

# أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة

تطبيقية على شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض

The Impact of Governance on Employee Performance: An  
Empirical Study of Rubix Information Technology Company in  
Riyadh

اسم الباحث: بندر عبد الكريم الجميل

الرقم الأكاديمي: 241001390

الكلية: ميداوشن - إدارة عامة

العام الجامعي

1446/1447 هـ - 2025 / 2026 م

الفصل الثالث

## المقدمة:

حاولت العديد من المنظمات بما في ذلك الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، إنشاء برامج ومبادرات لترسيخ الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة، في المجتمع المدني وكذلك في القطاع العام ولا سيما الخاص. ولضمان أن يتم عمل هذه المؤسسات بنزاهة في إطار من الانفتاح والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون- وهي المعايير التي تشكل أساس الحكم- فلا بد من تنفيذ إصلاح شامل لعملياتها. وسوف يناقش هذا الفصل الإطار النظري والذي يتضمن ثلاثة مباحث هي: المدخل إلى الحوكمة، والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين، ويتناول في الجزء الثاني الدراسات السابقة.

## الإطار النظري:

### المبحث الأول: المدخل إلى الحوكمة

تعد الحوكمة من الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الجودة وضمان سلامة الإجراءات الإدارية وحماية المؤسسات من أي ممارسات غير شرعية أو غير مرغوب فيها . كما أن الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي احتلت مكانة كبيرة في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة، حيث أشارت بعض الأبحاث التربوية إلى أن توظيف مجموعة من مبادئ الحوكمة من شأنه أن يحقق فعالية أكبر للمؤسسات بأشكالها المختلفة، وتفعيل اللامركزية وتحقيق الإصلاح الإداري والقضاء على الفساد الناتج عن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة. ( المالكي، 2021). ولذلك تسعى كل القطاعات والمؤسسات إلى تعزيز مبادئ الحوكمة وترسيخها في أعمالها من خلال زيادة الشفافية في عملياتها، وتعزيز مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار والتطوير. بالإضافة إلى تعزيز مبدأ المساءلة القانونية والمجتمعية على حد سواء.

### مفهوم الحوكمة:

الحوكمة نظام علني حاكم قائم على العلانية والشفافية ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، وهو في الوقت ذاته قائم على وجود كيان إداري داخل كل دولة وكل مؤسسة وكل منظمة جماهيرية وكل مشروع (Guo et al., 2018)، فهذا الكيان الإداري له مهمة خطيرة حيث يقوم على رصد وقياس المتغيرات والمستجدات وتتبع اتجاهاتها وتحليل هذه الاتجاهات (المهدي، 2015). وظهر الكثير من التعريفات منها على النحو التالي:

عُرفت الحوكمة من قبل مؤسسة التمويل الدولية ( IFC ) على أنها «:النظام الذي يتم من خلاله

إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ومراقبتها ( International Finance Cooperation, p.6)

أما تقرير البنك الدولي 1994 فقد عرفها على أنها " أسلوب ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاجتماعية والاقتصادية للدولة إلى جانب توافر آليات للمساءلة العامة، من ثم تتحد أربعة عناصر

للحوكمة تتمثل في: المساءلة، والمشاركة، والمساهمة في التنمية، والشفافية" (World Bank, 1994)

، فالحوكمة أسلوب يتم من خلال ممارسة السلطة في إدارة مختلف الموارد بما يضمن الشفافية والمساءلة ومشاركة جميع الأطراف.

وبحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فإن الحوكمة هي: مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين الآخرين (Freeland, 2007).

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف الحوكمة على أنها : مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة النشاط المؤسسي بكل شفافية ووضوح لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه وفق الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى ضمان استمرار أعمال المنظمة بالسعي الجاد مع كافة الجهات الداخلية والخارجية في المنظمة للتطوير المستمر. وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة لكافة الموظفين في المنظمة مع ضمان حق المساءلة لكافة الموظفين دون تمييز.

#### أهمية الحوكمة:

تعد آلية الحوكمة إحدى أهم آليات اقتصاد المعرفة، التي حظيت باهتمام عالمي كبير، من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية؛ نظرا لدورها في استكمال عمليات الإصلاح الإداري، ومكافحة الفساد، وتجنب الشركات من التعرض لحالات التعثر، والفشل، والإفلاس المالي والإداري، من خلال تعزيز مبادئ العدالة، والشفافية، والوضوح، والإفصاح، والمراقبة، وتحديد المسؤوليات والعلاقات، بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة بشكل واضح لا لبس فيه، بما يوفر الأجواء المناسبة لتحقيق ( أهداف الحوكمة وضمان نموها واستمرارها ( تلاحة، 2012)، وبالتالي فإنه يمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي ( محمد، وسلامة، 2022، محمد، ومرزوق، 2024، 8).

- محاربة الفساد الداخلي للمؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة والحياد والمصادقية لكافة العاملين في المؤسسات بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها.

- تساعد الحوكمة المؤسسات على التأكد من تطبيق العاملين للإجراءات والقواعد المحددة لهم.
- تعتبر الحوكمة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة المالية والإنتاجية للمؤسسات.
- تُعد الحوكمة نظاماً يتم من خلاله مراقبة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات بشكل فعال.
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع للتنمية الاقتصادية والإدارية لتلك المؤسسات.
- تضمن الالتزام بالأنظمة والقوانين بالإضافة إلى حماية مصالح كافة الأطراف في المؤسسة وموجوداتها.
- تحدد المهام والمسؤوليات وتضمن الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والاستراتيجية.
- تسهم في نشر الثقة والمصداقية بين إدارات المؤسسة والعاملين بها.
- تعتبر الحوكمة الحل الاجتماعي والاقتصادي لتطوير المؤسسات ككل، من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الرفاهية والازدهار للمؤسسات من خلال تطبيق الحوكمة.

#### أهداف وفوائد تطبيق الحوكمة:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة أهداف عديدة للحوكمة، حيث أوردت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الهدف من حوكمة الشركات هو المساعدة في بناء جو من الثقة والمساءلة لتشجيع الاستثمار على المدى الطويل والاستقرار المالي ونزاهة الأعمال، كما تهدف حوكمة الشركات إلى ضمان فعالية هياكل الحوكمة (المديرون، مجلس الإدارة، اجتماعات حملة الأسهم) والتأكد من أن حملة الأسهم يمكنهم التأثير على القرارات الرئيسية للشركة، بالإضافة إلى ضمان وجود وتوظيف آليات الرقابة بين جميع الجهات الفاعلة للحوكمة (الإداريون، المراجعون، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمين) (بن فيالة، 2024). كما يمكن أن تساعد حوكمة الشركات الجيدة على تخفيف حدة المشاكل الناشئة عن تضارب المصالح إلى حد ما لأنها تعزز من تطابق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يمكن التقليل من عدم تناسق المعلومات لأن آلية الحوكمة تساعد في حث الشركات على الكشف عن المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة (Ramly& Abdul

2, 2010, Rashid) كما تتمثل الأهداف الرئيسية للحوكمة في تفعيل دور الإدارة وتعزيز ثقة المساهمين من خلال ما يلي: ( بن فيالة، 2024، 12)

- تطوير إدارة أفضل وأكثر كفاءة لتنظيم الأعمال.
- تشجيع الاستخدام الفعال للموارد وبالأخص الموارد المالية.
- تطوير بيئة العمل من خلال تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- تقييم أداء الإدارة العليا من خلال تحديد مستوى المسؤوليات لتعزيز المساءلة والثقة.
- السعي للحصول على تمويل مناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تطوير المعاملات التجارية على أساس تعظيم قيمة الشركة بغية دعم قدراتها التنافسية في الأسواق بما يضمن لها التوسع والنمو.

### مبادئ الحوكمة:

تتضمن الحوكمة عدة معايير ومبادئ، ومن أبرز هذه المعايير ما يأتي:

الشفافية: تمثل الشفافية النظام الأساسي للمنظمات، الذي يعتمد عليه قدرتها وفعاليتها، ليس فقط على مقابلة التحديات، وإنما على المنافسة والإبداع وحل المشكلات، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، وتعني الشفافية ببساطة الكشف عن حقيقة المنظمة، بمعنى أن تكون المنظمة واضحة للآخرين، الأمر الذي يتوقف عليه اختيارهم من عدمه، وتعد الشفافية عنصراً رئيساً للتنمية المؤسسية، وتشير إلى عملية التدفق الحر للمعلومات بين المنظمة والمستفيدين الحاليين والمستقبليين من ناحية، وبينها وبين أعضاء المجتمع المحلي من ناحية أخرى. وبدون الشفافية لا يثق العاملون فيما يقوله قادتها داخل المنظمة، ومن ثم ترتبط الشفافية بالثقة، كما تعني الشفافية الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته ( مصطفى، واللمعي، 2021).

### أثر الشفافية على الالتزام والجودة والسلوك المهني:

بناءً على ما سبق فإن الشفافية مطلوبة في المؤسسة بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجيهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصارحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين وتحسن من الأداء الوظيفي للعاملين وتزيد من إنتاجيتهم (الراشدي، 2007).

