     |
| 91 | المراجع                                                                                  | -       |
| 91 | المراجع العربية                                                                          | -       |
| 93 | المراجع الأجنبية                                                                         | -       |
| 94 | الملاحق                                                                                  | -       |

قائمة الجداول :

| رقم الجدول | الموضوع                                                                                                                                                                                                         | رقم الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3-1        | توزيع أفراد العينة حسب النوع                                                                                                                                                                                    |            |
| 3-2        | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية                                                                                                                                                                            |            |
| 3-3        | توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية                                                                                                                                                                           |            |
| 3-4        | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                                                                                                                                                             |            |
| 3-5        | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي                                                                                                                                                                           |            |
| 3-6        | معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه                                                                                                                             |            |
| 3-7        | معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه                                                                                                                            |            |
| 3-8        | معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه                                                                                                                            |            |
| 4-1        | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة                                                                     |            |
| 4-2        | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة، و المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة |            |
| 4-3        | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة، و المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة |            |

فهرس الأشكال:

| رقم الشكل | الموضوع                               | رقم الصفحة |
|-----------|---------------------------------------|------------|
| 3-1       | توزيع أفراد العينة حسب النوع          |            |
| 3-2       | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية  |            |
| 3-3       | توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية |            |
| 3-4       | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة   |            |
| 3-5       | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي |            |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة :

تشير حوكمة الشركات إلى نظام القواعد والممارسات والعمليات التي تُوجه وتُسيطر من خلالها الشركة، تشمل العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة مثل المساهمين والإدارة والموظفين ومجلس الإدارة، وتهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي داخل المنظمة، كما تعد حوكمة شركات المقاولات أحد عوامل الأهمية البالغة في السوق التجاري في المملكة العربية السعودية حيث تلعب هذه الشركات دورًا حيويًا في تنفيذ المشاريع البنية التحتية والإنشائية في المملكة، و تشكل جزءًا أساسيًا من الاقتصاد الوطني، على الرغم من أهمية حوكمة الشركات في تحقيق النجاح والاستدامة، إلا أن واقع تطبيقها في قطاع المقاولات في المملكة قد يكون متباينًا، و في الواقع، يواجه قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية تحديات حقيقية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل كامل وفعال، قد ينجم ذلك عن عدة عوامل، مثل الثقافة التنظيمية التقليدية، و نقص الوعي بأهمية الحوكمة، و ضعف التزام الشركات بالمعايير والممارسات الموصى بها.

#### 1.2 مشكلة الدراسة :

سوف نتطرق إلى مدى تأثير الحوكمة على الموظفين في الشركات التي تتدرج تحت قطاع المقاولات وكيف يمكن المساهمة في تحسين جودة العمل ومخرجات القطاع الإستراتيجية في ظل الحوكمة الإدارية ، حيث من الضروري أن يدرك أصحاب الشركات والمسؤولين أن تطبيق حوكمة الشركات ليس مجرد احتياج قانوني، بل هو أساسي لتحقيق النجاح المستدام والنمو الشامل لشركاتهم .

مع الإشارة إلى أبرز التحديات المصاحبة لهذا التغير وكيف يمكن تقاذه وفق التجارب العالمية المعتمدة. وذكر نماذج عمل حديثة أثبتت رفع كفاءتها على تحقيق النجاحات . كما أنه سنبحث المشاكل البحثية التالية: ( عوائق الحوكمة، جودة الحوكمة، تحول المنظمات إلى حوكمة إدارية. الجداول الزمنية لمشاريع الحوكمة، التكلفة، وضع معايير حوكمة موحدة لتحسين البيئة الإدارية ) وسيتم إضافة مقارنة لمخرجات قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية في حال تطبيقها للحوكمة

في نظامها الإداري وفي حال قرارها الاعتماد على نظام ما قبل الحوكمة و كيف يمكن للحوكمة أن تتطور بشكل يساهم في رفع جودة العمل ومستوى الإنتاجية على مستوى الفرد وعلى مستوى الإدارات داخل الشركة وحتى على مستوى المجتمع.

### 1.3 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في توعية الشركات حول مفهوم الحوكمة وأثرها الإيجابي على تعزيز الاستدامة وصناعة القرار داخل المنظمات. يعمل البحث على توضيح أفضل نماذج الحوكمة وتوضيح كيف يمكن تطبيقها بشكل فعال داخل الشركات.

توضح الدراسة أيضًا الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة على أداء موظفي الشركة. بمجرد التزام الشركة بمبادئ الحوكمة، يتحسن تفاعل الموظفين وأداؤهم. تعزز الحوكمة نظام المكافآت والعلاقات الداخلية، مما يؤدي إلى رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتسلط الدراسة الضوء على أثر عدم تطبيق الحوكمة داخل المنظمات وتأثيرها السلبي. توضح الدراسة كيف يمكن أن يؤدي عدم وجود هياكل وآليات حوكمة قوية إلى حدوث اضطرابات وخلل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى انهيار الشركة أو إفلاسها. يمكن أن يؤدي عدم وجود الحوكمة المناسبة أيضًا إلى تذبذب استقرار الشركة وفقدانها لقدرتها على المنافسة في سوق العمل.

وتوضح الدراسة المفهوم المقصود بمصطلح الحوكمة وآليات تطبيقها على شركات قطاع المقاولات في مختلف مجالاتها. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة على صناعة القرار داخل الشركات وعلى التعامل بين مختلف الإدارات الداخلية في الشركة وصلاحيات كل مستوى إداري.

وبالإضافة إلى ذلك، ستتناول الدراسة التحديات التي قد تواجه شركات قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية أثناء محاولتها تطبيق الحوكمة داخل منظماتها. ستقدم الدراسة استراتيجيات لتجاوز هذه التحديات وتحقيق أهداف الحوكمة بنجاح.

من خلال هذه الدراسة، ستكون لدينا فهم أعمق لمفهوم الحوكمة وأهميتها في قطاع المقاولات. ستوضح الدراسة الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة على الشركات في تعزيز الاستدامة وصناعة القرار، وكذلك تأثير عدم تطبيق الحوكمة وما يمكن أن ينجم عنه من اضطرابات وخلل داخل المنظمات. ستوضح

أيضًا كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة على قطاع المقاولات وتحديات تطبيقها في المملكة العربية السعودية وكيفية التعامل معها.

#### 1.4 أهداف الدراسة:

- تعزيز الوعي بأهمية مفهوم الحوكمة وتوضيح فوائدها الاستراتيجية للشركات.
- توضيح المفهوم الأساسي للحوكمة وتوضيح كيفية تطبيقها بشكل فعال في قطاع المقاولات.
- تعزيز الفهم الشامل لمبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق النمو المستدام والنجاح التجاري للشركات.
- تزويد الشركات بالمعرفة اللازمة لتنفيذ الحوكمة بشكل فعال وتعزيز الأداء المؤسسي.
- تسليط الضوء على الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة على أداء الموظفين.
- تقديم نصائح واستراتيجيات للتغلب على التحديات التي تواجه الشركات في تنفيذ مبادئ الحوكمة.
- توضيح التداعيات السلبية لعدم تنفيذ الحوكمة بشكل صحيح.

#### 1.5 تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق الحوكمة على أداء المنظمة؟

- هل يؤثر على أداء الشركة المالي؟
- هل يؤثر على صناعة القرار داخل المنظمة؟
- هل يؤثر على استدامة المنظمة وقدرتها على المنافسة؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما أسباب عدم توجه بعض الشركات لتطبيق الحوكمة؟

- هل نوعية الشركة قد تؤثر في مدى توجهها لتطبيق الحوكمة من عدمها؟
- هل يعد عدم ثقة ملاك الشركات في الموظفين الذين يديرون الشركة في تطبيق الحوكمة من عدمها؟
- هل تعد القيادة المركزية عدواً للحوكمة؟
- هل تعد ثقافة موظفين الشركات ومدى اطلاعهم على الحوكمة معوقاً يظهر أثناء تطبيق الحوكمة؟

## 1.6 فروض الدراسة:

- 1- توجد علاقة بين حوكمة المنظمة وانعكاسها على اداء الموظف.
- 2- توجد علاقة بين حوكمة المنظمة وانعكاسها على جودة صناعة القرار.
- 3- توجد علاقة بين حوكمة المنظمة وقدرتها على رفع كفاءة الميزة التنافسية.

## 1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

نظرية الوكالة: هي نظرية في مجال الاقتصاد والإدارة تهتم بدراسة العلاقة بين المساهمين (الملاك) ووكلاء الشركة (المديرين أو الإدارة التنفيذية). تركز النظرية على تحليل الصراعات المحتملة والمشكلات التي تنشأ نتيجة هذه العلاقة.

في سياق الشركات، يُعتبر المساهمون أصحاب المصلحة الرئيسيين ويضعون أموالهم في الشركة من أجل تحقيق أرباح وعوائد. ومن جهة أخرى، يتم تعيين وكلاء (المديرين أو الإدارة التنفيذية) لإدارة وتشغيل الشركة نيابةً عن المساهمين.

تفترض نظرية الوكالة وجود صراع محتمل بين المساهمين والوكلاء، حيث يمكن لوكلاء الشركة أن يتخذوا قرارات تخدم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين. وتنشأ هذه الصراعات بسبب الاختلاف في المعلومات والمصالح بين الأطراف المعنية.

تهدف نظرية الوكالة إلى تحليل هذه الصراعات المحتملة وتصميم آليات التحفيز والمراقبة التي تساعد في تحقيق مصلحة المساهمين وتحد من سلوك الوكلاء الذي قد يكون غير مرغوب فيه.

بعض الآليات التي يمكن استخدامها للتحكم في صراع الوكالة تشمل وضع أنظمة المحاسبة والتقارير، تعيين مجالس إدارة مستقلة، تقديم حوافز مالية وعقود محفزة، وتنظيم عمليات التدقيق الداخلي والخارجي.

نظرية الوكالة توفر إطاراً نظرياً لفهم علاقة الوكالة في الشركات وتصميم آليات التحكم والحوافز التي تساعد في تحقيق التوافق بين مصالح المساهمين والوكلاء.

نظرية التكيف المؤسسي: هي نظرية تهتم بدراسة كيفية تأثير البيئة المؤسسية على سلوك وهيكल المؤسسات والشركات. تركز النظرية على القوانين والقيم والمعايير والعادات التي تحكم سلوك المؤسسات وتأثيرها على تشكيل هويتها وتكيفها للبقاء والنجاح في البيئة المحيطة.

تفترض نظرية التكيف المؤسسي أن المؤسسات تتأثر بشكل كبير بالضغوط المؤسسية الخارجية، وهي المعايير والتوقعات المجتمعية والقوانين والقيم التي تنتشر في البيئة المحيطة بالمؤسسة. تأتي هذه الضغوط من الحكومة والمجتمع والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم من الجهات المعنية.

وفقاً لهذه النظرية، تعمل المؤسسات على التكيف مع هذه الضغوط المؤسسية من خلال اعتماد مجموعة من الممارسات والسياسات والقوانين والرموز التي تعتبر مقبولة ومعترف بها في البيئة المحيطة. يتم تكيف هيكل المؤسسة وسلوكها بناءً على ما يُعتبر "صحيحاً" أو "مقبولاً" في السياق المؤسسي.

قد تشمل آليات التكيف المؤسسي تبني الممارسات القياسية، واستخدام شهادات الجودة والاعتمادات، ومشاركة في الجمعيات المهنية والمنظمات الصناعية، واعتماد سياسات حوكمة مؤسسية قوية. تهدف نظرية التكيف المؤسسي إلى فهم كيفية تأثير العوامل المؤسسية على سلوك وتشكيل المؤسسات، وكيف يمكن للمؤسسات التكيف والاستجابة لهذه الضغوط المؤسسية للبقاء والازدهار في بيئة متغيرة. تعتبر هذه النظرية مفيدة في فهم تشكيل وتغيير المؤسسات وتأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية عليها.

نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات: هي نظرية تقترح أن الشركات يجب أن تكون ملتزمة بتحقيق الفوائد الاجتماعية إلى جانب تحقيق الأرباح الاقتصادية. تركز هذه النظرية على دور الشركات في المساهمة في تحسين المجتمع وتعزيز الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

تقوم نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات على افتراض أن الشركات ليست مجرد مجموعات تسعى لتحقيق الربح، بل تمتلك أيضاً مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. تشمل هذه المسؤولية مساعدة المجتمع، والحفاظ على سلامة البيئة، واحترام حقوق العاملين، والمساهمة في التنمية المستدامة.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات مبادئ وقيم توجه سلوك الشركات وتؤثر على قراراتها فيما يتعلق بالبيئة والمجتمع. وتشمل هذه المبادئ توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتعزيز التنوع والمساواة في فرص العمل، والمساهمة في مشاريع تنموية في المجتمع.

تطبق الشركات المسؤولية الاجتماعية بشكل مختلف، بعضها يتبنى مبادئها بشكل فعال ويتخذ إجراءات قوية لتحقيقها، في حين يمكن أن تكون لدى الشركات الأخرى نهج أقل تزامناً وتركيزاً على المسؤولية الاجتماعية.

تعتبر نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة لأنها تعزز الاستدامة وتساهم في بناء سمعة إيجابية للشركات وتعزز العلاقات مع العملاء والمجتمع والمستثمرين. وبالإضافة إلى ذلك، يعتقد البعض أن الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية قد تحقق أداء مالي أفضل على المدى الطويل.

من المهم أن يتوافق الشركات مع المعايير والمبادئ الدولية للمسؤولية الاجتماعية مثل مبادئ الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول ومعايير الاستدامة العالمية للمبادرة العالمية لتقرير المسؤولية الاجتماعية.

نظرية العقود النفسية: هي نظرية تهتم بدراسة العلاقة المتبادلة بين الموظف وصاحب العمل في المجال النفسي. تركز هذه النظرية على الافتراضات والتوقعات غير المكتوبة والغير صريحة التي يحملها كل طرف في العقد النفسي بينهما.

تعتبر العقود النفسية مفهوماً نفسياً يصف الاتفاقات والتوقعات التي يدخلها الموظف وصاحب العمل فيما يتعلق بالمسؤوليات والحقوق والتبادلات العاطفية والاجتماعية والمهنية. قد تكون هذه العقود ضمنية وغير مكتوبة، وتتأثر بالثقافة والقيم الشخصية والخبرات السابقة.

وفقاً لنظرية العقود النفسية، يتوقع الموظفون أن يتلقوا مكافآت وفوائد معينة مقابل عملهم والتزامهم بصاحب العمل، بالإضافة إلى التعرف والاعتراف بجهودهم وإحساسهم بالعدالة والمساواة في المعاملة. من جانبها، تتوقع الشركات وأصحاب العمل الالتزام والأداء المستمر والتعاون من الموظفين.

إذا تم تحقيق العقد النفسي بشكل جيد، فإنه يؤدي إلى رضا الموظف والولاء والالتزام بالمؤسسة، مما يزيد من الأداء العام للموظف ومن الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، إذا لم يتم تحقيق العقد النفسي أو تم خرقه، فقد ينجم عن ذلك عدم الرضا والتباعد النفسي وتراجع الأداء والولاء.

تهدف نظرية العقود النفسية إلى فهم الديناميات النفسية والاجتماعية التي تحدث في العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وتسلط الضوء على الأهمية البالغة للتوقعات والتبادلات الغير مكتوبة في هذه العلاقة. توفر هذه النظرية إطاراً لفهم التفاعلات والتحديات التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وتعزز أهمية التواصل الفعال والعدل والشفافية في بناء وحفظ العقد النفسي.

نظرية القبول الاجتماعي: هي نظرية تركز على دراسة كيفية اندماج الأفراد في المجتمع وكسب قبولهم وتقديرهم. تهدف هذه النظرية إلى فهم العوامل والعمليات التي تؤثر على قبول الناس للفرد واندماجه في المجتمع.

تفترض نظرية القبول الاجتماعي أن البشر يسعون إلى الانتماء الاجتماعي وأنهم يتحركون بناءً على توقعات المجتمع وأعضائه. تشير النظرية إلى أن القبول الاجتماعي يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك المظاهر الشخصية للفرد مثل المظهر الخارجي والشخصية والأخلاق. تلعب أيضًا القيم والمعايير الاجتماعية دورًا هامًا في تحديد مدى قبول الفرد في المجتمع.

تتأثر قبول الفرد بعوامل أخرى مثل التوافق الاجتماعي والتغلب على الصعاب والتحديات الاجتماعية. يمكن أن تتضمن هذه العوامل تقديم المساعدة للآخرين، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وتلبية توقعات المجتمع بشأن الأدوار الاجتماعية والثقافية.

تعتبر النظرية مهمة لأنها تسلط الضوء على الأهمية البالغة للقبول الاجتماعي في حياة الفرد ورفاهيته النفسية. يشعر الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من القبول الاجتماعي بالانتماء والتكامل في المجتمع، مما يؤثر إيجابيًا على صحتهم النفسية ورضاهم الشخصي. على الجانب الآخر، يمكن أن يؤدي عدم القبول الاجتماعي إلى العزلة والاستبعاد والتوتر النفسي.

تتداخل نظرية القبول الاجتماعي مع مفاهيم أخرى مثل العلاقات الاجتماعية والانتماء الاجتماعي والتكامل الاجتماعي. تعزز هذه النظرية الفهم الشامل للعوامل التي تؤثر على القبول الاجتماعي وتوفر إطارًا لدراسة العلاقة بين الفرد والمجتمع وكيفية تأثيرها على الصحة النفسية والرفاهية العامة.

نظرية الاعتمادية: هي نظرية تحليلية تركز على علاقات الاقتصاد العالمي بين الدول المتقدمة والدول النامية. تأتي هذه النظرية استجابةً لتحليل الهيمنة الاقتصادية والسياسية التي تظهر بين الدول ذات النظام الاقتصادي الرأسمالي والدول النامية.

تركز نظرية الاعتمادية على الاعتماد الاقتصادي والتبعية التي تواجهها الدول النامية تجاه الدول المتقدمة والنظام الاقتصادي العالمي. وفقًا لهذه النظرية، تعتمد الدول النامية على الدول المتقدمة في توريد الموارد الاقتصادية والتكنولوجية والرأسمالية، وتعتبر ضحية للتبعية الاقتصادية والاستغلال.

تشير النظرية إلى أن هذه الاعتمادية تنشأ من عدة عوامل، بما في ذلك العلاقات الاقتصادية الغير متكافئة بين الدول، وتوزيع غير عادل للثروة والقوة في النظام الاقتصادي العالمي، وسياسات التجارة الدولية غير العادلة والتي تخدم مصالح الدول المتقدمة.

تقوم النظرية على افتراض أن الدول النامية تعمل كمصدر للموارد الطبيعية والعمالة الرخيصة والسوق الاستهلاكية للدول المتقدمة، بينما تعاني من تحديات مثل الديون الخارجية والتبعية الاقتصادية والتطور الاقتصادي المحدود.

