

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات

الحكومية "دراسة ميدانية على القطاع العام السعودي"

إعداد الطالب /

وعد غازي العتيبي

242001218

إشراف /

أ.د / الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني

أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدي العزيزة. إلى من وهبني الله

نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني ونحن نشق

الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل طالب علم

سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالمحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 300 فردًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية ، ارتفاع مستوى الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال توفير كافة الأساليب والوسائل التي تساهم في التعرف على كافة التطورات والأساليب المستخدمة في مجال تطبيق الحوكمة ، الاهتمام بالحفاظ على المستوى المرتفع من الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة – الأداء المالي – القطاع العام السعودي

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	2.1 الأهمية العلمية
4.....	2.1 الأهمية العملية
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 نموذج الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:

8.....	أولاً: الدراسات العربية.....
13.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:.....
15.....	8.1 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
18.....	11.1 مصادر البيانات :.....
19.....	12.1 أدوات الدراسة:.....
19.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
20.....	ثانياً: الإحصاء التحليلي:.....
20.....	14.1 حدود الدراسة :.....
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
21.....	المبحث الأول: مبادئ الحوكمة الرشيدة.....
22.....	1.1.2 ماهية الحوكمة الرشيدة.....
26.....	2.1.2 أهداف الحوكمة الرشيدة.....
29.....	3.1.2 مزايا الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية:.....
31.....	4.1.2 أهمية الحوكمة الرشيدة في مؤسسات القطاع الحكومي. (عمر، 2021).....
32.....	5.1.2 مقومات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية.....
	6.1.2 منظومة ومكونات تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية والأطراف ذات
32.....	العلاقة.....
34.....	7.1.2 مبادئ الحوكمة:.....

35.....	8.1.2 مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية.....
39.....	9.1.2 مستويات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية.....
43.....	المبحث الثاني: الأداء المالي.....
43.....	تمهيد.....
43.....	1.2.2 تعريف الأداء.....
44.....	2.2.2 الأداء المالي:.....
45.....	3.2.2 تقييم الأداء المالي:.....
46.....	4.2.2 تقييم الأداء المالي في الجمعيات الخيرية:.....
47.....	5.2.2 أهمية قياس الأداء المالي:.....
48.....	6.2.2 أهداف تقييم الأداء المالي:.....
48.....	7.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء المالي:.....
49.....	8.2.2 خطوات تقييم الأداء المالي:.....
49.....	9.2.2 مقاييس الأداء المالي:.....
50.....	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.....
50.....	مقدمة.....
50.....	1.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
50.....	2.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....
51.....	3.3 أداة الدراسة.....
51.....	4.3 صدق أداة الدراسة.....
52.....	٢ المحور الأول: مبادئ الحوكمة.....

54.....	المحور الثاني: الأداء المالي والاداري
55.....	5.3 ثبات أداة الدراسة:
57.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
57.....	مقدمة
57.....	1.4 خصائص عينة الدراسة
58.....	2.4 تحليل محاور الدراسة
58.....	المحور الأول: مبادئ الحوكمة
64.....	المحور الثاني: الأداء المالي والاداري
66.....	3.4 اختبار فروض الدراسة
71.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية
71.....	مقدمة
71.....	1.5 استنتاجات الدراسة
73.....	2.5 التوصيات
73.....	3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
74.....	Abstract
75.....	المراجع:
75.....	أولاً: المراجع العربية
77.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
80.....	الملاحق
81.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	51
2.	جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول	52
3.	جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	55
4.	جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان	56
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية	57
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	58
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ دور أصحاب المصالح	59
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية	61
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ مسئولية مجلس الإدارة	62
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ المساءلة	63

64	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات الأداء المالي والاداري	.11
66	جدول (12) تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والاداري	.12
67	جدول (13) تأثير مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري	.13
67	جدول (14) تأثير مبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري	.14
68	جدول (15) تأثير مبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري	.15
69	جدول (16) تأثير مبدأ مسئولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري	.16
70	جدول (17) تأثير مبدأ المساءلة على الأداء المالي والاداري	.17

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	.1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

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

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

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

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية سيتم إجراء دراسة ميدانية على القطاع العام السعودي، حيث سيتم تقييم كيفية تأثير الحوكمة على عمليات الإدارة المالية، والكفاءة التشغيلية، وفعالية الرقابة الداخلية، تسعى الدراسة إلى تحديد الفوائد المحققة من تطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى التحديات المحتملة التي قد تواجه المؤسسات في هذا السياق.

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

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

1.1 مشكلة الدراسة:

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

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المالي والإداري في بعض المؤسسات الحكومية، والذي يعزى إلى غياب تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، تتجلى هذه المشكلة في عدة جوانب، من بينها عدم وجود آليات واضحة للرقابة والمساءلة، وقلة الشفافية في العمليات الإدارية، بالإضافة إلى نقص في تفعيل دور المواطنين في عملية اتخاذ القرارات، تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تفشي الفساد وسوء استخدام الموارد، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويعيق تحقيق الأهداف التنموية للبلاد.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية في المملكة من خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد سيتم التركيز على تحديد العوامل التي تعيق تطبيق

مبادئ الحوكمة بشكل فعال، وتقديم توصيات تستند إلى نتائج الدراسة الميدانية، بهدف تحسين الأداء الحكومي وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

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

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

2.1 أهمية الدراسة:

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

— الأهمية العلمية

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

علاوة على ذلك، تفتح نتائج الدراسة آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية، حيث يمكن للباحثين الاستفادة منها لتوسيع نطاق البحث في سياقات مختلفة يمكن أن تعزز هذه المعرفة الجديدة النقاشات

الأكاديمية حول تحسين الأداء الحكومي وتطبيق مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى تطوير نظريات جديدة وأطر عمل تعزز من الفعالية الحكومية.

— الأهمية العملية

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

تعتبر هذه التوصيات ذات أهمية خاصة، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة كفاءة استخدام الموارد من خلال تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع، تساهم هذه الدراسة في بناء علاقة متينة مع المواطنين، مما يزيد من مشاركتهم الفعالة في العملية الحكومية ويعزز الشعور بالانتماء والرضا بالتالي، تمثل هذه الأبعاد العملية خطوة هامة نحو تحقيق الأهداف التنموية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

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

✍ التعرف على مدى تأثير مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ معرف أثر مبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ التعرف على أثر مبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ التعرف على مدى تأثير مبدأ مسئولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

✍ معرفة مدى تأثير مبدأ المساءلة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي.

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

4.1 تساؤلات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة السابقة فإننا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي يتمثل في:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على القطاع العام السعودي؟

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

✍ ما مدى تأثير مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية؟

✍ إلى أي مدى يؤثر مبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية؟

✍ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية؟

✍ إلى أي مدى يؤثر مبدأ مسئولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية؟

✍ ما مدى تأثير مبدأ المساءلة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية؟

5.1 فروض الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ مسئولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المساءلة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

6.1 نموذج الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

- المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة)
- المتغير التابع: الأداء المالي والاداري.

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



من إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (عمر، 2021)

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

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

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

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

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

2. دراسة (الصالح، 2020)

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

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

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

3. دراسة (مريني، 2022)

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

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

4. دراسة (الريحي، 2022)

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

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

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

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

5. دراسة (الدوسري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات،

والشفافية) دراسة حالة في الشؤون الصحية في محافظة بيشة، وعن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية وتحديدًا في الشؤون الصحية في محافظة بيشة.

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

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

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

6. دراسة (بليلة، 2018)

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

تمثلت مشكلة البحث في عدم قدرة العاملين بالمؤسسة على التعامل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من أساليب الإدارة غير التقليدية، هدف البحث إلى التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الوقوف على مفهوم وخصائص تقويم الأداء المالي والإداري، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي والإداري.

لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفروض الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي والإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي والإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي والإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي والإداري.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاهتمام باستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يساهم بشكل إيجابي في تقويم الأداء المالي، تقوم شركة سوداتل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة مما يحسن من الأداء المالي والإداري.

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

7. دراسة (الملك، 2019)

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

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

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

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

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

8. دراسة (دليل، 2021)

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

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

وقد بينت نتائج الدراسة أن تطبيق موجهات الضبط المؤسسي تساعد في إمكانية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء المالي والإداري بالمصرف، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي والإداري بالمصرف. هذا وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي من شأنها تحسين تطبيق إدارة المخاطر بالمصارف السودانية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. Katarzyna, (2014).

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية بيئة العمل في تحسين أداء الشركات واستراتيجيات الريادة.

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

2. دراسة (Almasria, 2022)،

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

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

3. دراسة (Christopher, 2018)،

هدفت الدراسة إلى اكتشاف دور المراجعة الداخلية في الحوكمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تؤثر إيجابًا في تطبيق مبادئ الحوكمة.

4. دراسة ((Gabrin, 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام نتائج المراجعة الخارجية كمقياس موضوعي لنشاط المراجعة الداخلية لكي تؤثر على الحوكمة. وقد توصلت إلى أن المراجعة الداخلية المبنية على نتائج المراجعة الخارجية غير كافية.

5. دراسة (Wald و Bjorvatn, 2018)

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الارتباط بين التأثير في جدول المشروع، وتعيد المشروع الهندسي، وبينما يوجد اعتقاد وضع النطاق أن تعيد المشروع يزيد العمالية التأخير إلا أن الأعلى نعموا تأثير

الطاقة الاستيعابية على مستوى الفريق كوسيط بين التعقيد والتأخير جمع المبالغون البيانات عن طريق اختيار ثلاث جمعيات صناعية ترويجية، وإدارة سويدية ودارش نرويجيتين المشاريع الدولية المدعومة من الحكومة بهذا الشكل استطاعوا التواصل مع مري مشروع خبراء في الصناعة الهندسية، وتم جمال الصلاحية الخارجية من الـ 3544 فريق التي تلقوا الاستمال، فلم 205 اجابات صالحة وضع فريق بحث بعيد العنين معلمين نسخة الطيزية من الاستطلاع نظرا لأن 197 من أحلوا كانوا يعملون في عدة دول في وقت واحدة بينما كانت X إمامة من ملاك مطلبة استخدمت النسخة الترويجية من الاستبيان تم تطبيق الملحة المعادلة المكلية (SEM) تغير العلاقات بين المتمرات كما استخدم مقياس من نوع البكرت من 7 نقاط لقياس فرضيات الدراسة.