## المساءلة:

تشير المساءلة إلى وجود أساليب مؤسسية مقننة لمساءلة المسؤولين والأفراد عن أعمالهم، ويرتبط تطبيق مبدأ المساءلة ارتباطاً مباشراً بتنفيذ القوانين والأنظمة، فهي تمكن من مراقبة تصرفات الشخص المسؤول، ومساءلته عن أعماله، مع إمكانية إقالته إذا أخل بثقة الناس أو تجاوز السلطة (أحمد، 2019، 200-202). وهناك مستويان من المساءلة، المساءلة الرأسية وهي تلك المساءلة التي تقوم بها جهة أو شخص يخضع للمساءلة. وهناك المساءلة الأفقية وهي التي يقوم بها جهة أو شخص تجاه جهة أو شخص آخر في نفس مستوى المركز أي أن كل منهم يتمتع بقدر متساو من السلطة (حمدي، 2020، 406).

وقد أكدت الدراسات أن المساءلة أو المحاسبية تمثل الوجه الآخر للحوكمة وأنها تمثل الوجه الآخر للقيادة، فبدونها تكون القيادة دكتاتورية (Shafritz, Russell, 2017, 187). وأن هناك علاقة وثيقة بين كل من المساءلة والشفافية، فهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر. وتسهم كل من الشفافية والمساءلة في قيام إدارة كفؤ وفعالة، حيث توفر الشفافية الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة تستطيع إيجاد الحلول المبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة، وتتضمن تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية (الطراونة، العضائية، 2010).

### أثر المساءلة على الالتزام والجودة والسلوك المهني:

يساعد تطبيق مبدأ المساءلة داخل المؤسسة الكشف عن الانحرافات في أداء العاملين، من أجل القيام بالإجراءات الصحيحة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، للوصول للأهداف المحددة سلفاً، ولا يأتي ذلك إلا من خلال التأكد من الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، والعمل على تحسينه بالرقابة على مبدأ المساءلة (كراجة، وعريقات، 2025).

## العدالة:

تعني العدالة التنظيمية الإدارة العادلة للعاملين، حيث يشير المفهوم إلى ما يتصوره الموظفون حول مدى تعاملهم بشكل عادل في التنظيم، وكيف تؤثر هذه التصورات على النتائج التنظيمية مثل الرضا والالتزام، كما تشير أيضاً إلى تصوراتهم إلى الإنصاف فيما يتعلق بالموارد التنظيمية، وعدالة الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الموارد . (Mohammad, Quoquab & Omar, 2016, 536).

وتعد العدالة التنظيمية قيم إنسانية واجتماعية عليا لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، وهي من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات وأحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي (بركات، 2016، 121). وقد وصفها Cremer بأنها الجانب الأكثر تأثيراً في جميع أنشطة أي منظمة، لكونها تسهم في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز المهام المطلوبة بدقة، وتحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية (Cremer, 2005, 4). ويعد أي نظام إداري قائم على العدالة أداة رئيسة وفاعلة في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، وإيجاد الشعور بالولاء لديهم.

### أثر العدالة على الالتزام والجودة والسلوك المهني:

لا شك أن تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم تحفيزهم على تجاوز حدود أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظيفتهم بشكل يفوق المهام المطلوبة منهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها ( مصطفى، 2017). وتكمن أهمية العدالة في الأثر الذي تحدثه، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وبالتالي هذا يؤدي إلى ارتقاء في سلوكيات الأفراد بعد شعورهم بسيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين ( دره، 2008).

### المشاركة:

تعني المشاركة إتاحة الفرصة لجميع الفئات ذات العلاقة من المشاركة في وضع السياسات وقواعد العمل في المجالات المختلفة، وفي صنع القرارات ضمن الأطر القانونية ( ناصر الدين، 2012). وتهدف المشاركة الفعالة إلى إنتاج أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج وصنع القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ. ولا بد أن تبنى تلك المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف وتكفل وجود برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها، ولضمان ذلك يجب تبني استراتيجية تحقق للمؤسسة تطلعاتها من خلال تلك الشراكة، ومن خلال استراتيجيات وسياسات عمل واضحة ومحددة ( مصطفى، واللمعي، 2021).

## أثر المشاركة على الالتزام والجودة والسلوك المهني:

تساعد المشاركة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال جعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وتتحقق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وتعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها (كراجة، وعريقات، 2025).

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين:

لقد جاءت رؤية المملكة 2030 لكي تؤكد على مدى أهمية العمل وضرورة تحقيق أكبر معدل من الإنتاج لكي تتحقق أهداف هذه الرؤية، فلقد جاءت رؤية المملكة 2030 بأهداف وخطط واضحة وذلك للانتقال بالاقتصاد الوطني من حالته الراهنة بكل امتداداته المالية والاجتماعية والتنموية كافة، التي تعتمد بدرجة عالية جدًّا على دخل النفط، إلى نمط اقتصادي وتنموي يستند إلى الاستقلالية التامة عن الاعتماد على النفط، بالاعتماد الأكبر على إنتاجية مكونات الاقتصاد الوطني وفي مقدمتها الإنسان، كونه الركيزة الأولى والأهم في أي مجتمع كان، ويعتبر العنصر البشري هو أهم المقومات التي تعتمد عليها الكثير من المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، وبالتالي لابد من الإشارة إلى أهمية دور العاملين في تحقيق التنمية وأن أدائهم هو الوسيلة التي تساهم في تحقيق النمو والتطور.

## أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين:

يعد الأداء الوظيفي للعاملين الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، حيث يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم، إلا إنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء (العنزي، والشمري، 2025). ويمثل جودة الأداء الوظيفي للعاملين الهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات (نايفة، 2018، 260).

ولقد عرف (عيسى ، 2017). الأداء الوظيفي للعاملين بأنه عبارة عن النتائج التي تتحقق نتيجة لتفاعل العوامل الداخلية باختلاف أنواعها مع العوامل الخارجية، حيث أن أداء العاملين يعبر عن مقدار مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

وقيل أنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2003، 219).

اختلفت وتعددت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي للعاملين، ويرجع هذا الاختلاف والتباين إلى البعد الذي يتناولون فيه الأداء الوظيفي للعاملين، منهم من يقرر أن الأداء ناتج من سلوك الأفراد في المؤسسة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية والتي تشير دائماً إلى الناتج النهائي لعمل المؤسسة، وهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد بالمؤسسة .

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي للعاملين هو القيام بالمهام والواجبات التي تحددها له الأجهزة المعنية بإدارة المؤسسة وفقاً لمعايير موضوعية وأنها تتعلق بإنجازه لهذه المهام مع التزامه بأخلاقيات وآداب المهنة أثناء تأديته هذه المهام مع زملاؤه ورؤساؤه.

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي للعاملين:

يعد الأداء الوظيفي للعاملين ركيزة رئيسة لتقدم وتطور المؤسسات، لذلك ينبغي على القائد الاهتمام بهم وتلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ويحظى الأداء الوظيفي باهتمام أكبر لأنه طريق التقدم والازدهار حيث أن نجاح المؤسسات يرجع الأداء الوظيفي للعاملين فيها، لذا يعد موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات لتطويرها والارتقاء بها من خلال تدريب ودعم العاملين فيها بشكل مستمر ودائم، لأجل الوصول إلى الأهداف (الروقي، 2018).

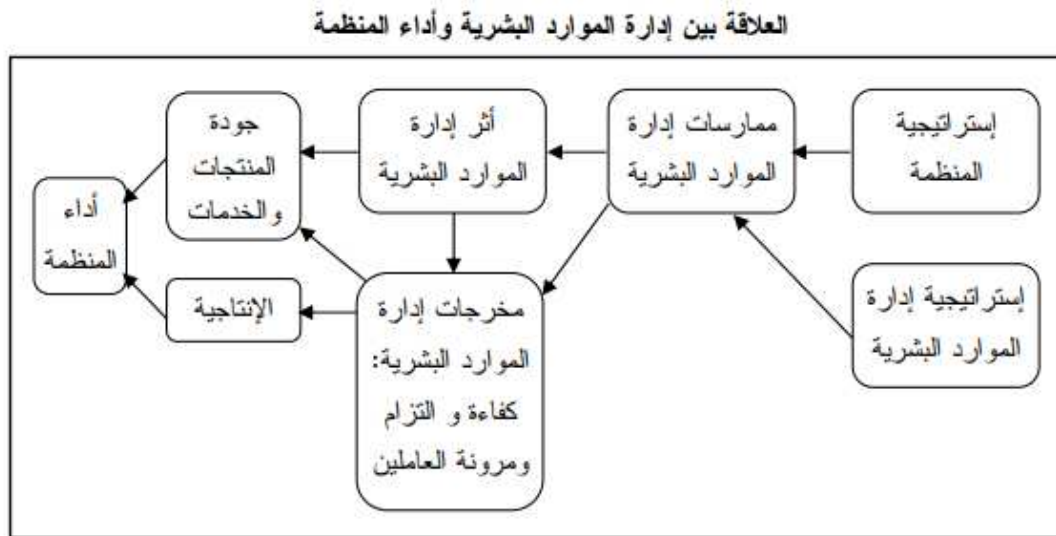
وأضاف كل من (النجار، 2016، وسبحي، 2016) أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في تحقيق الأهداف المؤسسية، وأي تعد طريقة لتحقيق أهداف فردية للعاملين، وتحدد مؤشرات الأداء الوظيفي نقاط القوة لدى العاملين ليتم استثمارها وتعزيزها، وتسهم أيضاً في الكشف عن نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات لتطويرها وتحسين الأداء، ويركز الأداء الوظيفي على قدرات المؤسسة التنافسية، وكيفية استثمارها، وتوظيفها لهذه القدرات الموجودة لدى العاملين، لتحسين المخرجات، كما ويسهم الأداء

الوظيفي في تحديد مستويات العاملين، ويساعد في عملية تنقلاتهم وترقيتهم، ويعتمد نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسة على الأداء الوظيفي الفاعل لمختلف القطاعات فيها.

