

## دراسات نقدية (١)

نقد بناء لورقة بحثية من حيث:  
النتائج والتوصيات

إعداد الطالب  
عيسى عبد القادر أبوبكر  
دكتوراه الإدارة

التكليف التاسع



## نقد بناء لورقة بحثية من حيث: النتائج والتوصيات

### معلومات البحث:

البحث المختار: "أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023-2024"  
الباحثان: د. حنان عبد الله نذير، د. أحمد عبد العزيز التويجري.  
المجلة: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ((JEALS)، المجلد 9، العدد 2، 2025.

رابط البحث:

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/8651>



# أولاً: عرض النتائج (الاقتباس المباشر)

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج الكمية الدقيقة، من أبرزها (ص 19):

"أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.48)، ودرجة موافقة (أوفاق بشدة)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة."

"أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.05)."



Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 9, Issue 2 (2025) • P: 20 - 1

<https://journals.ajrup.com/index.php/jeals>

ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The Impact of Governance Application on Achieving Strategic Objectives:

A Case Study of Profitable Organizations in the Kingdom for the Year 2023-2024

Dr. Hanan Abdullah Naeher\*, Dr. Ahmad Abdulaziz Al-Tuwaijri

College of Management | Midocean University | UNE

Received:

24/04/2024

Revised:

02/06/2024

Accepted:

15/06/2024

Published:

24/02/2025

\*Corresponding author:

[naeher.ah@midoc.ac.uk](mailto:naeher.ah@midoc.ac.uk)

Citation: Naeher, H. A.,

& Al-Tuwaijri, A. A.

(2025). The Impact of

Governance Application on

Achieving Strategic

Objectives: A Case Study of

Profitable

Organizations in the

Kingdom for the Year

2023-2024. *Journal of*

*Economic, Administrative*

*and Legal Sciences*, 9(2), 1

– 20.

<https://doi.org/10.2478/ajrup.v9i2.024024>

2025 © AJRUP • All

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Open Access

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume, all

rights reserved.

**Abstract:** The governance is currently witnessing a significant and noticeable development that includes all organizations in the Kingdom, both profitable and non-profit as well. This is because with the complexity of the work environment in its modern global economic form, these organizations have turned to governance because of its positive role in directing organizational strategies. This is why this Research on the impact of applying governance on achieving the strategic goals of for-profit organizations, by seeking to answer the following question: "What is the impact of applying governance on achieving the strategic goals of for-profit organizations?". By using the descriptive correlational approach, the research reached a set of results that answer the question, the most important of which is: that the principle of participation in the principles of governance came to a high degree, as the general average of the dimension was equal to (4.05), and the degree of agreement (I agree) with a standard deviation of (1.28), which is a high value that indicates the varying opinions of the study sample members, that the principle of evaluation is one of the principles of governance to a high degree, as the general average of the dimension was equal to (3.80), and the degree of approval (I agree) with a standard deviation of (1.00), it is a high value that indicates the differences in the opinions of the study sample members. The principle of effectiveness was a very high degree of governance, as the general average of the dimension was equal to (4.48), and the degree of agreement (strongly agree), with a standard deviation of (0.50), which is a low value indicating Despite the homogeneity of the opinions of the study sample members, the strategic vision in setting strategic goals came at a high degree, as the general average for the dimension was equal to (2.99), and the degree of agreement (I agree), with a standard deviation of (1.77), which is a high value that indicates the discrepancy in the opinions of the sample members.

