

دراسات نقدية (١)

نقد بناء لورقة بحثية من حيث: النتائج والتوصيات

إعداد الطالب
عيسى عبد القادر أبوبكر
دكتوراه الإدارة

التكليف التاسع



نقد بناء لورقة بحثية من حيث: النتائج والتوصيات

معلومات البحث:

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

رابط البحث:

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



ثانيا: التعليق النقدي على النتائج

• نقاط القوة:

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

• نقاط تحتاج إلى تحسين:

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

النتائج

١. أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (4.03)، ودرجة موافقة (الأوافق)، بالمراف معاري بلغ (1.28)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد عينة الدراسة.
٢. أن مبدأ التكيف من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (3.80)، ودرجة موافقة (الأوافق)، بالمراف معاري بلغ (1.09)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد عينة الدراسة.
٣. أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جدًا، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (4.48)، ودرجة موافقة (الأوافق) بشدة، بالمراف معاري بلغ (0.50)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد عينة الدراسة.
٤. أن القدرة الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (3.99)، ودرجة موافقة (الأوافق)، بالمراف معاري بلغ (1.77)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد عينة الدراسة.
٥. أن وضع الأهداف والخطط جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (4.02)، ودرجة موافقة (الأوافق)، بالمراف معاري بلغ (1.56)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد عينة الدراسة.
٦. أن التواصل الفعال مع المعنيين داخلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساهمًا (3.97)، ودرجة موافقة (الأوافق)، بالمراف معاري بلغ (1.64)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد عينة الدراسة.
٧. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الرقعة الاستراتيجية، وضع الأهداف والخطط، التواصل الفعال بين المعنيين داخلية) وبين تطبيق مبادئ الحوكمة.

19

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

التوصيات:

- ضرورة سعي المؤسسات للنظر بعوامل لتكليف القيادات ذوي الكفاءة والقدرات بما يتناسب مع دورهم ومكانهم في عملية الحوكمة.
- تطوير الهياكل التنظيمية والموارد الهيكلية مواءمة مع الوضع في الأمانة أن ثقافة الموارد البشرية تعتمد المعيار الأساسي للأداء.
- تفعيل دور إدارة الحوكمة في التعرف من خلال توفير حياكل تنظيمية تدعمها في تنفيذ الخطط الموضوعة.
- الاعتماد بالامتثال داخل المؤسسة من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة تربط العاملين بالمؤسسة بكافة مواقع العمل وذلك لتسهيل تطوير الأداء بصورة عامة.
- تطوير الهياكل التكنولوجية لدى العاملين من خلال تطبيق خطة استراتيجية لتعمل على التدريب والتقييم لتلبية التغيرات.

المراجع:

- توفيق، عفيف مورك (2024)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإداري للمنظمات في الشركات التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المالية العاملة في السوق المصرفي، المجلة العربية للإدارة.
- الفاضل، أحمد بن محمد بن خباب (2023)، أثر الحوكمة على الأداء، المؤسسة من وجهة نظر محافظة شمال البليدة معادن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق.
- عابد، نوره مهنين أم أحمد، فراج، داء طيلة، والجويل، إيمان إسماعيل أحمد (2023)، أثر تطبيق أبعاد حوكمة البنوك على تحقيق متطلبات العميل، المجلة العالمية للأعمال، ص 105-115، <https://ojs.ump.edu/e-journal/article/view/524-511>، تاريخ النشر: 2024/4/30.
- زعزعي، عفاف، وصويح، أمية (2022)، أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية: مجلة الاقتصاد للأعمال، ص 24-31، <https://ojs.ump.edu/e-journal/article/view/524-511>، تاريخ النشر: 2024/4/30.
- المحمدي، مصطفى صباغ (2023)، أثر الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- المشري، خالد بن علي بن عبد الله (2022)، أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في منطقة معادن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق.
- الوكيل، جمال محمد (2023)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين، المجلة العالمية للأعمال، ص 105-115، <https://ojs.ump.edu/e-journal/article/view/524-511>، تاريخ النشر: 2024/4/30.
- ساني، أحمد، وأبو حنيفة (2019)، أبحاث حوكمة الشركات وأبعادها: نموذج لتجديد الاقتصاد في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد، الطبعة، جامعة المسيلة (0).
- عوده، ريم راسم محمد (2017)، أثر الحوكمة وعناصرها في الشركات على الإقبال الاستثماري، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة

أولاً: عرض التوصيات (الاقتباس المباشر)

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

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



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

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

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

The Impact of Governance Application on Achieving Strategic Objectives:

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

Dr. Hanan Abdullah Naeem*, Dr. Ahmad Abdulaziz Al-Tuwaijri

College of Management | Midocan University | UAE

Received:

24/06/2024

Revised:

02/06/2024

Accepted:

15/06/2024

Published:

26/02/2025

*Corresponding author:
nem_ah@hotmail.co.uk

Citation: Naeem, H. A.,

& Al-Tuwaijri, A. A.

(2025). The Impact of

Governance Application

on Achieving Strategic

Objectives: A Case Study

of Profitable

Organizations in the

Kingdom for the Year

2023-2024. *Journal of*

Economic, Administrative

and Legal Sciences, 9(2), 1

– 20.

<https://doi.org/10.24380/ajrap.v9i2.2025>

2025 © AJRAP • All

rights reserved.

Research Publishing

(AJRAP), Volume 9, 2

2025

Open Access

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

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

Keywords: governance - profit organizations - strategic objectives.

أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالملكة لعام 2023 – 2024

الدكتور/ حنان عبد الله نعيم*، الدكتور/ أحمد عبد العزيز التواجري

كلية الإدارة | جامعة ميدوكان | دولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: إن الحوكمة في الوقت الحالي تشهد تطور كبير وتشكل ملموس، يشمل جميع المنظمات بالملكة الربحية منها وغير ربحية كذلك، وهذا لأنه مع التعقيد لبيئة العمل بشكلها الاقتصادي العالمي الحديث فقد توجت هذه المنظمات للحوكمة لما لها من دور إيجابي في التوجه للاستراتيجيات التنظيمية. لهذا فقد قام هذا البحث على الوصول لأثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وهذا بالاعتماد على الوصف الإحصائي للبيانات التي ما هو أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الإحصائي، وقد توصلت البحث لمجموعة من النتائج التي تعجب على هذا السؤال ومن أهمها أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.05)، ودرجة موافقة (أوافق)، بالانحراف المعياري بلغ (1.28)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة، أن مبدأ التقييم من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (أوافق)، بالانحراف المعياري بلغ (1.00)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة، أن مبدأ الفعالية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بالانحراف المعياري بلغ (0.50)، وفي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة، أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (2.99)، ودرجة موافقة (أوافق)، بالانحراف المعياري بلغ (1.77)، وفي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المنظمات الربحية، الأهداف الاستراتيجية.

ثانيا: التعليق النقدي على النتائج

• نقاط القوة:

١- التوصيات كانت مرتبطة بشكل واضح بنتائج الدراسة، ما جعلها واقعية ومبنية على حقائق، وليست مجرد أفكار نظرية.

٢- التوصيات كانت عملية وسهلة التطبيق داخل المؤسسات الربحية، مثلاً اقتراح تعديل الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة.

٣- شملت التوصيات عدة جوانب مهمة مثل القيادة، التنظيم، التواصل، والتدريب على التكنولوجيا، وهذا يعكس رؤية شاملة لمتطلبات الحوكمة.

• الجوانب التي تحتاج إلى تحسين:

١- لم يتم توضيح المسؤول بالضبط عن تنفيذ كل توصية، هل الإدارة العليا ولا قسم الموارد البشرية أو غيرهم.

٢- التوصيات لم تتضمن خطوات تنفيذية واضحة أو آليات عملية تساعد في تطبيقها، مثلاً كيف يمكن تطوير أساليب القيادة أو كيفية بناء هياكل تنظيمية مرنة بشكل فعلي.

- النتائج
١. أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساكيا (4.03)، ودرجة موافقة (إيجابي).
 ٢. بالعرف معاري بلغ (1.28)، وفي قيمة مرتفعة تدل على إيمان آراء أفراد هيئة الشراكة.
 ٣. أن مبدأ التكيف من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساكيا (4.48)، ودرجة موافقة (إيجابي).
 ٤. أن القوة الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساكيا (3.99)، ودرجة موافقة (إيجابي).
 ٥. أن وضع الأهداف والخطط جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساكيا (4.02)، ودرجة موافقة (إيجابي).
 ٦. أن التواصل الفعال مع المعنيين داخلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساكيا (3.87)، ودرجة موافقة (إيجابي).
 ٧. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الرقية الاستراتيجية، وضع الأهداف والخطط، التواصل الفعال مع المعنيين داخلية) وبين تطبيق مبادئ الحوكمة.

19

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

التوصيات:

- ضرورة صهي المؤسسات للنظر بأبعاد تكليف القيادات ذوي الكفاءة والقدرة بما يتناسب مع دورهم ومكانهم في عملية الحوكمة.
- تطوير الهياكل التنظيمية والعمود الهيكلي مرنة مع الوضع في الاعتبار أن ثقافة الموارد البشرية تعتمد الحركات الحاسية للأفراد.
- تفعيل دور إدارة الحوكمة في التعرف من خلال توفير هياكل تطبيقية تساعد في تنفيذ الخطط الموضوعة.
- الاعتماد بالامتثال داخل المؤسسة من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة تيسر التعامل بالمؤسسات بكافة مواقع العمل وذلك لتتصاعق بتطوير الأداء بصورة عامة.
- تطوير الهياكل التكنولوجية لدى العاملين من خلال تطبيق خطة استراتيجية لتعمل على التدريب والتقييم لتعميق المهارات.

المراجع:

- توفيق، عفيف مورك (2024)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاقتصادي للمعاملات في الشركات المالية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المالية العاملة في السوق المصرفي، المجلة العربية للأدب.
- الفاضل، أحمد بن محمد بن خياط (2023)، أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر معاملة كمال الشاذلي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- عاتق، نورا مصطفى أبو العبد، هاج، داء، سليم، الويل، إبراهيم إسماعيل أحمد (2023)، أثر تطبيق أبعاد حوكمة البنوك على تحقيق متطلبات التمويل المالي والتكامل ذلك على الأداء المالي للبنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر من 2024/4/30.
- زعزعي، عفاف، و صولح، أمية (2022)، أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية مجلة اقتصاد لئال والأعمال، ص 24 - 31، 22.
- تاريخ النشر: 2024/4/30، مسترجع من <https://search.proquest.com/jeals/docview/284564244?pq-origsite=scholarlink&openview>
- المحمد، مصطفى صباغ (2023)، أثر الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الشاذلي، نائل بن علي بن عبد الله (2022)، أثر الأداء الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي في منطقة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الوكيل، نائل محمد (2023)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخاص المتواجدة في إقليم الوادي، المجلة العربية للأدب، 4(4).
- صلي، أحمد الحمد وأبوحن (2019)، أليات حوكمة الشركات وأهمية دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة تنمية الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة المسيلة، (3).
- عوده، ريم راسم محمد (2017)، أثر الحوكمة وممارسات الشركات على الإقتصاد الأخضر، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة

ثانيا: نقد مقارن لآلية صياغة التوصيات

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



Thank You