### ثانيًا: أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الإنسان المورد الرئيسي للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد. وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة. وقد وضع (Michael Armstrong, 2006) نموذجًا للعلاقة بين بين الموارد البشرية وأداء المنظمة، كما هو موضح في الشكل التالي. فبالرغم من وجود مختلف الجهات المعينة في المنظمة، فإن الهدف الاستراتيجي الرئيس لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين

(Paul & Anantharaman, 2003, P. 1248). إذ إن الأداء المالي للمنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأداء التشغيلي الفعال، وأن الأداء التشغيلي للمنظمة يعتمد على العنصر البشري، والعمليات، والتكنولوجيا المستخدمة، للتفعيل الفعال بين العنصر البشري والتكنولوجيا، فإن على المنظمة أن تكون مختصة بما فيه الكفاية مع المهارات المطلوبة والمعرفة والقدرات، واختصاص الفرد هو عنصر من العوامل المهمة التي تقرر فعالية العمليات من حيث توفير منتجات وخدمات عالية الجودة في غضون فترة زمنية قصيرة، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب يمكن لها أن تعزز كفاءة العاملين لأداء أعلى (القاضي، 2021، 24).



Source: Michael Armstrong (2006), P. 75.

### ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي: (أرفيس، 2018، نوري، ومحمد، 2023).

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: إن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث - المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

ح- التكلفة: وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.

خ- السلوك : تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

-التمسك بالقيم التنظيمية.

-عوامل الكفاءة أو الأداء.

-الأسلوب أو الطرق الشخصية.

-المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات.

د- **النتائج** : النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين:

يعد الأداء الوظيفي: هو حصيلة اتحاد وتفاعل ثلاثة عوامل معاً وهي (القدرة، الدافعية، الإمكانات المتاحة)، فمن المحتمل أن يعمل الشخص في مؤسسة ما وتكون لديه القدرة على تنفيذ هذا العمل إلا أنه قد لا يتمكن من تأديته بالصورة المطلوبة وذلك الأمر يرجع إلى فقدان هذا الشخص للدافع الذي يدفعه نحو تأدية العمل كاملاً وفق المتطلبات الخاصة به، أو لربما يمتلك الشخص الدافع للقيام بعمل معين سواء كان هذا العمل شخصي أو عمل خاص بمؤسسة يعمل بها إلا أنه غير قادر على تنفيذ هذا العمل وذلك بسبب فقدانه للقدرة على القيام بهذا العمل أو لا تتوافر له الفرصة لتأدية العمل (حسين، 2013).

وبناء على ما سبق يتضح لنا أنه توجد عدة عوامل مختلفة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين سواء كان هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً، ويمكن توضيح هذه العوامل في النقاط التالية:

1-عوامل إنسانية : وتتحدد هذه العوامل من خلال المعرفة والتعليم، بالإضافة إلى التدريب، وكذلك تشمل رغبة الموظف في العمل، بالإضافة إلى الظروف المادية الخاصة به والراتب الذي يحصل عليه من العمل.

2-أهداف المؤسسة : تعد أهداف المؤسسة واحدة من أبرز العوامل التي تؤثر وبشكل رئيسي على مستويات أداء العاملين، حيث أن وضوح أهداف المؤسسة عامل رئيسي له تأثير إيجابي على أداء العامل ودرجة إدراكه للهدف الرئيس الذي سيتم تحقيقه نظير عمله، والعكس صحيح في حالة غموض الأهداف وتأثيرها السلبي على مستوى أداء العامل.

3-عوامل فنية : وتشمل التقدم التكنولوجي والتقني والهيكل التنظيمي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه.

4- الإشراف على العمل: يلعب نظام الإشراف دورًا هامًا ومؤثرًا في عملية أداء العاملين إذ يساهم الإشراف الجيد على العاملين في خلق الروح المعنوية والنفسية التي تساعد العامل على القيام بعمله وفق الخطط الموضوعة.

5- الرضى الوظيفي : أن انخفاض الرضى الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني مستوى أداء العاملين (محمد، 2016).

### المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين:

تقوم حوكمة الشركات على جملة من المبادئ والمقومات التي تضمن استدامة المؤسسات ونموها لتأثيرها الايجابي على أدائها.

#### أولاً: دور الشفافية و الإفصاح على الأداء الوظيفي للعاملين:

تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات.

وتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يمكن أن يكون من أهم الحلول الفعالة للعلاج، لكي يضمن المساهم والأطراف أصحاب المصلحة أن الإدارة تقوم بالعمل من أجلهم، ويطلعون بشفافية على الكيفية التي تدار بها المؤسسة حتى لا يتوافر لدى المساهم والأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم يعيشون تحت ضغط المؤامرة، وهو ما يؤثر بالقطع في استدامة الأعمال والاستثمار بالمؤسسة ( الطراونة، 2010).

كما يساعد مبدأ الإفصاح والشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل، كما أن الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح والشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة ( الراشدي، 2007) .

#### ثانياً: دور المساءلة في الأداء الوظيفي للعاملين:

تعد المساءلة بعد من أبعاد حوكمة الشركات حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وأيضًا محاسبة الموظفين على انتظام عملهم ومدى تقيدهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها.

وجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم بسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكلها من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها بسبب زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة ( حرب، 2011 ).

كما أن المساءلة تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات، ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاح المؤسسة وتحسين الأداء، نظرًا إلى احتواءهم وشعورهم بالأهمية، وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتحقق تحسين وصيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل، وتعزز الشعور بالجداة والكفاءة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

وتساهم أيضا في بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة، وبوصف وظيفي لكل وظيفة إدارية ي ا رعى قدرة العاملين من خلال الاعتماد على نظام الجداة في التعيين، وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة. كما تساعد أيضا في تنظيم الأفراد طبقا لاستراتيجية المؤسسة، وتوجيه طاقاتها نحو الأهداف، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، وتمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم، وتساعد أيضا في تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل ( السبيعي، 2010 ).

#### ثالثًا: دور العدالة في الأداء الوظيفي للعاملين:

يتطلب تطبيق مبدأ العدالة في المؤسسات مجموعة من الإجراءات منها ترتيب وتنسيق الجهود والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء كل وظيفة لتسهيل القيام بواجبات العمل، تحديد المكافآت والعلاوات بشكل يتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملين بشكل يضمن عدالة التوزيع، المساواة بين العاملين في الحقوق الشخصية والمادية وتطبيق كافة اللوائح بشكل عادل علي الجميع، توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب الاختصاصات لسهولة تدفق الصلاحيات والمسؤوليات، التأكيد علي العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين لتغليب المصلحة العامة ( قاسم، 2020 ، 115 ).

أما بشأن المؤشرات التي تقيس مدى نجاح تطبيق العدالة منها : وجود لائحة بأنظمة الحوافز والمكافآت في المؤسسة يسهل للعاملين الاطلاع عليها من عدمه، قيام المنظمة بعمل استطلاع رأي دوري للعاملين يسمح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم علي إدارة المؤسسة، وجود صندوق شكاوي داخل المنظمة للتعرف علي المشكلات التي تقابل المواطنين والعاملين داخل المنظمة، وجود آليات تسمح بالتظلم من القرارات المتخذة من الإدارة تجاه العاملين بشكل واضح وميسر علي العاملين، وجود لائحة بمتطلبات شغل المواقع الوظيفية المختلفة من مؤهلات دراسية وعمرية ودرجة وظيفية (خالد، 2023).

#### رابعاً: دور المشاركة في الأداء الوظيفي للعاملين:

اهتمت حوكمة الشركات بمشاركة العاملين لما للمشاركة من أهمية في بناء قدرة العاملين والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم وهذا ينمي روح الانتماء الذي يصب في صالح المؤسسة وتتمثل أهمية المشاركة فيما يأتي (رانيا، 2015).

- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة معدلات الأداء.
- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم
- انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد المؤسسة
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجاباً في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- تعد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

#### الإطار التعريفي لشركة روبكس لتقنية المعلومات:

هي شركة استشارية تجمع بين الخبرة والحكمة العالمية والتجارب التحويلية الرائدة والخدمات المتميزة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية عام 2030م.

سبب اختيار الشركة للدراسة:

1- إمكانية إجراء الاستبانات والحصول على البيانات المطلوبة من الشركة.

2- الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة وخاصة في شركات القطاع الخاص الصغيرة.

#### الخدمات التي تقدمها الشركة:

تقدم الشركة العديد من الخدمات المرتبطة بتقنية المعلومات وتتمثل في الآتي: الاستشارات الاستراتيجية، تصميم الهوية البصرية، حلول الإنتاج والمحتوي، إدارة السوشيال ميديا، تطوير الويب والتطبيقات، العلاقات العامة، إدارة الفعاليات، التسويق بالعمولة. وتبرز علاقة الشركة بالمشكلة البحثية من خلال سعيها لتعزيز الحوكمة استعدادًا لطرحها في سوق الأسهم.