**Keywords:** governance - profit organizations - strategic objectives.

أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالملكة لعام 2023 – 2024

الدكتور/ حنان عبد الله ناهر\*، الدكتور/ أحمد عبد العزيز التويجري

كلية الإدارة | جامعة ميدوشن | دولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: إن الحوكمة في الوقت الحالي تشهد تطوراً كبيراً وشكلت ملحوظاً، يشمل جميع المنظمات بالملكة الربحية منها وغير ربحية كذلك، وهذا لأنه مع التعقيد لبيئة العمل بشكلها الاقتصادي العالمي الحديث فقد توجت هذه المنظمات بالملكة إلى أن يكون دور إيجابي في التوجه للاستراتيجيات التنظيمية، لهذا قد قام هذا البحث على الوصول، أكثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وهذا بالتساوي للتوصيل لإجابة السؤال التالي، ما هو أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت البحث لمجموعة من النتائج التي تعجب على هذا السؤال ومن أهمها أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.05)، ودرجة موافقة (أوفاق) مع (I agree)، والتي هي قيمة عالية تدل على اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة، أن مبدأ التقييم من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (أوفاق) مع (I agree)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة، أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.48)، ودرجة موافقة (أوفاق بشدة)، والتي هي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة، أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (2.99)، ودرجة موافقة (أوفاق) مع (I agree)، والتي هي قيمة مرتفعة تدل على ممان آراء أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المنظمات الربحية، الأهداف الاستراتيجية.

## ثانيا: التعليق النقدي على النتائج

### • نقاط القوة:

- ١- الدقة في الأرقام: كانت النتائج دقيقة جدًا لأنها اعتمدت على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وهذا جعلها تبدو موثوقة ومبنية على أساس إحصائي قوي.
- ٢- العلاقة الواضحة مع أهداف الدراسة: النتائج جاوبت بشكل مباشر على أسئلة الدراسة وافترضاتها، وأكدت وجود تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- العرض المنظم والواضح: تم تقديم النتائج بطريقة مرتبة ومنطقية، بدءًا من تحليل أبعاد الحوكمة مثل المشاركة والتقييم والفاعلية، وانتهاءً بتأكيد الفرضية الرئيسية.

### • نقاط تحتاج إلى تحسين:

- ١- نقص التفسير النوعي: الباحثان اكتفيا بعرض الأرقام والإحصائيات دون الخوض في تفسير عميق لأسباب التي أدت إلى هذه النتائج، خصوصًا في سياق البيئة السعودية.
- ٢- ضعف في مقارنة النتائج: كان من الأفضل تخصيص مساحة أكبر لمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، لمعرفة هل تتفق أو تختلف ولماذا، وهذا كان سيضيف قيمة أكبر للبحث.

النتائج

١. أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (4.03)، ودرجة موافقة (الأفراد) بالحدود معيارية بلغ (1.28)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد هيئة الشراكة.
٢. أن مبدأ التكيف من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (3.80)، ودرجة موافقة (الأفراد) بالحدود معيارية بلغ (1.09)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد هيئة الشراكة.
٣. أن مبدأ الشفافية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (4.48)، ودرجة موافقة (الأفراد) بالحدود معيارية بلغ (0.50)، وفي قيمة منخفضة تدل على انخفاض آراء أفراد هيئة الشراكة.
٤. أن البنية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (3.99)، ودرجة موافقة (الأفراد) بالحدود معيارية بلغ (1.77)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد هيئة الشراكة.
٥. أن وضع الأهداف والمخطط جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (4.02)، ودرجة موافقة (الأفراد) بالحدود معيارية بلغ (1.58)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد هيئة الشراكة.
٦. أن التواصل الفعال مع المعنيين داخلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (3.87)، ودرجة موافقة (الأفراد) بالحدود معيارية بلغ (1.64)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد هيئة الشراكة.
٧. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (البنية الاستراتيجية، وضع الأهداف والمخطط، التواصل الفعال بين المعنيين داخلية) وبين تطبيق مبادئ الحوكمة.