تهدف نظرية الاعتمادية إلى استكشاف العوامل الاقتصادية والسياسية التي تؤدي إلى تفاقم التبعية الاقتصادية للدول النامية وتقوية سطوتها. تعتبر النظرية جزءًا من النقد النظري الموجه ضد النظام الاقتصادي العالمي وتسعى إلى توجيه الانتباه إلى التحديات التي تواجهها الدول النامية في بناء تنمية اقتصادية مستدامة وعادلة.

ومع ذلك، يجب ملاحظة أن هناك نقاشًا واسعًا بشأن صحة وصداقية نظرية الاعتمادية، وتم تطوير نظريات أخرى لشرح العلاقات الاقتصادية بين الدول. تعتبر النظرية أداة تحليلية مهمة لفهم العلاقات الدولية والتوازنات الاقتصادية العالمية

نظرية التحفيز: هي مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تهدف إلى فهم وتفسير العوامل التي تحفز الأفراد على السلوك والأداء. تركز هذه النظرية على دراسة الدوافع والاحتياجات التي تحفز الأفراد على تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم.

تعتمد نظرية التحفيز على افتراض أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. تقوم النظرية على فهم العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه، سواء كانت داخلية أو خارجية. تشمل هذه العوامل الاحتياجات الفردية، والتوقعات، والمكافآت والعقوبات، والتحديات والتطور الشخصي.

توفر نظرية التحفيز إطارًا لفهم أسباب ونتائج السلوك البشري، سواء في السياقات الشخصية أو المهنية. تساعد في تحديد العوامل التي تزيد من رغبة الأفراد في تحقيق النجاح والتفوق، وتعزيز الإنتاجية والإبداع، وتحسن الرضا الوظيفي والرضا الشخصي.

هناك عدة نظريات مشهورة في مجال التحفيز، بما في ذلك نظرية الاحتياجات الهرمية لأبراهام ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs) ونظرية توقعات الأداء لفيكتور فروم (Expectancy Theory by Victor Vroom) ونظرية تحقيق الهدف لإدوارد لوك (Goal-Setting Theory by Edwin Locke)، وغيرها الكثير.

تلعب هذه النظريات دورًا هامًا في مجالات مثل إدارة الموارد البشرية والتنمية الشخصية وعلم النفس التطبيقي. تستخدم هذه النظريات لتحليل وتحسين الأداء الفردي والجماعي وتصميم برامج التحفيز والتطوير الشخصي.

مهمة نظرية التحفيز هي فهم الدوافع البشرية وكيفية تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم. يساعد فهم هذه النظرية على تحسين القيادة وإدارة الفرق وتعزيز الإنتاجية والرضا العام في مختلف المجالات والسياقات.

نظرية الابتكار والتغيير: هي نظرية تركز على فهم عملية الابتكار والتغيير في المؤسسات والمجتمعات. تهدف هذه النظرية إلى دراسة كيفية تطور المؤسسات والمجتمعات من خلال إدخال التغييرات والابتكارات في هياكلها وأنظمتها.

تعتمد نظرية الابتكار والتغيير على الاعتقاد بأن التغيير والابتكار هما جزء أساسي من النمو والتطور في المؤسسات والمجتمعات. يتم تحفيز هذا التغيير عن طريق اكتشاف وتطوير أفكار وتقنيات جديدة، وتطبيقها بشكل فعال في العملية التنظيمية والاجتماعية.

تشمل عناصر نظرية الابتكار والتغيير مفاهيم مثل التغيير المؤسسي، والابتكار التنظيمي، واعتماد التكنولوجيا. تركز هذه النظرية على العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسات والمجتمعات على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية وتحقيق التحسين والتطوير المستدام.

تقدم نظرية الابتكار والتغيير مجموعة من النماذج والأطر النظرية لفهم وتوجيه عملية الابتكار والتغيير. تعتبر نموذج كوتر وراجاناثان (Kotter and Rathgeber Model) ونموذج أدكار (ADKAR Model) ونموذج ليوين وروجرز (Lewin and Rogers Model) من النماذج المشهورة التي تساعد في فهم وتطبيق العملية التغييرية بشكل فعال.

تستخدم نظرية الابتكار والتغيير في مجالات عديدة مثل إدارة التغيير، وريادة الأعمال، وتطوير المنتجات والخدمات، والتحسين المستمر، وإعادة هيكلة المؤسسات. تهدف النظرية إلى تعزيز القدرة على التكيف والابتكار في المؤسسات والمجتمعات، وتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل التحديات المتغيرة والبيئات التنافسية.

يعتبر فهم وتطبيق نظرية الابتكار والتغيير أمراً حاسماً في عصرنا الحالي الذي يشهد تغيرات سريعة ومستمرة في مختلف المجالات. تساعد هذه النظرية في تشجيع الابتكار والتحسين المستمر، وتعزيز التغيير الإيجابي والتطوير الشخصي والمؤسسي.

نظرية التواصل والاتصال: هي مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تهدف إلى فهم وتحليل عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات. تركز هذه النظرية على دراسة كيفية نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد وكيفية تأثير هذا التواصل على المعنى والتفاعلات الاجتماعية.

تعتمد نظرية التواصل والاتصال على الاعتقاد بأن التواصل هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد باستخدام اللغة والرموز والاشارات. تسعى النظرية لفهم العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة وتفسيرها، وتحديد العوامل التي تؤثر في جودة وفعالية التواصل.

تشمل عناصر نظرية التواصل والاتصال مفاهيم مثل المرسل (Sender) والمستقبل (Receiver) والقناة (Channel) والرسالة (Message) والترميز (Encoding) والفك (Decoding) والوضوء (Noise). تركز هذه النظرية على دراسة عوامل الفهم والتأثير في عملية التواصل، بما في ذلك العوامل اللغوية والثقافية والاجتماعية.

توفر نظرية التواصل والاتصال إطاراً لفهم أساسيات التواصل البشري وتحليله. تساعد في تحسين مهارات التواصل والتفاهم الفعالة، وفهم التفاعلات الاجتماعية، وحل المشكلات الاتصالية. يتم استخدام هذه النظرية في مجالات مثل الاتصال الجماهيري، والإعلام، والتسويق، والعلاقات العامة، وإدارة العلاقات.

تهدف نظرية التواصل والاتصال إلى تحسين جودة وفعالية التواصل بين الأفراد والمجموعات. من خلال فهم هذه النظرية، يمكن للأفراد تعزيز مهاراتهم في التواصل وتغادي المشكلات الاحتمالية وتحقيق التفاهم والتواصل الفعال في مختلف السياقات الشخصية والمهنية.

نظرية التنمية المستدامة: هي نظرية تركز على إيجاد توازن بين تلبية احتياجات الجيل الحالي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الحفاظ على الموارد البيئية والحفاظ على فرص الأجيال المستقبلية لتلبية احتياجاتها. تهدف هذه النظرية إلى تحقيق التنمية بشكل مستدام على المستوى البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

تعتمد نظرية التنمية المستدامة على اعتراف بأن الموارد الطبيعية محدودة وأن تلوث البيئة وتدهور النظم البيئية يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية على البشرية والكوكب. تعزز هذه النظرية الاستدامة من خلال تعزيز التعاون بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتعزيز المشاركة المجتمعية واتخاذ القرارات الحكيمة.

تشمل عناصر نظرية التنمية المستدامة مفاهيم مثل التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية (البيئية والاقتصادية والاجتماعية)، والحاجة إلى التخطيط طويل الأمد، والمسؤولية الجماعية، والتنمية الشاملة. يعتبر تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد أمراً حاسماً لضمان استدامة النمو والتطور على المدى البعيد.

تستند نظرية التنمية المستدامة على مفهوم "احتياجات الجيل الحالي والأجيال المستقبلية"، حيث يجب أن تلبى التنمية الحاجات الحالية دون التضحية بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. تشجع هذه النظرية على اتخاذ قرارات استراتيجية وسياسات تهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

تستخدم نظرية التنمية المستدامة في مجالات عديدة مثل التخطيط الحضري، وإدارة الموارد الطبيعية، والتنمية الريفية، والتنمية الاقتصادية. تهدف هذه النظرية إلى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات البشرية والحفاظ على التنوع البيولوجي والحفاظ على البيئة الطبيعية.

فهم نظرية التنمية المستدامة يساعد في تعزيز الوعي بأهمية الحفاظ على الموارد البيئية وتشجيع الممارسات الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. يعمل المجتمع الدولي على تبني مبادئ التنمية المستدامة من خلال اتفاقيات ومبادرات عالمية مثل أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 2.1 مقدمة:

الدراسات السابقة تلعب دورًا حيويًا في عملية إعداد البحث العلمي. تمثل الدراسات السابقة مصدرًا قيمًا للمعرفة والفهم في المجال الذي يدرسه الباحث. قبل البدء في أي بحث جديد، يتعين على الباحث أن يقوم بمراجعة الأبحاث والدراسات التي تمت في الماضي وتتعلق بموضوعه.

توفر الدراسات السابقة أساسًا نظريًا متينًا للبحث الجديد. من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يكتسب الباحث فهمًا عميقًا للأفكار والنظريات التي سبق واقتراحها الآخرون في المجال. يمكن لهذا الفهم أن يساعد الباحث في تحديد المشكلة البحثية ووضع الفرضيات التي ستوجه الدراسة الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسات السابقة الباحث في تجنب تكرار الأبحاث التي تمت معالجتها بالفعل. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة، يمكن للباحث أن يتحقق من النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بالفعل. قد تكون هناك نتائج مشابهة أو حتى متناقضة، مما يمكن أن يوجه الباحث لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحقيق أو الاستكشاف.

علاوة على ذلك، تمثل الدراسات السابقة قاعدة للبناء والتطوير في البحث العلمي. يمكن للباحث أن يستفيد من النتائج والمفاهيم الموجودة في الأدبيات السابقة ويستخدمها كأساس لبناء بحثه الجديد. قد يقترح الباحث تطوير الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة أو توسيع نطاق البحث أو تطبيقه على سياق جديد. بالاستفادة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث أن يساهم في تقدم المعرفة وتطوير المجال العلمي.

أخيرًا، تساعد الدراسات السابقة في تحديد الفجوات في المعرفة. قد تكون الدراسات السابقة غير كافية للإجابة على جميع الأسئلة أو لم تغطِ جوانب معينة في المجال البحثي. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة، يمكن للباحث تحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والبحث. يمكن أن تكون هذه الفجوات هي نقاط الانطلاق للدراسات الجديدة وتوجيه الأبحاث المستقبلية في المجال. باختصار، تعد الدراسات السابقة أساسًا هامًا للبحث العلمي، حيث تساعد الباحث على فهم المعرفة الموجودة في المجال وتوجيهه لاتخاذ خطوات جديدة والمساهمة في تطوير المجال العلمي.

## 2.2 الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى:

دراسة المحمدي (2021) دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد في شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى توضيح دور تطبيق قواعد الحوكمة في مكافحة الفساد في شركات المساهمة، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف تعين على تحقيقه، وهي:

- 1- بيان التزامات ومسؤوليات مجلس الإدارة في شركات المساهمة.
- 2- بيان أحكام الرقابة الداخلية المفروضة على مجلس الإدارة وفقاً لأحكام الحوكمة.
- 3- توضيح التزامات مراقب الحسابات في شركات المساهمة.
- 4- بيان دور مراقب الحسابات في مكافحة الفساد وفقاً للأحكام المنظمة لحوكمة الشركات.

- توصيات الدراسة:

- 1- توصي الباحثة أعضاء مجالس شركات المساهمة بإيجاد نظام صارم ومتين يمنع تعارض المصالح أيّاً كانت أشكاله، ويضمن التزام جميع من يعمل بالشركة بأحكامه.
- 2- توصي الباحثة المنظم بالنص على تبليغ مراقب الحسابات عن المخالفات التي يجدها أثناء مزاوله عمله إلى هيئة سوق المال بدلاً من الجهات الإدارية في الشركة، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والنزاهة.
- 3- توصي الباحثة بمكافأة الشركات التي يظهر التزامها المستمر بأحكام الحوكمة بإعفائها من بعض الرسوم لمدة زمنية معينة، أو تكريمها بشهادة تفيد بذلك، أو الإشادة بالتزامها بأحكام الحوكمة عبر إعلان يتم نشره في موقع هيئة سوق المال الإلكتروني.
- 4- توصي الباحثة بمراقب الحسابات بأن يقوم بتأدية دوره الرقابي بشكل فعال وفقاً لمبادئ الحوكمة وبكل أمانه ومهنية.

## الدراسة الثانية:

دراسة ميشيل (2023) دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات .

- أهداف الدراسة:

1- التعرف على أنظمة الذكاء الاصطناعي وخصائصه.

2- التعرف على حوكمة الشركاء وخصائصها.

3- آلية اعتماد أنظمة الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات.

- توصيات الدراسة:

1- ضرورة اتباع الحوكمة في صورتها الحديثة للمضي قدماً نحو الرقمنة والتحول الرقمي والاستعانة بالذكاء الاصطناعي لتوفير الخدمات المقدمة.

2- يدعو الباحث المشرع المصري الى تعميم الخدمات الرقمية المتصلة بتسجيل الشركات (المحطة الافتراضية الواحدة) لتغطي جوانب أخرى، كالمهام المنوطة قانوناً بمسجل الشركات ومتابعة قرارات ونشاطات الشركات بأسلوب رقمي، واجراء التفتيش الإلكتروني على أعمال وحسابات الشركات وتقديم تقرير بذلك.

3- حيث إن ادارة التسجيل (مسجل الشركات تحتفظ بأرشفة تفصيلي لكل الوثائق العائدة للشركات والمتصلة بها) نقترح على المشرع في الدول العربية احلال التواصل الرقمي للشركات من الجهات العامة عبر نظام الذكاء الاصطناعي محل التواصل الورقي، وإلزام الشركات بالتحول الرقمي لبياناتها ومستنداتها كلياً، وجعلها متاحة بالكامل لاطلاع تلك الجهات على ما يستجد في الشركات من أوضاع وتطورات.

4- ندعو الجهات العامة ذات الصلة بالشركات الى اعتماد الربط الرقمي في تعاملاتها مع بعضها البعض بخصوص كل ما له صلة بالشركات، لتصبح كل من تلك الجهات طرفاً في منظومة ذكاء اصطناعي متكاملة.

5- ندعو الجهات العامة ذات الصلة بالشركات الى اعتماد نظام ذكاء اصطناعي لمركزية التدقيق لحسابات الشركات على أن يكون لهذا النظام وصول الي السجلات الالكترونية للشركات والمتعلقة

بحساباتها، بحيث يتاح له تدقيقها بوقت قياسي، وبكلفة متدنية، وعلى مستوى عال من الدقة والحيادية وطبقا للمعايير الدولية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة د. المقدم، العزمي (2024) أثر أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

#### - أهداف الدراسة:

- 1- تحديد أثر العدالة على مستوى أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تحديد أثر الشفافية على مستوى أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- تحديد أثر المساءلة على مستوى أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
- 4- تحديد أثر النزاهة على مستوى أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
- 5- تحديد أثر المشاركة على مستوى أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.
- 6- تحديد أثر التمكين الإداري على مستوى أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

#### - توصيات الدراسة:

التوصيات التطبيقية الموجهة الى متخذي القرار بالشركات العائلية:

- 1- تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على الشركات العائلية.
- 2- ضرورة البدء في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات السعودية وخاصة الشركات العائلية وتطوير الأنظمة والقوانين بتواكب متطلباتها.
- 3- تشكيل لجان خبراء مختصة مستقلة مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.
- 4- إعداد برامج تأهيلية للقيادات الإدارية لتدريبهم على ممارسة مبادئ الحوكمة الإدارية.
- 5- الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الباحثين والمهتمين بشأن تطبيق الحوكمة الإدارية في المملكة مما يساعد في تطبيق حوكمة جيدة ورشيقة.

6- ضرورة تعزيز وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين في الدولة تحمي حقوق الجميع من خلال التشريعات الموضوعية لحوكمة مؤسسية واضحة.

7- التركيز على البعد الأخلاقي من خلال عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وبرامج توعية فيما يخص الحوكمة الغدارية للشركات العائلية.

- التوصيات البحثية:

1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى.

2- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول معوقات قيام الشركات العائلية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.

3- إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى التغيير الذي قد يطرأ على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات بالمملكة العربية السعودية، لما استشعر به الباحث من توجه عام للدولة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة قطاعات الدولة.

**الدراسة الرابعة:**

دراسة العتيبي، النفيعي، المطيري، الغبيوي، العنزي (2022) تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض .

- أهداف الدراسة:

1- التعرف على وقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمستشفيات مدينة الرياض؟

2- التعرف على مستوى جودة إدارة جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض؟

3- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة وجودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض؟

- توصيات الدراسة:

1- العمل من قبل المؤسسات الصحية على وضع إطار شامل جودة الخدمات الصحية الحكومية بمدينة الرياض بكل قسم وإدارة داخل القطاع.

2- الاهتمام بعمليات وقواعد الحوكمة تفعيل آلياتها بتطبيقها بشكل سليم.

- 3- العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية إدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد القطاع والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب وأدوات تحوط تجنب القطاع الصحي الحكومي آثارها السلبية.
- 4- التنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أنظمة واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي في تحقيق مستوى جودة إدارة جودة الخدمات الصحية الحكومية بمدن أخرى "دراسة مقارنة".

#### الدراسة الخامسة:

دراسة العربي، سعد الدين (2021) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

- أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها.
2. التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية: ( النوع - المؤهل العلمي طبيعة الوظيفة الحالية - الخبرة في الوظيفة الحالية ).
4. التعرف على أهم متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- توصيات الدراسة:

1. تعزيز تطبيق الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

من خلال: دعم تطبيق هذا الاتجاه من قبل المسؤولين في وزارة التعليم. وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم؛ لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة، بما فيها الحوكمة، نشر ثقافة الحوكمة، والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها، من خلال عقد الورش والبرامج التدريبية للعاملين بالإدارة العامة

للتعليم بمنطقة جازان في هذا المجال، الاستفادة من التجارب الناجحة لتطبيق الحوكمة في مؤسسات وقطاعات أخرى، وتوظيفها بما يلائم البيئة التنظيمية لإدارات التعليم.

2. تعزيز تطبيق الشفافية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

من خلال: توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديثة في بث المعلومات والبيانات ونشرها إلى كافة المستفيدين، وعقد الدورات التدريبية للمسؤولين بالإدارة في مجال الشفافية، واعتماد ممارسة الشفافية معياراً من معايير تقييم أداء إدارات التعليم من قبل القائمين على ذلك.

3. تعزيز تطبيق المساءلة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

من خلال: زيادة فاعلية الأجهزة الرقابية وإدارات المتابعة بإدارات التعليم، ومنحها صلاحيات أكثر؛ للقيام بالدور الرقابي المتوقع منها، وترقية أنظمة تلقي الشكاوى والمقترحات، وربطها مباشرة بالقيادات العليا وأصحاب الصلاحية في إدارات التعليم.