أقسام شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض:

تتكون الشركة من ستة أقسام تتمثل فيما يأتي:

1- قسم الموارد البشرية.

2- قسم المالية.

3- قسم الاستشارات الإدارية.

4- قسم الاستشارات التقنية.

5- القسم التقني.

6- قسم الإعلام.

#### الدراسات السابقة:

#### دراسات مرتبطة بتطبيق الحوكمة:

دراسة كراجة وعريقات (2025). بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية على جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات باستخدام العينة الميسرة، وتم اختيار (25) موظف من كل وزارة وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن تطبيق مبادئ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لأهميتها الكبيرة في تحسين أداء العاملين.

**نقاط القوة:** حدد الباحث منهج الدراسة بشكل علمي، وهو منهج مناسب لمجال الدراسة وطبيعتها، كما استخدم الباحث الأداة المناسبة لموضوع الدراسة، واستخدم الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة بحثه والتي تتناسب مع نوع العينة وطبيعتها.

**نقاط الضعف:** رغم تناول الدراسة جميع الوزارات الفلسطينية وعددها (22) وزارة إلا أن عينات الدراسة لم تطبق سوى على (5) وزارات، كما لم يتم التطرق في بنود الاستبانة إلى أداء العاملين ومدى تأثيره بتطبيق مبادئ الحوكمة وتم الاكتفاء بتطبيق مبادئ الحوكمة فقط، ولم يعتمد الباحث على وثائق وتقارير وبحوث ودراسات سابقة سواء أكانت كمية أو كيفية، عدم الفصل بين أهمية وهدف الدراسة ولم يتم تصنيف أهمية الدراسة إلى الجانب النظري والتطبيقي، لم تتطرق الدراسة إلى دراسات مقترحة مرتبطة بموضوع الدراسة.

دراسة الهزايمة، والجوفي (2025) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام القائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (5744) موظفًا. ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ومن ثم توزيع (120) قائمة استقصاء على العينة. وبالتالي بلغ عدد الردود التي تحصل عليها الباحثان (80). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكان من أهمها أن هناك أثر لكل من (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. وأنه يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات؛ ومن أهمها: أن يكون هناك شفافية بشكل أكبر من خلال وجود توصيف توظيفي يوضح المهام والواجبات لكل وظيفة في الجامعة. وضرورة إشراك الموظفين الإداريين في رسم السياسات العامة للجامعة من خلال برامج العمل الموسعة.

**نقاط القوة:** تم صياغة عنوان البحث بشكل علمي يعكس متغيرات الدراسة ومحتواها بشكل عام، ويتضمن المتغيرات الأساسية، ويعكس وصفًا موجزًا ودقيقًا لمجال الموضوع وطبيعته، ويتضمن مجتمع

الدراسة. كما تم صياغة أهداف الدراسة بلغة واضحة ومحددة ومباشرة، وارتبطت الأهداف بأسئلة الدراسة.

**نقاط الضعف:** ويؤخذ على هذه الدراسة قلة عينة الدراسة حيث لا يمثل عدد المستجيبين سوى 1.4% من مجتمع الدراسة، كما تناولت الدراسة ثلاثة فقط من مبادئ الحوكمة ولم تتطرق إلى المبادئ الأخرى. عدم الاهتمام بالتعريف الإجرائي للمصطلحات، وضعف تنوع مصادر الدراسة، ولم يغطي الإطار النظري جميع جوانب الدراسة بطريقة منهجية واضحة.

دراسة عساف، وشقير (2025). بعنوان: أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية أريحا، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الحوكمة بالأداء الوظيفي في بلدية أريحا من خلال التعرف على أثر تبني الإدارة العليا في البلدية لمعايير الحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واتضح من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ذات علاقة طردية عالية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية أريحا، وذلك من خلال تعزيز المساءلة والشفافية، وأوصت الدراسة بالأخذ بمعايير الحوكمة وتفعيلها في المؤسسات العامة من خلال أدوار القيادات التي تتبنى أسس ومعايير الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبة إضافة إلى العدالة والوعي الاجتماعي، وتفعيل كل معيار وفق عدة طرق تطبيقية تسهم في تعزيز الحوكمة في المؤسسات العامة. ومما يؤخذ على هذه الدراسة أنها لم تتطرق في التحليل الإحصائي إلى البنود التي يتم من خلالها قياس تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة من ناحية، وبنود قياس مدى تحسن الأداء من ناحية أخرى.

**نقاط القوة:** أظهر الباحث المشكلة في بيئتها العلمية، وتم صياغة المقدمة بعبارات محددة ومتربطة، كما أنها تضمنت نتائج الدراسات السابقة، كما تم صياغة أسئلة الدراسة وفروضها بلغة واضحة ومحددة وبشكل علمي، وجاءت الفروض مرتبطة بأهداف الدراسة، ورتب الباحث مجالات الإطار النظري وعناصره بطريقة منطقية تسلسلية، ووضح علاقة كل عنصر ببقية العناصر، بما يخدم موضوع الدراسة وطبيعة مجالها. كما تم اختيار المنهج والأداة المناسبة لموضوع الدراسة، واعتمد على أساليب إحصائية متنوعة.

**نقاط الضعف:** جاءت مناقشة وتحليل وتفسير البيانات والإحصاءات التي تضمنتها الجداول ضعيفة بشكل كبير في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما لم تتطرق الباحثة إلى أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج التي توصلت إليها مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، وعدم مراعاة الترتيب الهجائي في توثيق المراجع.

دراسة Rojuaniah (2024). بعنوان: تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات على رضا الموظفين وأداءهم، تبحث هذه الدراسة في تأثير حوكمة الشركات الجيدة على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، بالإضافة إلى العلاقة بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على بيانات أولية مأخوذة من البحث الميداني. لجمع البيانات، تم توزيع استبيانات على المجيبين عبر الإنترنت من خلال نموذج جوجل، لقياس مبادئ الحوكمة وهي الانفتاح والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والإنصاف وقياس متغير الرضا الوظيفي، وضمت هذه الدراسة (480) موظفًا في المكتب الإقليمي الخامس عشر لبنك PT. Negara Indonesia في جاتينيجارا، شرق جاكرتا. أظهرت النتائج أن مبادئ حوكمة الشركات الجيدة تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، ولكن الرضا الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بالحفاظ على اتساق تقييمات الأداء، مما يرفع معنويات الموظفين في العمل، مما يؤثر على أدائهم. مراعاة ضمان وضوح المهام أو أوصاف الوظائف الممنوحة للموظفين وتوافقها مع مستوياتهم/مناصبهم، بحيث لا يتحملون أعباء عمل إضافية. إتاحة الفرصة للموظفين لشغل مناصب تتناسب مع كفاءاتهم، والتناوب على المناصب بانتظام لتجنب مللهم في العمل. وتوفير العمل وفقًا لقدرات الموظفين وإمكاناتهم، بما يضمن إنجاز العمل بفعالية، ويشعرهم بالرضا عن عملهم.

دراسة Abdul Sattar & el (2024) بعنوان: أثر حوكمة الشركات على أداء الموظفين (دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا)، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على أداء الموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهدافها، تكونت عينة الدراسة من الفنيين والإداريين وأساتذة الجامعة. واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث وُزعت الاستبانة على عينة من (50) موظفًا من جامعة العلوم والتكنولوجيا في قطاعات مختلفة، ثم استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتفسير النتائج. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لحوكمة الشركات على أداء الموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن،

بدرجة عالية، وكذلك درجة تطبيق أبعاد الحوكمة، بدرجة عالية أيضًا. وكان متوسط درجة بُعد أداء الموظفين في جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن مرتفعًا نسبيًا، وأظهرت النتيجة وجود علاقة وطيدة بين الحوكمة وأداء الموظفين. ووفقًا لنتائج البحث، يُقدم الباحثون بعض التوصيات أبرزها: عقد دورات تدريبية لتدريب موظفي المؤسسة على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وجعل معايير الحوكمة جزءًا أساسيًا من كل خطة، ونشر ثقافة الحوكمة الإدارية بين القادة والموظفين.

**نقاط القوة:** صياغة المقدمة بعبارات محددة ومتراكبة وواضحة وذات صلة بمشكلة الدراسة، وتضمنت المقدمة مبررات واضحة لإجراء الدراسة بالإضافة إلى نتائج الدراسات السابقة، كما تم صياغة الأهداف وأسئلة الدراسة بشكل واضح ومحدد وتكس مشكلة الدراسة، وتم اختيار المنهج والأداة التي تتناسب وطبيعة الدراسة.

**نقاط الضعف:** غياب التوازن الكمي والكيفي بين محاور الإطار النظري، وعدم توضيح العلاقة بين دراسته والدراسات السابقة بشكل كاف، وضعف مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة أثناء عملية التحليل.