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

8.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

تعكس الدراسات السابقة أهمية وفعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات والمؤسسات تتنوع هذه الدراسات في إطارها النظري والتطبيقي، حيث شملت قطاعات متعددة مثل التعليم، الصحة، البنوك، والمؤسسات الحكومية، مما يبرز مرونة مبادئ الحوكمة وإمكانية تطبيقها بشكل واسع، فعلى سبيل المثال، دراسة عمر (2021) التي ركزت على رياض الأطفال في مصر، أكدت على أن

الحوكمة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التعليمية. من جهة أخرى، تناولت دراسة الصالح (2020) الحوكمة في الجامعات السعودية، مسلطة الضوء على المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة وكيفية تعزيزها داخل هذه المؤسسات الأكاديمية.

تتفق معظم الدراسات على الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الأداء الإداري والمالي، كما يظهر في دراسة بلبله (2018) التي تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي والإداري في شركة سوداتل هذه الدراسة وغيرها مثل الريبي (2022) التي بحثت في أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة، توضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة، يساهم بشكل مباشر في تحسين العمليات المؤسسية ورفع مستوى الكفاءة الإدارية والمالية.

من جهة أخرى، تسلط الدراسات الضوء على معوقات تطبيق الحوكمة، كما في دراسة مريني (2022) التي تناولت تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر، تشير هذه الدراسة إلى أن الجهود الحالية غير كافية لتحقيق إطار حوكمي متكامل، وهو ما يتطلب مزيداً من التنفيع للآليات المناسبة هذا يتقاطع مع نتائج دراسة الصالح (2020) التي أظهرت وجود معوقات أيضاً في الجامعات السعودية، مما يؤكد على الحاجة إلى تطوير أدوات دعم وتحفيز لتطبيق الحوكمة بشكل فعال.

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

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

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

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

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

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

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

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

تُعنى نظرية السلوك التنظيمي بدراسة السلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسات وتأثيرها على الأداء، تشير هذه النظرية إلى أن ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة تلعبان دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق

مبادئ الحوكمة لذلك، فإن تعزيز بيئة العمل الإيجابية يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الالتزام بتطبيق الحوكمة.

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

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

10.1 المنهجية وطرق البحث:

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

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والادري للمؤسسات الحكومية

12.1 أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
 - الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة.

14.1 حدود الدراسة :

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مبادئ الحوكمة الرشيدة

يستعرض هذا المبحث دراسة معمقة لتعريف الحوكمة لاسيما التطرق إلى أشهر التعريفات لمصطلح الحوكمة التي وردت من مؤسسات دولية ومحلية وإقليمية أو من كتاب وباحثين، للوصول إلى تعريف شامل للحوكمة الحكومية، إضافة إلى دراسة أهداف الحوكمة العامة "الرئيسية" وكذلك أهداف حوكمة الأداء في المؤسسات الحكومية، كما تم الحديث عن مزايا وأهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية، وتوضيح ماهية المقومات اللازمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية، مع بيان الأطراف المعنية بتطبيقها كما تم توضيح متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية والتي تمثلت في ضرورة وجود إطار تشريعي للحوكمة، مع السعي لإجراء إصلاح في الإدارات والأجهزة الحكومية وأخيراً ضرورة إنشاء آليات للمشاركة، ثم التطرق إلى المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية سواء المحددات الخارجية، أو المحددات الداخلية والتطرق أيضاً إلى التشريعات واللوائح الفلسطينية التي تعزز الحكم الرشيد، بالإضافة للتعرف إلى أبعاد الحوكمة الرشيدة والتي منها البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي والبعد السياسي أو الحكم السياسي وأخيراً البعد الإداري، بالإضافة إلى بيان مصادر وقواعد ومبادئ الحوكمة حيث إن هناك عدة منظمات دولية بذلت جهوداً ملموسة في وضع مبادئ الحوكمة هي البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى كل من لجنة بازل المختصة بالإشراف على البنوك، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومنظمة الإدارة العامة في بريطانيا، وذلك بهدف استخلاص مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وفي ختام المبحث تم التطرق إلى مستويات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية، سواء الحوكمة العالمية والحوكمة الوطنية وكذلك الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية والحوكمة الإلكترونية وتوضيح تعريف لكل مستوى مع إدراج شرح مختصر عن الحوكمة الإلكترونية وأهدافها الاقتصادية والإدارية والاجتماعية.

(فرحان، 2020)

1.1.2 ما هية الحوكمة الرشيدة

الحوكمة هي استراتيجية حديثة انتشرت على المستوى العالمي خلال العقدین الأخيرین وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصادیات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.(Al-Buraishi, 2021)

ولقد تعددت التعريفات والآراء المتعلقة بتعريف الحوكمة أو الحكم الرشيد، وينبع هذا الخلاف نتيجة لاختلاف وتعدد الاطراف ذات العلاقة، واختلاف أهداف ومصالح كل طرف واختلاف الميادين واختلاف التخصصات وتباين المنطلقات الفكرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . (Suleiman, 2020)

ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية :

- ينظر رجال المحاسبة للحوكمة على أنها تعني تحقيق الشفافية ومزيد من الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية والالتزام بالعمل بمعايير المحاسبة الدولية. وينظر إليها رجال القانون على أنها مجموعة من القواعد القانونية التي تحافظ على كيانات المؤسسة وتضمن الحفاظ على الحقوق القانونية للأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة.
- أما رجال الإدارة فينظر بعضهم إلى الحوكمة على أنها مجموعة من الضوابط التي يتم من خلالها متابعة أداء المؤسسات والرقابة عليها.
- ويرى البعض الآخر من رجال الإدارة أن الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من الضوابط الداخلية والخارجية التي تمكن المجتمع للتأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين التي تمكن المجتمع للتأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين وجميع أصحاب المصلحة.
- ويرى فريق ثالث من رجال الإدارة أيضا أن الحوكمة تعني الممارسات والكيفية التي يتم بها ضبط أداء المؤسسات ورفع كفاءتها من أجل دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمار.

- كما يرى فريق رابع من رجال الإدارة أن الحوكمة تعني قيام مجلس الإدارة بالعديد من الأنشطة والممارسات نيابة عن المستثمرين والتي تتضمن مساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- وينظر بعضهم للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض، وينظر آخرون للحوكمة من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح، وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم وفيما يلي عرض لأشهر التعريفات لمصطلح الحوكمة التي وردت من مؤسسات دولية ومحلية وإقليمية أو من كتاب وباحثين والتي منها ما يلي:

فقد أشار بأن الحوكمة الرشيدة هي: "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي، وفي أي مجال مجال السلع أو مجال الخدمات". (Al-Buraisi, 2021)

وكما جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (2011م) بأن الحوكمة من منظور تنموي هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم، وفرصهم، وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً التنمية الإنسانية العربية 2011م، ص (101).

في حين ذكر البنك الدولي بأن الحوكمة هي الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام، ويشمل هذا التعريف عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم، قدرة الحكومة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية،

واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها .

(Suleiman, 2020)

وكما ذكرت مؤسسة التمويل الدولية (IFC2) بأن الحوكمة هي: النظام الذي يتم من خلاله إدارة

الشركات والتحكم في أعمالها. (موفق، 2019)

وفي نفس السياق فقد ذكر معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) بأن حوكمة القطاع العام

على أنها السياسات والاجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها،

وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتقييم الحوكمة في القطاع العام عن مدى إنجاز وتحقيق

الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة والعدالة في توفير الخدمات،

وضمن السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والإداري . Larit,

(2024)

في حين ذكرت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بأن الحوكمة هي الحكم الرشيد يعني قدرة

الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفعالية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة

المواطنين وتدعم وتعزز النظام الديمقراطي للحكومة. (Tounsi, 2023)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد أوضحت أن الحوكمة بأنها نظام يتم

بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين إدارة

الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها من أصحاب المصالح كما أنها تبين القواعد

والاجراءات لاتخاذ القرارات، وهي أيضاً تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع اهداف الشركة والأدوات

التي يتم بها تحقيق هذه الأهداف وتتحدد بها أيضاً أسلوب متابعة الأداء، كما أنها تبين الآلية التي توضح من

خلالها أهداف المنشأة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي

التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة

المنشأة وتسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المنشأة على استغلال مواردها استغلالاً رشيداً

يمكنها من تحقيق الأهداف وفيما يعرف بكفاءة الأداء . (بورخمة، 2023)

في حين أن المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ذكر بأن الحوكمة هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والادارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو (Al-Buraisi, 2021).

وكما جاء في تحديد مفهوم الحوكمة في القطاع العام: "بأنها مجموعة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر". (جوادي، 2019)

وذكر الحوكمة بأنها مجموعة من المعايير الإدارية ممثلة في الضوابط مثل السياسات والقواعد الإدارية والمحاسبية والقانونية والاجتماعية الحاكمة للعمل الإداري والوظيفي بالمؤسسة، والتي تساهم في ضبط اتخاذ القرارات المتعلقة بمتابعة أداء المؤسسات والرقابة عليها والتي تتصف بالشفافية والعدالة في التعامل مع جميع الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (مثل المساهمين وحملة السندات وأصحاب المصالح الأخرى كالعاملين والموردين والدائنين والعملاء والمجتمع بصفة عامة وهكذا، بما يساهم في النهاية في توفير الثقة في اسلوب الإدارة مع تلك الأطراف، ويعتبر هذا العمل مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة بما فيهم مسؤولية مجلس الإدارة. (عمر، 2021)

وفي ذات السياق ذكر ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني الحوكمة أنها مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والاجراءات التي تجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح. (موفق، 2019)

وقد أشار بأن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء والتميز عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية. (Suleiman, 2020)

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن الحوكمة تتضمن الأبعاد المختلفة المتمثلة في مجموعة من الإجراءات والضوابط والتشريعات والنظم التي تحكم العلاقة بين جميع الأطراف داخل الوزارات الحكومية وبين الأطراف الخارجية من قطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني على أساس مبدأ سيادة القانون في جميع التعاملات المالية وترسيخ مفهوم المشاركة مع كافة أصحاب العلاقة والشفافية في استخدامات المال العام بما يحقق المساءلة والرقابة الضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام بما سيعزز المصداقية والثقة بالسياسات والتقارير الإدارية والمالية الحكومية". (Arabyyat, 2023)

2.1.2 أهداف الحوكمة الرشيدة

تنطوي أهداف الحوكمة على العديد من المفاهيم الواجبة التطبيق سواء في كان الأمر يتعلق بالمؤسسات العامة والخاصة أو الحكومة كما يتبين مما يلي:

أولاً: الأهداف العامة للحوكمة:

تحقق الحوكمة الجيدة كثيراً من الأهداف العامة ومن أهمها:

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركات من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
2. إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
3. تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
4. العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
5. العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
6. فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
7. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

8. توفير فرص عمل جديدة.
9. و جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
10. الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
11. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
12. العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة.
13. زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملاءمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة. (فرحان، 2020)

وأضاف ضمن الأهداف الرئيسية للحوكمة ما يلي:

1. تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات واستغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. بناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.
3. بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.
5. تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
6. محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.