4. تعزيز تطبيق المشاركة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. من خلال: زيادة فاعلية مجالس التعليم، بحيث تضم ممثلين من كافة المستفيدين، بما في ذلك مؤسسات المجتمع المحلي، ومنح المسؤولين في إدارات التعليم صلاحيات تُحولهم ممارسة المشاركة بطريقة فعالة، ودعم الكفاءات المتميزة بالإدارة، وإشراكهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات، واعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

#### الدراسة السادسة:

دراسة الجعادي، طيبي (2017) تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

#### اهداف الدراسة:

- 1- معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 2- إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 3- التعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- 4- إبراز دور مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

## - توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة اعتماد مبدأ المساواة في تقديم الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز، والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون بالنسبة للمؤسسات بشكل مستمر، والإشادة بجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحقّقها المؤسسة.
- 2- لا بد من زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات المفصّل عنها، حيث أنّها عامل مهم جداً حيث اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت الحوكمة، حيث اتضح من الدراسة الحالية أنّ ترتيب سهولة المعلومات المفصّل عنها حل بالمرتبة الثانية.
- 3- ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.
- 4- لا بد على المسؤولين رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ أنّها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية.
- 5- لا بد من معرفة كل الأشخاص الذين لهم صلة بالمؤسسة بماهية موضوع الحوكمة.
- 6- يجب أن يكون القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية يتماشى مع مبادئ الحوكمة خاصة مبدأ حكم القانون والمساواة.
- 7- يجب مواكبة الدول المتقدمة في المجال الرياضي، لأنّه أصبح اقتصادي يدر الكثير من الأموال، لأنّ المؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي صار لها أسهم، فهي تنتج وتسوق وتشهر وتبيع.
- 8- إنشاء مصلحة محاسبة داخل المؤسسة التي تعطي المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.

## الدراسة السابعة:

دراسة رنده، نوي (2020) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أبناء عموري للنقل-بسكرة-

## - أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية، مبادئها، أهميتها، أساسياتها ومرتكزاتها.

- 2- التعرف على مفهوم اداء العاملين، ادارة اداء العاملين، تقييم اداء العاملين، تحسين اداء العاملين.
- 3- معرفة واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر واهم ما جاء في ميثاق الحكم الراشد الجزائري.
- 4- معرفة واقع تطبيق والتزام مؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة- بقواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية.
- 5- معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين من خلال تقديم استبانة لعمال مؤسسة ابناء عموري بسكرة.

- توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية والسعي الى تحقيق الاداء والكفاءة وهو مضمون الحوكمة.
- 2- على مؤسسة ابناء عموري ببسكرة توفير تمام شفافية يخص التقييم الدوري لاداء العاملين فيها وهذا ما يسمح لهم من معرفة نقاط القوة والارتقاء بها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.
- 3- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال التركيز على توظيف الكفاءات المؤهلة التي تحتاج إليها المؤسسة لزيادة فعاليتها خاصة للمهام التي تحتاج دقة وسرعة في العمل.
- 4- لا بد على المسؤولين رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم اذ انها أحد المقومات الاساسية لنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
- 5- ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، وكذا تشجيع العاملين لتقديم المبادرات والاقتراحات فيما يخص عملهم وكذلك اتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الاسلوب الانسب لإنجاز الأعمال.
- 6- الاهتمام بتحسين اداء الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية والاهتمام أكثر بتقييم ادائهم وهذا باتباع طرق حديثة وعصرية في ذلك.

**الدراسة الثامنة:**

دراسة عيسى، دادن ( 2012 ) تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ( حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الاوراق المالية )

- أهداف الدراسة:

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات وإلزامية تطبيقها في الجزائر
- 2- إبراز أهمية حوكمة المؤسسات.
- 3- تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات.

- توصيات الدراسة:

- 1- لا مناص من التسليم من أن النظام التشريعي والقضائي هو وتد ودعامة كل تقدم تحققة الدولة ، وهذا يستدعي تحديث ذلك النظام حتى يكون قادر على الوفاء بالتزاماته اتجاه تحقيق التقدم المنشود، فالقانون الذي ينظم عمل المؤسسات في الجزائر يقوم على أساس القانون المدني الفرنسي المعروف عنه دولياً أنه النظام القانوني الذي يقدم أقل حماية لحقوق المساهمين والمقرضين بالمقارنة مع النظم الأخرى ، مثل النظم القانونية الانجليزية ، والالمانية و الاسكندنافية ، ومن ثم فإن قانون المؤسسات الجزائري لا يقدم الحماية القانونية الكافية لحماية حقوق المساهمين وخاصة المساهمين الأقلية، ويتطلب ذلك اتخاذ الكثير من الخطوات لوضع إطار مفاهيمي حديث للمؤسسة وذلك لأن الشكل الجديد للمؤسسة يتطلب وجود قاعدة معرفية للمؤسسة تحدد حجم الاستثمارات في رأس المال البشري والذي تحتاجه المؤسسة للبقاء ، ومستوى التكنولوجيا التي تحتاجها المؤسسة ، وأن ينظم العلاقات الداخلية والخارجية التي تشكل علاقات المؤسسة وطبيعة مسؤوليتها الاجتماعية.
- 2- بالنسبة للنظام القضائي فلا مفر من تحديث منظومة القضاء حتى يستطيع ان يواجه التحديات والمشكلات التي طرحتها اقتصاديات السوق الحر وفرضتها على حياة الناس.
- 3- ضرورة إنشاء المؤسسات والآليات اللازمة لحماية مساهمي الأقلية من احتكار الأغنياء (مساهمي الأغلبية) لمقدرات المؤسسة.
- 4- من الضروري بالهيئات الرقابية القائمة على سوق رأس المال أن تلتزم بمبادئ الحوكمة وتقييمها لذاتها، وأن تفصح عن معايير وسياسات العمل الذي تقوم به في الوقت المناسب، وأن تلتزم بإصدار النشرات والتقارير الدورية عن حالة السوق في الوقت المناسب.
- 5- أن يتم نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة إجراءات وتشكيل عملية المراجعة بالمؤسسة وكذلك الإفصاح للمساهمين، ويجب أن يواكب ذلك مع وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من خلال إلزام المؤسسات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أو المستقلين، وتفعيل دور لجان المراجعة.

6- زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات والآليات الداعمة لها، لما لذلك من اثار ايجابية على زياة الثقة في الاقتصاد المحلي.

7- تنظيم عقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة، وإدخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتأسيس وتأسيس مفاهيم الحوكمة.

8- تنظيم وتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بما يتناسب مع المتطلبات والتطورات الدولية، وبالشكل الذي يساهم في تفعيل حوكمة المؤسسات في الجزائر.

9- تفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسات المساهمة الجزائرية وذلك من خلال التأكيد على ضرورة تمتع المراجعين الداخليين بالاستقلالية والنزاهة والكفاءة العلمية والخبرة المهنية.

10 - تفعيل دور المراجعة الخارجية في المؤسسات المساهمة الجزائرية وذلك من خلال التأكيد على ضرورة تمتع المراجعين الخارجيين بالاستقلالية والموضوعية والكفاءة العلمية والخبرة المهنية.

11- ضرورة اهتمام مجالس إدارة المؤسسات بوضع دليل أو ميثاق أخلاقي للمنشأة، والذي من شأنه أن يحد من السلوك النفعي الذي يمكن أن تمارسه الإدارة التنفيذية لتحقيق مصالحها الذاتية.

#### الدراسة التاسعة:

دراسة د. الوكيل (2021) تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر.

#### - أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في إظهار مدى تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي في حي شرق مدينة نصر بشكل خاص وعلى المنظمات الحكومية بشكل عام من خاص:

1- التعرف على مدى وجود عالقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.

2- التعرف على طبيعة العالقة بين تبني القيادات لتطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.

3- بيان الآثار الناتجة لتطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي.

4- تقديم نتائج ومقترحات وتوصيات لتفعيل مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين لحي شرق مدينة نصر.

تقترح الباحثة في ضوء ما استخلصته من نتائج دراستها للعلاقات بين تطبيق الحوكمة والقيادات وتحسين الأداء الوظيفي في حي شرق بمدينة التوصيات التالية:

- 1- دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لحي شرق مدينة نصر وإعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والمسؤولية والعدالة والمحاسبة عن الأداء.
- 2- وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في حي شرق مدينة نصر على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة عملياً.
- 3- إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في حي شرق مدينة نصر وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.
- 4- دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسؤوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وأن يتم وضع قواعد ومعايير اختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة.
- 5- إعادة النظر في معايير الاداء الوظيفي للعاملين في حي شرق مدينة نصر وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة وأن يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشري من خلال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الاداء الوظيفي بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.
- 6- العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات العاملين.
- 7- تقترح الباحثة إدراج وحدة مؤسسية بمستوى قسم يكون مسئول عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وأنشطة الحوكمة ومن المسئول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات حي شرق مدينة نصر في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- 8- أن يتم وضع لائحة واضحة ومحددة بمعايير الشفافية وضوابطها، معايير المسؤولية والمحاسبة عن الاداء، معايير الاداء الوظيفي للمستويات القيادية والإشرافية، ومعايير الاداء الوظيفي للموظفين، بحيث يتم تطوير تلك المعايير بصفة مستمرة في ضوء مستجدات الحوكمة وتطبيقها في الحي.

9- توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تكشف عن مدى فاعلية مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة كأحد أهم الوسائل العلمية والتطبيقية في الارتقاء بالخدمات وتحسين الأداء.

#### الدراسة العاشرة:

دراسة د. حماده، د. الحداد ( 2023 ) حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي (بالطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية) .

- أهداف الدراسة:

- 1- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وعي المنظمة محل الدراسة لأهمية الحوكمة.
- 2- تحديد درجة إدراك العاملين لأهمية الحوكمة في الشركة محل الدراسة.
- 3- تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي

- توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة إلزام المؤسسات قانونيا بتطبيق اساسيات ومبادئ حوكمة الشركات.
- 2- ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة للتوعية بأهمية وكيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي والإداري، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- 3- العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم وتشجيع المستثمرين.
- 4- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنميه الوعي والدور الاستثماري في المجتمع.
- 5- ضرورة أن تسعى القيادات بالشركات على دعم وتعزيز كافة الجهود لتحقيق التميز المؤسسي واحتلال مركزا تنافسيا في السوق.
- 6- ضرورة الاهتمام بأبعاد التميز المؤسسي وتطويره من خلال أنتاج المعرفة واكتسابها وصولا إلى التوظيف المناسب بالشركة.

## 2.3 المنطلقات النظرية للدراسة:

### 2.3.1 المبحث الأول : مفهوم الحوكمة الشركات:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة الشائعة لمصطلح "Governance Corporate"، ولكن الترجمة العلمية المتفق عليها هي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". تُعرّف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري من خلال اختيار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي منظمة، سواء كانت في القطاع الخاص أو العام.

قدم معهد المدققين الداخليين أول تعريف للحوكمة عام 1947، واصفاً إياها بأنها نشاط تقييمي مستمر يهدف إلى مراقبة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من العمليات لتقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة. يركز هذا النوع من التدقيق على فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى، ويتعامل بشكل رئيسي مع الأمور المحاسبية والمالية، ولكنه قد يتناول أيضاً بعض الجوانب التشغيلية.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه شركات الأعمال، حيث تحدد الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المرتبطة بنشاط الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح. كما تحدد القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، والهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء.

تُعنى حوكمة الشركات بكيفية وسبب تنظيم الأمور داخل الشركة، حيث تحدد الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات ومن تتمتع بالسلطة والمساءلة. في جوهرها، تعتبر حوكمة الشركات مجموعة من الأدوات التي تساعد الإدارة والمجلس على التعامل مع مشاكل إدارة الأعمال بشكل أكثر نجاحاً. تضمن الحوكمة أن تكون لدى الشركات إجراءات وضوابط مناسبة لتحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، والعمال، والموردين، والمستهلكين، والمجتمع المحلي.

#### 2.3.1.1 المطلب الأول: العناصر الرئيسية للحوكمة الشركات:

الغرض من وجود مبادئ حوكمة الشركات هو مساعدة حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وغيرها من الدول في تقييم وتحسين الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات في بلدانهم. تهدف هذه المبادئ أيضاً إلى توفير التوجيهات والاقتراحات للأسواق والمستثمرين

والشركات المساهمة والجهات الأخرى المشاركة في تطوير نظم حوكمة جديدة. يظهر اهتمام المنظمات الدولية بحوكمة الشركات بشكل كبير، حيث وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ منها:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

لضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، يجب أن يكون هناك أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن للمشاركين في السوق الاعتماد عليه لإنشاء علاقاتهم التعاقدية. عادةً ما يتضمن إطار الحوكمة عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والتزامات اختيارية ناتجة عن الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها.

ثانياً: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين من خلال التأكيد على الأمور التالية:

الحقوق الأساسية للمساهمين، مثل:

تأمين وسائل تسجيل الملكية.

نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

الحصول على معلومات الشركة بانتظام وفي الوقت المناسب.

حق المساهمين في المشاركة والحصول على معلومات كافية حول القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة.

إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة.

الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تتيح لبعض المساهمين ممارسة درجة من الرقابة تتجاوز حقوقهم الملكية.

ثالثاً: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، بمن فيهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، ويجب أن تُتاح لهم فرصة الحصول على تعويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.

رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما يحددها القانون، وأن يشجع على التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وتوفير فرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

خامساً: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

سادساً: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، وأن يضمن متابعة فعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

تطبيق نظام الحوكمة في الشركات يتضمن مجموعة من العناصر التي تهدف إلى تحقيق الشفافية، وتعزيز المسؤولية، وتحسين أداء الإدارة. ومن بين هذه العناصر:

الاهتمام بتطبيق التنوع:

تشير البحوث إلى أن الشركات ذات المجالس الإدارية الأكثر تنوعاً تكون أقل عرضة للمخاطر، وأكثر استقراراً في عائدات الأسهم، وأعلى احتمالاً لتحقيق الأرباح. لذا يجب أن يكون التنوع من حيث النوع الاجتماعي، والعمر، وتمثيل الأقليات هدفاً أساسياً لتكوين أي مجلس إدارة.

الشفافية:

تتعلق الشفافية بضمان الكشف عن أي معلومات هامة تتعلق بالشركة لحملة الأسهم في الوقت المناسب وبشكل متكرر. يشمل ذلك مؤشرات الأداء المالي الرئيسية، وسياسات الأعمال، وبيانات الملكية، وقرارات المجلس، وأية أحداث هامة أخرى. يمكنك وضع استراتيجية لتقديم معلومات محدثة إلى حملة الأسهم على أساس شهري أو ربع سنوي أو سنوي.

تحديد حقوق حملة الأسهم:

ينبغي توضيح ما إذا كانت جميع حملة الأسهم متساوين في حقوق التصويت، أو إذا كانت هناك فئة واحدة تتمتع بميزة على أخرى. يجب توضيح دور حملة الأسهم في الموافقة على المعاملات أو الأنشطة الهامة، وتقديم ضمانات لفئة الأقلية من حملة الأسهم، وتقييم هذه الأمور بانتظام.

تقارير مجلس إدارة وافية:

تعمل المجالس بشكل أفضل عندما تحصل على تقارير عالية الجودة توفر لها معلومات كافية لاتخاذ قرارات مستنيرة ووضع خطط نمو مستدامة على المدى القصير والطويل.

تدريب المديرين وتقييمات المجلس:

يجب على المديرين التأكد من قدرتهم على التعامل مع القواعد والتشريعات الجديدة. زيادة المسؤوليات واتساع نطاق المطالب التنظيمية يرفع من مستوى أداء المجلس.

الوجود غير المرئي:

يدور نظام الحوكمة حول تعزيز فكرة عدم شعورك بالحوكمة، حيث يعتبر هذا النهج من أعلى درجات الحكم. قد يبدو نظام الحوكمة الناجح غير ملموس، ولكنه يؤثر في كل مكان داخل المنظمة.

بتطبيق هذه العناصر يمكن تحقيق إدارة ناجحة وفعالة، وضمان تحقيق الشفافية والمساءلة في جميع أنشطة الشركة. الآن، بعد أن تعرفنا على العناصر المهنية لتطبيق نظام الحوكمة بسلاسة، يمكننا التفريق بين حوكمة الشركات وإدارة الشركات.

### 2.3.1.2 المطلب الثاني: أهداف الحوكمة وأهميتها في المؤسسات:

تركز حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة التي تشمل:

تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

الحد من الهدر في التكاليف.

المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.

تأسيس نظام عمل يتمتع بالشفافية.

تطوير ثقافة تنظيمية فعّالة.

تأسيس إدارة مسئولة عن عمل الشركات ووظائفها.

أهمية حوكمة الشركات:

تعد إدارة الشركات مهمة لأنها تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الرسمية، والسيطرة على المخاطر. وتعتمد استراتيجية الحوكمة الجيدة للشركات على مجموعة من اللوائح التنظيمية التي تحدد التفاعل بين أصحاب المصلحة والإدارة ومجلس الإدارة، مما يؤثر بشكل كبير على كيفية عمل الشركة.

فوائد حوكمة الشركات تشمل:

التقليل من المشاكل إلى الحد الأدنى:

في الشركات، تعمل الإدارة كممثل لحملة الأسهم، مما يشكل علاقة وكالة. قد لا يعمل مجلس الإدارة دائماً بما يخدم مصالح حملة الأسهم على أفضل وجه. تعالج حوكمة الشركات هذه المشكلة من خلال ضمان مواءمة أهداف حملة الأسهم مع أهداف الإدارة.

جذب انتباه المستثمرين الجدد:

توفر حوكمة الشركات نظاماً لممارسات أفضل في مجال الأعمال التجارية، مما يضمن كفاءة عمليات الشركة ويحمي مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين. تفضل المستثمرون دائماً الشركات التي تعتمد نظام حوكمة قوي، مما يساعد على جذب مستثمرين جدد

تحسين الكفاءة:

تساعد حوكمة الشركات على زيادة الكفاءة التشغيلية والتنظيمية في المنظمة. تعاني العديد من الشركات من سوء الإدارة، مما يؤدي إلى أداء دون المستوى. توفر حوكمة الشركات إطاراً لكيفية إدارة الشركات لعملياتها واستخدام مواردها، مما يعزز كفاءة العمل.

حماية أصحاب المصلحة:

بالإضافة إلى تقليل المشاكل داخل الشركة، تحمي حوكمة الشركات مصالح أصحاب المصلحة الآخرين. يمكن أن تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتقوم حوكمة الشركات بتقييم العلاقات التي يجب أن تحافظ عليها الشركات مع أصحاب المصلحة لضمان وضوح حقوقهم.