#### **دراسات مرتبطة بالأداء الوظيفي:**

دراسة العنزي، والشمري (2025) بعنوان: أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (152) المتمثلة الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي . كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقًا لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي . وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعيًا بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها . وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة

المؤسسات الصحية. ولكن هناك ضعف في عملية التفسيرات الخاصة بالتحليل الإحصائي، وكذلك عدم الربط الكافي بين الدراسة والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

**جوانب القوة في الدراسة:** اهتم الباحث بصياغة العنوان بشكل علمي يعكس ويتضمن متغيرات الدراسة ومحتواها، وجاءت أسئلة الدراسة واضحة ومحددة وتعكس أبعاد مشكلة الدراسة وتقيس جوانب الدراسة وأبعادها، كما ارتبطت الأهداف بأسئلة الدراسة، واستطاع الباحث تحقيق أهدافه بشكل واضح، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الملائمة للبحث والتي تتناسب مع نوع العينة وطبيعتها، وناقش الباحث النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

**جوانب الضعف:** عدم تدعيم الباحث مقدمة دراسته بالدراسات والبحوث ذات العلاقة، والدراسات الاستطلاعية التي تختص بمجتمع الدراسة وعينتها، وعدم ترتيب المراجع بشكل صحيح، والاعتماد على عدد قليل من المراجع الأجنبية ثلاث مراجع فقط.

دراسة الحميدي (2024). بعنوان أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والنبوي بمكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة . ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الرئاسة العامة لشؤون الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة، والبالغ عددهم (2367) موظفاً. وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (249) موظفاً، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة إلكترونياً على العينة، واستطاع الباحث جمع (200) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) والأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. أوصى الباحث بعدد من التوصيات، ومنها : ضرورة التحسين المستمر لممارسات المساءلة؛ وذلك من خلال م مراجعة السياسات وتحديثها بانتظام لمعالجة أي تحديات تنشأ، والتأكد من أن إطار المساءلة يظل فعالاً وسريع الاستجابة . يجب تنفيذ برامج تدريبية مستهدفة للتأكد من أن الموظفين على اطلاع جيد بالمهام المنوطة بهم . التأكيد على ثقافة الشمولية وتعزيزها داخل الرئاسة.

**نقاط القوة:** صياغة مشكلة الدراسة بشكل علمي سليم، واتفاقها مع عنوان الدراسة، وانتهى عرض مشكلة الدراسة بصياغتها بتساؤل رئيس تنبثق منه أسئلة فرعية، مناقشة النتائج بموضوعية وعلمية اتفاقاً واختلافاً مع الدراسات السابقة .

**نقاط الضعف:** لم تتضمن المقدمة مبررات واضحة علمية أو عملية لإجراء الدراسة، ولم تدعم المقدمة بالدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعدم ترتيب مجالات الإطار النظري وعناصره بطريقة منطقية بما يخدم موضوع الدراسة، كما لم تتطرق الدراسة إلى أوجه الاستفادة وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، واقتصارها على ثلاثة أبعاد للحوكمة هي (الشفافية، المشاركة، المساءلة).

دراسة أحمد (2022) بعنوان: أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريكون للتعيمير)، هدفت الدراسة استشراف علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة ريكون للتعيمير والبالغ عددهم (2200) موظفاً، بلغت عينة الدراسة (332) من القيادات والموظفين بالشركة، وتبين من النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة (التقييم، والإنصاف، والعدالة، والشفافية، والمساءلة، والفعالية، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل، وأوصت الدراسة بتقييم الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للشركة وإعادة تهيئته بما يتفق ومعايير الحوكمة، ووضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في الشركة على مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وإعادة النظر في معايير الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة. ولكن لم تتطرق الدراسة بشكل كافٍ إلى عملية الربط في التحليل بينها وبين الدراسات الأخرى، وعدم رصد الدراسات السابقة طبقاً للأسلوب العلمي المتبع.

**نقاط القوة:** تمت صياغة عنوان البحث بشكل علمي يعكس ويتضمن متغيرات الدراسة، ويعكس موضوع الدراسة وطبيعته، وتضمنت المقدمة مبررات واضحة علمية وعملية لإجراء الدراسة، وتم اختيار المنهج والأداة الملائمين لإجراء الدراسة، كما غطى الإطار النظري جميع جوانب الدراسة بطريقة منهجية واضحة.

**نقاط الضعف:** ضعف في مناقشة النتائج والتعليق على الجداول في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وغياب مناقشة النتائج من حيث الاتفاق أو الاختلاف في ضوء المقارنة بالدراسات السابقة.

دراسة اليامي، والسواط (2022). بعنوان أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (295) موظفًا من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : يوجد مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (76.5%) ، كما أظهرت النتائج وجود درجة فاعلية كبيرة لأداء العاملين في القطاع الصحي بنسبة (79.9%) . كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساءلة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها : يجب تعزيز اللوائح داخل المؤسسات الصحية التي تنص على قوانين وقواعد صارمة لمعاقبة غير المنضبطين في أوقات عملهم أو أوقات تقديم الخدمات، وزيادة نسبة تعيين مقدمي الخدمة الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بنجران الذين يتمتعون بالموثوقية والخبرة. لم تتطرق الدراسة إلى مقترحات للدراسات المستقبلية، وكذلك عدم الربط بين الدراسة والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

دراسة المطيري وآخرون (2022). بعنوان الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية (دراسة تطبيقية على عدد من المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير حوكمة المستشفيات التي أقرها مركز المشروعات الدولية الخاصة (2014)، كما هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة في المستشفيات الحكومية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة تبلغ (270) من العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المستشفيات تقوم بدعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة الإكلينيكية، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكافة محاور الحوكمة على أداء العاملين، وأصت الدراسة بضرورة قيام مجلس

الإدارة باتخاذ القرارات الخاصة بتعيينات الطاقم الطبي بناء على معلومات دقيقة، والعمل مع قسم الجودة لتحسين جودة الخدمات في المستشفيات.

**نقاط القوة:** صياغة عنوان الدراسة بشكل علمي، يتضمن المتغيرات الأساسية، وتتضح به المصطلحات الأساسية، كما تضمنت المقدمة مبررات واضحة لدراسة الموضوع، كما تم صياغة أسئلة وفروض وأهداف الدراسة بشكل واضح ومحدد، واستخدم المنهج والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

**نقاط الضعف:** عدم تغطية الإطار النظري لجميع جوانب الدراسة بطريقة منهجية واضحة، وغياب شخصية الباحث في الصياغات والتعليقات والنقد والاستنتاجات التي تظهر العلاقة بين الإطار النظري ومكوناته، عدم وضوح العلاقة بين الدراسة والدراسات السابقة، وغياب مقارنة نتائج الدراسات بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق أو الاختلاف.

دراسة Maulina & Ningsih (2023) بعنوان: تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على فعالية أداء الموظفين. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تطبيق مبادئ الحوكمة سيؤثر على فعالية أداء موظفي الحكومة في قطاع الزراعة والمحاصيل الغذائية والبستنة، في مقاطعة آتشيه الغربية. في هذه الدراسة، استخدمت منهجية إحصائية لمعالجة البيانات الكمية. تعتمد هذه المنهجية على معالجة البيانات الكمية. واعتمدت هذه الدراسة على مصادر بيانات أولية، وهي مجموعة من الملاحظات المكتوبة التي قُدمت إلى عينة البحث المكونة من (41) موظفًا من وزارة الزراعة والمحاصيل الغذائية والبستنة في غرب آتشيه، وذلك من خلال توزيع استبيانات. واستُخدم الانحدار الخطي البسيط كأداة لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية موظفي الخدمة المدنية العاملين في إدارة الزراعة والأغذية والبستنة في غرب آتشيه على أدائهم. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، والشفافية، والمشاركة). بما في ذلك جودة العمل، والالتزام بالمواعيد، والمبادرة، والمهارات، والتواصل.

**نقاط القوة:** صياغة العنوان بشكل مختصر، وعرض المقدمة بشكل علمي مترابط وتضمينها لنتائج الدراسات السابقة ومبررات إجراء الدراسة.

**نقاط الضعف:** عدم تضمين عنوان الدراسة لمجتمع الدراسة أو وصفها، اقتصرَت الدراسة على ثلاثة أبعاد للحوكمة فقط، بالإضافة إلى عدم ترتيب مجالات الإطار النظري وعناصره بطريقة منطقية، وغيار ربط العناصر ببعضها البعض، وضعف مقارنة نتائج دراسته بنتائج الدراسات السابقة.

### دراسات مرتبطة بالعلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي:

دراسة عمرو (2021). بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دولة فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (250) موظفًا وموظفة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطًا، وأن جودة الأداء الوظيفي متوسط. ووجود أثر دال إحصائي لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي، وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات. العمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. والعمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (النزاهة، الشفافية، مكافحة الفساد، المساءلة) في مديريات التربية والتعليم، وإقامة برامج تدريبية للعاملين في مديريات التربية والتعليم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

**نقاط القوة:** أظهر الباحث قدرة علمية في صياغة المقدمة بعبارات محددة ومتراكبة، واعتمد على بحوث ودراسات سابقة، وتضمنت المقدمة مبررات واضحة علمية وعملية لإجراء الدراسة، واعتمد الباحث على منهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدم الأداة الملائمة لطبيعة الدراسة بالإضافة إلى الاهتمام بتعريف المفاهيم اصطلاحًا وإجراءيًا، ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

**نقاط الضعف:** عدم التوازن من حيث الكم والكيف بين محاور الإطار النظري، عدم اظهار مدى ارتباط دراسته بالدراسات السابقة، وضعف عرض وتحليل ونقد وتوظيف الدراسات السابقة في بحثه.