7. إيجاد نظام وتعليمات تضمن وتؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
8. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثانياً : أهداف حوكمة الأداء في المؤسسات الحكومية

إن حوكمة الأداء الحكومي يحقق الفرصة لمراجعة أداء المؤسسات الحكومية من أجل الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة بالمؤسسات الحكومية.
2. تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام المال العام وموارد الدولة.
3. تحقيق وتعزيز مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
4. تحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية من خلال الحصول على مصادر تمويل تساهم في النمو، ومما يعزز هذا الهدف فإن معظم مشاريع البنك الدولي التي يقوم بتمويلها للدول النامية فإنه يركز على:

- جوهر إصلاح الحوكمة في القطاع العام، مثل الخدمة المدنية، والإنفاق العام والإدارة المالية، وجمع الإيرادات، والنظم القانونية والقضائية.

- أو إصلاح الحوكمة في قطاعات محددة من البلدان، مثل القطاعات الاجتماعية والبنية التحتية.

هذا وذكر بأن هناك علاقة إيجابية بين هذا وذكر الحكم الرشيد ونتائج التنمية، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تؤدي ممارسة الحكم الرشيد أيضاً إلى تحسين مناخ الانفتاح والمشاركة والمساءلة وفقاً للمبادئ الأساسية للحكم الرشيد في القطاع العام.(Al-Buraisi, 2021)

ثالثاً : غاية الحوكمة الرشيدة في القطاع الحكومي:

أشار تقرير ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني، 2018م، ص (4) بأن الغاية من حوكمة القطاع الحكومي هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
2. تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة.
3. تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
4. تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
5. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
6. العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
7. رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
8. إنشاء أنظمة فاعلة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

3.1.2 مزايا الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية:

للحوكمة الرشيدة مزايا عديدة، يمكن الإشارة إليها كما يلي :

1. تؤمن الحوكمة آليات للنقاش العام حول أثر السياسات الحكومية مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة.
2. يمكن للحوكمة عبر تأمين المساءلة العامة للسياسيين والموظفين أن تسهم في حسن تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو.
3. تمثل الحوكمة خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى تفشي الفساد.

4. تضمن الحوكمة حرية التعبير كأساس لتأمين توزيع عادل المكاسب التنموية من خلال المشاركة في صنع القرار .

5. تعتبر الحوكمة من الوسائل التي تؤمن النمو والرفق الاجتماعي، كما أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية.

6. توفر الحوكمة فرصة لجميع أفراد الشعب بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم).

7. تعمل الحوكمة على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل.

8. تساعد الحوكمة على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية.

9. تعمل الحوكمة على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها على المستوى المحلي.

10. ترفع الحوكمة من درجة الثقة بين المواطنين والحكومة.

من خلال ما سبق يتضح أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية تحقق جملة من المزايا تتمثل فيما يلي:

1. تحسين وزيادة كفاءة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية والتخلص من الفساد وتحسن بيئة العمل، وحماية الأموال العامة من سوء الاستخدام.

2. زيادة الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة والصدق والأمانة، وتخفيف آثار الأخطاء المحتملة في المؤسسات الحكومية وبناء استراتيجيات قوية تمكن المؤسسات الحكومية من تحقيق الضبط

الداخلي، وتطوير أعمال الرقابة الداخلية والخارجية على كافة الأعمال، والحد من التجاوزات.

3. تحقيق خطط وأهداف الدولة للمشاركة في خطط التنمية المستدامة وبرامج عمل استراتيجية.

4. تشجيع القيادات الإشرافية في المؤسسات الحكومية على اتخاذ القرارات السليمة.

4.1.2 أهمية الحوكمة الرشيدة في مؤسسات القطاع الحكومي. (عمر، 2021)

أصبحت الحوكمة تحتل أهمية كبرى كأسلوب ممارسة الإدارة الجيدة على مستوى العالم وذلك لأهميتها في ضمان تحسين الأداء المالي والاقتصادي والاستثماري وضمان حقوق المساهمين والمجتمع ككل من خلال توجيه المؤسسات والشركات الخاصة والعامة والتحكم بمخرجاتها لتحقيق المستوى الأمثل من الرقابة والنزاهة والضبط وتعزيز ثقافة المساءلة وضمان خطوط التواصل الداخلي والخارجي ذات الفاعلية وتطوير أنظمة القياس، وتكمن أهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية في النقاط التالية:- Al- (Buraisi, 2021)

1. تعمل على الحد أو التقليل من حجم الفساد الإداري والمالي المنتشرين في القطاعات الحكومية.
2. تساعد الحوكمة في وضع القوانين والقواعد التي تمثل الاطار التنظيمي للمؤسسات العامة وذلك من خلال تحديد أهداف المؤسسات وإمكانية تحقيق تلك الأهداف.
3. تزيد الحوكمة من كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسات الحكومية بحيث تمكنه من مواكبة التطور التكنولوجي التي وصلت إليه الدول المتقدمة.
4. تفرض الحوكمة تنسيقاً بين مجلس الإدارة والموظفين والمساهمين بهدف الرقابة على أداء العمل والوصول إلى الأهداف، كما توفر الحوكمة الرشيدة لكافة أفراد المجتمع وضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم.
5. تحسن الحوكمة من عمل المؤسسات الحكومية من خلال الافصاح التام عن كافة البيانات التي تقدمها المؤسسات الحكومية بكل نزاهة وشفافية.
6. تحمي الحوكمة المنظمات أو المؤسسات العامة من الوقوع في الأخطاء التدقيقية أو المحاسبية من خلال التزامها بالقواعد والمعايير والقوانين، وهذا يساهم في استقرار أنشطة الحكومة وتجنب الأزمات المالية لها.
7. توفر مصادر تمويل خارجية وداخلية للمؤسسات الحكومية نتيجة جذب الداعمين المحليين والأجانب.

8. توزيع المسؤوليات والحقوق بين الأطراف المختلفة في المؤسسات الحكومية بهدف رفع كفاءة وفعالية أداء الموظفين وأصحاب المصالح.

5.1.2 مقومات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية

من أجل تبني الحوكمة لابد من توفر المقومات التالية:

1. تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي من إداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها.
2. تنمية مستوى مشاركة السكان المحليين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
3. تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية والمساءلة.
4. تتطلب الحاكمية الرشيدة توفير بنية أساسية وتنمية ثروات وتطوير إمكانيات المؤسسات القائمة من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل ودعم ما هو قائم لضمان المشاركة الفاعلة من المواطنين.
5. تسهم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والدوائر الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة، ومن أجل أن تؤدي المؤسسات دورها بفاعلية، لابد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين المحترفين، وتعتبر العديد من المنظمات رهينة تضارب المصالح بين المديرين والموظفين والقادة المنتخبين فكل منهم يقوم بدور الآخر، فالقادة المنتخبون يمارسون أدوار الموظفين والموظفون يمارسون وظائف الإدارة.

6.1.2 منظومة ومكونات تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية والأطراف

ذات العلاقة.

أولاً: منظومة تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها حسب ما ذكرها كما يلي:

- أ. مدخلات النظام حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت متطلبات تشريعية ومتطلبات قانونية وتشريعية أو إدارية أو اقتصادية.

ب. نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة عن هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ت. مخرجات نظام الحوكمة الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاته لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية سواء للشركات أو المؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

مما سبق يمكن أن يتبين أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات وعناصر داخلية وخارجية كالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، والمواطنين والمنظمات المهنية والجهات الرقابية الحكومية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسات الحكومية ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية. (فرحان، 2020)

ثانياً: المكونات الأساسية للحوكمة: تتكون الحوكمة من ثلاثة مكونات أساسية هي:

1. القطاع العام للدولة المؤسسات الحكومية)

2. القطاع الخاص.

3. المجتمعات المدنية.

ثالثاً: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية

تمثل الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة في القطاع الحكومي في أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ويتمثل كل طرف من الأطراف المعنية كما يلي :

1. المؤسسة الحكومية: هي التي تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة لديها وفقاً لرؤيتها.
2. الجهات الرقابية: هي التي تتولى الرقابة على الأعمال والأنشطة وتطبيق التشريعات والقوانين والقرارات وترفق تقاريرها مباشرة إلى المؤسسة الحكومية لتتلافها أو وضع معالجات لها للمحافظة على المال العام.
3. الجهات الحكومية ذات الصلة: هي الجهات التي تساعد المؤسسة الحكومية على تنفيذ أعمالها من وزارات ومؤسسات مما يمكن المؤسسة الحكومية من البدء في تنفيذ المشاريع والأنشطة وبالتالي حوكمتها.
4. المواطنون: هم المستفيدون من الأنشطة والمشاريع التي تقدمها المؤسسات الحكومية كجهات سيادية.

7.1.2 مبادئ الحوكمة:

- لقد حدّد معهد المدققين الداخليين الأميركي في إرشاداته المهنية الصادرة عنه تحت عنوان دور التدقيق في حوكمة القطاع العام المبادئ الأساسية لحوكمة القطاع العام بالآتي :
- تحديد الاتجاه: ترسم الحوكمة الجيدة السياسات والخطط الاستراتيجية المناسبة لتحسين أداء أنشطة القطاع العام وتوجيهه، وهذه السياسات العامة تحددها الدولة وفق الأنظمة والقوانين والتشريعات السائدة، ومن أجل تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الحكومية، لا بد من تهيئة كادر بشري كفؤ ونزيه يعنى بالرقابة الداخلية بموضوعية ومصداقية، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المهمات المطلوبة.
 - غرس الأخلاقيات: لضمان نجاح أي مهمة، يجب العمل وفق القيم وال الأخلاقية (النزاهة الصدق، الثبات الموضوعية، الكفاءة، الخلق الحسن.....)تضمن الحوكمة الجيدة هذه ال والقيم الأخلاقية، كما تضمن في الوقت نفسه الأهداف والاستراتيجيات المحددة من قبل الدولة.
 - الإشراف على النتائج: من متطلبات نجاح الحوكمة في القطاع العام، لا بد من القيام بالإشراف المستمر للتأكد من تنفيذ السياسات والأهداف والخطط الموضوعية، وأن الأداء العام للحكومة قد لبى التوقعات والاحتياجات ضمن إطار القوانين والتشريعات والسياسات العامة حيز التنفيذ.