أهداف حوكمة الشركات تشمل:

الحفاظ على مصالح المساهمين والأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

تحقيق التوازن بين استقلالية المجلس والخبرة والمواهب وفقاً لطبيعة ونطاق أعمال الشركة.

ضمان دقة تقارير الأعمال.

السيطرة الداخلية وإدارة المخاطر.

الكشف عن جميع المعلومات المهمة.

تعزيز المساءلة ووظائف الرقابة الإدارية.

أهمية مبادئ الحوكمة:

الشفافية:

تعزز الحوكمة الشفافية من خلال تمكين القطاعات من توفير المعلومات والبيانات بشكل متاح وفعال للجمهور، مما يجعل القرارات والأنشطة مفهومة ومرئية.

المساءلة:

تعتبر المساءلة ضرورية لضمان ممارسة السلطة بطريقة شفافة وعادلة ومسؤولة. توفر الحوكمة آليات للمساءلة والمراقبة لضمان توافق القرارات والأعمال مع المصالح العامة والمعايير الأخلاقية.

النزاهة:

تفرض الحوكمة على القادة والموظفين الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي والقانوني وتجنب أي صراعات مصالح، مع تطبيق سياسات مضادة للسلوكيات غير الأخلاقية وتعزيز ثقافة النزاهة داخل المؤسسة.

إدارة المخاطر:

يجب على المؤسسة تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أدائها وسمعتها من خلال تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر واتخاذ إجراءات للتعامل معها.

## الاستدامة:

تتعلق الاستدامة بالجهود المستمرة للحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعمل. يجب أن تهتم المؤسسات بتقليل تأثيرها البيئي وتعزيز الممارسات المستدامة والمسؤولة اجتماعيًا، والمشاركة في الجوانب الاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة.

الفرق بين حوكمة الشركات وإدارة الشركات:

تهدف الحوكمة في القطاع العام إلى تحقيق المصلحة العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات الحكومية، بينما تهدف حوكمة الشركات في القطاع الخاص إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات. تتفاعل جميع هذه العناصر في نظام الحوكمة لتحقيق الاستقرار والتنمية الشاملة للمجتمع، مع التأكيد على الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة للمواطنين.

أهمية حوكمة الشركات تشمل:

## الاقتصاد:

تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد، استقرار الأسواق المالية، جذب الاستثمارات، وتقليل حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

## الشركات:

تساعد الحوكمة على خلق بيئة عمل سليمة تؤدي إلى أداء أفضل للشركة، تعزيز الإدارة الجيدة، زيادة القيمة الاقتصادية، وتسهيل الوصول إلى أسواق المال والتمويل بتكلفة أقل.

المستثمرون وحملة الأسهم:

تهدف الحوكمة إلى حماية الاستثمارات من الخسارة، تعظيم مصلحة المستثمرين، تحسين عوائد الاستثمار، حماية حقوق المساهمين، وتقليل حالات تضارب المصالح.

أصحاب المصالح الآخرين:

تعزز الحوكمة علاقة الشركة مع العاملين، الموردين، والدائنين، مما يعزز مستوى الثقة بين جميع المتعاملين ويرفع مستوى أداء الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### 2.3.2 المبحث الثاني: أنظمة الحوكمة ومبادئها في شركات المقاولات:

تلعب أنظمة الحوكمة في شركات المقاولات دوراً حيوياً في تعزيز الشفافية، المسؤولية، والاستدامة، مما يساهم في بناء الثقة بين جميع أصحاب المصلحة ويضمن الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية. تتضمن حوكمة الشركات في قطاع المقاولات عدداً من العناصر الأساسية، منها:

مجالس الإدارة واللجان:

تتولى مجالس الإدارة وضع الاستراتيجيات ومراقبة الأداء وتطوير السياسات. غالباً ما تُنشئ هذه المجالس لجاناً متخصصة مثل لجان التدقيق، التعويضات، والترشيحات لضمان الرقابة الدقيقة وتقديم المشورة المتخصصة.

الشفافية والإفصاح المالي:

الشفافية ضرورية لضمان ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين. يجب على الشركات تقديم تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب، والكشف عن المعلومات المهمة مثل المخاطر المالية والأداء التشغيلي.

المسؤولية الاجتماعية:

يزداد التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في قطاع البناء، مع ضرورة مراعاة التأثيرات البيئية والاجتماعية لأنشطة الشركة. تُشجع الشركات الكبيرة على إنشاء لجان للمسؤولية الاجتماعية لضمان التوازن بين الأهداف المالية والمجتمعية.

إدارة المخاطر:

يتضمن ذلك تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على الشركة وأصحاب المصلحة. تطوير نظم الرقابة الداخلية وتبني استراتيجيات إدارة المخاطر المتكاملة يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة ومستدامة.

التعويضات والحوافز:

ترتبط تعويضات المديرين التنفيذيين بأداء الشركة لتحقيق توازن بين تحقيق الأهداف المالية وتحفيز الأداء العالي. يجب أن تكون هذه الحوافز مصممة بعناية لضمان العدالة وتشجيع الأداء المستدام.

بغض النظر عن النوع التنظيمي للمؤسسة، من غير المرجح أن تكون أنظمة الحوكمة فعالة عندما يكون هناك نقص في الوضوح حول أصحاب المصلحة المعنيين وعلاقاتهم ومسؤولياتهم وآليات المساءلة. يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال:

القيادة الإدارية والتزامها بتنفيذ الحوكمة الرشيدة:

تقع مسؤولية تنفيذ وتقييم وتحسين هياكل وعمليات الحوكمة على القادة. يجب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى توفير المهارات والمعرفة والموارد اللازمة للقيادة الفعالة. ينبغي اعتماد لائحة قواعد سلوك من قبل المؤسسة وضمان خلوها من التحيز أو تضارب المصالح، مع التزام القادة بمعايير عالية للسلوك كنموذج يحتذى به.

العلاقات مع أصحاب المصلحة:

يسهم فهم الأدوار والمسؤوليات والاحتياجات المختلفة في إقامة علاقات قوية مع أصحاب المصلحة. يجب اتباع نهج نشط ومخطط لتحديد وفهم علاقات أصحاب المصلحة وتطويرها وتقويتها، مع إنشاء قنوات اتصال واضحة بشأن مهمة المؤسسة وأدوارها وأهدافها وأدائها. يجب أن تتضمن تلك القنوات إجراءات للاستفسارات والشكاوى واحترام سرية المعلومات الشخصية والأسرار التجارية.

إدارة المخاطر:

توفر المؤسسات الوسائل لفهم ومعالجة المخاطر لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. يتم تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية الرئيسية، وتحديد الاستجابة المناسبة لهذه المخاطر. يجب أن يتم الإبلاغ عن فعالية نظام إدارة المخاطر بشكل علني، مع الالتزام بتطبيق القانون وعدم مخالفته.

الامتثال الداخلي والمساءلة:

تضمن الحوكمة الرشيدة وضوح الأنظمة والضوابط الداخلية وتحديد المسؤوليات والتماشي مع الأهداف. تضمن المساءلة المباشرة لمن يخالف الأنظمة والضوابط، مع تحديد أدوار الموظفين ومسؤولياتهم ومساءلتهم، وإنشاء بيئة رقابية داخلية قوية تتماشى مع الأنظمة واللوائح.

التخطيط ومراقبة الأداء:

تعزز المجالس الإدارية التي تخطط بشكل جيد وترصد الأداء الفعالية والملاءمة. يجب وجود سياسة واضحة بشأن موعد وكيفية قيام مجلس الإدارة بالتشاور وإشراك الموظفين في صنع القرار، مع وجود

بيان واضح لأهداف المؤسسة كأساس للتخطيط. يتم قياس جودة الخدمة وإتاحة المعلومات عند الضرورة لمراجعة الجودة بشكل فعال ومنظم.

إدارة المعلومات ودعم القرار:

تعد إدارة المعلومات أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف وفهم المسؤوليات. يجب ضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، بحيث تكون المعلومات ذات صلة مباشرة بالقرارات التي يتعين على مجلس الإدارة اتخاذها.

مراجعة وتقييم ترتيبات الحوكمة:

تعد المراجعة والتقييم المستمر لترتيبات الحوكمة عملية أساسية. يجب أن يقوم مجلس الإدارة بفحص الهياكل والعمليات والأداء بشكل دوري. يجب أن تكون مبادئ الحوكمة نقطة انطلاق لتحقيق الحوكمة الرشيدة وليست غاية في حد ذاتها. يمكن قياس التقدم والنجاح في تطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال تقييم حالة الهياكل والعمليات والأداء، مما يساعد المؤسسات على تحقيق الحوكمة الرشيدة والحصول على ثقة أصحاب المصلحة.

### 2.3.2.1 المطلب الأول: تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات:

الحوكمة تعنى بإقامة نظام فعال لإدارة وتوجيه المؤسسات من خلال إنشاء هياكل تنظيمية واضحة وتوزيع دقيق للصلاحيات والمسؤوليات. وفيما يلي شرح مفصل لكل عنصر:

الهيكل التنظيمي:

1- مجلس الإدارة:

الدور:

يمثل أعلى سلطة في المؤسسة.

يحدد الأهداف والاستراتيجيات العامة.

يراقب أداء الإدارة التنفيذية.

المسؤوليات:

اعتماد الميزانية والخطط الاستراتيجية.

مراقبة وإدارة المخاطر.

التأكد من الامتثال للقوانين واللوائح.

2- اللجان الفرعية:

الدور:

تعمل كهيئات استشارية لمجلس الإدارة في مجالات محددة.

المسؤوليات:

لجنة التدقيق: مراجعة القوائم المالية وضمان دقة التقارير المالية.

لجنة المخاطر: تقييم وإدارة المخاطر المحتملة.

لجنة المكافآت: تحديد سياسات الرواتب والمكافآت للمديرين التنفيذيين.

3- الإدارة التنفيذية:

الدور:

تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي يعتمدها مجلس الإدارة.

المسؤوليات:

إدارة العمليات اليومية للمؤسسة.

تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية.

تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة.

توزيع الصلاحيات والمسؤوليات:

#### 1- تحديد الصلاحيات:

المبدأ:

توزيع واضح للصلاحيات لتجنب التداخل في المسؤوليات.

التطبيق:

وضع سياسات وإجراءات مكتوبة توضح حدود الصلاحيات لكل منصب.

#### 2- توزيع المسؤوليات:

المبدأ:

توزيع المهام والمسؤوليات بناءً على الخبرة والكفاءة.

التطبيق:

إعداد توصيف وظيفي دقيق يوضح مسؤوليات كل وظيفة.

#### 3- مبدأ الفصل بين الصلاحيات:

الغرض:

منع تضارب المصالح وضمان وجود نظام رقابي فعال.

التطبيق:

الفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية، على سبيل المثال، لا يجب أن يكون الشخص المسؤول عن تنفيذ العمليات هو نفسه الذي يراجعها.

#### 4- المراجعة والتقييم:

المبدأ:

ضرورة مراجعة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بانتظام لضمان الكفاءة والامتثال.

التطبيق:

إجراء مراجعات دورية من قبل لجان مستقلة داخلية وخارجية.

تقييم الأداء وفق معايير محددة ومراجعة التوصيات لتحسين العمليات.

باستخدام هذه المبادئ والأساليب، يمكن تحقيق حوكمة فعالة تضمن الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة المؤسسات.

#### 2.3.2.2 المطلب الثاني: تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة:

تعد مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة أساس الحوكمة الرشيدة، مما يعزز أداء المؤسسات ويزيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية. إليك شرحاً مفصلاً لكل مبدأ وكيفية تطبيقه من منظور الحوكمة:

##### 1- الشفافية:

المفهوم:

الشفافية تعني وضوح الأنشطة والإجراءات والقرارات والمعلومات المتعلقة بإدارة المؤسسة، بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف المعنية بوضوح ودون غموض.

التطبيق:

الإفصاح المالي: نشر تقارير مالية مفصلة ودقيقة بشكل دوري، لتمكين المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من الاطلاع على الوضع المالي للمؤسسة.

التقارير السنوية: إصدار تقارير سنوية تتضمن الأداء المالي، الأهداف الاستراتيجية، والإنجازات.

التواصل المفتوح: إقامة قنوات تواصل فعالة مع جميع الأطراف المعنية، مثل الموظفين، المساهمين، والعملاء، لضمان تدفق المعلومات بشكل منتظم.

الإفصاح عن المصالح: إعلان أي تضارب مصالح محتمل بين أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية لضمان الشفافية في القرارات.

## 2- المساءلة:

### المفهوم:

المساءلة تعني أن يكون كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عن أفعاله وقراراته ويجب أن يبررها ويقبل التقييم والمراجعة.

### التطبيق:

هيكل واضح للصلاحيات والمسؤوليات: تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات لكل مستوى إداري لضمان أن كل فرد يعرف ما يُتوقع منه.

نظام تقييم الأداء: وضع نظام دوري لتقييم أداء الإدارة والموظفين بناءً على معايير محددة وموضوعية.

آليات الشكوى والتظلم: توفير قنوات موثوقة يمكن من خلالها للموظفين أو أصحاب المصلحة تقديم شكاوى أو تظلمات تتعلق بالقرارات أو الممارسات.

المراجعات الداخلية والخارجية: تنفيذ مراجعات داخلية منتظمة وأخرى خارجية مستقلة لضمان التزام المؤسسة بالسياسات والإجراءات والمعايير.

## 3- العدالة:

### المفهوم:

العدالة تعني المعاملة المنصفة والمتساوية لجميع الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين، مساهمين، أو عملاء، دون تحيز أو تمييز.

### التطبيق:

سياسات التوظيف العادلة: تطبيق إجراءات توظيف قائمة على الجدارة والكفاءة دون تمييز بناءً على الجنس، العرق، الدين، أو أي معايير أخرى.

ممارسات التعويض المتساوية: ضمان تقديم أجور ومزايا عادلة ومتساوية لجميع الموظفين بناءً على مؤهلاتهم وأدائهم، مع توفير فرص متساوية للنمو والتطوير.

قرارات مجلس الإدارة: اتخاذ قرارات مجلس الإدارة بطريقة عادلة وشفافة تأخذ في الاعتبار مصلحة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة.

مكافحة التمييز: تطبيق سياسات صارمة ضد جميع أشكال التمييز والتحرش داخل المؤسسة، وضمان بيئة عمل آمنة ومحترمة.

فوائد تطبيق هذه المبادئ:

الثقة: تعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة في إدارة المؤسسة.

الأداء: تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال إدارة فعالة وعادلة.

السمعة: بناء سمعة جيدة للمؤسسة في السوق وبين العملاء.

الاستدامة: تحقيق نمو مستدام طويل الأجل من خلال ممارسات حوكمة قوية.

بتطبيق هذه المبادئ الأساسية، تستطيع المؤسسات تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة.

### 2.3.2.3 المطلب الثالث: دور مجالس الإدارة ولجانها في تعزيز الحوكمة:

تلعب مجالس الإدارة ولجانها دورًا حاسمًا في تعزيز الحوكمة الجيدة داخل المؤسسات. إليك شرحًا مفصلاً لدور هذه الهيئات:

#### 1- مجالس الإدارة:

الدور الأساسي:

التوجيه الاستراتيجي: تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان تحقيقها.

الإشراف والمراقبة: مراقبة أداء الإدارة التنفيذية والعمليات والنتائج.

إدارة المخاطر: تحديد وتقييم المخاطر الرئيسية ووضع استراتيجيات لإدارتها.

ضمان الامتثال: التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية.

المسؤوليات:

اعتماد السياسات: صياغة واعتماد السياسات والإجراءات التي تحكم عمل المؤسسة.

مراجعة الأداء: تقييم أداء الإدارة التنفيذية وتقديم التوجيهات اللازمة.

التواصل مع المساهمين: إقامة قنوات تواصل فعالة مع المساهمين لضمان فهم واضح لأهداف المؤسسة وأدائها.

الموافقة على الميزانيات والخطط المالية: ضمان استخدام الموارد المالية بفعالية ووفقاً للخطط الموضوعة.

2- اللجان الفرعية لمجلس الإدارة:

لجنة التدقيق:

الدور: مراقبة الأنشطة المالية والتدقيق الداخلي والخارجي.

المسؤوليات:

مراجعة القوائم المالية والتأكد من دقتها وشفافيتها.

متابعة نظام الرقابة الداخلية وتقييم فعاليته.

الإشراف على العلاقات مع المدققين الخارجيين.

لجنة المخاطر:

الدور: تقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة.

المسؤوليات:

تحديد المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.

وضع استراتيجيات لتخفيف المخاطر ومراقبة تنفيذها.

تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة حول وضع المخاطر.

لجنة المكافآت:

الدور: وضع سياسات التعويضات والمكافآت للمديرين التنفيذيين.

المسؤوليات:

تحديد هيكل الرواتب والمكافآت بناءً على الأداء.

ضمان توافق سياسات التعويض مع أهداف المؤسسة طويلة الأجل.

مراجعة وتحديث سياسات التعويض بانتظام.

لجنة الترشيحات والحوكمة:

الدور: ضمان وجود هيكل تنظيمي فعال ومعايير حوكمة قوية.

المسؤوليات:

ترشيح أعضاء مجلس الإدارة الجدد وضمان تنوع وكفاءة المجلس.

وضع معايير الأداء لأعضاء مجلس الإدارة.

مراقبة الامتثال لمبادئ الحوكمة الجيدة.

3- التكامل بين مجلس الإدارة واللجان:

التسيق والتواصل:

ضمان وجود تواصل فعال بين مجلس الإدارة ولجانه المختلفة لضمان انسجام القرارات والسياسات.

تقديم تقارير دورية من اللجان إلى مجلس الإدارة حول الأنشطة والتوصيات.

الشفافية في اتخاذ القرارات:

التأكد من أن جميع القرارات الهامة تُتخذ بشكل شفاف وبمشاركة كافة الأطراف المعنية.

الإفصاح عن أي تضارب مصالح محتمل والعمل على حله.

4- تعزيز الحوكمة الجيدة:

الالتزام بالمعايير:

تطبيق أفضل الممارسات والمعايير الدولية للحوكمة، مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(OECD).

تعزيز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة من خلال التدريب والتوعية المستمرة.

## التقييم الدوري:

إجراء تقييم دوري لأداء مجلس الإدارة واللجان لضمان الكفاءة والفعالية.

استخدام نتائج التقييم لتحسين العمليات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### 5- أهمية هذه الأدوار:

تحقيق الشفافية والمساءلة: ضمان إدارة جميع الأنشطة بطريقة شفافة ومسؤولة.

تعزيز الثقة: بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في إدارة المؤسسة.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية: توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

إدارة المخاطر: تقليل المخاطر المحتملة وتحسين استجابة المؤسسة للآزمات.

بتنفيذ هذه الأدوار بفعالية، تضمن المؤسسات تطبيق حوكمة رشيدة تعزز من أدائها وتحقق أهدافها بشكل مستدام.