دراسة الوكيل (2021). بعنوان: تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، هدفت الدراسة إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة

بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة (246) من قيادات وموظفي حي شرق، أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة، والمسؤولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة.

**نقاط القوة:** صياغة المقدمة بشكل علمي وبعبارات محددة ومتراكبة وتضمنها أهم نتائج الدراسات السابقة الحديثة، واختيار المنهج والأداة المناسبة لطبيعة موضوع الدراسة، والاهتمام في تحليل النتائج بمقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

**نقاط الضعف:** تبين من خلال الدراسة استعراض الباحثة للدراسات السابقة في بداية البحث قبل مشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلة وأهداف الدراسة وهو ترتيب على غير المعتاد في الدراسات العلمية، بالإضافة إلى عدم كفاية تناول النظري والإحصائي لموضوع الدراسة والاختزال الزائد فيهما، والبعد عن المنهجية العلمية في رصد الدراسات السابقة، وعدم رصد أي مقترحات لدراسات مستقبلية مرتبطة بالدراسة.

دراسة كمال، وسعيدة (2020). بعنوان: أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة- هدفت الدراسة لمعرفة أثر حوكمة الجامعات بأبعادها الثلاث المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وقد اتبع المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (76) أستاذ جامعي من الكلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لكل بُعد من أبعاد حوكمة الجامعات تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها : ضرورة التحسين المستمر لممارسات الشفافية والمساءلة والمشاركة؛ وذلك من خلال مراجعة السياسات وتحديثها بانتظام لمعالجة أي تحديات تنشأ.

**نقاط القوة:** اعتمد الباحث على المنهج والأداة المناسبين لطبيعة ومجال الدراسة، والاهتمام بالمفاهيم من الجانبين الاصطلاحي والإجرائي، واستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لموضوع البحث.

**نقاط الضعف:** جاء العنوان غير مختصر وبلغ عدد كلماته 20 كلمة، وضعف في صياغة المقدمة ومشكلة الدراسة وعدم تضمينها لنتائج الدراسات السابقة، ومبررات إجراء الدراسة، وتبين من خلال الدراسة اقتصارها على ثلاثة أبعاد فقط في تناولها للحوكمة، وغياب مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى عدم رصد للتوصيات ومقترحات لأبحاث مستقبلية مرتبطة بالدراسة في نهاية البحث .

دراسة Magar, Shikhrakar, Poudel&Poudel (2024). تأثير حوكمة الشركات على أداء الموظفين في شركات التأمين النيبالية، واعتمدت الدراسة على المنهج البحثي الوصفي والسببي المقارن. حيث جمعت من (١٠٠) مستجيب عبر استبيان. وجمعت آراء المستجيبين حول حقوق المساهمين، والشفافية والإفصاح، والتعويضات، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والامتثال، والإطار القانوني، والأخلاقيات، والنزاهة، ومستوى الأداء في البنوك التجارية النيبالية. وأظهرت الدراسة أن حقوق المساهمين، والشفافية والإفصاح، والتعويضات، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والامتثال، والإطار القانوني، والأخلاقيات والنزاهة، لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في سياق البنوك التجارية النيبالية. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة الأخلاقية القوية التي تُعززها الحوكمة تُحدد مسار سلوك الموظفين. فعندما يشهد الموظفون ويختبرون السلوك الأخلاقي من القيادة، يكونون أكثر ميلاً إلى الالتزام بمعايير عالية في عملهم. كما خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة غالباً ما تُترجم إلى استثمارات في رفاهية الموظفين، مثل المزايا الصحية، ومبادرات التوازن بين العمل والحياة، وبرامج التدريب. وهذا يُعزز رضا الموظفين ويُخفف من ضغوطهم، مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل.

دراسة Lestari, Nurcholis, Nurfahmiyati & Kuntorini (2024). بعنوان: تأثير الحوكمة للشركات على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير مبادئ الحوكمة للشركات (GCG) تجريبياً على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وتحليل دور الرضا الوظيفي في تحديد تأثيرها على أدائهم. منهج البحث المستخدم هو منهج بحثي كمي قابل للتحقق. اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على الموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية الإسلامية في مدينة

باندونغ. استُخدمت تقنية تحليل البيانات باستخدام أسلوب SEM PLS الإحصائي، مع عينة من 118 موظفًا في المؤسسات المصرفية الإسلامية في مدينة باندونغ. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات (GCG) له تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، وأن تطبيقها له تأثير إيجابي وهام على أدائهم من خلال الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة المصارف الإسلامية إعطاء الأولوية لتطبيق مبادئ الحوكمة (GCG)، وتهيئة بيئة عمل ملائمة، وتقديم مكافآت بناءً على مساهمات الموظفين، مع ضمان التقييم والمتابعة الدورية.

### الفجوة البحثية ودور الدراسة الحالية:

في ضوء تقييم الدراسات السابقة فإنه يمكن استخلاص النقاط الآتية:-

- 1- لا زال مفهوم ومبادئ وقواعد الحوكمة مجالاً للجدل العلمي في الأبعاد الإدارية والاجتماعية والاقتصادية وأيضاً في نطاق قطاع الأعمال وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص.
- 2- لا يوجد اتفاق بين الباحثين على الآليات الرئيسية لحوكمة الشركات، فبعض الدراسات اعتبرت أن إدارة المخاطر تعد آلية مستقلة ودراسات أخرى اعتبرت ضمن نطاق عمل آلية المراجعة الداخلية، كما أن بعض الدراسات ركزت على الآليات الخارجية، وهو الأمر الذي يبرر أهمية وضرورة رصد الإطار المتكامل لآليات الحوكمة وكيفية قيام كل منها بالدور الرقابي المطلوب منه.
- 3- رغم تناول موضوع الحوكمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي من بعض الدراسات إلا أن هناك تباين بين معظم الدراسات فيما يتعلق بمبادئ الحوكمة فهناك بعض الدراسات التي تناولتها من خلال ثلاثة أبعاد وهي ( الشفافية والمساءلة والمشاركة ) وأضافت بعض الدراسات أبعاد أخرى إلى جانب الأبعاد السابقة مثل: ( العدالة، والنزاهة، وسيادة القانون، والتقييم، والإنصاف، والفعالية، والاستجابة، ومكافحة الفساد، والانفتاح، والاستقلالية ) مما يؤكد أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الحوكمة.

- 4- بالرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي والمهني بمبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه العلاقة في سياقات عامة أو قطاعات تقليدية مثل التعليم والصحة والخدمة المدنية والمصارف، دون التركيز الكافي على شركات القطاع الخاص الذي يمثل جزء كبير من الاقتصاد القومي وخاصة الشركات الصغيرة به، ومن هنا تبرز أهمية

دراسة أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات تقنية المعلومات دراسة تطبيقية على شركة روبيكس إحدى شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض.

5- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تقوم بتحليل محتوى أبعاد الحوكمة لجميع الموظفين بإحدى شركات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات ( شركة البعد العاشر للاتصالات وتقنية المعلومات) وتمثل إحدى شركات القطاع الخاص الصغيرة، حيث لاحظ الباحث قلة عدد الدراسات التي قامت بقياس مستوى تطبيق آليات الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات القطاع الخاص وخاصة الصغيرة منها، بينما تتناول الدراسة الحالية قياس أبعاد حوكمة الشركة متمثلة في (الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة).

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

1- التعرف على الهيكلية العامة للبحث، والتعرف عن قرب على كيفية كتابة البحث بالترتيب وبمعاصره الكاملة.

2- تحديد عناصر البحث وتحديد الفرضيات والمتغيرات التي سيسير عليها البحث.

3- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة في موضوع البحث.

4- تزويد الباحث بالأدوات والإجراءات التي يمكن استخدامها في الدراسة الحالية.

### **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة مع الدراسات السابقة:**

- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة وضرورة الاهتمام بها.

- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على الاهتمام بأداء العاملين.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي

كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما هو الحال في دراسات: (كراجة، وعريقات

(2025)، الهزايمة، والجوفي (2025)، وعساف، وشقير (2025)، والعنزي، والشمري (2025)

وغيرها من الدراسات الأخرى.

### **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها والموقع الجغرافي.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي سيتم إجراء الدراسة حيث تجرى الدراسة الحالية على شركة روبيكس لتقنية المعلومات وهي إحدى شركات القطاع الخاص المختصة بتقنية المعلومات، بينما أجريت الدراسات الأخرى على قطاعات مختلفة منها ما أجري على القطاع العام كما هو الحال في دراسات: اليامي، والسواط (2022)، والمطيري وآخرون (2022) والتي أجريت على بعض مستشفيات القطاع الصحي، بينما أجريت دراسات: الهزيمة والجوفي (2025)، كمال وسعيدة (2020) على قطاع التعليم الجامعي، ودراسة عمرو (2021) على قطاع التربية والتعليم، وأجريت دراسة Magar, Shikhrakar, Poudel&Poudel (2024) على شركات التأمين النيبالية، ودراسة Lestari, Nurcholis, Nurfahmiyati & Kuntorini (2023) على العاملين في المؤسسات المصرفية الإسلامية في مدينة باندونغ، ودراسة Maulina & Ningsih (2023) على موظفي الحكومة في قطاع الزراعة والمحاصيل الغذائية والبستنة، في مقاطعة آتشيه الغربية.