- **تقارير المساءلة:** يتطلب حسن تنفيذ الحوكمة الجيدة في القطاع العام رفع تقارير دورية تتصف بالصدق والموضوعية والدقة والنزاهة حول الأداء الوظيفي والأنشطة والمنجزات والمخالفات وغيرها إلى الحكومة، وتتضمن هذه التقارير المهمات والموارد المتاحة والإنجازات، والمخالفات والشكاوى والاقتراحات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وإنجازها، وتطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات بحق أي شخص استغل سلطاته، وأساء استخدام الموارد لغير الغرض المنشود. (Tounsi, 2023)
- **تصحيح المسار:** عند بروز مشكلات مسلكية أو عيوب في الأداء الوظيفي وإجراءات العمل، أو الكشف عن مخالفات مالية أو إدارية، يتعين على المراقبين والمدققين الداخليين أن يحددوا أسباب الخلل الحاصل ومسببيه وأن يطرحوا الملاحظات والإجراءات التصحيحية التي تساعد القيمين على الإدارة العامة في اتخاذ القرارات المناسبة، وإجراء متابعة دقيقة للتنفيذ بغية تصحيح الخلل الحاصل ومكافحة الهدر والفساد. (Suleiman, 2020)

8.1.2 مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية

وفق ما تم الإشارة إليه من المفاهيم التي تنطوي عليه تعريفات الحوكمة إلا أنه يوجد اختلاف في تحديد موحد للمبادئ الحوكمة وتوسع الخلاف في تحديد مسمياتها، حيث سماها البعض بخصائص الحكم الرشيد، والبعض الآخر يسميها معايير الحكم الرشيد، وآخرون يطلقون عليها الحكم الرشيد ولكن لا يوجد اختلاف في مضامين هذه المسميات. عبد ال ورشيد (2019م)، ويرجع ذلك لاختلاف التخصصات والتوجهات وميادين العمل لكل جهة ويمكن تناول توضيح تلك المبادئ كالتالي :

أولاً: سيادة القانون:

ويقصد بذلك هو وجود سند تشريعي واضح وسليم لكافة التشريعات والتي بموجبها تمارس الدائرة الحكومية سلطتها ومهامها وواجباتها بحيث تعتبر تلك التشريعات هي المرجعية الأساسية للمنظمة لأعمال هذه الدوائر، والتي بموجبها تلتزم بها الدائرة وموظفيها بهذه التشريعات عند القيام باتخاذ أي من الإجراءات أو القرارات الإدارية والمالية والفنية، والتأكد من إنفاذها والامتثال لها والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع وبشكل عادل ودون تعسف أو استثناء. (Arabyyat, 2023)

وبالتالي لتحقيق هذا المبدأ ينبغي على الدائرة الحكومية الالتزام بسيادة القانون فيما يتعلق

بإدارة المال العام على النحو التالي:

1. أن تكون كافة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بإدارة الموارد المالية منسجمة ومتوائمة مع التشريعات النافذة لعمل الدائرة (إن وجدت)، وأيضاً مع التشريعات المركزية المتعلقة بإدارة المال العام مثل (قانون الموازنة العامة النظام المالي، نظام الرقابة الداخلية وغيرها).
2. تحديد صلاحيات ومهام ومسؤوليات القادة والمديرين والموظفين المعنيين بإدارة الموارد المالية بشكل واضح ومحدد ضمن التشريعات وإجراءات العمل الخاصة بها أو التشريعات المركزية المتعلقة بإدارة المال العام.
3. أن تكون كافة الإجراءات المالية المتبعة مترابطة وواضحة ولها سند تشريعي بحيث يتم تطبيقها بشكل ثابت وموحد وعادل مثل التخطيط لوضع الموازنة الصرف، الحصول على الموافقة المسبقة للنفقات، وغيرها.
4. تحديد الجهات الرقابية الداخلية والخارجية وحدات الرقابة الداخلية، ديوان المحاسبة المراقبين الماليين في وزارة المالية ومدى وطبيعة صلاحياتها بإجراء التدقيق على كافة الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد المالية وإصدار التقارير المالية الدورية، بما في ذلك تحديد الجهة الشخص التي يتم إرسال تلك التقارير إليها.
5. إعداد موازنة واحدة متكاملة وشاملة لمختلف مديريات ومشاريع الدائرة والموافقة عليها بالوقت المحدد والمناسب من كل عام.
6. تدريب وتأهيل المدير والموظفين الماليين والمفتشين على التشريعات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد المالية، وكيفية تطبيقها بالواقع العملي.

ثانياً: الشفافية:

ويقصد بها توفر جميع المعلومات الخاصة بالدائرة الحكومية بدقة ووضوح وبشكل محدث من حيث التشريعات والهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات الداخلية، والعمليات الإدارية والمالية، ومواردها

المالية، وأن يتم وضع الضوابط والإجراءات التي تلزم الدائرة الحكومية بتوثيق القرارات والمعلومات والوثائق المتعلقة بعمل الدائرة وعمل موظفيها، والقيام بشكل دوري بنشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة، لضمان إظهارها للجمهور في الوقت المناسب من أجل إبقائهم على اطلاع بأعمال الدائرة الحكومية. (Al-Buraisi, 2021)

ولتحقيق الشفافية المرجوة والمتعلقة بإدارة المال العام يتم من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

1. نشر المعلومات والوثائق العادية المتعلقة ببياناتها المالية على الموقع الإلكتروني بشكل يسهل الوصول إليها وتحديثها بشكل دوري، ومن خلال المواد المطبوعة بحيث تكون متاحة للجمهور على أن تتضمن كحد أدنى ما يلي:

- كافة التشريعات والإجراءات والمعايير المحاسبية التي تحكم كافة العمليات والإجراءات المالية.
- منهجية ضبط الإنفاق.
- موازنة المؤسسة بحيث تتضمن الموارد المالية والنفقات الأساسية.
- البيانات المالية لكافة المشاريع والبرامج المطبقة.
- التقارير المالية.
- الإيرادات السنوية ومصادرها المختلفة.
- تقارير التدقيق والرقابة المالية الداخلية والخارجية فيما يتعلق بإجراءات الرقابة المتخذة.

2. الإجابة عن الطلبات المقدمة من أصحاب المصلحة بخصوص تزويدهم بالمعلومات المالية.

3. تدريب المديرين والموظفين على ال والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية للموارد المالية وإجراءاتها.

4. مراجعة سياسات وإجراءات الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

ثالثاً: المساءلة:

تعني خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للتشريعات الناظمة ومدونات السلوك الوظيفي. (فرحان، 2020)

ويتم ترسيخ مبدأ المساءلة في داخل الإدارة الحكومية من خلال العناصر التالية:

1. تحديد كيفية رقابة ومساءلة المديرين وأعضاء اللجان والموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات المالية - وخاصة المرتبطة بطلب الموافقة على صرف النفقات - من قبل جهة عليا داخلية أو جهة خارجية.
2. وضع الآليات الرقابية السابقة واللاحقة والتي تضمن قيام المدققين الداخليين بإجراء تقييم دوري للعمليات المالية لتحديد مدى تطابقها مع التشريعات والإجراءات والموازنة والخطط المحددة، ومدى كفاءة وفعالية تلك العمليات ونتائجها.
3. تسهيل إجراء التدقيق الخارجي من قبل جهات الرقابة الخارجية ذات العلاقة وضمان الامتثال المسبق لإجراءاتها والاستجابة لطلباتها وتوصياتها بشكل كامل وفي الوقت المحدد بموجب التشريعات ذات العلاقة، وعلى أن يتم توثيقها وإصدار التقارير اللازمة.
4. مراجعة الأسس وإجراءات عملية المساءلة الخاصة بالموارد المالية لغايات التحسين والتطوير .

وتعتبر المساءلة هي بمثابة صمام الأمان، وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث إنه في غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة، وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أي قيمة عملية ومن أحد العوامل التي يؤثر تأثيراً كبيراً على المساءلة هو كفاءة ومهنية الأجهزة الرقابية الداخلية الحكومية.

(Suleiman, 2020)

رابعاً: المشاركة:

المقصود بها هي منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الدائرة الحكومية، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات، ويتم وضع الإجراءات التي تضمن قيام الدائرة الحكومية وإداراتها وموظفيها بالقيام بعمليات تشاورية منظمة تضمن حوار حقيقياً وفعالاً ومنظماً، يتم من خلاله تسهيل المشاركة ونشر وتزويد المعلومات الكاملة والواضحة بالوقت المناسب وأخذ التغذية الراجعة وجمع وتحليل الآراء والتوصيات من مختلف أصحاب العلاقة بما فيهم المواطنين والموظفين والمؤسسات

الحكومية الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، ولتحقيق مبدأ المشاركة يتطلب عمل التالي: (عمر، 2021)

1. أن تتضمن إجراءات العمل الداخلية على آليات لإجراء التشاور الدوري مع كافة أصحاب العلاقة من أجل ضمان مشاركتهم في حال القيام بوضع أو تعديل التشريعات والإجراءات المالية الخاصة بالدائرة، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
2. أن تقوم الدائرة من خلال النظام الخاص بالتشاور مع أصحاب العلاقة الخارجيين من أجل ضمان مشاركتهم في دراسة ووضع المقترحات الخاصة بموازنة الدائرة والمخصصات المحددة بها، والقيام بإجراء تقييم دوري ولاحق، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
3. أن تقوم الدائرة من خلال آليات عمل داخلية بإجراء التشاور الدوري مع أصحاب العلاقة الداخليين المديرين المديرين المتوسطين الموظفين رؤساء اللجان وغيرهم من أجل ضمان مشاركتهم في وضع الموازنة وتحديد الاحتياجات والمخصصات، ومشاركتهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.
4. مراجعة وتحليل مدى قيام الدائرة بالالتزام بمبدأ المشاركة مع أصحاب العلاقة عند وضعها وتقييمها الموازنة الدائرة والإجراءات المالية التي تطبقها، وإجراء التحسينات اللازمة عليها.

9.1.2 مستويات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية.