### 2.3.3 المبحث الثالث : أثر تطبيق الحوكمة على شركات المقاولات:

#### 2.3.3.1 المطلب الاول: تحسين أداء الشركات المالي والعملياتي:

تطبيق الحوكمة له تأثير كبير على تحسين الأداء المالي والعملياتي للشركات. إليك النقاط الرئيسية حول هذا التأثير:

#### 1- تعزيز الشفافية والمساءلة

تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من الشفافية والمساءلة داخل الشركات، مما يساعد على اكتشاف أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية بسرعة أكبر. هذا يساهم في تقليل المخاطر المالية وتحسين الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

## 2- زيادة ثقة المستثمرين

الحوكمة الجيدة تجعل الشركات أكثر جاذبية للمستثمرين، حيث يطمئن المستثمرون إلى أن أموالهم تُدار بشكل مسؤول وفعال. هذا يؤدي إلى زيادة تدفق رؤوس الأموال وتحسين وضع السيولة المالية للشركة.

## 3- تحسين عملية اتخاذ القرارات

وجود هيكلية حوكمة فعالة يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة من خلال تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات. هذا يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويؤدي إلى نتائج أكثر دقة واستدامة.

## 4- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة

عبر تحسين العمليات وتقليل الفاقد والنفايات الإدارية والتشغيلية، يمكن للشركات تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية. هذا ينعكس إيجابياً على الأداء المالي للشركة.

## 5- الامتثال للقوانين والتشريعات

الحوكمة الجيدة تضمن التزام الشركات بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية، مما يقلل من المخاطر القانونية والغرامات المالية المحتملة. هذا يساهم في حماية الشركة من التبعات السلبية الناتجة عن عدم الامتثال.

## 6- تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة

تساعد الحوكمة على تعزيز العلاقات بين الشركات وأصحاب المصلحة مثل الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع بشكل عام. هذا يعزز من السمعة العامة للشركة ويسهم في بناء علاقات إيجابية وتعاونية.

بتطبيق الحوكمة بشكل فعال، تتمكن الشركات من تحقيق أداء مالي وعملياتي متميز، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنمو في السوق.

### 2.3.3.2 المطلب الثاني: تعزيز الشفافية والمساءلة وحقوق المساهمين:

تطبيق الحوكمة له تأثير كبير في تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين. فيما يلي توضيح لكيفية تحقيق ذلك:

#### 1- تعزيز الشفافية

الإفصاح المالي المحسن: تفرض الحوكمة على الشركات تقديم تقارير مالية واضحة ودقيقة، مما يتيح للمساهمين والمستثمرين فهمًا دقيقًا للوضع المالي للشركة.

توفر المعلومات للجميع:

تضمن الحوكمة توفير قنوات للوصول إلى المعلومات الهامة حول أنشطة الشركة، مما يمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات مستنيرة.

تقليل الغموض:

تقلل الحوكمة من الممارسات التي تؤدي إلى نقص الشفافية، مما يعزز الثقة بين الشركة والمستثمرين.

#### 2- تعزيز المساءلة

تحديد المسؤوليات والصلاحيات:

تساعد هياكل الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

رقابة داخلية فعالة:

إنشاء لجان رقابية داخلية، مثل لجنة التدقيق، لضمان الامتثال للقوانين والسياسات الداخلية ومراقبة أداء الإدارة.

مساءلة الأداء: تتيح الجمعيات العامة للمساهمين طرح الأسئلة وطلب تفسيرات حول أداء الإدارة، مما يعزز مستوى المساءلة.

#### 3- حماية حقوق المساهمين

زيادة جاذبية الشركة للمستثمرين: يفضل المستثمرون الشركات التي تطبق حوكمة جيدة لأنها توفر إطارًا واضحًا لإدارة المخاطر وتحقيق عوائد مستدامة، مما يعزز ثقتهم في إدارة الشركة.

تقليل المخاطر:

تقلل الحوكمة الفعالة من المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية عبر وضع ضوابط ورقابة فعالة، مما يجعل الشركة أقل عرضة للأزمات المالية والمشكلات القانونية.

تحسين التقييم الائتماني: غالبًا ما تحصل الشركات التي تطبق حوكمة جيدة على تقييمات ائتمانية أفضل، مما يسهل عليها الوصول إلى أسواق رأس المال وجذب الاستثمارات.

حقوق التصويت:

تضمن الحوكمة حقوق المساهمين في التصويت على القرارات الرئيسية مثل تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموافقة على السياسات الرئيسية.

التوزيعات العادلة:

تضمن الحوكمة توزيع الأرباح بشكل عادل بين المساهمين.

إمكانية الوصول إلى المعلومات:

تضمن الحوكمة حق المساهمين في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الشركة.

آليات الحلول والنزاعات: توفر الحوكمة آليات لحل النزاعات بين المساهمين والإدارة أو بين المساهمين أنفسهم بشكل عادل وشفاف.

فوائد تطبيق الحوكمة الجيدة:

تعزيز الثقة: بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في إدارة الشركة.

تحسين الأداء: تحقيق أداء مالي وعملياتي متميز.

حماية المصالح: حماية حقوق المساهمين وضمان مشاركتهم الفعالة في صنع القرار.

الاستدامة: تحقيق نمو مستدام وطويل الأجل من خلال ممارسات حوكمة قوية وفعالة.

باختصار، الحوكمة الجيدة هي أساس الإدارة المسؤولة والشفافة للشركات، مما يعزز من ثقة المساهمين والمستثمرين ويسهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة واستدامة.

#### 2.3.4 المبحث الرابع: أثر تطبيق الحوكمة على بيئة العمل:

تأثير الحوكمة في تحسين بيئة العمل والعلاقات داخل الشركة

تحسين الشفافية والمساءلة داخل الشركة

وضوح الأدوار والمسؤوليات: تعزز الحوكمة من وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الشركة، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويزيد من كفاءة العمليات.

تعزيز الشفافية: توفير معلومات واضحة ودقيقة حول سياسات الشركة وأدائها يعزز من الشفافية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انفتاحًا وصراحة.

تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة

زيادة الثقة: تعزز الحوكمة الجيدة الثقة بين الموظفين والإدارة من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة وتوفير آليات للمساءلة.

تعزيز التعاون: من خلال وضع سياسات واضحة للتعاون والعمل الجماعي، تسهم الحوكمة في خلق بيئة عمل تعاونية وداعمة.

توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة

الالتزام بمعايير السلامة: تشمل الحوكمة الالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية، مما يساهم في توفير بيئة عمل آمنة للموظفين.

الاستقرار الوظيفي: يساهم تطبيق الحوكمة في استقرار الموظفين من خلال سياسات توظيف عادلة وإجراءات تقييم شفافة.

تعزيز التطوير المهني والتدريب

الاستثمار في التدريب: تستثمر الشركات التي تطبق حوكمة جيدة في تدريب وتطوير موظفيها، مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي.

تشجيع الابتكار: بدعم المبادرات الجديدة وتوفير بيئة عمل محفزة، تسهم الحوكمة في تشجيع الابتكار والتطور المستمر.

تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية

سياسات العمل المرنة: تساعد سياسات العمل المرنة الموظفين في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.

دعم رفاهية الموظفين: تتضمن الحوكمة برامج لدعم رفاهية الموظفين مثل الرعاية الصحية والإجازات المدفوعة، مما يعزز من رفاهية الموظفين بشكل عام.

الفوائد العملية لتطبيق الحوكمة الجيدة

الثقة المتبادلة: يؤدي التطبيق الجيد للحوكمة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للشركة.

بيئة عمل مستقرة: تسهم الحوكمة في خلق بيئة عمل مستقرة وآمنة، حيث يشعر الموظفون بالأمان والثقة في مستقبلهم الوظيفي.

تطوير مهني مستمر: يضمن الاستثمار في التدريب والتطوير المهني تحسين مهارات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.

ابتكار مستدام: من خلال تشجيع المبادرات الجديدة ودعم الابتكار، تساهم الحوكمة في تحقيق تطور مستدام للشركة.

توازن حياتي أفضل: سياسات العمل المرنة وبرامج دعم رفاهية الموظفين تساعد في تحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية، مما يعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم.

باختصار، تطبيق الحوكمة الجيدة يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة داخل الشركة، تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة، توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، دعم التطوير المهني والتدريب، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

#### **2.3.4.1 المطلب الاول: تأثير الحوكمة على علاقات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات:**

تأثير الحوكمة على علاقات العمل

الشفافية والمساءلة: تعزز الحوكمة الجيدة من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة. تساهم الشفافية في بناء علاقات عمل قوية ومستدامة، وتقلل من احتمالات النزاعات.

التواصل الفعّال: توفر الحوكمة هياكل وآليات واضحة للتواصل داخل المؤسسة، مما يعزز من فعالية علاقات العمل. تضمن السياسات المحددة تبادل المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يقوي الروابط بين الفرق والأفراد.

الثقة والاحترام: عندما تتبنى الإدارة ممارسات حوكمة راسخة، تساهم في زيادة ثقة الموظفين في القيادة وتعزيز مشاعر الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.

تأثير الحوكمة على المشاركة في اتخاذ القرارات

توزيع السلطات: تضمن الحوكمة الجيدة توزيع السلطات بطرق عادلة وفعالة، مما يتيح للموظفين فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات. يساهم ذلك في تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم والمساهمة في صياغة سياسات الشركة.

تشجيع المشاركة: تعزز سياسات الحوكمة من مشاركة الموظفين في الاجتماعات واللجان المختلفة، مما يشجعهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. هذا يساهم في تحقيق بيئة عمل ديناميكية وفعالة.

التنمية المهنية: تساهم الحوكمة في تطوير برامج تدريبية وتطويرية تعزز من مهارات الموظفين وتؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات. من خلال تحسين مهاراتهم ومعرفتهم، يصبحون قادرين على تقديم مساهمات قيمة في تطوير سياسات الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 2.3.4.2 المطلب الثاني: تعزيز معايير العدالة والمساواة والأخلاق في بيئة العمل:

تأثير الحوكمة في تعزيز العدالة والمساواة

وضع سياسات واضحة وغير تمييزية: تساهم الحوكمة في صياغة سياسات داخلية واضحة تضمن معاملة جميع الموظفين بشكل عادل، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين أو أي خصائص شخصية أخرى. تساهم هذه السياسات في تعزيز العدالة والمساواة في مجالات التوظيف والترقية وتوزيع المهام.

آليات الشكاوى والتظلم: توفر الحوكمة الجيدة قنوات فعالة وآمنة لتقديم الشكاوى والتظلمات، مما يسمح للموظفين بطرح مخاوفهم بخصوص أي تجاوزات أو مظالم بشكل سري. تساهم هذه الآليات في تحقيق العدالة والمساواة داخل المؤسسة.

التقييم العادل للأداء: تدعم الحوكمة وضع معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين، مما يضمن أن عمليات التقييم والمكافأة تتم بدون تحيز أو تمييز.

تأثير الحوكمة في تعزيز الأخلاق

وضع مدونات السلوك والأخلاقيات: تسهم الحوكمة في وضع مدونات سلوك وأخلاقيات تحدد القيم والمبادئ التي يجب أن يتبعها الموظفون والإدارة. هذه المدونات تحدد المعايير الأخلاقية التي توجه سلوكيات جميع الأفراد في المؤسسة.

التدريب والتوعية: تعمل الحوكمة على تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى توعية الموظفين بأهمية الأخلاق في بيئة العمل، وتعليمهم كيفية التعامل مع المواقف الأخلاقية المعقدة.

المساءلة والشفافية: تعزز الحوكمة من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يحد من فرص الفساد وسوء السلوك. تعمل آليات المساءلة على ضمان التزام الجميع بالمعايير الأخلاقية المحددة.

تأثير الحوكمة على بيئة العمل بشكل عام

تحسين العلاقات بين الموظفين: يعزز الالتزام بالعدالة والمساواة والأخلاق من جودة العلاقات بين الموظفين، ويزيد من التعاون والتفاهم بينهم.

زيادة رضا الموظفين: يساهم التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة في رفع رضا الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والإنصاف، مما يعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

تعزيز السمعة المؤسسية: يعزز الالتزام القوي بمعايير الحوكمة من سمعة المؤسسة في السوق، مما يجذب العملاء والمستثمرين ويزيد من فرص نجاحها ونموها.

### 2.3.4.3 المطلب الثالث: تأثير التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية على العمال والمجتمع

المحلي:

تحسين ظروف العمل: تعزز الحوكمة من وضع سياسات تساهم في خلق بيئة عمل صحية وآمنة. تضع هذه السياسات معايير وضوابط دقيقة لضمان سلامة الموظفين وصحتهم، مما يساهم في تقليل الحوادث والإصابات.

العدالة والمساواة: تضمن الحوكمة تحقيق العدالة والمساواة في معاملة جميع الموظفين، بما في ذلك التوظيف والأجور والترقيات. يعزز ذلك من شعور الموظفين بالإنصاف والانتماء، مما يساهم في تحسين بيئة العمل.

التدريب والتطوير المهني: تدعم الحوكمة استثمار الشركات في تدريب وتطوير موظفيها. يتيح هذا التوجه للعمال فرصة تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، مما يساهم في رفع إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل. مشاركة الموظفين: تضمن الحوكمة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. يعزز ذلك من التفاعل والتعاون بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام. تأثير الحوكمة على التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي

الاستدامة البيئية: تدفع الحوكمة الشركات لتبني ممارسات صديقة للبيئة، مثل تقليل النفايات وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة. يساهم ذلك في تقليل الأثر البيئي السلبي للشركة ويعزز من حماية البيئة المحلية.

المسؤولية المجتمعية: تشجع الحوكمة الشركات على المشاركة في المبادرات المجتمعية، مثل دعم التعليم والصحة والبنية التحتية المحلية. تعزز هذه الأنشطة من رفاهية المجتمع المحلي وتبرز التزام الشركة بتحقيق التنمية المستدامة.

الشفافية والمساءلة: تضمن الحوكمة الشفافية في عمليات الشركة وممارساتها، مما يعزز الثقة بين الشركة والمجتمع المحلي. الشركات التي تلتزم بالحوكمة الجيدة تتمتع بقدرة أكبر على كسب دعم وثقة المجتمع.

تعزيز الاقتصاد المحلي: تساهم الشركات الملتزمة بالحوكمة في تعزيز الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل ودعم الموردين المحليين. يساهم ذلك في تنمية الاقتصاد المحلي وتعزيز النمو الاقتصادي في المنطقة.

### 2.3.5 المبحث الخامس : التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة وتأثيرها على بيئة العمل في شركات المقاولات:

التعقيد التنظيمي: تواجه شركات المقاولات صعوبة في تطبيق أنظمة الحوكمة المتسقة بسبب تعدد المشاريع والمواقع، مما يجعل من الصعب إدارة وتنفيذ السياسات بشكل موحد عبر جميع العمليات.

مقاومة التغيير: قد تعترض الشركات مقاومة من بعض الموظفين والإدارة عند تنفيذ سياسات جديدة تتعلق بالحوكمة، خاصةً إذا تطلبت تغييرات جذرية في الثقافة المؤسسية والإجراءات اليومية.

التكاليف المالية: تنفيذ برامج الحوكمة يتطلب استثمارًا كبيرًا في التدريب وتطوير الأنظمة والاستشارات. قد تكون هذه التكاليف عبئًا ماليًا كبيرًا على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الافتقار إلى الوعي والفهم: نقص الوعي بأهمية الحوكمة وفوائدها بين أصحاب القرار والموظفين قد يؤدي إلى عدم الالتزام الفعلي بالمبادئ الحوكمة، مما يعيق تطبيقها بشكل فعال.

التعقيدات القانونية والتنظيمية: تعمل شركات المقاولات في بيئات قانونية وتنظيمية متعددة ومعقدة، مما يتطلب التكيف مع متطلبات متنوعة قد تعرقل تطبيق سياسات حوكمة موحدة.

النزاهة والشفافية: يعتبر الفساد والرشاوى تحديات كبيرة في قطاع المقاولات، مما يصعب تحقيق الشفافية والنزاهة في العمليات الإدارية والمالية.

تأثير هذه التحديات على بيئة العمل

تدهور العلاقات الداخلية: ضعف تطبيق الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى تآكل الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة ويزيد من التوتر والصراع الداخلي.

انخفاض الإنتاجية: غياب السياسات الواضحة والشفافية قد يتسبب في انخفاض الكفاءة والإنتاجية. عدم وجود نظم حوكمة فعالة قد يصعب تحقيق أهداف المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني المحددين.

زيادة المخاطر: ضعف الحوكمة يعزز من المخاطر المالية والقانونية، مما قد يؤدي إلى خسائر كبيرة وتأثير سلبي على سمعة الشركة.

عدم الامتثال للمعايير: الفشل في تطبيق الحوكمة بشكل فعال قد يؤدي إلى عدم الامتثال للمعايير المحلية والدولية، مما يعرض الشركة لغرامات وعقوبات قانونية.

تحسين تطبيق الحوكمة

لتجاوز هذه التحديات، يمكن لشركات المقاولات اتخاذ الخطوات التالية:

التدريب والتوعية: تقديم برامج تدريبية لزيادة الوعي والفهم بمبادئ الحوكمة وفوائدها لجميع الموظفين وأصحاب القرار، مما يعزز الالتزام ويسهم في تطبيق فعال للحوكمة.

الاستثمار في التكنولوجيا: استخدام نظم إدارة المشاريع والتكنولوجيا لتعزيز الشفافية والكفاءة في العمليات، مما يسهم في تحسين الإدارة والتقليل من التكاليف.

التعاون مع خبراء الحوكمة: الاستفادة من استشارات الخبراء والمتخصصين في الحوكمة لتطوير سياسات وإجراءات فعالة ومناسبة لطبيعة الشركة وبيئتها.

تشجيع ثقافة الشفافية: تعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة من خلال تطبيق سياسات صارمة لمكافحة الفساد والرشاوى، مما يسهم في بناء بيئة عمل نزيهة وموثوقة.

#### **2.3.5.1 المطلب الاول: التحديات الثقافية والتنظيمية في تغيير الثقافة والممارسات القائمة:**

المقاومة للتغيير: يواجه الموظفون والإدارة أحياناً مقاومة للتغيير بسبب القلق من المجهول، أو الشعور بالراحة مع الوضع الحالي، أو الخوف من فقدان الامتيازات الحالية.

الثقافة التنظيمية الراسخة: قد تكون المؤسسات ذات الثقافة العميقة والتقاليد الراسخة صعبة التغيير. القيم والمعتقدات الراسخة قد تتعارض مع التغييرات المقترحة، مما يصعب إدخال أي تعديلات.

نقص الثقة: إذا كان هناك نقص في الثقة بين الموظفين والإدارة، فقد يكون من الصعب تنفيذ التغيير. عدم الثقة في نوايا الإدارة أو في نجاح التغيير يمكن أن يؤدي إلى مقاومة شديدة.