#### ملخص الدراسات السابقة:

| الباحث            | السنة | الهدف                                                       | المنهج          | العينة                                                  | الأداة    | النتائج                                                        |
|-------------------|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------|
| كراجة وعريقات     | 2025  | معرفة دور الحوكمة في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية | الوصفي التحليلي | أُخذت عينة من خمس وزارات وتم اختيار 25 موظف من كل وزارة | الاستبانة | تساهم تطبيق الحوكمة في تحسين أداء العاملين                     |
| الهزيمة ، والجوفي | 2025  | التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر  | الوصفي التحليلي | تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 120 موظف              | الاستبانة | يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة، ووجود أثر لتطبيق قواعد |

|                                                                                                                                                                                                 |           |                                                                                      |                    |                                                                                                                                                                                                             |      |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|
| الحوكمة على الأداء<br>الوظيفي للعاملين                                                                                                                                                          |           |                                                                                      |                    | الموظفين الإداريين<br>في جامعة الملك<br>عبد العزيز                                                                                                                                                          |      |                    |
| وجود علاقة ارتباط<br>ذات دلالة إحصائية<br>ذات علاقة طردية<br>عالية بين تطبيق<br>معايير الحوكمة<br>وتحسين الأداء<br>الوظيفي في بلدية<br>أريحا                                                    | الاستبانة |                                                                                      | الوصفي<br>التحليلي | التعرف على علاقة<br>تطبيق معايير<br>الحوكمة بالأداء<br>الوظيفي في بلدية<br>أريحا                                                                                                                            | 2025 | عساف،<br>وشقير     |
| تطبيق مبادئ<br>الحوكمة بالمراكز<br>الصحية متوسط<br>ويتقارب مع مستوى<br>الأداء الوظيفي                                                                                                           | الاستبانة | عينة عشوائية<br>بسيطة مكونة من<br>(152) موظفًا<br>بالمراكز الصحية<br>بمحافظة القريات | الوصفي<br>التحليلي | التعرف على أثر<br>الحوكمة الإدارية<br>على الأداء الوظيفي<br>بالمراكز الصحية<br>بمدينة القريات                                                                                                               | 2025 | الغزوي،<br>والشمري |
| وجود علاقة ذات<br>دلالة إحصائية عند<br>مستوى الدلالة<br>$(\alpha \leq 0.05)$ بين<br>الحوكمة بأبعادها<br>والأداء الوظيفي لدى<br>موظفي الرئاسة<br>العامة لشؤون<br>المسجد الحرام<br>والمسجد النبوي | الاستبانة | عينة عشوائية<br>بسيطة مكونة من<br>(249) موظفًا.                                      | الوصفي<br>التحليلي | التعرف على أثر<br>الحوكمة<br>بأبعادها (الشفافية،<br>المساءلة،<br>والمشاركة) على<br>الأداء الوظيفي،<br>وذلك من خلال<br>دراسة ميدانية على<br>موظفي الرئاسة<br>العامة لشؤون<br>المسجد الحرام<br>والمسجد النبوي | 2024 | الحميدي            |
| تساهم تطبيق مبادئ<br>الحوكمة في تحسين                                                                                                                                                           | الاستبانة | 332 موظفًا من<br>القيادات                                                            | الوصفي<br>التحليلي | استشراف علاقة أثر<br>تطبيق آليات                                                                                                                                                                            | 2022 | أحمد               |

|                                                                                                                             |           |                                                          |                    |                                                                                                                               |      |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|
| أداء العاملين                                                                                                               |           | والموظفين<br>بالشركة                                     |                    | حوكمة الشركات<br>على تحسين الأداء<br>الوظيفي لشركة<br>ريدكون للتعوير                                                          |      |                    |
| وجود أثر ذو دلالة<br>إحصائية لأبعاد<br>الحوكمة على أداء<br>العاملين                                                         | الاستبانة | (295) موظفًا                                             | الوصفي<br>التحليلي | التعرف على أثر<br>تطبيق معايير<br>الحوكمة على أداء<br>العاملين بالقطاع<br>الصحي بمنطقة<br>نجران                               | 2022 | اليامي،<br>والسواط |
| يوجد أثر ذو دلالة<br>إحصائية لكافة<br>محاور الحوكمة على<br>أداء العاملين                                                    | الاستبانة | (270) من<br>العاملين في عدد<br>من المستشفيات<br>الحكومية | الوصفي<br>التحليلي | التعرف على معايير<br>حوكمة<br>المستشفيات التي<br>أقرها مركز<br>المشروعات الدولية<br>الخاصة                                    | 2022 | المطيري،<br>وآخرون |
| مستوى تطبيق<br>الحوكمة في مديريات<br>التربية والتعليم<br>بمحافظة الخليل كان<br>متوسطاً، وأن جودة<br>الأداء الوظيفي<br>متوسط | الاستبانة | (250) موظفًا<br>وموظفة                                   | الوصفي<br>التحليلي | معرفة أثر تطبيق<br>الحوكمة على جودة<br>الأداء الوظيفي<br>للعاملين في<br>مديريات التربية<br>والتعليم بمحافظة<br>الخليل بفلسطين | 2021 | عمرو               |
| تساهم الحوكمة<br>بشكل إيجابي في<br>تحسين الأداء<br>المؤسسي للأجهزة<br>الإدارية                                              | الاستبانة | (246) موظفًا<br>من قيادات<br>وموظفي حي<br>شرق            | الوصفي<br>التحليلي | استشراف علاقة<br>مبادئ الحوكمة<br>بالأداء الوظيفي<br>بحي شرق مدينة<br>نصر                                                     | 2021 | الوكيل             |
| وجود تأثير إيجابي<br>لتطبيق أبعاد الحوكمة                                                                                   | الاستبانة | (76) أستاذ<br>جامعي                                      | الوصفي             | معرفة أثر حوكمة<br>الجامعات بأبعادها                                                                                          | 2020 | كمال،<br>وسعيدة    |

|                                                                                                                                                       |           |                                                                                                                     |                                         |                                                                                                               |      |                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|
| على الأداء الوظيفي<br>للأستاذ الجامعي                                                                                                                 |           |                                                                                                                     | التحليلي                                | الثلاث المتمثلة في<br>الشفافية والمساءلة<br>والمشاركة على<br>الأداء الوظيفي<br>للأستاذ الجامعي                |      |                                                 |
| وجود علاقة وطيدة<br>بين الحوكمة وأداء<br>الموظفين.                                                                                                    | الاستبانة | العينة العشوائية<br>البسيطة على<br>(50) موظفًا                                                                      | الوصفي<br>التحليلي                      | أثر حوكمة الشركات<br>على أداء الموظفين<br>في جامعة العلوم<br>والتكنولوجيا -<br>عدن.                           | 2024 | & el<br>Abdul<br>Sattar                         |
| يؤثر تطبيق مبادئ<br>حوكمة الشركات<br>إيجابًا على الرضا<br>الوظيفي وأداء<br>الموظفين، ولكن<br>الرضا الوظيفي لا<br>يؤثر بشكل مباشر<br>على أداء الموظفين | الاستبانة | (480) موظفًا<br>في المكتب<br>الإقليمي الخامس<br>عشر لبنك PT.<br>Negara<br>Indonesia في<br>جاتينيجارا، شرق<br>جاكرتا | الوصفي<br>التحليلي                      | تأثير حوكمة<br>الشركات الجيدة<br>على الرضا الوظيفي<br>وأداء الموظفين،<br>بالإضافة إلى<br>العلاقة بينهما       | 2024 | Rojuania<br>h                                   |
| وجود تأثير إيجابي<br>لتطبيق أبعاد الحوكمة<br>على أداء الموظفين<br>في شركات التأمين<br>النيبالية                                                       | الاستبانة | (100) موظف<br>في شركات<br>التأمين النيبالية                                                                         | البحثي<br>الوصفي،<br>والسببي<br>المقارن | تأثير حوكمة<br>الشركات على أداء<br>الموظفين في<br>شركات التأمين<br>النيبالية                                  | 2024 | Magar,<br>Shikhrak<br>ar,<br>Poudel &<br>Poudel |
| وجود تأثير قوي بين<br>تطبيق مبادئ<br>الحوكمة وفعالية أداء<br>موظفي الخدمة<br>المدنية العاملين في<br>إدارة الزراعة والأغذية                            | الاستبانة | 41 موظفًا من<br>وزارة الزراعة<br>والمحاصيل<br>الغذائية والبستنة<br>في غرب آتشيه                                     | البيانات<br>الكمية                      | تحديد أثر تطبيق<br>مبادئ الحوكمة<br>على فعالية أداء<br>موظفي الحكومة<br>في قطاع الزراعة<br>والمحاصيل الغذائية | 2023 | Maulina<br>&<br>Ningsih                         |

|                                                                                               |           |                                                                          |                           |                                                                             |      |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|
|                                                                                               |           |                                                                          |                           | والبستنة، في<br>مقاطعة آتشيه<br>الغربية                                     |      |                   |
| والبستنة في غرب<br>آتشيه.                                                                     |           |                                                                          |                           |                                                                             |      |                   |
| تطبيق مبادئ<br>الحوكمة للشركات له<br>تأثير إيجابي وهام<br>على الرضا الوظيفي<br>وأداء الموظفين | الاستبانة | (118) موظفًا<br>في المؤسسات<br>المصرفية<br>الإسلامية في<br>مدينة باندونغ | المنهج<br>البحثي<br>الكمي | دراسة تأثير مبادئ<br>الحوكمة للشركات<br>على الرضا الوظيفي<br>وأداء الموظفين | 2024 | Lestari,<br>et al |

## المراجع العربية:

- أحمد، عماد الدين محمد الحسن (2019 من 9-11 أبريل)، تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية، **قتل في الصحراء مع ديكتاتور**، نُزِّلَ ذلك نُصْدَم ج.ج. **كحل مع كل شيء**، نُزِّلَ ذلك نُصْدَم ج.ج.، الجمهورية اللبنانية، 194-216.
- أرفيس، مريم (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية- **لا تكتب معند** **إلا جسد عبي** **كحل مع كل شيء**، مج (3)، ع (2). 477-498.

- بركات، زياد (2016). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، *لغة بلاغية* 7(2)، 120-145.
- بن فيلة، نعيمة (2024). *آداب المعلم كمنهج إيجابي*، ثكنة المعرفة في غزة، *فكر بلاغي*: نخبة الفكر، ع (1)، 120-145.
- بحبوحة، عبد الحفيظ زحطوني (2024). رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- تلاحة، خالد إبراهيم (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، *المجلة الفلسطينية للدراسات الإدارية*، المجلد (4) العدد (3)، 11-52.
- حرب، نعيمة محمد (2011). *الخطاب البلاغي في الخطاب التربوي*، دار النشر: طبع في غزة، فلسطين.
- حسين، سحر أنور (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية. لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني . *لغة بلاغية* 7(2)، 1-21.
- خالد، نعمان مرفت (2023) العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري دراسة ميدانية علي مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ، *لغة بلاغية* 7(2)، 63 ظ (4).
- درة، عمر (2008). *البلاغة في الخطب السياسية*، دار نشر: طبع في غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الراشدي، علي (2007) *الخطابة في العصر الحديث*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رانيا، أفروخ (2015). *نحو حكمة بلاغية في تعليم اللغة العربية* - نخبة الفكر - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الروقي، راشد (2018) برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء رؤية المملكة 2030. *لغة بلاغية* 7(2)، 65-107.

- سبجي، نسرين (2016). مدى استفادة معلمات العلوم بالمرحلة الابتدائية من الدورات التدريبية في رفع مستوى أدائهن التدريسي من وجهة نظر المعلمات بمكة المكرمة. *لادب خفزة* عكـب غى *لكـكبـع كلف رـ* (75)، 377-403.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010). *خـهـذ لك فـكـكب هـكـسـكـك بـغى لك ثـ لك لك حـنـحـي*. رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سعيدة، بغريش، وكمال، قاسمي (2020). أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - *لـكـبكـك لـمـلـقـد سـنـح بـك تـحنـنـد هـكـك لـمـكـك تـثـنا بـ*، مج (12) ع (3). 197-208.
- سلطان، محمد سعيد (2003). *لك كـقـي لـأمـحـسـي غى لك ضـطـة*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الطراونة، رشا نايل حامد، والعضايلة، علي محمد عمر (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية *لهـكـك بـي لـأـنـكـب غى وخبـي لـعـكـك صـنـع لكـك ثـبـك كـسـي* *لك تلـع بـي لـأنـكـب*، مج (6)، ع (1)، 63-96.
- العنزي، حمود الهادي نافع، والشجري، وائل شافي منزل (2025). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات *لهـكـك بـي لـأـنـكـب* *لكـكـك بـي* مج 45 ، ع - 4 ، 169 - 196.
- قاسم، وليد (2020) *يـلـمـئـظـنـك لـتـصـقـصـي* *خـفـز بـغى يـكـكـة هـكـكـة هـكـكـة* " ، الدار الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر .
- القاضي، زياد مفيد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.
- كراجيه، لويس، عريقات، إسماعيل (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، *لهـكـك بـي لـأـنـكـب* *لكـكـك بـي* مج 45 ، ع 2، 65 - 79.
- [https://journals.ekb.eg › article\\_260693DOI: 10.21608/aja.2022.148824.1283](https://journals.ekb.eg › article_260693DOI: 10.21608/aja.2022.148824.1283)

- المالكي، فهد بن عبد الرحمن، المالكي، رياض بن عبدالله ( 2021). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة شئون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، لا كذب كذبتك دكتور جئ لع بلك ضد سمب، ع (114). 267- 229.
- محمد، خالد أحمد، وسلامة، علي بن رمضان (2022). تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى، لا كذب خف زء قى لأمحطم لك تشظ العدد (18). 1 - 25.
- محمد، شيماة خالد شعبان، مرزوق، خالد سيد (2024). حوكمة الجامعات مفهوما وأهدافها ومبادئها لك تك بل لك سد ابك لم لك س كم ل ة، مج 11، ع 1، 338- 311.
- محمد، فراس حتث (2016) آتد صنع هم لك ضعف فى لحظم أنخ؟ لك مع كنك فى لك نض ظ لك سد ثى: خف بز لتي وك دب فى لخفى هي وب لك نع بك لك لكى لتولخم، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- مصطفى، أميمة حلمي (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطننة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية)، لا كذب تكتب لك ذكب فى لك سك لم لك ند بم لب كذب لك ذكب جئ لع بعنك صدر، المجلد (41)، العدد (3)، 252- 113.
- المطيري، ساتي سعد، المطيري، عبد الرحيم ملفي، المولد، نهى سعيد، الصقار، سارة عبدالله، المطيري، عبد الرازق ميلفي (2022). الحوكمة وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية (دراسة تطبيقية على عدد من المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية)، لا كذب لك خلفى لازم منكخذتك بسكى، مج (5) ع (4)، 270- 255.
- المهدي، سليمة حمد محمد (2015). مؤرؤدى ئدج كفشف لكبة حكمبك خذك ة فى لك سد . لك تذاب لك كنب» ،رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، لا كذبى تثخ لك تلعب ة لك سع ذكب ية تثخ لك تلعب ة لك سع ذكب ية للألله بك بعد لب الأردن، ع (62)، 374- 341.

- نايقة، علي (2018). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية - دراسة ميدانية، *الدراسات والبحوث الإدارية*، 16 (2): 249-290.
- النجار، فائق (2016). *تأثيرات الفساد الإداري على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي*. مكة المكرمة: الدار العالمية لتقنية المعلومات.
- نوري، عبد الودود ومحمد، علي (2023). أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية. *الدراسات والبحوث الإدارية*، 3 (57)، 654-668.
- الهزايمة، أحمد صالح، والجوفي، محمد عبد السلام (2025). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز *الدراسات والبحوث الإدارية*، 14-1 (5)، ع (45)، 1-14.

### المراجع الأجنبية:

- Abdul Sattar, H., & el (2024). The Impact of Corporate Governance on Employee Performance (A case study of University of Science and Technology), *Al-Qentar Journal for Economic Studies and Entrepreneurship Economic and entrepreneurship studies series*, 5(7), 45-63  
<https://www.qjhas.com/uploads/2025/05>
- Cremer, D. (2005): Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-13.
- Freeland, Charles, (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance *for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, *a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7*.
- Guo, Di; Yan G. and Kun J. (2018). "Governance and effects of public R & D subsidies: Evidence from China", *Technovation* , Vol. 74-75, June-July, 18-31. -

- International Finance Cooperation (IFC)(2010), *Corporate Governance Manuel*, second edition, IFC, Washington, USA, p06.
- Lestari, R, Nurcholisah, K, Nurfahmiyati, & Sri Kuntorin, R, (2024). The Effect of Good Corporate Governance on Employee Performance Through Job Satisfaction, *Mimbar : Jurnal Sosial dan Pembangunan*, Volume 40, No. 2, DOI: <https://doi.org/10.29313/mimbar.v40i2.4470p.215-226>.
  - Magar, S, Shikhrakar, S, Poudel, S,& Poudel, S(2024). Effect of Corporate Governance on Employee's Performance in Nepalese Commercial Banks , Nepalese , *Journal of Economics* | Vol VIII | No. III,
  - Maulina, R., Ningsih, S., (2023). Influence of Implementing Good Governance Principles Regarding the Efficacy of Employee Performance, *Kajian\_Akuntansi*, Volume 24, No. 2 September 2023, [https://doi.org/10.29313/KAJIAN\\_AKUNTANSI.V24I](https://doi.org/10.29313/KAJIAN_AKUNTANSI.V24I)
  - Michael Armstrong (2006), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page, London.
  - Mohammad, J.; Quoquab, F. & Omar, R. (2016): Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*224, 562– 570.
  - Paul, A.K., Anantharaman, R.N., (2003), "Impact of People Management Practices On Human Resources Management, 14:7, PP. 1246–1266.
  - Ramly, Z., & Abdul Rashid, H. M. (2019): Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. *Global Journal of Business Management*, Vol 13, N (4). 1-7
  - Rojuaniah, R., (2024). The Effect of The Application of Good Corporate Governance (GCG) Principles on Job Satisfaction and Employee Performance , *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, Vol. 5, No. 4, 719- 729. <http://jiss.publikasiindonesia.id/>
  - Shafritz, J. M. et al. (2017): *Introducing Public Administration*, Ninth edition, Routledge, New York, USA.
  - World Bank. (1994). *Governance: the World Bank's Experience*. Washington, DC: World Bank.