يتم ممارسة الحوكمة الرشيدة من خلال ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل فيما يلي:

1. الحوكمة العالمية: وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.
2. الحوكمة الوطنية: وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة، أو منطقة أو على مستوى المحليات ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي، حيث إن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

3. الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية: وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي عادة ما تكون مسئولة من مجالس الإدارة. حيث إن بعضاً من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية.

4. الحوكمة الإلكترونية: مجموعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة وقوانين التدقيق والمحاسبة بالإضافة إلى ضرورة توفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء. وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكتملة لبعضها البعض وعلى سبيل المثال تعني حوكمة تكنولوجيا المعلومات بتشكيل استراتيجية معلوماتية للمؤسسة تتطابق أهدافها مع الاستراتيجية العامة لتلك المؤسسة وتوفير الإجراءات الخاصة والقوانين والسياسات الكفيلة بأن لا تخرج فرق العمل التقنية عن تلك الاستراتيجية، كما تعني الحوكمة المعلوماتية بتهيئة وتنظيم العلاقات بين منتج الخدمات التكنولوجية ومستهلكيها الداخليين والخارجيين. وبينما تركز إدارة المعلوماتية على الأعمال والإجراءات الداخلية للمؤسسة من قبيل تجهيز الأنظمة وتركيبها وتشغيلها، تعني حوكمة المعلوماتية أكثر بتحقيق التجانس بين الأنظمة المعلوماتية المطلوبة وأهداف المؤسسة التجارية. (Arabyyat, 2023)

وفي هذا السياق أوضح م. اسماعيل حمادة مدير عام المعلوماتية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، بخصوص الحوكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات فإن الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة اتخذت إجراءات وتوجهات نحو الحوكمة الإلكترونية نحوها من مشروع الحكومة الإلكترونية والذي يستند في محاوره على تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد وحوكمة العمل العام، ومن هذه الإجراءات والتوجهات اعتمادها للخطة الاستراتيجية لمشروع الحكومة الإلكترونية خلال الفترة (2014 - 2017) حيث أنجزت كافة المتطلبات الفنية المتعلقة بإنجاح المشروع كتطوير شبكة الحاسوب الحكومية وبناء مركز البيانات الحكومي وقاعدة البيانات المركزية، وعملت على إعداد معايير جودة الخدمات الإلكترونية، وقد تم تطوير العديد من الأنظمة القياسية وعممتها على كافة الدوائر الحكومية كنظام المراسلات الإدارية وإدارة عمليات شؤون الموظفين وإدارة الخطط الحكومية ونظام المؤشرات الكمية ونظام إدارة الشكاوي والاستعلامات المركزية،

وأيضاً عملت على تطوير أنظمة تتعلق بالأمور المالية منها منظومة متكاملة وفعالة للدفع الإلكتروني وربطت تحصيل أغلب الرسوم الحكومية مع هذه المنظومة مما ساهم في ضبط عمليات التحصيل وأنهت إمكانية التزوير أو التلاعب في الدمغات، بالإضافة إلى نظام مالي يتعلق بالصرف المالي حسب المخصصات المعتمدة، ونظام الإدارة عمليات صرف الوقود وأنظمة إدارة العهد والمخازن، ولم يتم أيضاً إغفال أنظمة تقييم الخدمات واستطلاع رأي الجمهور حيث تم تطوير نظام الاستبانة والنماذج الحكومية لتحقيق هذا الهدف، وأيضاً تم تطوير لكافة الخدمات الإلكترونية الخاصة بالموظفين وبعض خدمات المواطنين موزعة على الوزارات حسب اختصاص كل وزارة. (فرحان، 2020)

ويجدر الإشارة هنا إلى أن الحوكمة الإلكترونية لها عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

1. تقديم الخدمات للمواطنين المحليين وحصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة وتمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا كما تعمل على زيادة كفاءة الوحدات المحلية مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لإنجاز المعاملات.
2. تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الإدارية
3. خلق بيئة عمل أفضل أي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية للحكومة الإلكترونية تساعد على العمل بكل يسر وسهولة من خلال تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الحكومة وجهات العمل الأخرى.
4. تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
5. تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

ومن أهم فوائد الحوكمة الإلكترونية كما لخصها هي:

- الفوائد الاقتصادية: توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة بالحوكمة الإلكترونية، إضافة لتوحيد الجهود بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية يتم جمع الجهود وتوحيدها ببوابة الكترونية واحدة علاوة عن فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال

التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات نفسها.

- الفوائد الإدارية: من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، والعمل بروح الفريق الواحد والقضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية، كما أنها تختصر الهرم الإداري التسلسلي الطويل، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها، وتعمل كذلك على تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والافصاح. (Larit, 2024)
- الفوائد الاجتماعية: من خلال تحفيز المواطنين لاستخدام الحكومة الإلكترونية وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات، إضافة إلى تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية كالبريد الإلكتروني وغيره، وأخيراً تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.

المبحث الثاني: الأداء المالي

تمهيد

لقد حظي الأداء باهتمام بالغ لدى البشر على اختلاف العصور والأزمنة، وعلى اختلاف مللهم ونحلهم وألوانهم وأجناسهم، وبالأداء انتقلت الأفكار والمخططات والأحلام من كونها خيال الحقيقة ملموسة يمكن قياسها، وقد ورد عن الحسن البصري قوله " ليس الإيمان بالتمني ولا بالتحلي، ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل وعليه فإن العمل أو الأداء محط اهتمام الناس جميعاً، وبسبب اختلاف قدرات البشر، واختلاف وجهات نظرهم، كان لا بد من وسائل واضحة ودقيقة وتحظى بالإجماع لقياس هذا الأداء، وذلك لأهمية ما يترتب على هذا القياس، وقد تنوعت أوجه الأداء فكان منها الإداري والمالي والسياسي وغيره، كما تنوعت وسائل القياس لكل جانب من الجوانب، إلا أن بعضها حاز من التوافق والإجماع ما لم يخزه باقي المقاييس. (اسميو، 2020)

1.2.2 تعريف الأداء

جاء مفهوم الأداء Performance ليعين وجهات نظر العلوم، والنظريات المختلفة، فنجد أن علم الاجتماع ينظر لدور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية، أما أصحاب إدارة العمليات فكان سعيهم حول تحسين أداء العمليات للشركات تجاه المجتمع، كما اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادات، أما الاقتصاديون فينظرون إلى الأداء على أنه الاستخدام الأمثل للموارد لضمان استمرارية الشركة. (Bajaher, 2019)

وقد تباينت نظرة العلوم للأداء باختلاف المدارس والنظريات، فنجد مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على دراسة أثر العلوم الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء، أما المدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، أما مدرسة الإدارة العلمية فنظرت إلى الأداء من خلال تنمية الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية. (الحسنوي، 2020)

وتشير كلمة الأداء " وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية parfourmen"، والتي تعني "القيام" أو "تنفيذ" أو "تقديم" وتشير أيضاً إلى فعل الأداء أو التنفيذ أو الإنجاز، وبمعنى أكثر تحديداً، يشير الأداء إلى إنجاز مهمة معينة تقاس بمعايير محددة مسبقاً للدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة. (Slimani, 2024)

بمعنى آخر، يشير إلى الدرجة التي يتم بها أداء الإنجاز أو إتمام تحقيقه وعلى حد تعبير Frich Kohlar " الأداء هو مصطلح عام ينطبق على جزء أو على جميع سلوكيات أنشطة المنظمة على مدى فترة زمنية، غالباً بالإشارة إلى كفاءة التكلفة السابقة أو المتوقعة، أو مسؤولية الإدارة أو المساءلة أو ما شابه ذلك. (ماسيف، 2022)

وبالتالي، ليس فقط عرض النتائج، ولكن جودة النتائج المحققة تشير إلى الأداء ويستخدم للإشارة نجاح لأداء إلى الشركة وشروطها وامثالها. (Sahraoui, 2020)

كما عرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها مباركي نزيهة، أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المؤسسة. (Slimani, 2024)

2.2.2 الأداء المالي:

يشير الأداء المالي بمعناه الأوسع إلى الدرجة التي تم أو يتم بها تحقيق الأهداف المالية. Saad (2022)

كما عرف الأداء المالي بأنه قياس لمدى استخدام الأصول لتحقيق وتوليد الإيرادات. ويستخدم كمقياس عام لمعرفة سلامة الوضع المالي الكلي للمؤسسة خلال فترة محددة، ويمكن استخدامه للمقارنة بين أداء المؤسسات لنفس القطاع أو بين مختلف القطاعات أو الصناعات وهناك العديد من الأساليب المختلفة لقياس الأداء المالي، حيث يمكن استخدام الإيرادات من العمليات الدخل التشغيلي التدفقات النقدية التشغيلية، والمبيعات بالوحدات الإجمالية، ومعدل النمو في هامش الربح، ولكن ينبغي أخذ جميع المقاييس بشكل كلي. (Bajaher, 2019)

وقد عرف أيضاً الأداء المالي بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال للموارد ومصادرهما في استخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية وعلمية في بناء المؤشرات. (سكندري، 2023)

ويمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف. (ياس، 2022)

ويرى الباحث أن الأداء المالي هو الإجراءات والأنشطة المالية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية المخطط لها، ويمكن قياسه بالعديد من الوسائل، ونتائج هذا القياس مهمة لكافة جوانب التخطيط المالي كالتنبؤ وإدارة المخاطر وإدارة رأس المال العامل، وقد يكون الأداء جيداً أو سيئاً بناءً على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له. (Idiri, 2022)

يعتقد الباحث أن هذا التعريف الأخير يشتمل على عدة عناصر وهي:

- صلاحيته لتعريف الأداء الجيد أو السيئ وليس أحدهما فقط.
- صلاحيته لتعريف الأداء الخاص بالمؤسسات الربحية وغير الربحية.
- التفريق بين طبيعة الأداء وهدفه وأهميته.