اختلاف القيم والمعتقدات: تباين القيم والمعتقدات بين مجموعات مختلفة من الموظفين قد يسبب صراعات داخلية ويعوق التغيير، خاصةً إذا كانت هناك اختلافات بين الأجيال أو بين الأقسام.

التحديات التنظيمية:

الهيكل التنظيمي: قد تكون الهياكل التنظيمية الهرمية عقبة أمام التغيير، حيث تفضل بعض المؤسسات الالتزام بالإجراءات التقليدية وتكون أقل مرونة في تبني ممارسات جديدة.

نقص الموارد: يمكن أن يعيق نقص الموارد، مثل التمويل أو الوقت أو القوى العاملة المؤهلة، عملية التغيير بشكل كبير، مما يتطلب استثمارات إضافية للتغلب على هذه العوائق.

نقص القيادة الفعالة: غياب القيادة القوية قد يعوق جهود التغيير، حيث يلعب القادة دوراً حاسماً في توجيه العملية وتحفيز الموظفين على تبني الممارسات الجديدة.

ضعف التواصل: ضعف قنوات التواصل يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم أو انتشار الإشاعات، مما يزيد من مقاومة التغيير. التواصل الفعال ضروري لشرح أسباب التغيير وفوائده بوضوح.

التقييم والمراقبة: عدم وجود آليات واضحة لتقييم التقدم ومراقبة تنفيذ التغيير يمكن أن يؤدي إلى فشل المبادرات التغييرية. يجب تطوير أدوات لقياس النجاح والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

استراتيجيات لمواجهة التحديات:

التواصل الفعال: توفير معلومات واضحة وشفافة حول أسباب التغيير والفوائد المتوقعة. تنظيم اجتماعات وورش عمل لشرح التغييرات والإجابة على استفسارات الموظفين.

القيادة القوية: يجب على القادة أن يكونوا قدوة وأن يظهروا التزامًا قويًا بالتغيير، مع تحفيز الموظفين وتقديم الدعم اللازم لضمان نجاح التغيير.

التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية لتأهيل الموظفين على التكيف مع التغييرات الجديدة. التدريب يساعد في تقليل القلق وزيادة الثقة في التغيير.

إشراك الموظفين: إشراك الموظفين في عملية التغيير يمكن أن يقلل من المقاومة. يمكن تشكيل فرق عمل متعددة الأقسام للمساهمة في تخطيط وتنفيذ التغييرات.

التقدير والمكافآت: تقديم مكافآت وتشجيعات للموظفين الذين يظهرون التزامًا بالتغيير ويساهمون في نجاحه، مما يعزز الروح المعنوية ويحفز الآخرين على التكيف مع التغييرات.

**2.3.5.2 المطلب الثاني: العوائق المالية والقانونية في تنفيذ أنظمة الحوكمة وتأثيرها على بيئة العمل:**

العوائق القانونية:

التعقيدات القانونية والتنظيمية: تختلف القوانين واللوائح من بلد إلى آخر، مما يعقد تطبيق أنظمة الحوكمة عبر الحدود. تواجه الشركات الدولية تحديات إضافية في التوافق مع متطلبات قانونية متعددة ومختلفة.

التغيرات القانونية المستمرة: التغيرات المستمرة في القوانين واللوائح تتطلب من الشركات التكيف بشكل دائم وإجراء تعديلات مستمرة على أنظمة الحوكمة، مما يزيد من التعقيدات والتكاليف التشغيلية.

التوافق مع المتطلبات المحلية والدولية: يتطلب التوافق مع متطلبات الحوكمة المحلية والدولية إجراء تقارير وإفصاحات مالية دقيقة، مما يضيف عبئًا إداريًا كبيرًا ويزيد من التعقيد.

الامتثال القانوني: يتطلب الالتزام بالقوانين المتعلقة بحقوق العمال، مكافحة الفساد، والشفافية موارد وجهوداً كبيرة لضمان الامتثال. عدم الامتثال قد يؤدي إلى فرض غرامات وعقوبات قانونية.

تأثير العوائق المالية والقانونية على بيئة العمل:

زيادة الضغط المالي: التكاليف المرتفعة المرتبطة بتنفيذ أنظمة الحوكمة قد تضع ضغطاً مالياً على الشركة، مما يؤثر سلباً على استثمارات أخرى مثل التوسع والتطوير.

تأثير على الروح المعنوية: قد يشعر الموظفون بالإحباط إذا اعتبروا أن الموارد المالية تُستخدم بشكل غير فعال، مما يؤثر على روحهم المعنوية.

تعطيل العمليات: التغييرات المستمرة في الأنظمة والسياسات قد تعطل العمليات اليومية وتؤدي إلى تباطؤ في الإنتاجية.

التعقيد الإداري: زيادة التعقيدات الإدارية يمكن أن تبطئ عملية اتخاذ القرارات وتزيد من البيروقراطية داخل المؤسسة.

المخاطر القانونية: عدم الامتثال الكامل للقوانين قد يؤدي إلى نزاعات قانونية وغرامات، مما يؤثر سلباً على سمعة الشركة وعلاقاتها مع العملاء والمستثمرين.

استراتيجيات للتغلب على العوائق:

التخطيط المالي الجيد: تخصيص ميزانية محددة لتنفيذ أنظمة الحوكمة مع تحديد أولويات الإنفاق لضمان الاستخدام الفعال للموارد وتخفيف الضغط المالي.

التدريب والتوعية: تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لرفع الوعي حول أهمية الحوكمة وكيفية الامتثال للقوانين واللوائح.

الاستشارات المتخصصة: الاستعانة بخبراء ومستشارين قانونيين لضمان الامتثال للقوانين المحلية والدولية وتقادي النزاعات القانونية.

التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات الإدارية ومراقبة الامتثال، مما يساهم في تقليل التعقيدات وتعزيز الشفافية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3.1 مقدمة :

سيتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المنظمة وأداء المنظمة بشكل عام. سيتم استخدام الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات ذات الصلة. سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات تحليلية مثل التحليل الإحصائي والتحليل الموضوعي. ستساهم الدراسة في توفير رؤى عميقة حول العلاقة بين الحوكمة وأداء المنظمة. سيتم إجراء الدراسة على موظفين قياديين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وستستغرق الدراسة من يونيو 2024 إلى سبتمبر 2024 .

#### 3.2 المنهجية وطرق البحث:

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظواهر العلمية والمشكلات بطريقة علمية وتحليلها بشكل منهجي ومنطقي. سيستخدم الباحث هذا المنهج لفهم تأثير تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المنظمة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام.

باستخدام المنهج الوصفي، سيقوم الباحث بوصف الظواهر والمشكلات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في المنظمة.

سيستخدم وسائل متنوعة مثل الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات ذات الصلة. سيحاول الباحث أن يكون دقيقاً وشاملاً في وصفه للعناصر المتعلقة بالحوكمة، مثل هياكل القرار وتوزيع السلطة وآليات المساءلة.

بعد ذلك، سينتقل الباحث إلى المنهج التحليلي لتحليل البيانات المجمعة، سيقوم بتفكيك العوامل المتعلقة بتطبيق الحوكمة وتحليلها بشكل منفصل.

سيستخدم الباحث أدوات تحليلية مثل التحليل الاحصائي والتحليل الموضوعي لفهم العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة. سيحاول الباحث استنتاج العلاقات السببية وتفسير النتائج بطريقة منطقية وموثوقة.

باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، ستساعد هذه الدراسة في الإجابة على الأسئلة البحثية المتعلقة بتأثير تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المنظمة وتأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام. ستساهم الدراسة في توفير رؤى عميقة حول العلاقة بين الحوكمة وأداء المنظمة، وقد تقدم توصيات قيّمة لتحسين الأداء والتطوير المستقبلي في سياق الحوكمة المؤسسية.

### 3.3 حدود الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: تشمل الدراسة الموظفين العاملين بمناصب قيادية داخل الشركات المتخصصة بمجال المقاولات في المملكة العربية السعودية.

2- عينة الدراسة: أن تشمل الدراسة عدد 100 موظف يعملون ضمن الشركات المتخصصة بمجال المقاولات في المملكة العربية السعودية.

3- توقيت الدراسة: الفترة من 2024/06 وحتى 2024/09.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

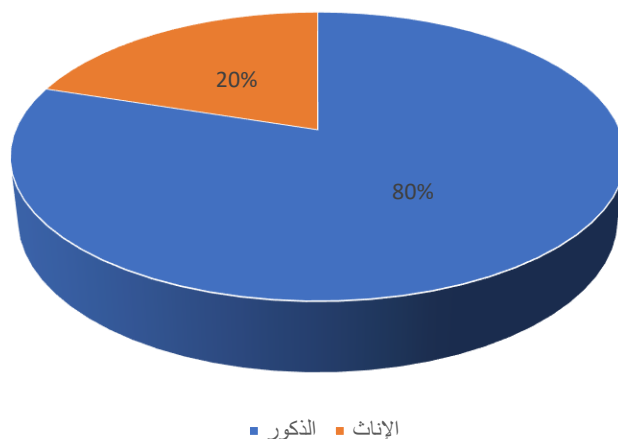
أ- توزيع أفراد العينة حسب النوع.

الجدول رقم (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع

| النوع         | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------|-----------|---------------|
| ذكر           | 80        | 80%           |
| انثى          | 20        | 20%           |
| الدرجة الكلية | 100       | 100%          |

يتبين من الجدول السابق: أن الذكور تمثل نسبة 80% من أفراد العينة وهي النسبة الأعلى حيث حصل الإناث على نسبة 20% فقط.

الشكل رقم (3-1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



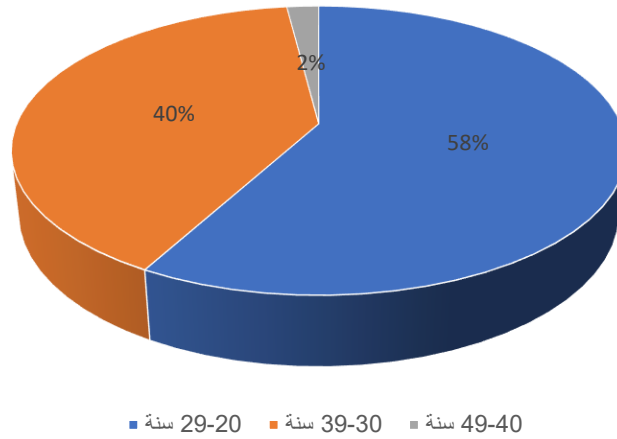
ب- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| النسب المئوية | التكرارات | الفئة العمرية |
|---------------|-----------|---------------|
| 58%           | 58        | 29-20 سنة     |
| 40%           | 40        | 39-30 سنة     |
| 2%            | 2         | 49-40 سنة     |
| 100%          | 100       | الدرجة الكلية |

يتبين من الجدول السابق: أن الفئة العمرية من 20-29 سنة أخذت الحصة الأكبر من عينة الدراسة وشكلت نسبة 58% منها وتلاها الفئة العمرية من 30-39 سنة حيث حصلت على نسبة 40% من أفراد العينة بينما شكلت الفئة العمرية من 40-49 سنة الأقل بنسبة 2% فقط.

الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



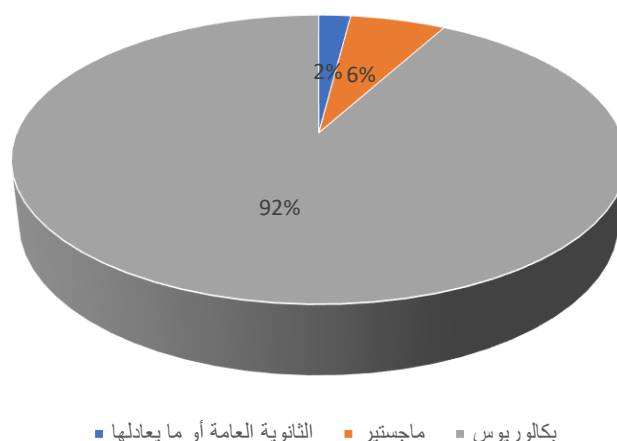
ج- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

| الدرجة العلمية                | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| الثانوية العامة أو ما يعادلها | 2         | 2%            |
| بكالوريوس                     | 92        | 92%           |
| ماجستير                       | 6         | 6%            |
| الدرجة الكلية                 | 100       | 100%          |

يتبين من الجدول السابق: أن عينة الدراسة تحتوي على نسبة 2% فقط من حاملين الثانوية العامة أو ما يعادلها، بينما احتوت على 92% من حاملين درجة البكالوريوس، و أخيراً احتوت على 6% من حاملين درجة الماجستير.

الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



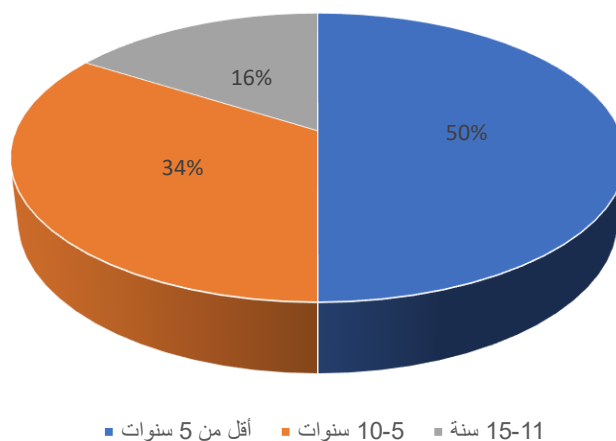
د- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 50        | 50%           |
| 5-10 سنوات     | 34        | 34%           |
| 11-15 سنة      | 16        | 16%           |
| الدرجة الكلية  | 100       | 100%          |

يتبين من الجدول السابق: أن عينة الدراسة تحتوي على نسبة 50% ممن تساوي خبرتهم العملية 5 سنوات أو أقل، بينما تتوزع بقية عينة الدراسة بين 34% خبرتهم بين 6 سنوات و 10 سنوات، و 16% بين 11 سنة و حتى 15 سنة.

الشكل رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



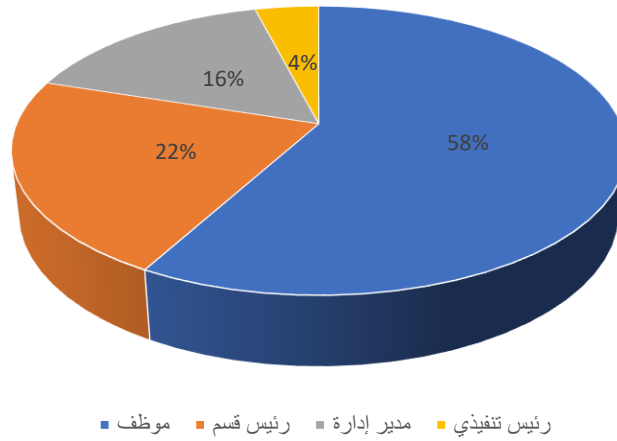
هـ- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| موظف           | 58        | 58%           |
| رئيس قسم       | 22        | 22%           |
| مدير إدارة     | 16        | 16%           |
| رئيس تنفيذي    | 4         | 4%            |
| الدرجة الكلية  | 100       | 100%          |

يتبين من الجدول السابق: أن منصب موظف حاز على 58% من إجمالي عينة الدراسة، بينما حاز منصب رئيس قسم على نسبة 22% من إجمالي الدراسة، كما حاز منصب مدير إدارة على نسبة 16% من إجمالي عينة الدراسة، و أخيراً منصب رئيس تنفيذي بنسبة 4%.

الشكل رقم (3-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



### 3.4 أدوات الدراسة:

- لقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان والذي احتوى على جزأين رئيسيين هما:
- الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولوية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.
  - الجزء الثاني: يتكون من محاور الاستبيان، المتكونة من محورين رئيسيين، وهم على النحو الآتي:
  - المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لطريق نظام الحوكمة داخل الشركة، مقسمة إلى 8 فقرات.
  - المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة، مقسمة إلى 7 فقرات.
  - ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة ) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

### 3.5 تحليل البيانات والنتائج:

#### 3.5.1 صدق الأداة وثباتها:

##### 1- صدق الأداة ( الاستبيان ):

أ- صدق المحكمين: بعد الإنتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقيق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك لتتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراته بالمحور الذي تنتمي إليه .

##### ب- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

- المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لطببق نظام الحوكمة داخل الشركة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة بالاستبيان ويوضح نتائجها الجدول الآتي:

الجدول رقم (6-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.827**        | 2          | 0.861**        | 1          |
| 0.862**        | 4          | 0.779**        | 3          |
| 0.798**        | 6          | 0.901**        | 5          |
| 0.536**        | 8          | 0.719**        | 7          |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول أن معاملات الارتباط الإيجابية (مثل 0.861، 0.827، إلخ.) تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين درجات الفقرات والدرجة الكلية للمحور الأول. هذا يعني أنه كلما كانت درجة الفقرة عالية، كانت الدرجة الكلية للمحور الأول كذلك عالية، والعكس صحيح.

القيم المرتفعة (مثل 0.901، 0.862) تشير إلى أن الفقرات تتسق بشكل كبير مع الدرجة الكلية للمحور، مما يعني أنها تعكس بشكل قوي ما يقيسه المحور الأول.

القيمة الأقل بين معاملات الارتباط (0.536 للفقرة رقم 8) تشير إلى أن هذه الفقرة هي الأقل اتساقاً مع الدرجة الكلية للمحور الأول مقارنة ببقية الفقرات، لكنها لا تزال تشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة.

بشكل عام، الجدول يظهر أن جميع الفقرات في المحور الأول لها ارتباط قوي مع الدرجة الكلية، مما يعني أن الفقرات متسقة وجيدة في قياس ما يهدف إليه المحور الأول.

- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة بالاستبيان ويوضح نتائجها الجدول الآتي:

الجدول رقم (7-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|
| 1          | 0.516**        | 2          | 0.506**        |
| 3          | 0.308**        | 4          | 0.463**        |
| 5          | 0.721**        | 6          | 0.568**        |
| 7          | 0.612**        |            |                |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح من (0.308 إلى 0.721)، وجميعها موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين درجات الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني.

القيم الأقرب إلى 1، مثل 0.721 (الفقرة 5) و0.612 (الفقرة 7)، تعني أن هذه الفقرات تتسق بشكل كبير مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن هذه الفقرات تعكس بقوة ما يقيسه المحور. القيمة الأقل بين معاملات الارتباط هي 0.308 (الفقرة 3)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة لديها أقل

اتساق مع الدرجة الكلية للمحور الثاني مقارنة بالفقرات الأخرى. بالرغم من ذلك، تبقى العلاقة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

القيم المتوسطة مثل 0.516 (الفقرة 1) و 0.506 (الفقرة 2) و 0.463 (الفقرة 4) و 0.568 (الفقرة 6) تشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين درجات هذه الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني. بالمجمل يمكن القول أن الجدول يشير إلى أن جميع الفقرات في المحور الثاني تتسق مع الدرجة الكلية لهذا المحور بدرجات متفاوتة، حيث أن بعض الفقرات تعكس بشكل أقوى من غيرها ما يقيسه المحور الثاني المتعلق بآثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة.