19

Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JELAS) - Vol 9, Issue 2 (2022)

#### الوصف:

- دراسة علمية المنهجية للتعلم بالاعتماد على التفكير النقدي والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الحوكمة.
- تطوير الهيكل المنطقي والعمق الهيكلي مبنية على الوضع في الامتثال أن ثقافة القرارات البشرية اعتماد الحوكمة الأساسية للأفراد.
- تقييم دور إدارة الحوكمة في التعرف من خلال توفير مبادئ تطبيقية تساعد في تحديد الخطط المستقبلية.
- الاعتماد بالامتثال داخل المؤسسة من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة لتبسيط العمل بالمؤسسة بكافة مواقع العمل وذلك لتسهيل العمل وتطوير الأداء بصورة عامة.
- تطوير القرارات التكنولوجية لدى العاملين من خلال تطبيق خطة استراتيجية لتسهيل على التدريب والتعليم تنمية المهارات.

#### المراجع:

- توفيق، صفيحة مورك (2024)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الجديدة على الأداء الإداري للمنظمات في الشركات العالمية: دراسة تطبيقية على مدينة من المدن العالمية العاملة في السوق المصرفية العربية كالأردن.
- الفاضل، أحمد بن محمد بن خباب (2023)، أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر محافظة شمال الجبلية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- عاتق، نوره مهندي أبو الجعد، فراج، آلاء، طلبة، و الزويبي، إيمان إسماعيل أحمد (2023)، أثر تطبيق أبعاد حوكمة البنوك على تحقيق متطلبات التمويل المالي والتكامل ذلك على الأداء المالي لمؤسسة ماستر غير منشور)، جامعة القاهرة، القاهرة، صمغوع من 2024/4/30.
- زهراني، عفاف، و صولح، أمية (2022)، أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية: مجلة الاقتصاد، المال والمالية، 7(2)، 524 - 511. صمغوع من 2024/4/30.
- الحادي، مصطفى صبح (2023)، أثر الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- المشري، خالد بن علي بن عبد الله (2022)، أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في منطقة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
- الوكيل، جمال محمد (2023)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على شركة مصر، المجلة العالمية للتحليل المالي والتقييم والادارة، مجلة الشرق الأوسط، 4(4).
- سالي، أحمد الحمد والمجون (2019)، أبحاث حوكمة الشركات وأبعادها لتبسيط العمل الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية والتشريعية، جامعة المسيلة (0).
- عوده، ريم راسم محمد (2017)، أثر الحوكمة وممارسات الشركات على الإقبال الاستثماري: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة

# أولاً: عرض التوصيات (الاقتباس المباشر)

قدم الباحثان مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج، منها (ص 20):

"ضرورة سعي المؤسسات للنظر باهتمام لتكثيف القيادات ذوي الكفاءة والقدرة بما يتناسب مع دورهم ومكانتهم في عملية الحوكمة."  
"تطوير الهياكل التنظيمية والتوجه لهياكل مرنة مع الوضع في الاعتبار أن طاقة الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي للإدارة."



Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 9, Issue 2 (2025) • P: 20 - 1

<https://journals.ajrup.com/index.php/jeals>

ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The Impact of Governance Application on Achieving Strategic Objectives:

A Case Study of Profitable Organizations in the Kingdom for the Year 2023-2024

Dr. Hanan Abdullah Naeher\*, Dr. Ahmad Abdulaziz Al-Tuwayrit

College of Management | Midocean University | UNE

Received:

24/04/2024

Revised:

02/06/2024

Accepted:

15/06/2024

Published:

24/02/2025

\*Corresponding author:

[naeher.h@midocun.edu.sa](mailto:naeher.h@midocun.edu.sa)

Citation: Naeher, H. A.,

& Al-Tuwayrit, A. A.

(2025). The Impact of

Governance Application

on Achieving Strategic

Objectives: A Case Study

of Profitable

Organizations in the

Kingdom for the Year

2023-2024. *Journal of*

*Economic, Administrative*

*and Legal Sciences*, 9(2), 1

– 20.

<https://doi.org/10.24394/jeals.v9i2.2024>

© 2025 © AJRUP • All

rights reserved.

Research Publishing

(AJRUP), Volume 9, 2025

Open Access

This article is licensed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license.