3.2.2 تقييم الأداء المالي:

إن التقييم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين، ألا وهو قياس ما تم تحقيقه من نتائج مقارنة بالأهداف المسطرة باستخدام أدوات معينة. (Bajaher, 2019)

ويعتبر قياس أو تقييم الأداء المالي تشخيصاً للصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج والجدول الملحق، مع الأخذ بعين الاعتبار الظرف الاقتصادي والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وتشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح. (ماسيف، 2022)

إن عملية تقييم أداء شركات الأعمال هي انعكاس لكيفية استخدام الشركة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهي تلعب دوراً مهماً في إدارة الشركة، من خلال تزويد الأفراد والجهات المختلفة سواء أكانوا يعملون في هذه الوحدات أو خارجها المساهمون والمستثمرون والعملاء والعاملون والموردون والمحللون الماليون) بمعلومات مالية حول أداء الشركة تساعد في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية، فيحكم المساهمون على أداء الشركة وفق مؤشرات الزيادة أو النقص في قيمة الأسهم التي يمتلكونها وتوزيعات الأرباح التي تتحقق في السنة المالية، فيما يحكم العملاء على أداء المنظمة من خلال المنفعة التي يحصلون عليها مقابل الأموال التي يدفعونها نتيجة استخدام منتجات الشركة، كما أن استقرار العمالة ومستوى الأجور بعد مقياساً يحكم من خلاله العاملون على أداء الشركة. (اسميو، 2020)

4.2.2 تقييم الأداء المالي في الجمعيات الخيرية:

تعتبر مقاييس الأداء المالي مكوناً أساسياً في تقييم الفعالية التنظيمية الشاملة، ومع ذلك، فلا توجد طريقة سهلة لقياس أداء المنظمات غير الربحية بسبب عدم وجود دافع للربح وصعوبات في قياس المخرجات، وعدم وجود تماثل أهداف هذه الجمعيات وكذلك عدم وجود توافق في الآراء بشأن تقييم الأداء، ومن ثم فقد نتج عن ذلك فجوة خطيرة في مقاييس الأداء المالي. (سكندري، 2023)

إن هدف المنظمات الخيرية ليس زيادة الدخل إلى الحد الأقصى، بل تنفيذ مهمة المنظمة، والتي تركز عادة على توفير الخدمات، أضف إلى ذلك أن الأداء التنظيمي في الجمعيات الخيرية معقد بسبب عدم وجود منتج نهائي واحد ووجود مجموعة متعددة من أصحاب المصلحة، وعلى الرغم من هذه الفجوة، إلا أن هناك العديد من مقاييس الأداء المالي المختبرة في أدبيات المنظمات غير الربحية. (Slimani, 2024)

وتعتبر مقاييس الأداء المالي أو الصحة المالية للمؤسسات الخيرية أمراً مهماً في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد والمزيد من الفهم لهذه الصحة المالية أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل لهذه المنظمات وبقائها. (ياس، 2022)

بالنسبة للمنظمات غير الربحية، فإن هذه المقاييس أو المؤشرات المالية هي إشارات تستخدم كدليل على ما إذا كان قد تم إنجاز المهام المطلوبة أم لا. (الحسناوي، 2020)

وتعتبر مقاييس الأداء المالي مكونات أساسية للمنظمات التي لا تستهدف الربح لأنها مسؤولة عن استخدام أموال المانحين في متابعة المهام الاجتماعية. (Saad, 2022)

كانت هناك مناقشات عديدة فيما يتعلق بمقاييس الأداء المالي المحددة للمنظمات التي لا تستهدف الربح بسبب تنوع مقاييس الأداء المستخدمة، وقد تم تفسير مؤشرات الأداء المالي عالية المستوى على أنها نسب، كما تم استخدام المؤشرات المالية تحليل النسبة بشكل شائع كأحد أشكال قياس الأداء المالي المستخدمة في تقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية في دراسات المنظمات غير الربحية. Sahraoui, (2020)

5.2.2 أهمية قياس الأداء المالي:

1. عملية تقييم الأداء تساعد في تجاوز القصور الذي قد يحصل في عملية التخطيط المالي للمؤسسة.
2. عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها على أكمل وجه.
3. عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط، حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه.
4. تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
5. تقوم على ترشيد الطاقة البشرية في الشركة مستقبلاً، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك إبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها.
6. تساعد مديري الأقسام في اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

6.2.2 أهداف تقييم الأداء المالي:

1. يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات.
2. المساهمة الفعالة في الإدارة الجيدة للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تعزيز وتحسين المساهمة في تدنية التكاليف.
3. يعتبر من أهم الركائز التسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات. القائمة عليها.
4. توصيل أهداف المؤسسة لجميع الأنشطة والمستويات.

7.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

هناك عوامل عديدة تؤثر على الأداء المالي للشركات وبدرجات متفاوتة، وتقسم تلك العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1- العوامل الخارجية

ويقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات من خارج المنشأة وتؤثر عليها، والتي يصعب السيطرة عليها والتحكم في مجراها، وعلى إدارة المنشأة التكيف مع تلك العوامل، وتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها . (سكندري، 2023)

2- العوامل الداخلية

وهي تلك العوامل التي تقع في نطاق المنشأة وتستطيع التحكم بها وتغييرها وترتبط في أغلب الأحيان بالجوانب التنظيمية والإدارية. (ماسيف، 2022)

8.2.2 خطوات تقييم الأداء المالي:

- 1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة خلال فترة معينة.
- 2- تحليل ودراسة المعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات.
- 3- إجراء عملية التقييم: باستخدام النسب والمعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للمؤسسة جميع أنشطة مراكز المسؤولية بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
- 4- اتخاذ القرار المناسب في نتائج التقييم: كون نشاط المؤسسة كان من ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وحددت أسبابها ووضعت الخطط لسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
- 5- تحديد المسؤوليات: متابعة العملية التصحيحية للانحرافات .

9.2.2 مقاييس الأداء المالي:

تعددت وتنوعت أساليب ونماذج ووسائل قياس الأداء في المؤسسات وخاصة الأداء المالي، فبعضها أكثر مناسبة للقطاع الربحي وبعضها أنسب للقطاع الخيري وبعضها مناسب لكلا القطاعين، وفيما يلي سنركز على أبرز هذه المقاييس الشائعة الاستخدام، والتي تم الإشارة لها في العديد من المراجع والأدبيات. (Idiri, 2022)

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 300 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

2.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

سيقوم البحث بالاستعانة بمجموعة من المعاملات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كالآتي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ: لقياس الثبات لاستمارة الاستبيان
- ✓ النسب والتكرارات لوصف خصائص افراد عينة الدراسة
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابة افراد عينة الدراسة تجاه عبارات أداة الدراسة
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة
- ✓ معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

3.3 أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان وقد تضمنت استمارة الاستبيان قسمين حيث يتناول القسم الأول منها الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في حين يوضح القسم الثاني من استمارة الاستبيان العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تشتمل علي محور مبادئ الحوكمة ويتضمن خمسة أبعاد (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) ويشتمل علي 25 عبارة ومحور الأداء المالي والاداري ويشتمل علي 9 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.799 – 1	منخفضة جدا
2.599 – 1.800	منخفضة
3.399 – 2.600	متوسطة
4.199 – 3.400	مرتفعة
5.000 – 4.200	مرتفعة جدا

4.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

■ المحور الأول: مبادئ الحوكمة

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول

الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة		
0.000	0.543**	أفراد إدارة المؤسسة لديهم معرفة كاملة بالحوكمة وكيفية تطبيقها.
0.000	0.617**	توفر إدارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها.
0.000	0.628**	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
0.000	0.728**	توفر إدارة المؤسسة الحماية الكافية للعاملين الذين يساعدون في كشف أي ممارسات غير قانونية.
0.000	0.654**	توفر إدارة المؤسسة الاستقلال الكامل للجان التدقيق وتعمل على تنفيذ مقترحاتهم.
مبدأ دور أصحاب المصالح		
0.000	0.728**	تلتزم إدارة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح وفق لوائح الحوكمة
0.007	0.633**	توفر إدارة المؤسسة المعلومات التي يطلبها أصحاب المصالح.
0.000	0.639**	تتوفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين في المؤسسة مقارنة مع المنافسين.

0.000	0.661**	تساعد الحوكمة على حماية اصحاب مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة
0.000	0.581**	تُعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية لزيادة وتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها لأصحاب المصالح
مبدأ الإفصاح والشفافية		
0.000	0.630**	تحرص إدارة المؤسسة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.
0.021	0.692**	تنشر إدارة المؤسسة البيانات المالية وفقا للمعايير المحلية والدولية.
0.000	0.711**	توفر إدارة المؤسسة جميع المعلومات عن المعاملات المالية التي تقوم بها.
0.000	0.693**	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن جميع الاستثمارات المقيمة التي تعرض خارج الميزانية بشفافية وإفصاح كامل.
0.000	0.586**	تعمل الحوكمة على زيادة الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية
مبدأ مسئولية مجلس الإدارة		
0.000	0.714**	يتمتع أفراد مجلس إدارة المؤسسة بالكفاءة في شغل مواقعهم
0.000	0.689**	النظام الداخلي للمؤسسة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة.
0.000	0.623**	مجلس إدارة المؤسسة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار.

0.000	0.609**	يلتزم أفراد مجلس إدارة المؤسسة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.
0.000	0.660**	يلتزم أفراد مجلس إدارة المؤسسة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم.
المساءلة		
0.000	0.723**	تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة
0.000	0.633**	تناسب العقوبات الادارية مع حجم المخالفة
0.000	0.725**	يقلل تطبيق القوانين والانظمة في الازمات والمشاكل في المؤسسة
0.000	0.663**	يتم متابعة سياسات المساءلة المتبعة واعداد تقاريرها الي الادارة العليا في المؤسسة
0.000	0.679**	يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل المؤسسة

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور مبادئ الحوكمة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات محور مبادئ الحوكمة وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

■ المحور الثاني: الأداء المالي والاداري

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
0.000	**0.697	تتميز المؤسسة بفاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي

0.000	**0.757	تقوم المؤسسة بوضع أنظمة ولوائح للسلامة من أجل توفير عنصر الأمان في بيئة العمل
0.000	**0.748	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في أجالها المحددة
0.000	**0.702	تتوفر بالمؤسسة السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة
0.000	**0.658	تستطيع المؤسسة التكيف سريعاً لمواكبة تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة
0.000	**0.581	تُشرك إدارة المؤسسة العاملين في التخطيط لنظم سير العمل
0.000	**0.673	تضع المؤسسة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة المشكلات الإدارية
0.000	**0.729	تتوافر لدى المؤسسة الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأنظمة الادارية المتوافرة.
0.000	**0.747	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الأداء

المالي والاداري كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصديق لعبارات

محور الأداء المالي والاداري وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
---------	--------------------	--------------

25	0.945	مبادئ الحوكمة
9	0.870	الأداء المالي والإداري
34	0.960	إجمالي استمارة الاستبيان