## 2- ثبات الأداة:

- ألفاكرونباخ لمحاور الاستبيان:

تم حساب معامل ثبات ألفاكرونباخ لمحاور الاستبيان ويوضح نتائجها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-8) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه

| م | المحاور                                               | معامل الارتباط |
|---|-------------------------------------------------------|----------------|
| 1 | دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة | 0.702          |
| 2 | آثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة     | 0.934          |

دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة:

معامل ألفاكرونباخ: 0.702 يشير هذا الرقم إلى أن المحور الأول (الذي يتعلق بدعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة) يتمتع بمستوى مقبول من الثبات الداخلي. عادةً ما يُعتبر معامل ألفاكرونباخ أكبر من 0.7 جيداً ومقبولاً في البحوث الاجتماعية.

آثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة:

معامل ألفاكرونباخ: 0.934 هذا الرقم يشير إلى مستوى عالٍ جدًا من الثبات الداخلي، مما يعني أن المحور الثاني (الذي يتعلق بأثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل) يقيس ما يهدف إلى قياسه بشكل متسق وموثوق للغاية. عادةً، تعتبر قيم ألفاكرونباخ فوق 0.9 ممتازة وتشير إلى اتساق عالٍ جدًا بين العناصر المكونة لهذا المحور.

المحوران في الاستبيان يتمتعان بمستويات جيدة من الثبات، مما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة في قياس المفاهيم المرتبطة بتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة.

المحور الثاني يتمتع بمستوى أعلى من الثبات مقارنة بالمحور الأول، مما يشير إلى أن الأسئلة المرتبطة بأثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل أكثر اتساقًا فيما بينها من الأسئلة المرتبطة بدعم الإدارة التنفيذية لتطبيق الحوكمة.

وبشكل عام يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان بشكل كبير نظرًا لوجود مستوى جيد من الثبات وفقًا لمعامل ألفاكرونباخ المحسوب.

### 3.6 الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعيًا إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقًا للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات أسئلة الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمحاوَر الاستبيان بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة.

3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.

4- معامل ألفاكرونباخ: لحساب الثبات لأسئلة الاستبيان.

5- تحليل التباين الأحادي (one way anova) لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

6- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للإستجابات على كل محور و سؤال على النحو

التالي:

تم تحديد درجة الإستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، و يتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة الإستجابة (منخفضة جداً)
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة الإستجابة (منخفضة)
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة الإستجابة (متوسطة)
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة الإستجابة (عالية)
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة الإستجابة (عالية جداً)

## الفصل الرابع

### تحليل الدراسة

#### 4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة و استخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها آنفاً، و ذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، و يلي ذلك تفسير النتائج و مناقشتها في ضوء الإطار النظري و الدراسات السابقة.

#### 4.2 تحليل النتائج:

أولاً: عرض نتائج التساؤل الأول الذي نص على: ما أثر تطبيق الحوكمة على أداء المنظمة؟ و للإجابة على التساؤل فقد تم حساب التكرارات و النسب المئوية و حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأسئلة التي تندرج تحت المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة، و من ثم ترتيب الأسئلة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل سؤال، و يبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة

| الرقم | أسئلة المحور الأول                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الإستجابة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | تقدم الإدارة التنفيذية الدعم الكافي لرفع ثقافة الحوكمة داخل الشركة                                      | 3.50            | 0.88              | 1      | عالية          |
| 2     | تقدم الشركة دورات متخصصة في مجال الحوكمة لموظفيها الذين يشغلون مناصب قيادية                             | 3.41            | 1.11              | 2      | عالية          |
| 3     | تقام اجتماعات شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية لمراجعة واقع تطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة               | 3.32            | 1.07              | 4      | متوسطة         |
| 4     | توجد آلية لقياس نسبة الإلتزام بمعايير الحوكمة داخل الشركة                                               | 3.41            | 1.01              | 3      | عالية          |
| 5     | تم انشاء إدارة تعنى بالحوكمة داخل الشركة يكون عملها ضمان تطبيق الحوكمة وفق أفضل أداء و تصحيح الانحرافات | 3               | 1.08              | 5      | متوسطة         |
|       | المتوسط العام                                                                                           | 3.33            | 0.90              | -      | عالية          |

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية: تعبر عن مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة. كلما زاد المتوسط، كلما كانت الاستجابة أقرب إلى "موافقة" أو "موافقة بشدة"، وهو مؤشر على تقييم إيجابي. الانحراف المعياري: يعكس مدى تشتت الإجابات عن المتوسط. الانحراف المعياري الكبير يعني وجود تباين في آراء المشاركين، بينما يشير الانحراف المعياري الصغير إلى تقارب في الآراء. الرتبة: تشير إلى ترتيب السؤال بناءً على المتوسط الحسابي، حيث الرتبة 1 تعني أن هذا السؤال حصل على أعلى متوسط حسابي، وبالتالي أكبر دعم من المشاركين. درجة الاستجابة: توضح تقييمًا نوعيًا للمتوسطات الحسابية، حيث "عالية" تشير إلى أن المشاركين يوافقون بشدة أو يوافقون على العبارة، و"متوسطة" تشير إلى توافق أقل. تحليل النتائج:

أعلى متوسط حسابي:

العبارة "تقدم الإدارة التنفيذية الدعم الكافي لرفع ثقافة الحوكمة داخل الشركة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.50) وأقل انحراف معياري (0.88)، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن الإدارة التنفيذية تقدم الدعم الكافي لرفع ثقافة الحوكمة داخل الشركة. متوسطات أخرى عالية:

العبارات المتعلقة بتقديم دورات متخصصة في الحوكمة (3.41) ووجود آلية لقياس نسبة الالتزام بمعايير الحوكمة (3.41) حصلت على متوسطات حسابية عالية، مما يشير إلى اتفاق ملحوظ على أن هذه الإجراءات موجودة وتساهم في تعزيز الحوكمة.

المتوسطات المتوسطة:

العبارة "تقام اجتماعات شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية لمراجعة واقع تطبيق نظام الحوكمة" حصلت على متوسط 3.32، مما يشير إلى استجابة متوسطة، ويعني ذلك أن هذه الاجتماعات قد لا تكون كافية أو غير منتظمة بشكل يؤدي إلى تأثير ملحوظ.

العبارة "تم إنشاء إدارة تعنى بالحوكمة داخل الشركة" حصلت على أقل متوسط (3.00)، مما يشير إلى توافق متوسط فقط بين المشاركين حول وجود إدارة مختصة بالحوكمة، مما قد يعكس قلة وضوح هذه الإدارة أو عدم الرضا عن أدائها.

المتوسط العام:

المتوسط العام للاستجابات حول المحور الأول كان 3.33 مع انحراف معياري 0.90، مما يشير إلى أن المشاركين عموماً يرون أن دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق الحوكمة داخل الشركة كان جيداً وفعالاً بشكل عام.

الاستنتاج:

دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة يعتبر جيداً بشكل عام بناءً على تقييم المشاركين، مع وجود تفاوت في الرأي حول بعض الإجراءات مثل الاجتماعات الدورية وإدارة الحوكمة المتخصصة.

بشكل عام، النتائج تشير إلى أن تطبيق الحوكمة قد أثر إيجابياً على أداء المنظمة من خلال دعم الإدارة التنفيذية، مع بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تعزيز إضافي لضمان فعالية التطبيق.

ثانياً: عرض نتائج التساؤل الثاني الذي نص على: : ما أسباب عدم توجه بعض الشركات لتطبيق الحوكمة؟

و للإجابة على التساؤل فقد تم حساب التكرارات و النسب المئوية و حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأسئلة التي تدرج تحت المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة، و المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة، و من ثم ترتيب الأسئلة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل سؤال، و يبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة، و المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة

| الرقم | أسئلة المحور الأول                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الإستجابة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1     | يعد عدم ثقة ملاك الشركات في الموظفين الذين يديرون الشركة في تطبيق الحوكمة من عدمها | 3.72            | 0.78              | 3      | عالية          |
| 2     | هل نوعية الشركة قد تؤثر في مدى توجهها لتطبيق الحوكمة من عدمها                      | 3.78            | 0.58              | 2      | عالية          |
| 3     | تعد ثقافة الموظفين ومدى اطلاعهم على الحوكمة معوقاً لتطبيق داخل الشركة              | 3.46            | 1.03              | 4      | عالية          |
| 4     | تعد القيادة المركزية عدواً للحوكمة                                                 | 4.08            | 0.85              | 1      | عالية          |
|       | المتوسط العام                                                                      | 3.76            | 0.44              | -      | عالية          |

## المتوسطات الحسابية:

تعبّر عن مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة. المتوسطات الأعلى تشير إلى موافقة أكبر على أن هذه العوامل تمثل أسباباً لعدم توجه بعض الشركات لتطبيق الحوكمة.

## الانحراف المعياري:

يعكس مدى تشتت الإجابات عن المتوسط. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب آراء المشاركين، بينما يشير الانحراف المعياري المرتفع إلى تباين في الآراء.

## الرتبة:

توضح ترتيب السؤال بناءً على المتوسط الحسابي، حيث الرتبة 1 تعني أن هذا السؤال حصل على أعلى متوسط حسابي، وبالتالي يُعتبر العامل الأكثر تأثيراً وفقاً لآراء المشاركين.

## درجة الاستجابة:

تشير إلى تقييم نوعي للمتوسطات الحسابية، حيث "عالية" تعني أن المشاركين يعتقدون بشدة أن العبارة تمثل سبباً حقيقياً لعدم توجه بعض الشركات لتطبيق الحوكمة.

## تحليل النتائج:

### أعلى متوسط حسابي:

العبارة "تعد القيادة المركزية عدواً للحوكمة" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.08) مع انحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن القيادة المركزية في الشركات تعتبر أحد أكبر العوائق أمام تطبيق الحوكمة. هذا يدل على أن الإدارة المركزية القوية والمسيطرة قد تعيق استقلالية القرارات الضرورية لتطبيق الحوكمة.

### العبارات الأخرى:

العبارة "هل نوعية الشركة قد تؤثر في مدى توجهها لتطبيق الحوكمة من عدمها" حصلت على متوسط 3.78 مع انحراف معياري 0.58، مما يشير إلى أن المشاركين يتفقون على أن نوعية الشركة (مثل كونها عائلية أو خاصة أو ذات ملكية عامة) تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى توجه الشركة نحو تطبيق الحوكمة.

العبارة "يعد عدم ثقة ملاك الشركات في الموظفين الذين يديرون الشركة في تطبيق الحوكمة من عدمها" حصلت على متوسط 3.72 مع انحراف معياري 0.78، مما يشير إلى وجود اتفاق على أن نقص الثقة بين الملاك والموظفين في إدارة الشركة يمثل عقبة أمام تطبيق الحوكمة.

العبارة "تعد ثقافة الموظفين ومدى اطلاعهم على الحوكمة معوقاً لتطبيقها داخل الشركة" حصلت على متوسط 3.46 مع انحراف معياري 1.03، مما يشير إلى أن هناك توافقاً نسبياً على أن ضعف الثقافة والاطلاع على الحوكمة بين الموظفين يعتبر عائقاً، لكن هذه العبارة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث التأثير.

المتوسط العام:

المتوسط العام للعبارات الأربعة كان 3.76 مع انحراف معياري 0.44، مما يشير إلى أن الاستجابات كانت عالية بشكل عام، وأن المشاركين يعتقدون بقوة أن العوامل المذكورة تمثل أسباباً حقيقية لعدم توجه بعض الشركات لتطبيق الحوكمة.

الاستنتاج:

النتائج توضح أن القيادة المركزية القوية تعتبر العائق الأكبر أمام تطبيق الحوكمة في الشركات وفقاً لآراء المشاركين.

نوعية الشركة وعدم الثقة بين الملاك والموظفين في إدارة الشركة تأتي أيضاً كأسباب قوية لعدم تطبيق الحوكمة.

ضعف الثقافة والاطلاع على الحوكمة بين الموظفين يُعتبر أيضاً من الأسباب المهمة، ولكنه أقل تأثيراً مقارنة بالعوامل الأخرى.

بشكل عام، الجدول يشير إلى أن العوامل التنظيمية والثقافية داخل الشركات تشكل تحديات رئيسية أمام تطبيق الحوكمة، وفقاً لاستجابات أفراد العينة.

وفيما يلي تم تناول أسئلة المحور الأول والثاني بمزيد من التفصيل على النحو الآتي:

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول: دعم الإدارة التنفيذية لتطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة، و المحور الثاني: أثر تطبيق نظام الحوكمة على بيئة العمل داخل الشركة

| م | السؤال                                                                                    | درجة الإستجابة |    |            |       |       |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|------------|-------|-------|-----------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
|   |                                                                                           | ك              | %  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق |                 |                   |         |                |
| 1 | تقدم الإدارة التنفيذية الدعم الكافي لرفع ثقافة الحوكمة داخل الشركة                        | ك              | 10 | 46         | 28    | 16    | 0         | 3.5             | 0.88              | 10      | عالية          |
|   |                                                                                           | %              | 10 | 46         | 28    | 16    | 0         |                 |                   |         |                |
| 2 | تقدم الشركة دورات متخصصة في مجال الحوكمة لموظفيها الذين يشغلون مناصب قيادية               | ك              | 18 | 34         | 21    | 25    | 2         | 3.41            | 1.11              | 12      | عالية          |
|   |                                                                                           | %              | 18 | 34         | 21    | 25    | 2         |                 |                   |         |                |
| 3 | يتم توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بشكل عادل                                                | ك              | 26 | 34         | 32    | 8     | 0         | 3.78            | 0.93              | 6       | عالية          |
|   |                                                                                           | %              | 26 | 34         | 32    | 8     | 0         |                 |                   |         |                |
| 4 | يتم صناعة و اتخاذ القرار بشكل محكم داخل الشركة                                            | ك              | 14 | 40         | 30    | 16    | 0         | 3.52            | 0.93              | 9       | عالية          |
|   |                                                                                           | %              | 14 | 40         | 30    | 16    | 0         |                 |                   |         |                |
| 5 | تقام اجتماعات شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية لمراجعة واقع تطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة | ك              | 10 | 44         | 18    | 24    | 4         | 3.32            | 1.07              | 14      | متوسطة         |
|   |                                                                                           | %              | 10 | 44         | 18    | 24    | 4         |                 |                   |         |                |
| 6 | توجد آلية لقياس نسبة الالتزام بمعايير الحوكمة داخل الشركة                                 | ك              | 10 | 48         | 16    | 25    | 1         | 3.4             | 1.01              | 13      | عالية          |
|   |                                                                                           | %              | 10 | 48         | 16    | 25    | 1         |                 |                   |         |                |
| 7 | تم انشاء إدارة تعنى بالحوكمة داخل الشركة يكون عملها ضمان تطبيق الحوكمة وفق                | ك              | 4  | 36         | 26    | 24    | 10        | 3               | 1.08              | 15      | متوسطة         |
|   |                                                                                           | %              | 4  | 36         | 26    | 24    | 10        |                 |                   |         |                |

|    |               |    |      |      |               |    |    |    |    | أفضل أداء و<br>تصحيح الانحرافات |                                                    |
|----|---------------|----|------|------|---------------|----|----|----|----|---------------------------------|----------------------------------------------------|
| 8  | عالية         | 5  | 0.91 | 3.84 | 0             | 6  | 32 | 34 | 28 | ك                               | بيئة العمل إيجابية و                               |
|    |               |    |      |      | 0             | 6  | 32 | 34 | 28 | %                               | تدعم الموظف لإظهار<br>دور و مهارات القيادة         |
| 9  | عالية         | 11 | 1.03 | 3.46 | 4             | 14 | 28 | 40 | 14 | ك                               | تعد ثقافة الموظفين<br>ومدى اطلاعهم على             |
|    |               |    |      |      | 4             | 14 | 28 | 40 | 14 | %                               | الحوكمة معوقاً لتطبيق<br>داخل الشركة               |
| 10 | عالية         | 3  | 0.85 | 4.08 | 0             | 2  | 26 | 34 | 38 | ك                               | تعد القيادة المركزية<br>عدوا للحوكمة               |
|    |               |    |      |      | 0             | 2  | 26 | 34 | 38 | %                               |                                                    |
| 11 | عالية         | 4  | 0.79 | 4.06 | 0             | 2  | 22 | 44 | 32 | ك                               | يعد أثر تطبيق<br>الحوكمة إيجابياً على              |
|    |               |    |      |      | 0             | 2  | 22 | 44 | 32 | %                               | أداء الشركة المالي                                 |
| 12 | عالية<br>جداً | 1  | 0.68 | 4.34 | 0             | 0  | 12 | 42 | 46 | ك                               | يعد أثر تطبيق<br>الحوكمة إيجابياً على              |
|    |               |    |      |      | 0             | 0  | 12 | 42 | 46 | %                               | بيئة العمل                                         |
| 13 | عالية         | 2  | 0.73 | 4.1  | 0             | 0  | 22 | 46 | 32 | ك                               | يعد أثر تطبيق<br>الحوكمة إيجابياً                  |
|    |               |    |      |      | 0             | 0  | 22 | 46 | 32 | %                               | استدامة المنظمة<br>وقدرتها على المنافسة            |
| 14 | عالية         | 8  | 0.78 | 3.72 | 0             | 0  | 48 | 32 | 20 | ك                               | يعد عدم ثقة ملاك<br>الشركات في الموظفين            |
|    |               |    |      |      | 0             | 0  | 48 | 32 | 20 | %                               | الذين يديرون الشركة<br>في تطبيق<br>الحوكمة من عدمه |
| 15 | عالية         | 7  | 0.58 | 3.78 | 0             | 0  | 30 | 62 | 8  | ك                               | هل نوعية الشركة قد<br>تؤثر في مدى توجهها           |
|    |               |    |      |      | 0             | 0  | 30 | 62 | 8  | %                               | لتطبيق<br>الحوكمة من عدمها                         |
|    | عالية         | -  | 0.47 | 3.69 | المتوسط العام |    |    |    |    |                                 |                                                    |

ويمكن تفسير ما يحتويه الجدول بالآتي:

السؤال 1: "تقدم الإدارة التنفيذية الدعم الكافي لرفع ثقافة الحوكمة داخل الشركة"

درجة الاستجابة: 10% من المشاركين "موافق بشدة"، 46% "موافق"، 28% "محايد"، 16% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.50، الانحراف المعياري: 0.88، الترتيب: 10

التحليل: السؤال يحظى بموافقة عامة على أن الإدارة التنفيذية تقدم الدعم الكافي لتعزيز ثقافة الحوكمة، حيث أن الأغلبية تتفق على هذا. الانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء، مما قد يعكس تفاوتاً في تجربة المشاركين مع هذا الدعم.