**Abstract:** The governance is currently witnessing a significant and noticeable development that includes all organizations in the Kingdom, both profitable and non-profit as well. This is because with the complexity of the work environment in its modern global economic form, these organizations have turned to governance because of its positive role in directing organizational strategies. This is why this Research on the impact of applying governance on achieving the strategic goals of for-profit organizations, by seeking to answer the following question: "What is the impact of applying governance on achieving the strategic goals of for-profit organizations?". By using the descriptive correlational approach, the research reached a set of results that answer the question, the most important of which is: that the principle of participation in the principles of governance came to a high degree, as the general average of the dimension was equal to (4.05), and the degree of agreement (I agree) with a standard deviation of (1.128), which is a high value that indicates the varying opinions of the study sample members, that the principle of evaluation is one of the principles of governance to a high degree, as the general average of the dimension was equal to (3.80), and the degree of approval (I agree) with a standard deviation of (1.005), it is a high value that indicates the differences in the opinions of the study sample members. The principle of effectiveness was a very high degree of governance, as the general average of the dimension was equal to (4.48), and the degree of agreement (strongly agree), with a standard deviation of (0.50), which is a low value indicating Despite the homogeneity of the opinions of the study sample members, the strategic vision in setting strategic goals came at a high degree, as the general average for the dimension was equal to (2.99), and the degree of agreement (I agree), with a standard deviation of (1.77), which is a high value that indicates the discrepancy in the opinions of the sample members.

**Keywords:** governance - profit organizations - strategic objectives.

أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالملكة لعام 2023 – 2024

الدكتور/ حنان عبد الله ناهر\*، الدكتور/ أحمد عبد العزيز التويتر

كلية الإدارة | جامعة ميدوcean | المملكة العربية السعودية

المستخلص: إن الحوكمة في الوقت الحالي تشهد تطوراً كبيراً وشكلت ملحوظاً، يشمل جميع المنظمات بالملكة الربحية منها وغير ربحية كذلك، وهذا لأنه مع التعقيد لبيئة العمل بشكلها الاقتصادي العالمي الحديث فقد توجت هذه المنظمات بالملكة إلى أن يكون لها دور إيجابي في التوجه للاستراتيجيات التنظيمية. لهذا قد قام هذا البحث على الوصول، أكثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وهذا بالاعتماد على السؤال التالي: ما هو أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية؟، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت البحث لمجموعة من النتائج التي تعجب على هذا السؤال ومن أهمها: أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء التطبيق العام للمبدأ مساوياً (4.05)، ودرجة موافقة (أوافق)، بالتحالف معيارى بلغ (1.128)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. أن مبدأ التقييم من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء التطبيق العام للمبدأ مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (أوافق)، بالتحالف معيارى بلغ (1.005)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. أن مبدأ الفعالية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء التطبيق العام للمبدأ مساوياً (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بالتحالف معيارى بلغ (0.50)، وفي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة. أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء التطبيق العام للمبدأ مساوياً (2.99)، ودرجة موافقة (أوافق)، بالتحالف معيارى بلغ (1.77)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المنظمات الربحية، الأهداف الاستراتيجية.



## ثانيا: نقد مقارن لآلية صياغة التوصيات

عندما ننظر إلى طريقة صياغة التوصيات في هذا البحث مقارنةً بأفضل الممارسات في الدراسات الإدارية الحديثة، نلاحظ أن البحث اعتمد على "التوصيات المفتوحة". هذا الأسلوب يترك الأمور بشكل عام وغير محدد. أما في الدراسات المتقدمة، فإنهم يفضلون "التوصيات الموجهة"، التي تُكتب بطريقة دقيقة وواضحة حسب نموذج SMART، مما يعني أن التوصيات تكون محددة، قابلة للقياس، ممكن تحقيقها، واقعية، ومربوطة بوقت معين. والأهم من ذلك، يتم تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصيات، حتى لا تبقى مجرد أفكار نظرية، بل تتحول إلى خطوات عملية ملموسة على أرض الواقع.



Thank You