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7

لكافة محاور أداة الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة

المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

م	الخصائص الشخصية	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	231	77
2		أنثى	69	23
1	العمر	أقل من 30 سنة	123	41
2		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	78	26
3		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	52	17.3
4		50 سنة فأكثر	48	16
1	المؤهل العلمي	متوسط	103	34.3
2		بكالوريوس	148	49.3
3		ماجستير	41	13.7
4		دكتوراه	8	2.7
1	المسمى الوظيفي	مدير	45	15.0
2		نائب مدير	56	18.7

26.3	79	رئيس قسم		3
40.0	120	موظف		4
49	147	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	1
29	87	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		2
14	42	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		3
10	30	15 سنة فأكثر		4

2.4 تحليل محاور الدراسة

■ المحور الأول: مبادئ الحوكمة

1- مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ وجود

أساس لإطار فعال للحوكمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أفراد إدارة المؤسسة لديهم معرفة كاملة بالحوكمة وكيفية تطبيقها.	4.047	0.837	2	مرتفع
توفر إدارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها.	3.970	0.882	5	مرتفع
تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.	4.060	0.912	1	مرتفع

مرتفع	3	0.873	4.033	توفر إدارة المؤسسة الحماية الكافية للعاملين الذين يساعدون في كشف أي ممارسات غير قانونية.
مرتفع	4	0.978	4.013	توفر إدارة المؤسسة الاستقلال الكامل للجان التدقيق وتعمل على تنفيذ مقترحاتهم.
مرتفع		0.896	4.025	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسعي إدارة المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.060 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (توفر إدارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.970 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كأحد أبعاد الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة 4.025 بانحراف معياري 0.896

2- مبدأ دور أصحاب المصالح

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ دور

أصحاب المصالح

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تلتزم إدارة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح وفق لوائح الحوكمة	3.887	0.885	5	مرتفع

مرتفع	1	0.858	4.057	توفر إدارة المؤسسة المعلومات التي يطلبها أصحاب المصالح.
مرتفع	3	0.907	4.027	تتوفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين في المؤسسة مقارنة مع المنافسين.
مرتفع	4	0.921	3.890	تساعد الحوكمة على حماية أصحاب مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع المؤسسة
مرتفع	2	0.732	4.050	تُعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية لزيادة وتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها لأصحاب المصالح
مرتفع		0.860	3.982	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ دور أصحاب المصالح من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توفر إدارة المؤسسة المعلومات التي يطلبها أصحاب المصالح) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.057 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تلتزم إدارة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح وفق لوائح الحوكمة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.887 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ دور أصحاب المصالح تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح كأحد أبعاد الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مبدأ دور أصحاب المصالح 3.982 بانحراف معياري 0.860

3- مبدأ الإفصاح والشفافية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تحرص إدارة المؤسسة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.	3.927	0.919	3	مرتفع
تنشر إدارة المؤسسة البيانات المالية وفقا للمعايير المحلية والدولية.	3.873	1.033	4	مرتفع
توفر إدارة المؤسسة جميع المعلومات عن المعاملات المالية التي تقوم بها.	3.950	1.051	3	مرتفع
توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن جميع الاستثمارات المقيدة التي تعرض خارج الميزانية بشفافية وإفصاح كامل.	3.783	0.938	5	مرتفع
تعمل الحوكمة على زيادة الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية	3.967	0.974	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.900	0.983		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الحوكمة على زيادة الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.967 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن جميع الاستثمارات المقيدة التي تعرض خارج الميزانية بشفافية وإفصاح كامل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.783 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ الإفصاح

والشفافية كأحد أبعاد الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية 3.900 بانحراف معياري 0.983

4- مبدأ مسئولية مجلس الإدارة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ مسئولية

مجلس الإدارة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتمتع أفراد مجلس إدارة المؤسسة بالكفاءة في شغل مواقعهم	3.930	0.865	4	مرتفع
النظام الداخلي للمؤسسة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة.	3.933	0.839	3	مرتفع
مجلس إدارة المؤسسة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار.	3.850	0.866	5	مرتفع
يلتزم أفراد مجلس إدارة المؤسسة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.	4.077	0.883	1	مرتفع
يلتزم أفراد مجلس إدارة المؤسسة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم.	3.990	0.976	2	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.956	0.886		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ مسئولية مجلس الإدارة من حيث درجة

الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يلتزم أفراد

مجلس إدارة المؤسسة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة). هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.077 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (مجلس إدارة المؤسسة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.850 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ مسئولية مجلس الإدارة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ مسئولية مجلس الإدارة كأحد أبعاد الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مبدأ مسئولية مجلس الإدارة 3.956 بانحراف معياري 0.886

5- مبدأ المساءلة

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات مبدأ

المساءلة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة	3.860	0.936	5	مرتفع
تناسب العقوبات الادارية مع حجم المخالفة	4.013	0.907	2	مرتفع
يقلل تطبيق القوانين والانظمة في الازمات والمشاكل في المؤسسة	4.030	0.897	1	مرتفع
يتم متابعة سياسات المساءلة المتبعة واعداد تقاريرها الي الادارة العليا في المؤسسة	3.983	0.976	3	مرتفع

مرتفع	4	0.966	3.917	يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل المؤسسة
مرتفع		0.937	3.961	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقلل تطبيق القوانين والانظمة في الازمات والمشاكل في المؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.030 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.860 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور مبادئ الحوكمة المتعلقة بمبدأ المساءلة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ المساءلة كأحد ابعاد الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مبدأ المساءلة 3.961 بانحراف معياري 0.937

ويتبين مما سبق ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الحوكمة 3.965 بانحراف معياري 0.912

■ المحور الثاني: الأداء المالي والاداري

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات الأداء المالي

والاداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتميز المؤسسة بفاعلية اتخاذ القرار وتتجنب الفشل المالي	3.943	0.957	6	مرتفع

مرتفع	4	0.943	3.967	تقوم المؤسسة بوضع أنظمة ولوائح للسلامة من أجل توفير عنصر الأمان في بيئة العمل
مرتفع	2	0.985	4.020	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في أجالها المحددة
مرتفع	3	0.967	3.973	تتوفر بالمؤسسة السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة
مرتفع	9	0.866	3.850	تستطيع المؤسسة التكيف سريعاً لمواكبة تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة
مرتفع	1	0.732	4.050	تُشرك إدارة المؤسسة العاملين في التخطيط لنظم سير العمل
مرتفع	7	0.919	3.927	تضع المؤسسة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة المشكلات الإدارية
مرتفع	8	1.033	3.873	تتوافر لدى المؤسسة الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأنظمة الادارية المتوافرة.
مرتفع	5	1.051	3.950	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار
مرتفع		0.939	3.950	المتوسط العام للمحور

تم ترتيب عبارات محور الأداء المالي والاداري من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُشرك إدارة المؤسسة العاملين في التخطيط لنظم سير العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.050 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تستطيع المؤسسة التكيف سريعاً لمواكبة تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة

3.850 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الأداء المالي والاداري تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة الالتزامات 3.950 بانحراف معياري 0.939

3.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية

جدول (11) تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والاداري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.010	0.917	0.840	**1567.167	**39.587	0.363

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) يفسر 84 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء المالي والاداري) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 0.363 %

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ

وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

جدول (12) تأثير مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.668	0.446	**239.902	**15.489	1.181

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير

ذي دلالة إحصائية لمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية

عند مستوي 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ

وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كأحد ابعاد الحوكمة) يفسر 44.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير

التابع (الأداء المالي والاداري) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود

علاقة طردية بين تطبيق مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري

في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.668 وتبين أن كلما ازداد مستوي

تطبيق مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوي الأداء المالي

والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.181 %

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ

دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

جدول (13) تأثير مبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.765	0.585	**430.382	**20.503	1.431

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ دور أصحاب المصالح كأحد ابعاد الحوكمة) يفسر 58.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء المالي والاداري) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.765 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.431 %

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

جدول (14) تأثير مبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.864	0.747	**877.939	**29.630	1.374

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد ابعاد الحوكمة) يفسر 74.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء المالي والاداري) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ الإفصاح

والشفافية كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية
السعودية بمقدار 1.374 %

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ
مسئولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية

جدول (15) تأثير مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.885	0.783	**1075.871	**32.800	1.637

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير
ذي دلالة إحصائية لمبدأ مسؤولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند
مستوي 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ
مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد الحوكمة) يفسر 78.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء
المالي والاداري) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة
طردية بين تطبيق مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات
الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.885 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ
مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات
الحكومية السعودية بمقدار 1.637 %

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ
المساءلة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية.

جدول (16) تأثير مبدأ المساءلة على الأداء المالي والاداري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.818	0.669	**602.071	**24.537	1.317

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ المساءلة كأحد ابعاد الحوكمة) يفسر 66.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء المالي والاداري) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المساءلة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ المساءلة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.317 %

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومقترحات لبحوث يمكن إجراؤها مستقبلاً

1.5 استنتاجات الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.965 بانحراف معياري 0.912 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عمر، 2021) وتختلف عن نتيجة دراسة (الدوسري، 2022) التي أوضحت وجود مستوى متوسط
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة الالتزامات 3.950 بانحراف معياري 0.939
- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، مبدأ دور أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسئولية مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة) على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 0.363 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عمر، 2021) وتتفق مع نتيجة دراسة (الدوسري، 2022) وكذلك مع نتيجة دراسة (بليلة، 2018) ومع نتيجة دراسة (الملك، 2019) وأيضاً مع نتيجة دراسة (دليل، 2021)

- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.668 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.181 %
- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ دور أصحاب المصالح على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.765 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.431 %
- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.374 %
- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ مسئولية مجلس الإدارة على الأداء المالي والاداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.885 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ مسئولية مجلس الإدارة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والاداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.637 %

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة على الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة والأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية بمقدار 1.317 %

2.5 التوصيات

- 1- ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال توفير كافة الأساليب والوسائل التي تساهم في التعرف على كافة التطورات والأساليب المستخدمة في مجال تطبيق الحوكمة
- 2- الاهتمام بالحفاظ على المستوى المرتفع من الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
- 3- الاهتمام بتطوير كافة الإمكانيات والاحتياجات للمؤسسات الحكومية السعودية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 بكفاءة وفاعلية

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلياً:

- 1- الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية وأهم العوامل المؤثرة عليها وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة منها
- 2- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء المالي والإداري في الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية

Abstract

" This study aimed to identify the impact of applying governance principles across its dimensions (the principle of having a foundation for an effective governance framework, the principle of stakeholder roles, the principle of disclosure and transparency, the principle of board responsibility, and the principle of accountability) on the financial and administrative performance of government institutions. A stratified random sample of 300 individuals from senior and middle management was selected, and data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using the descriptive-analytical approach. A set of statistical methods was applied.

The study results showed a high level of application of governance principles in Saudi government institutions, as well as an increased level of financial and administrative performance in Saudi government institutions.

Based on these results, the study recommends the necessity of maintaining the high level of governance principles application in Saudi government institutions by providing all methods and means that help in recognizing the latest developments and practices used in the field of governance application. Additionally, it highlights the importance of preserving the high level of financial and administrative performance in Saudi government institutions by offering training programs and courses to employees to enhance their skills, abilities, and awareness of the latest technological methods in the field of work.

Keywords: Governance Principles, Financial Performance, Saudi Public Sector"

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بليله، هالة عبد الهادي، و خالد، حسن عوض حسن. (2018). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء المالي والإداري: دراسة ميدانية بشركة سوداتل للإتصالات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986511>
- اسميو، منى حسن، و غيث، الصادق حسين. (2020). الأداء المالي للمصارف: الاختلاف في طرق القياس وتنوع المتغيرات المؤثرة: دراسة تحليلية مقارنة للدراسات السابقة خلال الفترة 2000 - 2020. مجلة آفاق اقتصادية، ع12، 243 - 269.
- بورخمة، هاجر، و يوب، أمال. (2023). مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع2، 191 - 210.
- جوادي، سميرة، و بن عمارة، نوال. (2019). مدى التزام شركات التأمين بتطبيق قواعد الإفصاح والشفافية لإرساء مبادئ الحوكمة: بالتطبيق على عينة من شركات التأمين الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج6، ع3، 321 - 340.
- الحسنوي، سالم صلال راهي، و كاظم، طارق عبد محمد. (2020). أثر الإفصاح المالي على الأداء المالي: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع57، 135 - 172.
- دليل، عبد المطلب عثمان محمود، و شبو، إسماعيل محمد أحمد. (2021). أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، 136 - 160. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435982>

- الدوسري، ظافر ناصر محمد. (2022). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية: دراسة حالة الشؤون الصحية في محافظة بيشة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74 ، 109 - 138.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338324>
- الربيعي، عبدالله حسن محمد علي. (2022). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، ع24 ، 646 - 698. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311863>
- سكندري، فاطمة زهراء، و بن يحي، عبدالقادر علي. (2023). أثر الخطر المالي على الأداء المالي: دراسة قياسية على بعض المؤسسات العربية. مجلة التنمية الاقتصادية، مج8، ع2 ، 18 - 33.
- الصالح، محمد بن علي. (2020). مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية: درجة التطبيق وسبل التعزيز. مجلة العلوم التربوية، ع23 ، 191 - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301127>
- عمر، هناء صلاح عبدالحليم. (2021). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع18 ، 480 - 557. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200579>
- عمر، هناء صلاح عبدالحليم. (2021). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع18 ، 480 - 557.
- فرحان، عمر، هزاع، هاني، و حسن، عزنان. (2020). تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالإستفادة من مبادئ حوكمة الشركات. مجلة الإسلام في آسيا، مج17، ع2 ، 39 - 66.
- ماسيف، إبراهيم، و عادل، بوبكر. (2022). محددات الأداء المالي للبنوك: دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الجزائرية 2008-2017. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، مج16، ع1 ، 126 - 141.

- مريفي، محمد، و حديدي، آدم. (2022). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 335 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278946>
- الملك، مها محمد عبدالله حاج، و سند، ياسر تاج السر محمد. (2019). تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء المالي والإداري بالوحدات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103611>
- موفق، سهام، و رحال، نصر. (2019). تقييم مدى جاهزية البنوك الجزائرية لتبني مبادئ الحوكمة: حالة بنك الخليج وكالة بسكرة. مجلة رؤى اقتصادية، مج9، ع2 ، 209 - 224.
- ياس، مصطفى نزار، و علي، عروبة رشيد. (2022). مؤشرات الشمول المالي وأثرها على الأداء المالي: التكنولوجيا المصرفية "متغيرا تفاعليا": دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي 2015-2020. العلوم الاقتصادية، مج17، ع67 ، 179 - 196.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Katarzyna, (2014). "Strategic Entrepreneurship and Firm Performance Restoring the Role of Task Environment".
- Al-Buraisi, Muhammad Lafi Mujbil, and Al-Munaizil, Osama Tayseer Rashid. (2021). Achieving Government Building Sustainability Through Maintenance Management System and Civil Engineering Principles in Kuwait State (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Almasria, N. A. Corporate Governance and the Quality of Audit Process: An Exploratory Analysis Considering Internal Audit, Audit Committee and Board of Directors. European Journal of Business and Management Research, 7(1), 2022

- Arabyyat, A. R. M. (2023). The Significance of Adopting the Governance Principles in the Faculties of Al-Balqa' Applied University "BAU" from the Perspective of Faculty Members. Scientific Journal of the College of Arts, No. 88, 1425 - 1456.
- Bajaher, M. S. (2019). Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical Study on Cement Companies Listed in Saudi Stock Market. Jarash for Research and Studies, Vol. 20, No. 2, 697-711.
- Christopher, J. The Failure of Internal Audit: Monitoring Gaps and a Case for a New Focus. Journal of Management Inquiry, issue 12, 2018.
- Gabrinl, C. J. The Effect Of Internal Audit on Governance: Maintaining Legitimacy of Local Government (Doctoral Dissertation, Reubin O'D. Askew School of Public Administration and Policy, 2013, Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/CarlGabrini/publication/>
- Idiri, Y., Belkhir, A. E., and Azazga, I. (2022). The Evaluation of the Financial Performance of Banks: A Comparative Study between the National Bank of Algeria and the Societe Generale Algeria. Research Journal, Volume 7, Issue 2, 735-749.
- Larit, W., and Hemmache, L. (2024). Principles of Sports Governance: A Logical Approach to Delivering Local Community Services. Professional Journal, Vol. 11, No. 4, 377-392.
- Saad, M. A. M. F. M., Shosha, F. A. M., and Said, S. F. (2022). The Impact of Fairness on the Financial Performance: A Field Study on Private Egyptian Television Channels. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Vol. 13, No. 3, 82-113.
- Sahraoui, D., and Djediden, L. (2020). Corporate Governance and Financial Performance: Board of Directors Role: Case Study of Sharjah Bank 2010-2018. Economic and Administrative Research, Vol. 14, No. 5, 79-98.

- Slimani, S. D., and Tahkout, S. (2024). The Determinants of Banks' Financial Performance: Evidence from Algeria. *Journal of Economic Dimensions*, Vol. 14, No. 1, 608-624.
- Suleiman, H., Eletrebi, M. F., Alatas, A., and Awang, A. B. (2020). The Objectives and Principles of Islamic Governance: Perspective of Imam Al-Juwayni. *Journal of Islam in Asia*, Vol. 17, No. 1, 222-248.
- Tounsi, N., and Bougetaya, S. (2023). Principles of Governance in Islamic Banks: Case Study of Al Baraka Bank Algeria - Mostaganem Agency. *Industrial Policy and Foreign Trade Development Notebooks*, Vol. 12, No. 1, 406-418.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والاداري

للمؤسسات الحكومية " دراسة ميدانية على القطاع العام السعودي"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

⊖ المحور الأول: مبادئ الحوكمة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة					
					أفراد إدارة المؤسسة لديهم معرفة كاملة بالحوكمة وكيفية تطبيقها.
					توفر إدارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها.
					تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
					توفر إدارة المؤسسة الحماية الكافية للعاملين الذين يساعدون في كشف أي ممارسات غير قانونية.
					توفر إدارة المؤسسة الاستقلال الكامل للجان التدقيق وتعمل على تنفيذ مقترحاتهم.
مبدأ دور أصحاب المصالح					
					تلتزم إدارة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح وفق لوائح الحوكمة
					توفر إدارة المؤسسة المعلومات التي يطلبها أصحاب المصالح.

					تتوفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين في المؤسسة مقارنة مع المنافسين.
					تساعد الحوكمة على حماية اصحاب مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع المؤسسة
					تُعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية لزيادة وتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها لأصحاب المصالح
مبدأ الإفصاح والشفافية					
					تحرص إدارة المؤسسة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.
					تنشر إدارة المؤسسة البيانات المالية وفقا للمعايير المحلية والدولية.
					توفر إدارة المؤسسة جميع المعلومات عن المعاملات المالية التي تقوم بها.
					توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن جميع الاستثمارات المقيدة التي تعرض خارج الميزانية بشفافية وإفصاح كامل.
					تعمل الحوكمة على زيادة الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية
مبدأ مسئولية مجلس الإدارة					
					يتمتع أفراد مجلس إدارة المؤسسة بالكفاءة في شغل مواقعهم

					النظام الداخلي للمؤسسة يحدد صلاحيات ومهام كافة أفراد مجلس إدارة الشركة.
					مجلس إدارة المؤسسة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار.
					يلتزم أفراد مجلس إدارة المؤسسة باللوائح والقوانين المنظمة لتمويل أفراد الإدارة.
					يلتزم أفراد مجلس إدارة المؤسسة بعدم تعارض المصالح عند قيامهم بأعمالهم.
المساءلة					
					تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق مبدأ المساءلة في جميع قطاعات الشركة
					تتناسب العقوبات الادارية مع حجم المخالفة
					يقلل تطبيق القوانين والانظمة في الازمات والمشاكل في المؤسسة
					يتم متابعة سياسات المساءلة المتبعة واعداد تقاريرها الي الادارة العليا في المؤسسة
					يساعد مبدأ المساءلة في تحسين الأداء داخل المؤسسة

⦿ المحور الثاني: الأداء المالي والاداري، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تميز المؤسسة بفاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي					
تقوم المؤسسة بوضع أنظمة ولوائح للسلامة من أجل توفير عنصر الأمان في بيئة العمل					
المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في أجلها المحددة					
تتوفر بالمؤسسة السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة					
تستطيع المؤسسة التكيف سريعاً لمواكبة تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة					
تُشرك إدارة المؤسسة العاملين في التخطيط لنظم سير العمل					
تضع المؤسسة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة المشكلات الإدارية					
تتوافر لدى المؤسسة الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأنظمة الادارية المتوافرة.					
تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

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

Preparation:

Waad ghazi Alotaibi

242001218

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025