السؤال 2: "تقدم الشركة دورات متخصصة في مجال الحوكمة لموظفيها الذين يشغلون مناصب قيادية"

درجة الاستجابة: 18% "موافق بشدة"، 34% "موافق"، 21% "محايد"، 25% "غير موافق"، 2% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.41، الانحراف المعياري: 1.11، الترتيب: 12

التحليل: هناك تأييد معقول لهذه العبارة، مع بعض التباين في الآراء كما يظهر في الانحراف المعياري. النسبة الأكبر من المشاركين توافق على أن الشركة تقدم دورات متخصصة في الحوكمة، لكن نسبة كبيرة أيضاً إما محايدة أو غير موافقة، مما يشير إلى أن هذه الممارسات ليست متبعة على نطاق واسع.

السؤال 3: "يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل عادل"

درجة الاستجابة: 26% "موافق بشدة"، 34% "موافق"، 32% "محايد"، 8% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.78، الانحراف المعياري: 0.93، الترتيب: 6

التحليل: الأغلبية توافق على أن الصلاحيات والمسؤوليات موزعة بشكل عادل، مما يعكس ثقافة تنظيمية جيدة في الشركة. الانحراف المعياري يشير إلى تفاوت محدود في الآراء.

السؤال 4: "يتم صناعة واتخاذ القرار بشكل محكم داخل الشركة"

درجة الاستجابة: 14% "موافق بشدة"، 40% "موافق"، 30% "محايد"، 16% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.52، الانحراف المعياري: 0.93، الترتيب: 9

التحليل: هناك توافق جيد على أن قرارات الشركة تتخذ وفقاً لمبادئ الحوكمة، لكن النسبة الكبيرة من المحايدين قد تشير إلى أن بعض المشاركين غير متأكدين من مدى تطبيق هذه الممارسات في شركاتهم.

السؤال 5: "تقام اجتماعات شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية لمراجعة واقع تطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة"

درجة الاستجابة: 10% "موافق بشدة"، 44% "موافق"، 18% "محايد"، 24% "غير موافق"، 4% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.32، الانحراف المعياري: 1.07، الترتيب: 14

التحليل: يشير المتوسط الحسابي المنخفض نسبياً والانحراف المعياري العالي إلى أن الاجتماعات الدورية لمراجعة الحوكمة ليست منتشرة بشكل كبير. تباين الآراء يعكس اختلافاً في ممارسة هذه الاجتماعات بين الشركات.

السؤال 6: "توجد آلية لقياس نسبة الالتزام بمعايير الحوكمة داخل الشركة"

درجة الاستجابة: 10% "موافق بشدة"، 48% "موافق"، 16% "محايد"، 25% "غير موافق"، 1% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.40، الانحراف المعياري: 1.01، الترتيب: 13

التحليل: هناك اتفاق معقول على وجود آليات لقياس الالتزام بمعايير الحوكمة، لكن التباين الكبير في الآراء يشير إلى أن هذه الممارسات قد لا تكون موحدة أو معروفة بشكل كافٍ لدى جميع المشاركين.

السؤال 7: "تم إنشاء إدارة تعنى بالحوكمة داخل الشركة يكون عملها ضمان تطبيق الحوكمة وفق أفضل أداء وتصحيح الانحرافات"

درجة الاستجابة: 4% "موافق بشدة"، 36% "موافق"، 26% "محايد"، 24% "غير موافق"، 10% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.00، الانحراف المعياري: 1.08، الترتيب: 15

التحليل: يعد هذا السؤال من أقل الأسئلة تأثيراً، حيث يظهر تباين كبير في الآراء وعدم اتفاق عام على وجود إدارة مخصصة للحوكمة في الشركات. هذا قد يشير إلى نقص في الهياكل التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة بشكل فعال.

السؤال 8: "بيئة العمل إيجابية وتدعم الموظف لإظهار دور ومهارات القيادة"

درجة الاستجابة: 28% "موافق بشدة"، 34% "موافق"، 32% "محايد"، 6% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.84، الانحراف المعياري: 0.91، الترتيب: 5

التحليل: هناك اتفاق واسع على أن بيئة العمل تدعم إظهار مهارات القيادة، مما يشير إلى بيئة إيجابية تعزز من فرص القيادة والتنمية المهنية.

السؤال 9: "تعد ثقافة الموظفين ومدى اطلاعهم على الحوكمة معوقاً لتطبيقها داخل الشركة"

درجة الاستجابة: 14% "موافق بشدة"، 40% "موافق"، 28% "محايد"، 14% "غير موافق"، 4% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.46، الانحراف المعياري: 1.03، الترتيب: 11

التحليل: يشير هذا السؤال إلى أن ثقافة الموظفين تشكل تحدياً في تطبيق الحوكمة. التباين في الآراء يعكس تفاوتاً في مستوى الوعي بالحوكمة بين الموظفين في مختلف الشركات.

السؤال 10: "تعد القيادة المركزية عدواً للحوكمة"

درجة الاستجابة: 38% "موافق بشدة"، 34% "موافق"، 26% "محايد"، 2% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 4.08، الانحراف المعياري: 0.85، الترتيب: 3

التحليل: يحظى هذا السؤال بتأييد قوي، حيث يُعتبر عدم تفويض السلطة والمركزية في القيادة أحد أكبر المعوقات لتطبيق الحوكمة. التباين النسبي في الآراء قد يشير إلى اختلاف في كيفية تفسير أو تجربة القيادة المركزية في الشركات المختلفة.

السؤال 11: "يعد أثر تطبيق الحوكمة إيجابياً على أداء الشركة المالي"

درجة الاستجابة: 32% "موافق بشدة"، 44% "موافق"، 22% "محايد"، 2% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 4.06، الانحراف المعياري: 0.79، الترتيب: 4

التحليل: هناك اتفاق واسع على أن الحوكمة لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة، مما يعكس فهماً جيداً لأهمية الحوكمة في تعزيز الكفاءة المالية والاستدامة.

السؤال 12: "يعد أثر تطبيق الحوكمة إيجابياً على بيئة العمل"

درجة الاستجابة: 46% "موافق بشدة"، 42% "موافق"، 12% "محايد"، 0% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 4.34، الانحراف المعياري: 0.68، الترتيب: 1

التحليل: هذا السؤال حصل على أعلى متوسط حسابي، مما يعكس توافقاً قوياً على أن تطبيق الحوكمة له تأثير إيجابي كبير على بيئة العمل. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى اتفاق كبير بين المشاركين.

السؤال 13: "يعد أثر تطبيق الحوكمة إيجابياً استدامة المنظمة وقدرتها على المنافسة"

درجة الاستجابة: 32% "موافق بشدة"، 46% "موافق"، 22% "محايد"، 0% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 4.10، الانحراف المعياري: 0.73، الترتيب: 2

التحليل: هناك اتفاق قوي على أن الحوكمة تسهم في استدامة المنظمة وتعزز قدرتها على المنافسة، مما يعكس الوعي بأهمية الحوكمة في تحقيق استمرارية الشركة ونجاحها على المدى الطويل.

السؤال 14: "يعد عدم ثقة ملاك الشركات في الموظفين الذين يديرون الشركة في تطبيق الحوكمة من عدمها"

درجة الاستجابة: 20% "موافق بشدة"، 32% "موافق"، 48% "محايد"، 0% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.72، الانحراف المعياري: 0.78، الترتيب: 8

التحليل: النسبة الكبيرة من المحايدين (48%) تشير إلى أن هناك حالة من عدم اليقين أو التردد بين المشاركين حول مدى ثقة الملاك في الموظفين فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة. هذا قد يشير إلى تحديات في التواصل بين الإدارة والموظفين أو إلى ثقافة تنظيمية لم تتضج بعد في ما يتعلق بالحوكمة.

السؤال 15: "هل نوعية الشركة قد تؤثر في مدى توجهها لتطبيق الحوكمة من عدمها"

درجة الاستجابة: 8% "موافق بشدة"، 62% "موافق"، 30% "محايد"، 0% "غير موافق"، 0% "غير موافق بشدة"، المتوسط الحسابي: 3.78، الانحراف المعياري: 0.58، الترتيب: 7

التحليل: هناك اتفاق كبير على أن نوعية الشركة تؤثر في مدى توجهها لتطبيق الحوكمة. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى اتفاق واسع بين المشاركين على هذا الرأي، مما يعكس وعياً بأن خصائص الشركة (مثل الحجم، الصناعة، الثقافة التنظيمية) تلعب دوراً مهماً في تطبيق الحوكمة.

المتوسط العام:

المتوسط الحسابي: 3.69، الانحراف المعياري: 0.47

التحليل: يشير المتوسط العام إلى أن المشاركين يميلون إلى الموافقة بشكل عام على الأسئلة المطروحة، مع تفاوت محدود في الآراء، مما يعكس موقفًا إيجابيًا تجاه الحوكمة ودورها في تحسين بيئة العمل وأداء الشركات.

### 4.3 التوصيات:

1. تعزيز دعم الإدارة التنفيذية للحوكمة:

التوصية: يتعين على الإدارة التنفيذية إظهار دعم قوي وملمووس للحوكمة من خلال سياسات واضحة وتشجيع ثقافة الحوكمة في جميع مستويات الشركة. يجب أن تكون الإدارة مثالاً يحتذى به في الالتزام بمبادئ الحوكمة.

السبب: النتائج أظهرت أن هناك توافقًا على أن الدعم موجود، ولكن هناك تفاوت في التجربة مما يشير إلى حاجة لتعزيز وتوحيد هذا الدعم.

2. تقديم دورات تدريبية متخصصة في الحوكمة:

التوصية: يجب على الشركات الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة في الحوكمة تستهدف الموظفين في المناصب القيادية لضمان فهم شامل وتطبيق فعال لمبادئ الحوكمة.

السبب: أظهرت النتائج وجود نقص في التدريب المتخصص، مما يعوق قدرة الموظفين على تطبيق الحوكمة بشكل فعال.

3. تحسين توزيع الصلاحيات والمسؤوليات:

التوصية: يتعين على الشركات ضمان توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل عادل وشفاف، مع توفير آليات رقابية لضمان التزام الجميع بمسؤولياتهم.

السبب: التوزيع العادل للصلاحيات والمسؤوليات يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات ويعزز الثقة داخل الشركة.

4. تطوير آليات لاتخاذ القرارات بناءً على مبادئ الحوكمة:

التوصية: ينبغي على الشركات إنشاء عمليات واضحة ومحددة لصناعة واتخاذ القرارات التي تتماشى مع مبادئ الحوكمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أطر تنظيمية وإرشادات واضحة للموظفين. السبب: النتائج أظهرت موافقة جيدة على أن القرارات تتخذ بشكل محكم، ولكن يمكن تحسين العمليات لتكون أكثر شفافية وفعالية.

5. عقد اجتماعات دورية لمراجعة تطبيق الحوكمة:

التوصية: يجب على الشركات عقد اجتماعات دورية (شهرية، ربع سنوية، أو نصف سنوية) لمراجعة ومناقشة تطبيق الحوكمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. السبب: هناك حاجة لتعزيز هذه الممارسة لضمان التزام مستمر ومراجعة مستمرة لأداء الشركة في مجال الحوكمة.

6. تفعيل آليات لقياس الالتزام بمعايير الحوكمة:

التوصية: يجب تطوير وتفعيل أدوات وآليات لقياس مدى الالتزام بمعايير الحوكمة بشكل دوري وشفاف، مع نشر النتائج بين الموظفين لتحفيز الالتزام. السبب: توفر آليات القياس يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وضمان الالتزام المستمر.

7. إنشاء إدارة متخصصة بالحوكمة:

التوصية: ينبغي على الشركات النظر في إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة بالحوكمة تكون مسؤولة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، مراقبة الأداء، وتصحيح الانحرافات. السبب: وجود إدارة متخصصة يعزز من التركيز على الحوكمة ويضمن تطبيقها بشكل أكثر فعالية ومنظم.

8. تعزيز ثقافة الموظفين ومعرفتهم بالحوكمة:

التوصية: يمكن تعزيز ثقافة الحوكمة بين الموظفين من خلال ورش عمل وتدريبات مستمرة تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في تحسين أداء الشركة.

السبب: النتائج أظهرت أن نقص الثقافة والمعرفة بالحوكمة يمكن أن يشكل عائقًا، وبالتالي فإن تعزيز الوعي يمكن أن يحسن من الالتزام بالتطبيق.

9. تقليل مركزية القيادة:

التوصية: ينبغي تشجيع توزيع السلطة واللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الشركة، مع ضمان الشفافية والمساءلة.

السبب: المركزية يمكن أن تعيق تطبيق الحوكمة بشكل فعال، لذلك يجب تشجيع اللامركزية لتسهيل تطبيق المبادئ بشكل أفضل.

10. تعزيز البيئة الإيجابية في العمل:

التوصية: يجب على الشركات العمل على تعزيز بيئة العمل لتكون أكثر إيجابية وداعمة للقيادة والابتكار، مما يعزز من قدرة الموظفين على تطبيق الحوكمة بشكل فعال.

السبب: بيئة العمل الإيجابية تعزز من التزام الموظفين وتحفزهم على اتباع ممارسات الحوكمة.

11. تعزيز الثقة بين الملاك والموظفين:

التوصية: على الشركات بناء وتعزيز الثقة بين ملاك الشركات والموظفين من خلال تواصل فعال وشفاف، مما يعزز من التعاون في تطبيق الحوكمة.

السبب: الثقة بين الملاك والموظفين ضرورية لضمان الالتزام بتطبيق الحوكمة وتحقيق النتائج المرجوة منها.

12. مراعاة خصائص الشركة في تطبيق الحوكمة:

التوصية: يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار خصائصها (مثل حجمها، طبيعة نشاطها، وثقافتها التنظيمية) عند تطبيق نظام الحوكمة لضمان ملاءمة الأنظمة والممارسات للواقع الفعلي للشركة.

السبب: النتائج أظهرت أن نوعية الشركة تؤثر في توجهها نحو الحوكمة، لذا يجب تخصيص سياسات تتناسب مع طبيعة كل شركة.

## المراجع

### المراجع العربية

- 1- الأوسمة، العقاب للإستشارات. (2024). أهمية الحوكمة: ركيزة أساسية للنجاح والاستدامة. (<https://alokabconsulting.com/ar/insights/5a5eaa7f-c065-4d6c-8689-6e9ab4a98238>).
- 2- العربي، سعد الدين. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- 3- البطحي، سليمان بن حمد. (2018). الحوكمة والهدف منها ومحدداتها الداخلية والخارجية ومعايير تطبيقها. الجزائر: د.ط.
- 4- الججاوي، الزرفي. (2018). إطار مقترح لحوكمة المؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيا، بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد 42، الفصل الأول، ص 43-44.
- 5- الجعادي، طيبي. (2017). تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.
- 6- حماده، الحداد. (2023). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي (بالتطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية).
- 7- الهاشمي، رمضان الجزائري، حسين عبد القادر معروف. (2009). ماهية حوكمة الشركات. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، المجلد السابع، تشرين الثاني، ص 54.
- 8- العتيبي، النفيعي، المطيري، الغبيوي، العنزي. (2022). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض.
- 9- الميشيل. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات.
- 10- المقدم، العزمي. (2024). أثر أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية.

- 11- المحمدي. (2021). دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد في شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
- 12- الوكيل. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر.
- 13- عيسى، دادن. (2012). تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية).
- 14- رنده، نوي. (2020). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أبناء عموري للنقل - بسكرة.
- 15 وصيف لخضر. (2017). طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100. الجزائر: جامعة محمد بوضياف - مسيلة.
- 16- بكه. (2024). حوكمة الشركات: الأهداف والعناصر والنماذج والمبادئ وكيفية التطبيق وفقاً لللائحة السعودية. (<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/حوكمة-الشركات>).
- 17- هيئة السوق المالية. (2024). حوكمة الشركات. ([https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet\\_13.pdf](https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf)).
- الهتلان، جريدة الوطن. (2022). الحوكمة الرشيدة ما عناصرها؟ وكيف يمكن أن نطبقها؟ (<https://www.alwatan.com.sa/article/1100320>).

## المراجع الأجنبية

- 1– Emily Lawson, Colin Price, 2003, The Psychology of Change Management (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>)
- 2– Harold L. Sirkin, Perry Keenan, Alan Jackson, 2005, The Hard Side of Change Management (<https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>)
- 3– Journal Contribution posted on 2017-06-06, 05:54 authored by Petrovic-Lazarevic, Sonja – Corporate Governance in Building and Construction Industry,
- 4– Principles of Corporate Governance . OECD 2004
- 5– Smith, EY, 2024 , Harvard Law School Forum on Corporate Governance (<https://corpgov.law.harvard.edu/> )
- 6– The Institute of Internal Auditors , دليل الحوكمة ( <https://www.theiia.org> ).
- 7– World Bank – Corporate Governance (<https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance> )

## الملاحق

الاستبانة:

\* الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

\* الفئة العمرية

☐ 20 - 29 سنة

☐ 30 - 39 سنة

☐ 40 - 49 سنة

☐ 50 وما فوق

\* المستوى العلمي

☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

\* سنوات الخبرة العملية

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 6 - 10 سنوات
- ☐ 11 - 15 سنة
- ☐ 16 سنة وما فوق

\* المستوى الوظيفي

- ☐ موظف
- ☐ رئيس قسم
- ☐ مدير إدارة
- ☐ رئيس تنفيذي

\* تقدم الإدارة التنفيذية الدعم الكافي لرفع ثقافة الحوكمة داخل الشركة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* تقدم الشركة دورات متخصصة في مجال الحوكمة لموظفيها الذين يشغلون مناصب قيادية

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* يتم توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بشكل عادل

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* يتم صناعة و اتخاذ القرار بشكل محوكم داخل الشركة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* تقام اجتماعات شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية لمراجعة واقع تطبيق نظام الحوكمة داخل الشركة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* توجد آلية لقياس نسبة الإلتزام بمعايير الحوكمة داخل الشركة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* تم انشاء إدارة تعنى بالحوكمة داخل الشركة يكون عملها ضمان تطبيق الحوكمة وفق أفضل أداء و تصحيح الإنحرافات

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* بيئة العمل إيجابية و تدعم الموظف لإظهار دور و مهارات القيادة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* تعد ثقافة الموظفين ومدى اطلاعهم على الحوكمة معوقاً لتطبيق الحوكمة داخل الشركة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* تعد القيادة المركزية عدواً للحوكمة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* يعد أثر تطبيق الحوكمة إيجابياً على أداء الشركة المالي

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* يعد أثر تطبيق الحوكمة إيجابياً على بيئة العمل

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* بعد أثر تطبيق الحوكمة إيجابياً استدامة المنظمة وقدرتها على المنافسة

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* بعد عدم ثقة ملاك الشركات في الموظفين الذين يديرون الشركة في تطبيق الحوكمة من عدمها

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

\* هل نوعية نشاط الشركة قد يؤثر في مدى توجهها لتطبيق الحوكمة من عدمها

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة