

عنوان البحث

دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة
العربية السعودية

The role of governance in enhancing the efficiency of institutional performance in non-profit
organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ محمد غالب بن سلمان الحريصي

إشراف/ د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026-2025

إهداء

إلى والديّ الحبيبين، منبع الحب والحنان ومصدر القوة والإلهام، إلى من كان دعاؤهما الصادق سبيلي لتحقيق النجاح، وسهرهم وتضحياتهم سبيلاً للوصول إلى هذه المرحلة.

أقدم ثمرة جهودي ونجاحي تعبيراً عن امتناني لكل ما بذلتموه من عطاء ودعم غير محدود. هذه اللحظة هي انعكاس لجهودكم ومحبتكم التي لا تُقَدَّر بثمن.

لكما كل الحب والتقدير.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله عز وجل وأشكره من أعماق قلبي على توفيقه وكرمه في كل خطوة من مشواري الدراسي، وعلى نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، وأتوجه أيضًا بالشكر الجزيل إلى كل زملائي الأعزاء الذين كانوا عونًا وسندًا لي خلال سنوات الدراسة، وأبارك لهم تخرجنا الذي جاء ثمرة لجهودنا وتعاوننا، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، الذين تعلمت منهم الكثير، وكانوا مصدر إلهام ودعم مستمر، وأخص بالشكر الدكتور/ د. فايز جراد، الذي كانوا لهم دور كبير في توجيهي ومساعدتي في التخصص والمشروع البحثي.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي، وبيان أثر كل من الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي. وتتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، ومن الحاجة إلى تطوير كفاءته المؤسسية بما يتوافق مع التوجهات التنموية الحديثة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات. وطُبقت الدراسة على عينة افتراضية مكونة من (180) فردًا من العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية خلال عام 2026م. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية جاء مرتفعًا، كما تبين أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي جاء مرتفعًا كذلك. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي لدور مجلس الإدارة في تعزيز الأداء المؤسسي، وكان هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في نتائج الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل عنصرًا مهمًا في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، وأن تعزيز ممارسات الشفافية، وتفعيل المساءلة، ودعم دور مجلس الإدارة، يسهم في رفع جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الربحية، ونشر ثقافتها، وتطوير آليات الرقابة والمساءلة، وتأهيل القيادات الإدارية ومجالس الإدارة بما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، كفاءة الأداء المؤسسي، المنظمات غير الربحية، الشفافية، المساءلة، مجلس الإدارة، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to identify the role of institutional governance in enhancing institutional performance efficiency in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. It sought to measure the level of governance principles implementation, analyze the relationship between institutional governance and institutional performance efficiency, and examine the impact of transparency, accountability, and the role of the board of directors on improving institutional performance. The importance of the study stems from the growing significance of the non-profit sector in Saudi Arabia and the need to improve its institutional efficiency in line with modern developmental trends.

The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The study was applied to a hypothetical sample of 180 employees working in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia during the year 2026. The data were analyzed using appropriate statistical methods, including means, standard deviations, correlation coefficients, and regression analysis.

The findings revealed that the level of institutional governance implementation in non-profit organizations was high. The results also showed that the level of institutional performance efficiency was high. In addition, the study found a statistically significant positive relationship between institutional governance and institutional performance efficiency. The results further indicated a positive relationship between transparency and institutional performance efficiency, as well as a positive relationship between accountability and the improvement of institutional performance. Moreover, the role of the board of directors had a positive effect on enhancing institutional performance, and this dimension was among the most influential variables in the study.

The study concluded that institutional governance represents an important factor in improving institutional performance efficiency in non-profit organizations. Strengthening transparency practices, activating accountability mechanisms, and supporting the role of the board of directors contribute to improving performance quality and achieving institutional objectives more efficiently. The study recommended enhancing the implementation of governance in non-profit organizations, spreading governance culture, developing monitoring and accountability mechanisms, and qualifying administrative leaders and boards of directors in ways that support institutional performance efficiency and sustainability.

Keywords: Institutional Governance, Institutional Performance Efficiency, Non-Profit Organizations, Transparency, Accountability, Board of Directors, Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعد الحوكمة في الوقت المعاصر من المفاهيم الإدارية والتنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقات المؤسسية؛ نظرًا لما تمثله من إطار منظم للعلاقات بين القيادة والإدارة وأصحاب المصلحة، وما توفره من مبادئ تضبط عمليات اتخاذ القرار، وتعزز الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والكفاءة في استخدام الموارد. ولم يعد النظر إلى الحوكمة مقتصرًا على الشركات الربحية أو المؤسسات المالية، بل امتد ليشمل مؤسسات القطاع العام والمنظمات غير الربحية والمؤسسات التعليمية والصحية؛ وذلك لأن التحديات المرتبطة بالإدارة الرشيدة، وفعالية الأداء، وحسن توظيف الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أصبحت قضايا مشتركة بين مختلف أنواع المنظمات، وإن اختلفت طبيعة غاياتها وبيئاتها التنظيمية (البسام، 2019؛ الحوادة، 2018؛ سليمان، 2006).

وتتبع أهمية الحوكمة في المنظمات غير الربحية من خصوصية هذه المنظمات من حيث الرسالة والأهداف ومصادر التمويل وطبيعة العلاقة مع المجتمع والمستفيدين والجهات الداعمة. فالمنظمات غير الربحية لا تستهدف تعظيم الربح المالي بقدر ما تسعى إلى تحقيق أثر اجتماعي وتنموي وإنساني، الأمر الذي يجعل كفاءة أدائها المؤسسي مرتبطة بقدرتها على توظيف مواردها المحدودة بكفاءة، وتحقيق أعلى درجات الفاعلية في برامجها وخدماتها، مع المحافظة على مستويات مرتفعة من النزاهة والشفافية والمساءلة أمام المستفيدين والمانحين والجهات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن الحوكمة تمثل ضرورة تنظيمية واستراتيجية لهذه المنظمات، وليست مجرد خيار إداري؛ لأنها تسهم في بناء الثقة المؤسسية، وترشيد القرار، والحد من جوانب القصور الإداري والمالي، ورفع مستوى جودة الأداء المؤسسي واستدامته (الأطروش، 2020؛ بن الطاهر وبوطلام، 2012؛ عبدالرحمن، 2017).

وفي السياق السعودي، تزداد أهمية الحوكمة في المنظمات غير الربحية في ضوء التحولات التنموية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي أولت القطاع غير الربحي مكانة محورية في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ورفعت من سقف التوقعات المتعلقة بفاعلية هذا القطاع، واتساع نطاق مساهمته، وتحسين كفاءته الإدارية والتشغيلية. وتقتضي هذه التحولات أن تكون المنظمات غير الربحية أكثر قدرة على بناء هياكل تنظيمية واضحة، وتنفيذ أنظمة رقابية فعالة، وتعزيز ممارسات الإفصاح والشفافية، ورفع كفاءة القيادة المؤسسية، وربط الأداء بالأهداف والنتائج، وهي جميعها مجالات ترتبط ارتباطًا مباشرًا بتطبيق الحوكمة ومبادئها الأساسية (الشمري، 2018؛ الفوزان، 2018؛ البسام، 2014).

وقد أكدت الأدبيات أن الحوكمة تؤدي دورًا جوهريًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إرساء مجموعة من الآليات التي تشمل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفصل السلطات، وتقوية نظم الرقابة الداخلية، وتطوير المراجعة الداخلية، ودعم الإفصاح، وتحسين جودة القرارات، بما ينعكس على كفاءة الأداء المالي والإداري والتشغيلي. كما أن الحوكمة تُسهم في تقليص فرص الفساد الإداري والمالي، والحد من التلاعب بالمعلومات، ورفع موثوقية التقارير، وتحسين استخدام الموارد، بما يعزز من قدرة

المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الأطروش، 2020؛ الأغا، 2011؛ خضر، 2012؛ حابي وزيدي، 2015). ومن هذا المنظور، فإن دراسة الحوكمة لم تعد مرتبطة فقط بالامتثال للأنظمة، بل أصبحت مرتبطة بتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، والمحافظة على استدامة المنظمة وشرعيتها المجتمعية.

ويُعد مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي من المفاهيم المركبة التي تتجاوز مجرد قياس المخرجات أو النتائج النهائية، إذ يشمل مدى قدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتنظيمية بصورة مثلى، وتحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الهدر، مع ضمان جودة العمليات والخدمات والقدرة على التكيف والتحسين المستمر. وترتبط كفاءة الأداء المؤسسي كذلك بفعالية التخطيط، وجودة التنظيم، وكفاءة القيادة، ووضوح الإجراءات، وقوة نظم المتابعة والتقييم، وهي عناصر تتقاطع جميعها مع مبادئ الحوكمة وآلياتها. فكلما كان الإطار الحوكمي في المنظمة أكثر نضجاً، انعكس ذلك على كفاءة الأداء من خلال رفع جودة القرارات، وتحسين إدارة المخاطر، وتطوير المساءلة، وتعزيز الانضباط المؤسسي (إدريس والغالي، 2009؛ الشيخ الداوي، 2008؛ بخيت، 2018).

كما أن الأدبيات التي تناولت الحوكمة في مؤسسات القطاع العام والجامعات والمؤسسات الخدمية والمصرفية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن الأداء المؤسسي والمالي والوظيفي. فقد أوضحت بعض الدراسات أن الحوكمة تسهم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين الأداء المالي وتعزيز فاعلية الرقابة والمراجعة الداخلية وتطوير جودة الخدمات، سواء في المؤسسات الحكومية أو التعليمية أو المصرفية أو الصحية (العصيمي، 2021؛ العتيبي وآخرون، 2022؛ زعرب والعيسوي، 2022؛ عواد والكيلي، 2019). وعلى الرغم من اختلاف طبيعة هذه القطاعات عن المنظمات غير الربحية، فإنها توفر أساساً نظرياً وتطبيقياً مهماً للاستدلال على أن الحوكمة تمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي متى ما توافرت لها المتطلبات التنظيمية والبشرية والرقابية الملزمة.

وتبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في المنظمات غير الربحية السعودية على وجه الخصوص بسبب تنامي دور هذا القطاع، وتنوع مجالات عمله، وتعدد مصادر تمويله، وازدياد توقعات أصحاب المصلحة تجاه مستوى الحوكمة والشفافية والكفاءة فيه. فالمنظمات غير الربحية تواجه تحديات تتعلق باستدامة التمويل، وتطوير البنية الإدارية، واستقطاب الكفاءات، وقياس الأثر، وتحقيق التوازن بين الرسالة الاجتماعية والكفاءة المؤسسية. ومن ثم، فإن تبني الحوكمة يمكن أن يمثل أحد أهم المداخل القادرة على دعم هذه المنظمات في معالجة جوانب القصور، وتحقيق قدر أعلى من الانضباط المؤسسي، ورفع جودة الأداء، وتعزيز ثقة المجتمع والمانحين بها (البسام، 2018؛ البسام، 2019؛ العربي، 2014).

كذلك، فإن العلاقة بين الحوكمة والتميز المؤسسي تعد علاقة وثيقة؛ إذ إن التميز المؤسسي لا يتحقق فقط عبر المبادرات التشغيلية أو تطوير الخدمات، بل يتطلب بيئة تنظيمية تقوم على الوضوح والمساءلة والمشاركة والتحسين المستمر والالتزام الأخلاقي، وهي مرتكزات أساسية للحوكمة. وقد بينت بعض الدراسات أن الحوكمة الإدارية وأخلاقيات الأعمال والقيادة الأخلاقية وتمكين العاملين كلها عناصر تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية ورفع جودة الأداء في المؤسسات المختلفة (الجمال والسويطي، 2021؛ عباس، 2019؛ محمد، منجية فتحي محمود، 2019؛ علاق ولامية، 2020). وعليه، فإن بحث دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية لا يقتصر على دراسة

علاقة إجرائية بين متغيرين، بل يتناول أحد المداخل الجوهرية لتطوير العمل المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتميز في قطاع ذي أثر مجتمعي واسع.

ومن الناحية العلمية، يستند هذا الموضوع إلى تقاطع عدة حقول معرفية؛ منها الإدارة العامة، والإدارة الاستراتيجية، والرقابة والمراجعة، والأداء المؤسسي، والحوكمة المؤسسية. ويمنحه هذا التقاطع ثراءً نظريًا ومنهجيًا؛ لأنه يسمح بفهم الحوكمة بوصفها منظومة متكاملة من القواعد والهياكل والعلاقات، وليس فقط باعتبارها مجموعة إجراءات شكلية. كما أن هذا الموضوع يكتسب أهمية خاصة في البيئة السعودية، حيث تتزايد الدعوات إلى رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين الممارسات المؤسسية، وتعظيم الأثر التنموي للمنظمات، وهو ما يجعل الحوكمة محورًا أساسيًا في أي توجه نحو بناء مؤسسات غير ربحية أكثر كفاءة وشفافية واستدامة (البسام، 2014؛ البلوي، 2020؛ القحطاني، 2021).

وبناءً على ما تقدم، فإن دراسة دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تمثل موضوعًا ذا أهمية علمية وعملية كبيرة؛ إذ تسعى إلى تناول الحوكمة بوصفها مدخلًا تنظيميًا قادرًا على دعم هذه المنظمات في تحسين أدائها، وتعزيز فاعليتها، وترشيد استخدام مواردها، وتطوير أنظمتها الرقابية، ورفع مستوى الثقة بها لدى المجتمع وأصحاب المصلحة. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي، بما يدعم الجهود الرامية إلى تطوير القطاع غير الربحي السعودي، وتمكينه من الاضطلاع بأدواره التنموية بكفاءة أعلى وفاعلية أكبر.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية أصبحت تؤدي دورًا متناميًا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأصبحت جزءًا مهمًا من الجهود الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة العمل المؤسسي وتعظيم الأثر المجتمعي، إلا أن هذا التوسع في الدور والأهمية يقابله تحدٍ واضح يتمثل في مدى قدرة هذه المنظمات على بناء أنظمة إدارية ورقابية وتنظيمية تحقق الكفاءة في الأداء المؤسسي، وتضمن حسن استخدام الموارد، ووضوح المسؤوليات، وفاعلية اتخاذ القرار، واستدامة النتائج. ومع أن الحوكمة تُعد من أهم المداخل الحديثة لمعالجة هذه التحديات؛ لما تتضمنه من مبادئ الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والعدالة، والانضباط التنظيمي، فإن واقع التطبيق في كثير من المؤسسات، ولا سيما ذات الطابع الخدمي أو المجتمعي، لا يزال متفاوتًا من حيث النضج والفاعلية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي وكفاءته (البسام، 2019؛ الحوادة، 2018؛ سليمان، 2006).

وتتبع المشكلة البحثية أيضًا من أن الأدبيات أشارت إلى أن الحوكمة ليست مجرد إطار شكلي أو تنظيمي، بل هي نظام متكامل يسهم في توجيه المؤسسة وضبط أعمالها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. وقد أوضحت دراسات متعددة أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة يرتبط بظهور العديد من الإشكالات المؤسسية؛ مثل قصور الرقابة الداخلية، وضعف المساءلة، وانخفاض شفافية المعلومات، وتداخل الصلاحيات، وتراجع جودة القرارات الإدارية والمالية، وهي جميعها عوامل تؤثر سلبًا في كفاءة الأداء المؤسسي وتحد من قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها بصورة مستدامة (الأطروش، 2020؛ بن الطاهر وبوطلام، 2012؛ الأغا، 2011). وهذا الأمر يزداد أهمية في المنظمات غير الربحية؛ لأن هذه المنظمات تعتمد على الثقة

العامة، وعلى كفاءة توظيف الموارد المالية والبشرية المحدودة، وعلى قدرتها في إثبات نزاهتها وفاعلية برامجها وخدماتها أمام الجهات التنظيمية والمانحين والمستفيدين.

كما تتجلى مشكلة الدراسة في أن مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية لا يقتصر على الإنجاز الكمي أو تنفيذ الأنشطة، بل يشمل حسن استثمار الموارد، وجودة العمليات الإدارية، وكفاءة الهياكل التنظيمية، ووضوح المسؤوليات، وفاعلية المتابعة والتقييم، والقدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى أثر ممكن. وهذه الجوانب تتطلب وجود بيئة مؤسسية منضبطة تحكمها قواعد واضحة وممارسات رقابية وإدارية رشيدة، وهو ما تؤكد عليه الحوكمة بصفاتها مدخلاً لتطوير الأداء ورفع كفاءته. وقد بينت الأدبيات أن الأداء المؤسسي يرتبط بمجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية التي تتأثر بدرجة تطبيق الحوكمة، مثل القيادة، والرقابة، والتخطيط، وتوزيع الاختصاصات، ونظم التقييم والتحسين المستمر (إدريس والغالي، 2009؛ الشيخ الداوي، 2008؛ بخيت، 2018). ومن ثم، فإن أي ضعف في هذه العناصر قد ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي ويؤدي إلى تراجع الفاعلية التنظيمية.

وفي السياق السعودي، تزداد حدة المشكلة البحثية في ضوء التوجه الوطني نحو تمكين القطاع غير الربحي وتعزيز إسهامه في التنمية وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وهو ما يستلزم أن تكون المنظمات غير الربحية أكثر كفاءة واحترافية وشفافية في إدارة أعمالها. وقد أظهرت الدراسات التي تناولت الحوكمة في المؤسسات السعودية، ولا سيما في الجامعات والقطاع العام، أن الحوكمة تعد أداة ضرورية لتحسين كفاءة الإدارة، ورفع مستوى الانضباط المؤسسي، وتعزيز جودة الأداء والرقابة والمساءلة، غير أن هذه النتائج لا يمكن تعميمها تلقائياً على المنظمات غير الربحية دون دراسة ميدانية متخصصة تراعي خصائص هذا القطاع وطبيعة رسالته وأسلوب عمله (الشمري، 2018؛ الفوزان، 2018؛ العربي، 2014؛ البلوي، 2020). وهذا يكشف عن فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية داخل البيئة السعودية.

وتزداد أهمية هذه الفجوة إذا ما أخذ في الاعتبار أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على أثر الحوكمة في الأداء المالي أو الرقابة أو الشفافية أو المؤسسات الربحية والمصرفية والحكومية، في حين أن المنظمات غير الربحية لها طبيعة مختلفة من حيث الأهداف، وآليات التمويل، والعلاقة بالمستفيدين، ومعايير تقييم النجاح المؤسسي. فقد تناولت دراسات عديدة أثر الحوكمة في تحسين الأداء المالي في البنوك والشركات والمؤسسات الاقتصادية، وأكدت وجود علاقة إيجابية بين جودة الحوكمة وتحسن الأداء المالي والإداري والوظيفي (البحيري، 2019؛ عواد والكيالي، 2019؛ زعرب والعيسوي، 2022؛ محمود مصطفى وأحمد محمد، 2023). كما تناولت دراسات أخرى دور المراجعة الداخلية والرقابة في دعم الحوكمة ورفع كفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام والمؤسسات التعليمية (العصيمي، 2021؛ النجار، 2018؛ تتيوب، 2020). إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لفحص هذه العلاقة في إطار المنظمات غير الربحية السعودية، حيث تتباين الهياكل التنظيمية، ومستويات الاحتراف الإداري، وطبيعة المساءلة، وخصائص أصحاب المصلحة.

ومن أبعاد المشكلة كذلك أن المنظمات غير الربحية، بحكم اعتمادها على موارد قد تكون محدودة أو متغيرة، تحتاج إلى منظومات حوكمة أكثر فاعلية لضمان استدامة التمويل، وترشيد الإنفاق، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الهدر، وتحقيق الثقة والموثوقية المؤسسية. وقد أوضحت بعض الأدبيات أن الحوكمة تسهم في تحسين كفاءة الاستثمار، ورفع كفاءة الإدارة المالية،

وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة وشفافة، بما يدعم الفاعلية العامة للمؤسسة (برجالي وعياش، 2018؛ أحمد، درية أحمد حسب الله، 2019؛ المحمدية وأبو زيد، 2020؛ العمري، 2021). وعلى الرغم من أن هذه النتائج وردت في سياقات مختلفة، فإنها تعزز الافتراض النظري القائل بأن الحوكمة يمكن أن تكون عاملاً رئيساً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية إذا ما طبقت بصورة منهجية وفاعلة.

كذلك ترتبط المشكلة البحثية بحقيقة أن التميز المؤسسي، الذي يُعد أحد المظاهر المتقدمة لكفاءة الأداء، يتطلب بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والانضباط والمساءلة والقيادة الأخلاقية وتمكين العاملين والتطوير المستمر، وهي كلها عناصر تتقاطع مع الحوكمة بشكل مباشر. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الحوكمة الإدارية، والقيادة الأخلاقية، وأخلاقيات الأعمال، وتمكين العاملين، تمثل مداخل داعمة لتحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى الأداء في المؤسسات المختلفة (الجمال والسويطي، 2021؛ عباس، 2019؛ محمد، منجية فتحي محمود، 2019؛ علاق ولامية، 2020). ومن ثم، فإن ضعف تفعيل الحوكمة في المنظمات غير الربحية قد يحول دون انتقالها من مستوى الأداء التقليدي إلى مستوى الأداء الكفاء والمتميز، وهو ما ينعكس في النهاية على قدرتها على تحقيق رسالتها المجتمعية بكفاءة واستدامة.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في وجود حاجة علمية وعملية إلى الكشف عن طبيعة الدور الذي تؤديه الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، من خلال فحص مدى إسهام مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين الجوانب الإدارية والتنظيمية والرقابية والأدائية داخل هذه المنظمات. فالمشكلة لا تكمن فقط في أهمية الحوكمة بوصفها مفهوماً إدارياً، بل في مدى فاعلية تطبيقها الفعلي داخل المنظمات غير الربحية، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده. ومن هنا تتطرق الدراسة لمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بصورة إجرائية في ضوء التساؤل الرئيس السابق على النحو الآتي: إلى أي مدى تسهم مبادئ الحوكمة، بما تتضمنه من شفافية ومساءلة ورقابة وعدالة ووضوح في الأدوار والمسؤوليات، في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة بين مستوى تطبيق الحوكمة وبين كفاءة الأداء المؤسسي في هذه المنظمات؟ وما أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي؟ وتأتي هذه التساؤلات انطلاقاً من الحاجة إلى بناء فهم علمي أعمق لهذه العلاقة، بما يمكن أن يفيد في تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية في القطاع غير الربحي السعودي، ويدعم توجهاته نحو الكفاءة والاستدامة والتميز.

اهمية البحث

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وهو سياق لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة المتخصصة. كما يسهم البحث في تعميق الفهم النظري لمبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والرقابة، وبيان أثرها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المنظمات غير الربحية.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه في دعم المنظمات غير الربحية السعودية في تحسين ممارسات الحوكمة وتطوير كفاءة أدائها المؤسسي. كما يمكن أن تفيد نتائجه مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية والجهات التنظيمية في تعزيز الشفافية، وتفعيل الرقابة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية وزيادة ثقة أصحاب المصلحة والجهات الداعمة .

أهداف الدراسة

- . التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها في المنظمات غير الربحية .
- قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية .
- تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي .
- تحديد أثر الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز تطبيق الحوكمة

أسئلة الدراسة

- ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية؟
- ما أثر الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر المساءلة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؟
- . ما دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي؟

فرضيات البحث

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي
- توجد علاقة إيجابية بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي
- توجد علاقة إيجابية بين المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي
- يوجد تأثير لدر مجلس الإدارة في تعزيز الأداء المؤسسي

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير موضوعها وتحليل متغيراتها، إذ يوضح المفاهيم الرئيسية، والمنطلقات الفكرية، والعلاقات النظرية التي تربط بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. ويكتسب هذا الإطار أهميته من كونه لا يقتصر على عرض المفاهيم عرضاً وصفيًا، بل يتجاوز ذلك إلى بناء فهم تحليلي لطبيعة الحوكمة بوصفها منظومة إدارية ورقابية متكاملة، ودورها في تحسين كفاءة الأداء داخل المنظمات التي لا تستهدف الربح، وإنما تسعى إلى تحقيق قيمة مجتمعية وتنموية. ومن هذا المنطلق، فإن تناول الإطار النظري في هذه الدراسة يركز على توضيح مفهوم الحوكمة المؤسسية، ومبادئها، وأهميتها في المنظمات غير الربحية، ثم بيان مفهوم الأداء المؤسسي وكفاءته، وأخيرًا تفسير العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات ذات الصلة (البسام، 2019؛ الحوادة، 2018؛ سليمان، 2006).

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا في الأدبيات العربية، إلا أنها أصبحت من أكثر المفاهيم حضورًا في الفكر الإداري والمحاسبي والتنظيمي، نتيجة ارتباطها المباشر بتحسين إدارة المؤسسات وتعزيز النزاهة والشفافية والانضباط المؤسسي. وتشير الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة القواعد والآليات والهياكل التنظيمية التي تنظم العلاقة بين الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، والعاملين، وأصحاب المصلحة، بما يضمن حسن توجيه المؤسسة، وسلامة قراراتها، وعدالة توزيع السلطات والمسؤوليات، ورفع مستوى الرقابة والمساءلة فيها. وبهذا المعنى، فإن الحوكمة لا تمثل مجرد إطار قانوني أو شكلي، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى ضمان الإدارة الرشيدة للمؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، والحد من التعسف الإداري أو المالي، ودعم الثقة المؤسسية (الحوادة، 2018؛ البسام، 2019؛ سليمان، 2006).

وتتسع دلالة الحوكمة المؤسسية لتشمل الجوانب الإدارية والمالية والرقابية والأخلاقية، وهو ما يجعلها ذات طبيعة شمولية تتجاوز مجرد الالتزام بالنظم إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على الوضوح والانضباط والمسؤولية. وقد أكدت الأدبيات أن الحوكمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة، والرقابة، وهي مبادئ تتيح للمؤسسة أن تعمل ضمن إطار منظم يحد من الفساد والانحراف، ويعزز قدرتها على تحقيق رسالتها المؤسسية بصورة أفضل (الأطروش، 2020؛ بن الطاهر وبوطلام، 2012؛ خضر، 2012).

ثانيًا: الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية

تكتسب الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية أهمية خاصة نظرًا لطبيعة هذه المنظمات ورسالتها وأسلوب عملها. فالمنظمات غير الربحية لا تسعى إلى تعظيم الربح، بل تستهدف تحقيق منفعة اجتماعية أو إنسانية أو تنموية، وهو ما يجعل نجاحها مرتبطًا بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق أهدافها بشفافية، وبناء الثقة مع المجتمع والمانحين والمستفيدين. ومن ثم فإن الحوكمة في هذا النوع من المنظمات تصبح ضرورة أكثر من كونها خيارًا إداريًا؛ لأنها تمثل الإطار الذي يضمن الاستخدام الرشيد للموارد، ويعزز سلامة التوجيه المؤسسي، ويدعم وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويرفع من فاعلية الرقابة الداخلية والخارجية (البسام، 2018؛ البسام، 2019؛ العربي، 2014).

وفي هذا السياق، فإن المنظمات غير الربحية تكون أكثر احتياجًا إلى الحوكمة بسبب اعتمادها على التمويل الخارجي أو المجتمعي، وحاجتها المستمرة إلى المحافظة على المصداقية والثقة العامة، فضلًا عن ضرورة تحقيق التوازن بين رسالتها الإنسانية أو التنموية وبين متطلبات الكفاءة المؤسسية. وكلما كانت هذه المنظمات أكثر التزامًا بمبادئ الحوكمة، زادت قدرتها على تحسين جودة خدماتها، ورفع كفاءة أدائها، وترشيد قراراتها، وتعزيز استدامتها التنظيمية والمالية (البلوي، 2020؛ الفوزان، 2018؛ الشمري، 2018).

ثالثًا: أهمية الحوكمة المؤسسية

تتبع أهمية الحوكمة المؤسسية من دورها في بناء بيئة تنظيمية سليمة تقوم على الوضوح والانضباط والثقة والمساءلة. فهي تسهم في تنظيم الصلاحيات وتحديد المسؤوليات، وتمنع التداخل في الاختصاصات، وتدعم جودة اتخاذ القرار، وتزيد من فعالية نظم الرقابة، كما تعمل على رفع مستوى الإفصاح والشفافية داخل المؤسسة. وهذا يجعلها أداة محورية في تحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل. وقد أوضحت الأدبيات أن المؤسسات التي تتبنى الحوكمة بصورة فاعلة تكون أكثر قدرة على مقاومة الفساد المالي والإداري، وأكثر كفاءة في إدارة أعمالها، وأكثر قدرة على كسب ثقة أصحاب المصلحة (الأطروش، 2020؛ حمود، 2011؛ الأغا، 2011).

كما أن الحوكمة تمثل مدخلًا لتطوير كفاءة العمل المؤسسي؛ لأنها توفر إطارًا ناظمًا يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن معايير واضحة وقابلة للمتابعة والتقويم. وهي أيضًا تسهم في الحد من الممارسات غير الرشيدة، وتدعم الاستقرار الإداري، وتزيد من جودة المعلومات التي تستند إليها القرارات. ومن هنا، فإن أهمية الحوكمة لا تقف عند حدود الامتثال، بل تمتد إلى تحسين الكفاءة والفاعلية والتميز المؤسسي (بن الطاهر وبوطلام، 2012؛ عبدالرحمن، 2017؛ العصيمي، 2021).

رابعًا: مبادئ الحوكمة المؤسسية

تقوم الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ التي تشكل جوهرها التطبيقي، وتمثل الأساس الذي تُبنى عليه فعاليتها داخل المؤسسات. ومن أبرز هذه المبادئ: الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة، والرقابة، والعدالة، والإفصاح. إلا أن هذه الدراسة تركز بصورة خاصة على الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة، بوصفها الأبعاد الأكثر ارتباطاً بمتغيرات البحث.

1. الشفافية

تشير الشفافية إلى وضوح المعلومات والإجراءات والقرارات داخل المؤسسة، وإتاحتها للأطراف المعنية بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب، بما يحقق الثقة ويعزز الرقابة ويحد من الغموض أو التلاعب. وتعد الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة؛ لأنها ترتبط مباشرة بجودة الإفصاح، وموثوقية المعلومات، وإمكانية تقييم الأداء والحكم على سلامة القرارات. وعندما تكون المؤسسة شفافة في عملياتها المالية والإدارية والتنظيمية، فإن ذلك يدعم قدرتها على كسب ثقة أصحاب المصلحة، ويزيد من كفاءة إدارتها، ويقلل من احتمالات الفساد أو القصور الإداري (خضر، 2012؛ بن الطاهر وبوطلام، 2012؛ رشوان، 2018).

وفي المنظمات غير الربحية، تتضاعف أهمية الشفافية نظرًا لكونها تتعامل مع موارد يفترض أن تُوجَّه لخدمة المجتمع أو المستفيدين، ولذلك فإن وضوح أساليب الإنفاق، وآليات العمل، ونتائج البرامج، وسياسات اتخاذ القرار، يمثل عنصرًا رئيسًا في بناء المصداقية المؤسسية وتحسين الأداء. كما أن الشفافية تساعد على تحسين جودة المتابعة والتقويم، وتدعم اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات واضحة ومعلنة (الأطروش، 2020؛ البسام، 2019).

2. المساءلة

تعد المساءلة من الركائز الجوهرية للحوكمة المؤسسية، وهي تعني خضوع الأفراد والقيادات داخل المؤسسة للمراجعة والتقييم عن القرارات والأعمال التي يقومون بها، وتحملهم المسؤولية عن نتائجها. وتتبع قيمة المساءلة من كونها تضمن عدم انفصال السلطة عن المسؤولية، وتمنع إساءة استخدام الصلاحيات، وتدعم الالتزام بالأنظمة والأهداف المؤسسية. وعندما تتوفر آليات مساءلة واضحة، فإن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على ضبط الأداء، وتصحيح الانحرافات، وتحقيق العدالة التنظيمية (البسام، 2019؛ الحوادة، 2018؛ عبدالرحمن، 2017).

وتسهم المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي لأنها تخلق بيئة عمل قائمة على المسؤولية والالتزام والرقابة الذاتية والتنظيمية. كما أنها ترتبط بوضوح المعايير والإجراءات وبوجود أدوات للمتابعة والتقييم وقياس النتائج. وفي المنظمات غير الربحية، تساعد المساءلة على ضمان أن الأنشطة والموارد تُدار بما يتفق مع الرسالة المؤسسية ومع توقعات الجهات الداعمة والمستفيدين، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء ويحد من الهدر والقصور (العصيمي، 2021؛ النجار، 2018؛ تتيوب، 2020).

3. دور مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة أحد أهم عناصر الحوكمة المؤسسية، لأنه الجهة التي تضطلع بالتوجيه الاستراتيجي، والإشراف العام، ومراقبة الإدارة التنفيذية، وضمان توافق القرارات مع رسالة المؤسسة وأهدافها. وتؤكد الأدبيات أن فاعلية مجلس الإدارة ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على تطبيق الحوكمة بصورة سليمة؛ إذ إن المجلس الفاعل يسهم في وضع السياسات، ومراجعة الأداء، وضبط الرقابة، واتخاذ القرارات الجوهرية، ومتابعة التنفيذ، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي (العمرى وعلي موفى ورقايات، 2022؛ البرى، 2018؛ جمعان، 2019).

وفى المنظمات غير الربحية، يكتسب مجلس الإدارة أهمية مضاعفة؛ لأنه يمثل الجهة المسؤولة عن صون الرسالة المؤسسية، وضمان نزاهة الإدارة، ومراقبة استخدام الموارد، وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أثر مجتمعي مستدام. كما أن قوة المجلس واستقلاليته ووضوح دوره تسهم فى رفع مستوى الحوكمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي (الجراب ومحمد، 2020؛ الرباعي، 2019).

خامسًا: مفهوم الأداء المؤسسي

يشير الأداء المؤسسي إلى مستوى ما تحققه المؤسسة من نتائج فى ضوء أهدافها ورسالتها ومواردها وإمكاناتها. وهو مفهوم واسع يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية والخدمية، ولا يقتصر على قياس النتائج النهائية فقط، بل يمتد إلى كفاءة العمليات والإجراءات، وفاعلية القرارات، ومدى القدرة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. لذلك، فإن الأداء المؤسسي يعد مؤشرًا شاملاً على مدى نجاح المؤسسة فى إدارة عناصرها الداخلية وعلاقتها ببيئتها الخارجية (إدريس والغالبى، 2009؛ الشيخ الداوى، 2008؛ جمعة، 2000).

ويتخذ الأداء المؤسسي فى المنظمات غير الربحية طابعًا خاصًا؛ لأن تقييمه لا يُبنى فقط على العائد المالى، بل على حجم الأثر الاجتماعى، ومستوى جودة الخدمات، ومدى الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الرسالة المؤسسية. ومن هذا المنظور، فإن الأداء المؤسسي فى هذه المنظمات لا بد أن يُفهم فى إطار شامل يجمع بين الفاعلية والكفاءة والاستدامة (بخيت، 2018؛ القايد، 2015).

سادسًا: مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي

تعنى كفاءة الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة استخدامًا أمثل، وبأقل قدر ممكن من الهدر، مع المحافظة على جودة المخرجات وسلامة العمليات. وهى بذلك تشير إلى البعد الكيفى والاقتصادى والتنظيمى للأداء، حيث لا يكفي أن تحقق المؤسسة أهدافًا معينة، بل يجب أن تحققها بطريقة رشيدة ومنظمة ومستدامة. وتظهر كفاءة الأداء المؤسسي فى حسن استثمار الموارد، وجودة التنظيم الداخلى، وفعالية التنسيق، وسلامة الإجراءات، وسرعة الإنجاز، ودقة المتابعة، ووضوح المسؤوليات (الشيخ الداوى، 2008؛ إدريس والغالبى، 2009؛ بخيت، 2018).

وترتبط كفاءة الأداء المؤسسي بعدة عناصر، منها كفاءة القيادة، ووضوح الأهداف، وفعالية الهياكل التنظيمية، وجودة الرقابة، وكفاءة نظم المعلومات، ووضوح المعايير. وكل هذه العناصر تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الحوكمة المطبق داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن دراسة كفاءة الأداء المؤسسي في هذه الرسالة ترتبط بفهم مدى قدرة الحوكمة على تحسين البيئة التنظيمية والإدارية التي تُمكن المؤسسة من العمل بكفاءة أعلى (محمد، نواف، 2018؛ عباس، 2019).

سابعاً: المنظمات غير الربحية بوصفها مجالاً لتطبيق الحوكمة

المنظمات غير الربحية هي مؤسسات تنشأ لخدمة أهداف اجتماعية أو خيرية أو تنمية أو تعليمية أو إنسانية، ولا يكون الربح فيها غاية أساسية للتأسيس أو التشغيل. وتقوم هذه المنظمات على مبدأ توجيه الموارد لخدمة الرسالة المؤسسية وتحقيق المنفعة العامة، وهو ما يميزها عن المؤسسات التجارية. وهذه الخصوصية تجعلها أكثر حاجة إلى نظم حوكمة فعالة؛ لأن نجاحها يعتمد على ثقة المجتمع، وعلى قدرة إدارتها على تحقيق التوازن بين الرسالة والقيم من جهة، والكفاءة والاستدامة من جهة أخرى (البوشي، 2020؛ الخذاهرة وآخرون، 2017).

ومن ثم، فإن الحوكمة في هذا القطاع لا ينبغي أن تُفهم فقط بوصفها أداة رقابية، بل بوصفها آلية لبناء الاستدامة المؤسسية وتحقيق التميز الإداري والخدمي. فكلما تحسنت جودة الحوكمة، زادت قدرة المنظمة غير الربحية على توجيه مواردها بفاعلية، ورفع كفاءة عملياتها، وتحسين جودة قراراتها، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة فيها (البلوي، 2020؛ القحطاني، 2021؛ الماجد، 2018).

ثامناً: المنطلقات النظرية للبحث

ينطلق هذا البحث من عدة مرتكزات نظرية ومفهومية تفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي. أول هذه المرتكزات أن الحوكمة تمثل إطاراً منظماً للعلاقات والسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، وأن هذا التنظيم يقلل من العشوائية والتدخل في الاختصاصات ويزيد من فاعلية اتخاذ القرار. وثانيها أن الشفافية والمساءلة والرقابة ليست عناصر مستقلة عن الأداء، بل تمثل محددات جوهرية لجودته وكفاءته؛ لأن المؤسسة التي تتسم بالوضوح وتخضع للمساءلة تكون أكثر قدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتحسين أدائها. وثالثها أن مجلس الإدارة الفاعل يمثل ركيزة استراتيجية في توجيه المؤسسة وضبط مسارها، بما ينعكس على كفاءتها المؤسسية (البسام، 2019؛ العصيمي، 2021؛ عبدالرحمن، 2017).

كما ينطلق البحث من افتراض نظري مفاده أن كفاءة الأداء المؤسسي ليست نتيجة تشغيلية معزولة، بل هي مخرَج طبيعي لجودة البيئة المؤسسية التي تعمل فيها المنظمة. فإذا كانت هذه البيئة قائمة على مبادئ الحوكمة من شفافية، ومساءلة، ورقابة، ووضوح للأدوار، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على جودة الإدارة، وحسن استخدام الموارد، وفعالية المتابعة، وسلامة القرارات، ومن ثم على كفاءة الأداء المؤسسي. أما إذا ضعفت الحوكمة، فإن ذلك يؤدي غالباً إلى تراجع الانضباط المؤسسي، وضعف الرقابة، وقصور المساءلة، وانخفاض جودة الأداء (الأطروش، 2020؛ الأغا، 2011؛ النجار، 2018).

تاسعاً: متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على متغيرين رئيسين: المتغير المستقل، وهو الحوكمة المؤسسية، والمتغير التابع، وهو كفاءة الأداء المؤسسي. ويتفرع من المتغير المستقل عدد من الأبعاد التي تمثل المكونات الأساسية له في هذه الدراسة، وهي: الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة. وقد تم اختيار هذه الأبعاد لكونها من أكثر مبادئ الحوكمة ارتباطاً بطبيعة المنظمات غير الربحية وبكفاءة أدائها، فضلاً عن حضورها الواضح في الأدبيات السابقة ذات الصلة (البسام، 2019؛ خضر، 2012؛ العصيمي، 2021).

أما المتغير التابع، وهو كفاءة الأداء المؤسسي، فيشير إلى قدرة المنظمة غير الربحية على تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال حسن استخدام الموارد، وفعالية العمليات، وجودة التنظيم، ووضوح المسؤوليات، وسلامة المتابعة والتقييم. وتفتقر الدراسة وجود علاقة تأثير وارتباط بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وبين ارتفاع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، بحيث يسهم تحسن تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة (إدريس والغالبي، 2009؛ بخيت، 2018).

عاشراً: العلاقة النظرية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي هي علاقة منطقية ومباشرة في كثير من السياقات التنظيمية. فالحوكمة توفر للمؤسسة بنية تنظيمية تساعد على توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات، وتفعيل الرقابة، وتحسين جودة المعلومات والقرارات. وهذه كلها عوامل تؤدي بطبيعتها إلى رفع كفاءة الأداء. فعندما تكون المعلومات واضحة، والرقابة فعالة، والمساءلة قائمة، والإدارة خاضعة للإشراف الرشيد، فإن احتمالات الهدر والتقصير تتخفض، وتزداد فرص الإنجاز الرشيد وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى (حابي وزيدي، 2015؛ زعرب والعيسوي، 2022؛ عواد والكيالي، 2019).

كما أن الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة في المؤسسات المالية والحكومية والتعليمية تؤكد أن الحوكمة ترتبط بتحسين الأداء المالي والإداري والتنظيمي، وزيادة الكفاءة والفعالية، وجودة الرقابة والمراجعة الداخلية، وهو ما يعزز منطق انتقال هذا الأثر إلى المنظمات غير الربحية، مع مراعاة خصوصية هذا القطاع. ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تنطلق من تصور نظري مفاده أن الحوكمة ليست عاملاً مساعداً ثانوياً، بل مدخلاً رئيساً لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية (البحيري، 2019؛ العتيبي وآخرون، 2022؛ الشمري، 2018).

الحادي عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة المبادئ والآليات التنظيمية والإدارية والرقابية التي تطبقها المنظمات غير الربحية، وتشمل الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة، بهدف ضبط العمل المؤسسي وتحسين جودة الإدارة والرقابة واتخاذ القرار.

كما يمكن تعريف الشفافية إجرائيًا بأنها: درجة وضوح المعلومات والإجراءات والقرارات داخل المنظمة غير الربحية، وإتاحتها بصورة دقيقة ومنظمة للأطراف المعنية. وتعرف المساءلة إجرائيًا بأنها: مدى خضوع العاملين والقيادات للمراجعة والتقييم وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. ويعرف دور مجلس الإدارة إجرائيًا بأنه: مستوى إسهام المجلس في التوجيه والإشراف والمتابعة وصنع القرار ورقابة الإدارة التنفيذية.

أما كفاءة الأداء المؤسسي فتعرف إجرائيًا بأنها: قدرة المنظمة غير الربحية على تحقيق أهدافها بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، وبما يعكس جودة العمليات والإدارة والرقابة والنتائج المؤسسية.

الدراسات السابقة

البسام، إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام السعودي في ضوء متطلبات رفع كفاءة وفعالية الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وانطلقت الدراسة من فكرة أن تحسين الخدمات العامة ومكافحة الفساد وتعزيز جودة الأداء الحكومي كلها عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الحوكمة المطبق في القطاع العام. ومن حيث المنهجية، اتجهت الدراسة إلى بناء إطار تحليلي مقترح بالاستفادة من المؤشرات والتجارب الدولية والإقليمية المتميزة، مع مراعاة قابلية تطبيق هذا الإطار في البيئة السعودية. وأبرزت نتائجها أن الحوكمة تمثل ضرورة لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام، وأن تبني عناصرها بصورة منظمة يسهم في تعزيز الرقابة وجودة الأداء وتحقيق المواءمة مع التحول المؤسسي الذي تشهده المملكة، وهو ما يجعلها دراسة تأسيسية مهمة في فهم العلاقة بين الحوكمة والكفاءة المؤسسية في السياق السعودي. العصيمي، دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام، وربط ذلك برؤية المملكة 2030 ومستقبل أثر المراجعة في دعم الحوكمة داخل هذا القطاع. واعتمدت الدراسة منهجياً على شقين؛ شق نظري استقرائي قائم على مراجعة الدراسات السابقة، وشق ميداني اعتمد الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية مكونة من 120 من المراجعين الداخليين والمحاسبين في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر المراجعة الداخلية والحوكمة في القطاع الحكومي وبين الشفافية المحاسبية عند مستوى دلالة (0.01)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية والحوكمة في دعم المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى لسنوات الخبرة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تربط أحد الآليات التنفيذية للحوكمة، وهي المراجعة الداخلية، بمؤشرات الشفافية والنزاهة والرقابة، وهي عناصر ترتبط مباشرة بكفاءة الأداء المؤسسي.

الشمري، واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030، 2018.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، والكشف عن واقع تطبيق مؤشراتها في الجامعات السعودية، وتقديم مقترحات تدعم تبني هذه المؤشرات وتطوير واقعها، مع بيان أثر اعتمادها في تحقيق رؤية المملكة 2030. ومن الناحية المنهجية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على تحليل نظام التعليم العالي والجامعات وما يرتبط به من مواد ولوائح، إلى جانب تحليل رؤية المملكة 2030، مع الاستفادة من الملاحظة المباشرة للواقع الإداري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. وقد بينت الدراسة أن مؤشرات الحوكمة الجامعية، مثل المساءلة والشفافية والمشاركة والاستقلالية، تعد مداخل أساسية لتطوير أداء الجامعات وتعزيز قدرتها على الإسهام في تحقيق مستهدفات الرؤية. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيدها أن الحوكمة ليست فقط أداة ضبط تنظيمي، بل مدخل لتحسين جودة الأداء ورفع الفاعلية المؤسسية في البيئة السعودية.

البلوي، واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الجامعات السعودية الحكومية لمبادئ حوكمة التمويل. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة في الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة حوكمة التمويل جاء بدرجة متوسطة، كما أوصت بأن تتجه الجامعات في المستقبل إلى تنويع مصادر التمويل، وفتح برامج برسوم دراسية، وتفعيل دورها المجتمعي، وعقد شراكات تسهم في زيادة الموارد المالية، على أن يقتصر ذلك بنظام رقابي مالي يمنع الهدر والفساد. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها توضح أن تطبيق الحوكمة في جانب التمويل لا ينفصل عن الرقابة والكفاءة وحسن إدارة الموارد، وهو ما يتقاطع بوضوح مع موضوع الدراسة الحالية التي تبحث في أثر الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي.

زعرى والعيسوي، أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوحدة التأمين الصحي وموظفي وحدة الرقابة الداخلية والإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة الصحة، والبالغ عددهم 88 موظفًا وموظفة. واعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وجرى تحليل 84 استبانة مستردة بنسبة استجابة بلغت 95.5%. وأظهرت النتائج وجود أثر لبعض مبادئ الحوكمة، مثل العدالة والمساواة، ومكافحة الفساد، والتشريعات والأنظمة، على تحسين الأداء المالي، بينما لم تظهر بعض الأبعاد الأخرى دلالة إحصائية في التأثير بحسب نتائج التحليل. ومع ذلك، أبرزت الدراسة وجود ارتباط مباشر بين مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة وبين تحسين الأداء المالي. وتقيد هذه الدراسة في دعم الاتجاه الذي يرى أن الحوكمة تؤثر في مخرجات الأداء، وإن كان حجم هذا التأثير قد يختلف من بعد إلى آخر بحسب طبيعة المؤسسة والسياق التنظيمي.

العتيبي وآخرون، تأثير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة في جودة الخدمات الصحية الحكومية بمدينة الرياض. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طُبقت على عينة من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض بلغ عددها 78 فردًا، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن استجابات المبحوثين حول واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي جاءت بمتوسط حسابي بلغ 3.90، كما أوضحت النتائج أن معايير الحوكمة تفسر 8.6% من التباين الكلي في جودة الخدمات الصحية الحكومية وفقًا لمعامل التحديد. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تربط الحوكمة بمؤشر أداء خدمي ومؤسسي مهم، وهو جودة الخدمات، بما يعزز الافتراض القائل إن الحوكمة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في البيئات الخدمية السعودية.

العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من 72 عبارة وُزعت على عينة عشوائية من 650 فردًا من مجتمع بلغ 4680، وتم تحليل الاستجابات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS. وكشفت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.06، كما وجدت فروقًا ذات دلالة إحصائية تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وانتهت الدراسة إلى التوصية بإصدار لوائح ومعايير خاصة بالحوكمة الجامعية وإنشاء لجان مستقلة لمتابعة التنفيذ والتقييم. وتفيد هذه الدراسة في إبراز أن مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية السعودية جاء متوسطًا، وهو ما ينسجم مع عدد من الدراسات السعودية الأخرى التي تشير إلى وجود حاجة مستمرة لتعزيز آليات الحوكمة مؤسسيًا.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن هناك اتفاقًا عامًا بينها على أن الحوكمة تمثل مدخلًا أساسيًا لتحسين الأداء المؤسسي أو أحد أبعاده، سواء أكان ذلك في القطاع العام، أم في الجامعات، أم في القطاع الصحي، أم في النظم المالية والإدارية. كما تتشابه هذه الدراسات في تأكيدها أهمية مبادئ مثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة، ومكافحة الفساد، ووضوح الأنظمة والإجراءات، بوصفها مكونات جوهرية في بناء بيئة مؤسسية أكثر كفاءة وفاعلية. كذلك تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى تطبيق الحوكمة في السياقات العربية والسعودية يتراوح في كثير من الأحيان بين المتوسط والجيد، بما يعني أن المجال لا يزال مفتوحًا لمزيد من التطوير المؤسسي.

وفي المقابل، تظهر أوجه اختلاف واضحة بين هذه الدراسات. فبعضها اتخذ طابعًا نظريًا أو تحليليًا، كما في دراسة البسام (2019) ودراسة الشمري (2018)، في حين اعتمدت دراسات أخرى المنهج الوصفي المسحي أو الميداني باستخدام الاستبانة،

كما في دراسات العصيمي (2021)، وزعرب والعيسوي (2022)، والعتيبي وآخرين (2022)، والعريني (2014). كما اختلفت هذه الدراسات في طبيعة المتغير التابع؛ فبعضها ركز على الأداء المالي، وبعضها على جودة الخدمات، وبعضها على واقع التطبيق أو حوكمة التمويل أو الحوكمة الجامعية، وهو ما يدل على تعدد زوايا تناول الحوكمة وتنوع البيئات التي درست فيها. كذلك فإن بعض النتائج أظهرت أثرًا قويًا ودالًا لبعض أبعاد الحوكمة، في حين أظهرت دراسات أخرى أن هذا الأثر يختلف بحسب البعد المقاس وطبيعة المنظمة والسياق المؤسسي.

أما الفجوة البحثية، فتتمثل في أن معظم الدراسات السابقة تناولت الحوكمة في القطاع العام، أو الجامعات، أو القطاع الصحي، أو الأداء المالي، بينما لم تركز بصورة مباشرة على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بوصفها ميدانًا مستقلًا للدراسة. كما أن كثيرًا من الدراسات ركز على متغيرات جزئية مثل الشفافية، أو المراجعة الداخلية، أو حوكمة التمويل، أو جودة الخدمات، في حين أن البحث الحالي يتجه إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية بوصفها متغيرًا مستقلًا بأبعاد محددة، وبين كفاءة الأداء المؤسسي بوصفها متغيرًا تابعًا، داخل قطاع له خصوصيته من حيث الرسالة، ومصادر التمويل، والحوكمة المجتمعية، وطبيعة المساءلة. وهذه الفجوة تجعل الدراسة الحالية ذات قيمة علمية وعملية؛ لأنها تنقل النقاش من القطاعات الحكومية والتعليمية والصحية إلى القطاع غير الربحي السعودي الذي يكتسب أهمية متزايدة في ضوء رؤية المملكة 2030. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عدة جوانب. فهو أولًا يركز على المنظمات غير الربحية لا على المؤسسات الحكومية أو التعليمية أو الصحية. وهو ثانيًا لا يقتصر على وصف واقع الحوكمة، بل يحاول تحليل دورها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وهو ثالثًا يستند إلى أبعاد محددة للحوكمة ترتبط مباشرة ببنية الدراسة، مثل الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة، بما ينسجم مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها. كما أنه يستهدف تقديم تصور أكثر ارتباطًا بالتطبيق في البيئة السعودية المعاصرة، وبخاصة في ظل تنامي دور القطاع غير الربحي وارتفاع الحاجة إلى مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية واستدامة. وبذلك فإن البحث الحالي لا يكرر ما قدمته الدراسات السابقة، بل يبني عليها ويتجاوزها نحو ميدان بحثي أكثر تخصصًا وارتباطًا بحاجة عملية واضحة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. ويُستخدم هذا المنهج في وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها للوصول إلى نتائج تساعد في تفسيرها وفهمها بصورة علمية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك العاملين في هذه المنظمات ممن لديهم معرفة بالممارسات الإدارية والتنظيمية، مثل أعضاء مجالس الإدارة، والقيادات التنفيذية، والعاملين في الجوانب الإدارية.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، بحيث تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً، وتساعد في الحصول على بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحليل موضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان فقط بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد صُمم الاستبيان لقياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، ودرجة كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، إضافة إلى قياس أبعاد الحوكمة المرتبطة بالدراسة، مثل الشفافية والمساءلة ودور مجلس الإدارة.

تطبيق الدراسة

تم تطبيق الدراسة في عام 2026 على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الاستبيان، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف استجابات أفراد العينة. كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي، واختبار أثر الشفافية والمساءلة ودور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي.

محاوَر أداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة، وهي الاستبيان، من محورين رئيسيين. يتمثل المحور الأول في الحوكمة المؤسسية، ويتضمن الأبعاد المرتبطة بها في هذه الدراسة، وهي الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة. أما المحور الثاني فيتمثل في كفاءة الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس مستوى كفاءة الأداء داخل المنظمات غير الربحية من حيث وضوح العمل، وجودة الإنجاز، وحسن استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين، هما المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتمثل المتغير المستقل في الحوكمة المؤسسية، ويشمل أبعاد الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة. أما المتغير التابع فهو كفاءة الأداء المؤسسي، ويقصد به قدرة المنظمة غير الربحية على أداء أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية للدراسة: تقتصر الدراسة موضوعيًا على بحث دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على أبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة.

الحدود البشرية للدراسة: تقتصر الدراسة على العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مثل أعضاء مجالس الإدارة، والقيادات التنفيذية، والعاملين في الجوانب الإدارية.

الحدود المكانية للدراسة: تطبق الدراسة في المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية للدراسة: تطبق الدراسة خلال عام 2026م.

الفصل الرابع: النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها. وقد استندت الدراسة إلى استجابات عينة بلغت (180) مشاركًا من العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط. ويهدف هذا الفصل إلى بيان مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، ودرجة كفاءة الأداء المؤسسي، وطبيعة العلاقة بينهما، إضافة إلى اختبار أثر الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة في تعزيز الأداء المؤسسي.

أولاً: عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على (180) مشاركاً، وتم اعتماد جميع الاستبانات في التحليل الإحصائي.

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
15.6%	28	عضو مجلس إدارة
23.3%	42	قيادة تنفيذية
53.3%	96	موظف إداري
7.8%	14	أخرى

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الموظفين الإداريين بنسبة (53.3%)، يليهم أفراد القيادات التنفيذية بنسبة (23.3%)، ثم أعضاء مجالس الإدارة بنسبة (15.6%)، وهو ما يشير إلى أن الدراسة شملت فئات وظيفية متنوعة يمكن أن تقدم تصورات مناسبة حول واقع الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
30.0%	54	أقل من 5 سنوات
39.4%	71	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
30.6%	55	10 سنوات فأكثر
100%	180	المجموع

يبين الجدول أن أكبر نسبة من المشاركين كانت ممن تتراوح خبرتهم بين (5) وأقل من (10) سنوات بنسبة (39.4%)، وهو ما يعزز جودة الاستجابات؛ لأن هذه الفئة غالباً ما تكون على دراية جيدة بالإجراءات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم افتراض قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

جدول (3) معاملات الثبات لمحاوّر الدراسة

المحوّر	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الحوكمة المؤسسية	5	0.86
كفاءة الأداء المؤسسي	5	0.88
الاستبيان ككل	10	0.89

تشير النتائج إلى أن معاملات الثبات جاءت مرتفعة، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.89)، وهي قيمة تدل على أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، ومن ثم يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل.

ثالثاً: نتائج السؤال الأول

ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوكمة المؤسسية.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوكمة المؤسسية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تتوافر في المنظمة إجراءات واضحة ومعلنة للعمل الإداري	4.08	0.79	مرتفع
تحرص المنظمة على الشفافية في عرض المعلومات والقرارات المتعلقة بالعمل	3.96	0.84	مرتفع
توجد في المنظمة آليات واضحة للمساءلة عند حدوث تقصير أو خطأ	3.88	0.87	مرتفع

مرتفع	0.81	4.02	يقوم مجلس الإدارة بدور فعال في توجيه العمل والإشراف عليه
مرتفع	0.76	4.15	تسهم الحوكمة المؤسسية في تنظيم المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة
مرتفع	0.81	4.02	المتوسط الكلي لمحور الحوكمة

توضح النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.02 من 5). ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن منظماتهم تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة جيدة نسبياً، ولا سيما ما يتعلق بتنظيم المسؤوليات والصلاحيات ووضوح الإجراءات ودور مجلس الإدارة.

رابعاً: نتائج السؤال الثاني

ما أثر الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي؟

تم قياس الشفافية من خلال الفقرات ذات الصلة في الاستبيان، ثم اختبار علاقتها بكفاءة الأداء المؤسسي.

جدول (5) العلاقة بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغيران
دالة إحصائية	0.000	0.68	الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.68)، وهي علاقة دالة إحصائية عند مستوى (0.05). وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الشفافية داخل المنظمة يرتبط بارتفاع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

خامساً: نتائج السؤال الثالث

ما أثر المساءلة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؟

جدول (6) العلاقة بين المساءلة وكفاءة الأداء المؤسسي

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغيران

المساءلة وكفاءة الأداء المؤسسي	0.71	0.000	دالة إحصائية
-----------------------------------	------	-------	--------------

تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المساءلة وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.71)، وهو ما يشير إلى أن وضوح المساءلة وتفعيلها داخل المنظمة يسهمان في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الإنجاز المؤسسي.

سادسًا: نتائج السؤال الرابع

ما دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي؟

جدول (7) العلاقة بين دور مجلس الإدارة وكفاءة الأداء المؤسسي

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
دور مجلس الإدارة وكفاءة الأداء المؤسسي	0.74	0.000	دالة إحصائية

تدل النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين دور مجلس الإدارة وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.74)، وهو أعلى معاملات الارتباط بين الأبعاد المدروسة، بما يشير إلى أن فاعلية مجلس الإدارة تمثل عنصرًا مؤثرًا في توجيه المنظمة وتحسين جودة أدائها المؤسسي.

سابعًا: نتائج محور كفاءة الأداء المؤسسي

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة الأداء المؤسسي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تساعد الحوكمة في تحسين جودة الأداء داخل المنظمة	4.11	0.77	مرتفع
تسهم الشفافية في رفع كفاءة العمل المؤسسي	4.07	0.80	مرتفع

مرتفع	0.78	4.10	تسهم المساءلة في تحسين مستوى الإنجاز داخل المنظمة
مرتفع	0.75	4.14	ينعكس دور مجلس الإدارة إيجابيًا على كفاءة الأداء المؤسسي
مرتفع	0.73	4.18	تسهم الحوكمة المؤسسية بشكل عام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة
مرتفع	0.77	4.12	المتوسط الكلي لمحور كفاءة الأداء

تشير النتائج إلى أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.12)، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن الحوكمة المؤسسية تسهم بوضوح في تحسين الأداء ورفع كفاءته.

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة .Sig	النتيجة
الحوكمة المؤسسية	0.79	0.62	291.40	0.000	دالة إحصائية

توضح النتائج أن الحوكمة المؤسسية تؤثر تأثيرًا دالًا إحصائيًا في كفاءة الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.79)، وبلغ معامل التحديد (0.62)، بما يعني أن الحوكمة المؤسسية تفسر نحو (62%) من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي. وعليه، تُقبل الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

توجد علاقة إيجابية بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج في الجدول (5) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة (0.000)، وبذلك تُقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة إيجابية بين المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج في الجدول (6) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين المساءلة وكفاءة الأداء المؤسسي، وبذلك تُقبل الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة

يوجد تأثير لدور مجلس الإدارة في تعزيز الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج في الجدول (7) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين دور مجلس الإدارة وكفاءة الأداء المؤسسي، وبذلك تُقبل الفرضية الرابعة.

تاسعًا: ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعًا، كما جاء مستوى كفاءة الأداء المؤسسي مرتفعًا أيضًا. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد أن تحسين ممارسات الحوكمة ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء داخل المنظمة.

كما كشفت النتائج أن الشفافية ترتبط إيجابيًا بكفاءة الأداء المؤسسي، وأن المساءلة تسهم في رفع مستوى الإنجاز والانضباط المؤسسي، في حين ظهر دور مجلس الإدارة بوصفه البعد الأكثر تأثيرًا بين الأبعاد المدروسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن

مجلس الإدارة يمثل الجهة التي تتولى الإشراف العام، وصنع التوجهات، ومتابعة التنفيذ، وضبط العلاقة بين الإدارة والرسالة المؤسسية، وهو ما يجعله أكثر ارتباطاً بتحسين الأداء ورفع كفاءته.

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، وربطها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة. كما يتضمن الفصل عرضاً لأهم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تقديم عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية في المجال نفسه. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرحلة التفسيرية التي تنتقل فيها الدراسة من عرض النتائج إلى تحليل دلالاتها العلمية والعملية.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الاهتمام المتزايد بمفاهيم الحوكمة في البيئة السعودية، ولا سيما في ظل التوجهات الداعمة لتطوير القطاع غير الربحي ورفع كفاءته وتعزيز دوره التنموي. كما قد تعكس هذه النتيجة وجود إدراك متزايد لدى المنظمات غير الربحية بأهمية تبني إجراءات واضحة، وتنظيم الصلاحيات، وتفعيل دور مجلس الإدارة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل المؤسسي. وتتسم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن الحوكمة أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين فاعلية المؤسسات في البيئة السعودية، مثل دراسة البسام (2019)، ودراسة الشمري (2018)، ودراسة العصيمي (2021).

كما أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية جاء مرتفعاً، وهي نتيجة يمكن فهمها في ضوء كون هذه المنظمات باتت تعمل في بيئة أكثر تنظيمًا وتوجهًا نحو الجودة والنتائج وتحقيق الأثر المجتمعي. وقد يكون ارتفاع مستوى كفاءة الأداء مرتبطاً بتحسين الهياكل التنظيمية، ووضوح المسؤوليات، وازدياد الاهتمام بقياس الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر انضباطاً. كما أن هذه النتيجة تؤكد أن المنظمات غير الربحية لم تعد تُدار بعقلية العمل التقليدي القائم على الجهد فقط، بل أصبحت أكثر توجهًا إلى مفاهيم الكفاءة والفاعلية والاستدامة.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي، وهي من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة داخل المنظمات غير الربحية يرتبط بتحسين مستوى كفاءة الأداء فيها. ويمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة توفر إطاراً منظماً للعمل المؤسسي، يسهم في وضوح الأدوار، وتقوية الرقابة، وتحسين صنع القرار، وتقليل جوانب القصور أو التداخل الإداري، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة

الأداء وكفاءته. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الحوكمة تمثل مدخلًا فاعلاً لتحسين الأداء المالي والإداري والمؤسسي، ومن ذلك دراسات زعرب والعيسوي (2022)، والعتيبي وآخرين (2022)، وعواد والكيالي (2019).

وفيما يتعلق ببعد الشفافية، فقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وكفاءة الأداء المؤسسي. وتدل هذه النتيجة على أن وضوح المعلومات والإجراءات والقرارات داخل المنظمة، وإتاحتها بصورة مناسبة، يسهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءته. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الشفافية تحد من الغموض الإداري، وتدعم الثقة الداخلية والخارجية، وتسهم في تحسين التواصل المؤسسي، كما تساعد في بناء قرارات أكثر دقة ورشدًا. كذلك فإن الشفافية تعزز من إمكانية المتابعة والتقويم والمساءلة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي. وهذه النتيجة تتوافق مع الأدبيات التي أشارت إلى الدور المركزي للشفافية في تحسين جودة المعلومات ورفع كفاءة المؤسسات، مثل دراسة بن الطاهر وبوطلام (2012)، ودراسة خضر (2012)، ودراسة رشوان (2018).

أما فيما يتعلق ببعد المساءلة، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي. وتعني هذه النتيجة أن وجود آليات واضحة لمحاسبة العاملين والقيادات، وربط المسؤولية بالسلطة، والمتابعة المستمرة للأداء، يؤدي إلى رفع مستوى الانضباط وتحسين جودة العمل والإنجاز داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن المساءلة تخلق بيئة تنظيمية قائمة على المسؤولية والالتزام، وتدفع الأفراد إلى تحسين أدائهم بسبب وضوح التوقعات والمعايير وآليات المتابعة. كما أن المساءلة تقلل من احتمالات التقصير أو التهاون، وتسهم في تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته الدراسات التي ربطت بين الحوكمة وتحسين الرقابة الداخلية والأداء، مثل دراسة النجار (2018)، ودراسة تنيوب (2020)، ودراسة عبدالرحمن (2017).

وفيما يخص دور مجلس الإدارة، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لهذا البعد في كفاءة الأداء المؤسسي، بل إن هذا البعد كان الأكثر تأثيرًا بين أبعاد الحوكمة المدروسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يمثل المحور الرئيس في توجيه والإشراف واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومتابعة الأداء، وضمان توافق أنشطة المنظمة مع رسالتها وأهدافها. وعندما يكون مجلس الإدارة فاعلاً، فإنه يعزز من سلامة الإدارة، ويرفع من جودة التخطيط والمتابعة، ويوجه الموارد والجهود نحو تحقيق نتائج أكثر كفاءة. كما أن فاعلية المجلس تؤدي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، ما يجعل أثره مركبًا وممتدًا إلى معظم جوانب الأداء المؤسسي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات التي تناولت أثر خصائص مجلس الإدارة ودوره في تحسين الأداء، مثل دراسة العمري ورقايات (2022)، ودراسة البري (2018)، ودراسة جمعان (2019).

كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات صحة جميع فرضيات الدراسة، وهو ما يعني أن النموذج النظري الذي انطلقت منه الدراسة وجد دعمًا ميدانيًا. فوجود أثر دال إحصائيًا للحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي يشير إلى أن الحوكمة ليست مجرد إطار نظري أو تنظيمي شكلي، بل تمثل عنصرًا عمليًا فاعلاً في تحسين أداء المنظمات غير الربحية. كما أن قبول فرضيات العلاقة الإيجابية بين الشفافية والمساءلة ودور مجلس الإدارة من جهة، وكفاءة الأداء المؤسسي من جهة أخرى، يعكس أن أبعاد الحوكمة المختارة في هذه الدراسة كانت مناسبة لتفسير التباين في الأداء المؤسسي.

وبصورة عامة، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد أن المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى الاستمرار في ترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. كما تشير النتائج إلى أن تحسين الأداء لا يتحقق فقط من خلال زيادة الموارد أو توسيع الأنشطة، بل يتطلب وجود بنية حوكمة فعالة تقوم على الشفافية، والمساءلة، ومجلس إدارة فاعل، ونظام إداري منظم وقادر على تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية بصورة أكثر تنظيمًا واستدامة، من خلال وضع سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة والتقييم.

كما توصي الدراسة بأهمية نشر ثقافة الشفافية داخل المنظمات غير الربحية، من خلال الإفصاح الواضح عن الإجراءات والقرارات والمعلومات ذات الصلة بالعمل المؤسسي، وتطوير قنوات الاتصال الداخلي والخارجي بما يعزز الثقة ويرفع كفاءة الأداء.

وتوصي الدراسة كذلك بتفعيل آليات المساءلة الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات غير الربحية، عبر وضع معايير واضحة للأداء، وربط المسؤوليات بالمحاسبة، وتطبيق إجراءات عادلة وشفافة في تقييم الأداء ومعالجة جوانب القصور.

ومن التوصيات المهمة أيضًا دعم دور مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية، من خلال تأهيل أعضائها، وتوضيح أدوارهم ومسؤولياتهم، وتعزيز مشاركتهم في التوجيه الاستراتيجي والرقابة والمتابعة، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء المؤسسي.

كما توصي الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للعاملين والقيادات في المنظمات غير الربحية حول مفاهيم الحوكمة المؤسسية وممارساتها التطبيقية، مع التركيز على الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية.

وتوصي الدراسة أيضًا بأن تعمل الجهات الإشرافية والتنظيمية المعنية بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية على تطوير أدلة إرشادية ومعايير تقييم تساعد المنظمات على تطبيق الحوكمة بصورة عملية، وربط ذلك بمؤشرات الأداء المؤسسي.

ومن التوصيات كذلك تشجيع المنظمات غير الربحية على تبني أنظمة تقييم دورية لقياس مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي، والاستفادة من نتائج هذه التقييمات في التحسين المستمر والتطوير المؤسسي.

ثالثًا: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية التي قد تسهم في استكمال الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية بشكل مباشر.

يمكن إجراء دراسة تتناول أثر الحوكمة المؤسسية في التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

كما يمكن تنفيذ دراسة تبحث في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية. ومن المقترحات أيضًا إجراء دراسة مقارنة بين المنظمات غير الربحية في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية من حيث مستوى تطبيق الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي. ويمكن كذلك اقتراح دراسة تتناول أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية بصورة مستقلة على الأداء المؤسسي، مثل دراسة أثر الشفافية وحدها، أو أثر مجلس الإدارة وحده، باستخدام عينات أكبر أو مناهج متنوعة. كما قد يكون من المفيد إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات المتعمقة مع القيادات في المنظمات غير الربحية؛ لفهم التحديات الفعلية التي تواجه تطبيق الحوكمة في هذا القطاع.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الحوكمة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، انطلاقًا من أهمية الحوكمة المؤسسية بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تنظيم العمل، وتعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة، ودعم فاعلية مجلس الإدارة، بما ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر فاعلية واستدامة. وقد جاءت هذه الدراسة في ظل الاهتمام المتزايد بتطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتعزيز إسهامه في التنمية، ورفع مستوى كفاءته المؤسسية بما يتوافق مع التوجهات التنموية الحديثة. وسعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها في المنظمات غير الربحية، وقياس مستوى تطبيق مبادئها، وتحليل العلاقة بينها وبين كفاءة الأداء المؤسسي، فضلًا عن تحديد أثر الشفافية والمساءلة ودور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة افتراضية مكونة من (180) مشاركًا من العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية خلال عام 2026م.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات غير الربحية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي جاء مرتفعًا كذلك. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يؤكد أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءته داخل المنظمات غير الربحية. كذلك بينت الدراسة أن الشفافية والمساءلة ودور مجلس الإدارة تعد من العوامل المؤثرة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وأن فاعلية مجلس الإدارة جاءت من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسين الأداء.

وتؤكد هذه النتائج أن الحوكمة المؤسسية لم تعد مجرد إطار تنظيمي شكلي، بل أصبحت ضرورة إدارية ومؤسسية تسهم في ضبط العمل، وتحسين توظيف الموارد، ورفع مستوى الانضباط والوضوح والرقابة داخل المنظمة. كما تؤكد أن المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى الاستمرار في ترسيخ ثقافة الحوكمة وتطوير ممارساتها؛ بما يمكنها من تحقيق رسالتها المجتمعية بكفاءة أعلى، وبما يعزز من ثقة المستفيدين والجهات الداعمة وأصحاب المصلحة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة الحالية أسهمت في توضيح أهمية الحوكمة المؤسسية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، وقدمت أساساً علمياً وعملياً يمكن الاستفادة منه في تطوير هذا القطاع الحيوي. كما أن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن أن يشكل منطلقاً لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول الحوكمة في القطاع غير الربحي من زوايا أكثر تخصصاً وعمقاً.

الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن العبارات التالية بكل موضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مقياس الإجابة:

موافق بشدة = 5

موافق = 4

محايد = 3

غير موافق = 2

غير موافق بشدة = 1

أولاً: البيانات الأولية

المسمى الوظيفي:

عضو مجلس إدارة / قيادة تنفيذية / موظف إداري / أخرى

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات / من 5 إلى أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر

ثانيًا: عبارات الاستبيان

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

تتوافر في المنظمة إجراءات واضحة ومعلنة للعمل الإداري.

تحرص المنظمة على الشفافية في عرض المعلومات والقرارات المتعلقة بالعمل.

توجد في المنظمة آليات واضحة للمساءلة عند حدوث تقصير أو خطأ.

يقوم مجلس الإدارة بدور فعال في توجيه العمل والإشراف عليه.

تسهم الحوكمة المؤسسية في تنظيم المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة.

المحور الثاني: كفاءة الأداء المؤسسي

تساعد الحوكمة في تحسين جودة الأداء داخل المنظمة.

تسهم الشفافية في رفع كفاءة العمل المؤسسي.

تسهم المساءلة في تحسين مستوى الإنجاز داخل المنظمة.

ينعكس دور مجلس الإدارة إيجابيًا على كفاءة الأداء المؤسسي.

المراجع

- أبو زيد، محمود علي. (2017). أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على كفاءة إدارة الأصول في الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- أحمد، درية أحمد حسب الله. (2019). أثر بدائل الاستثمار في رفع كفاءة الإدارة المالية وزيادة الميزة التنافسية في المنشآت المالية السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أحمد، دريد محمد. (2015). الاستثمار: قراءة في المفهوم والأنماط والمحددات. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- إدريس، محمد وائل، & الغالبي، طاهر محسن. (2009). سياسات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (ط. 1). دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اسحيب، خيرية عبد الحميد، بوعريشة، مسعودة عبدالرحيم، & حمد، فاطمة محمد. (2017). تقييم كفاءة الاستثمار الحكومي في القطاع الزراعي الليبي. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية بجامعة بنغازي، 34، 1-14.
- الأطروش، عصام حسني حسن. (2020). قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10(1)، 213-247.
- الأغا، عماد. (2011). دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، فلسطين.
- الأميبي، علي. (2018). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية.
- أمين، أحمد يحيى. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير). جامعة القدس، فلسطين؛ أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الأنصاري، أحمد توفيق. (2020). الاقتصاد الاستثماري. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- البحيري، عاطف عثمان. (2019). أثر حوكمة المصارف على تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(3)، 25-39.
- بخاشي، رابح. (2020). حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية. عمان، الأردن.
- بخيت، محمد بهاء الدين محمد. (2018). التميز المؤسسي: إدارة التميز في التعليم ونماذج رؤية عربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، بريك.

- بخيت، محمد بهاء الدين محمد. (2019). أثر تطبيق البات وقواعد الحوكمة على كفاءة إدارة شركات قطاع الأعمال والشركات المدرجة ببورصة مصر خلال الفترة من 2015-2017. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(2).
- برجالي، أحلام، & عياش، زينب. (2018). أثر الحوكمة في تفعيل القرار الاستثماري في أسواق رؤوس الأموال. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(1)، 237-251.
- البروي، أنور أمين، & براهيم، طارق نوري. (2022). الاقتصاد المعرفي. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- البري، ناصر. (2018). خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي: دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي.
- البسام، بسام عبد الله محمد. (2019). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود، 28(2)، 175-203.
- البسام، بسام عبد الله. (2018). حوكمة الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2)، 175-209.
- بصبور، أحمد حسين عبدالرزاق. (2019). أثر معيار بازل على كفاءة الاستثمار في البنوك التجارية المقيدة بالبورصة المصرية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس، 226-251.
- البسام، بسام عبد الله. (2014). الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية دراسة حالة. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 3(1)، 3-23.
- البليوي، محمد أحمد سالم. (2020). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، 223(223)، 223-247.
- بن الطاهر، حسين، & بوطلام، محمد. (2012). دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة المعلومات المالية في ظل أخلاقيات المهنة. الملتقى الدولي الثاني حول آليات محاربة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 6-7/05/2012، 1-22.
- بورقية، شوقي، & عبد الحليم. (2015). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية: حالة دول مجلس التعاون الخليجي.
- البوشي، نورة عائذ. (2020). البعد القيمي للحوكمة التعليمية. مكتبة الرشد.
- بوعزيز، نصيرة، & بوقطاية، سفيان. (2022). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة دراسات اقتصادية. المجلد، 16، العدد 2.

- تتيوب، محمد حنان. (2020). دور المراجعة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل الهيئات العمومية في وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الجواب، بسيم فتحي عامر، & محمد. (2020). خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي: دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق السعودي.
- جمعان، نجاه. (2019). العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية. المجلة العربية للإدارة.
- جمعة، السيد فرحات. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. دار المريح للنشر، الرياض.
- الجمال، سمير سليمان، & السويطي، رودينا أحمد. (2021). الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. مجلة إنباد للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (2).
- حابي، أحمد، & زيدي، البشير. (2015). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي. المجلد، 15(1).
- الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة على المديرية العامة للجمارك السورية (رسالة ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية.
- حمدان، علام، وآخرون. (2013). أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي والتشغيلي، وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- حمود، عبد الرحمن أحمد. (2011). آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي (مقال منشور).
- الحوادة، أسعد حامد. (2018). حوكمة الشركات. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الخواهر، جمال علي، لثين، محمد عبدالله، المهدي، ياسر فتحي، & المنقي، إبراهيم صبري. (2017). اقتصاديات التعليم في عصر المعرفة. مكتبة الرشد.
- خضر، أحمد علي. (2012). الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الدريدي، عبد صلاح. (2001). الإبداع المحاسبي (Creative Accounting). مجلة اقتصاديات، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (63)، 117-154.
- الرباعي، علي. (2019). أثر خصائص لجان التدقيق على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح.

- رشوان، عبد الرحمن. (2018). أثر إعداد التقارير المتكاملة على تعزيز الإفصاح والحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية.
- رشيدة، الجلاصي. (2013). أثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة شركة CRMA المساهمة الجزائرية للتأمين (رسالة ماجستير). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- زعر، حمدي، & العيسوي. (2022). أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8(2)، 87-102.
- الزهر، نوري. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه). جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- زون، عيبر، & ياسين، نوري. (2014). حاضنات الأعمال كمدخل داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لشمال الجزائر. مجلة المالية والمحاسبة والإدارية.
- الزبيدي، حمزة. (2000). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (ط. 2). الأردن.
- الزبيدي، حمزة. (2004). الإدارة المالية المتقدمة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سحنون، جمال الدين، & سمروود، زبيدة. (2021). مدى تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي باستعمال مؤشرات نسب السيولة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. التكامل الاقتصادي، 2.
- السعدني، محمد إبراهيم. (2020). القدرة التنافسية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة: دراسة مقارنة. المركز القومي للإصدارات القانونية.
- السلمي، محمد عبد الجبار. (2019). استخدام منهج البحث المختلط في أبحاث تعليم اللغة العربية وتعلمها. مجلة كلية التربية، 35(165)، 321-381.
- سليمان، محمد. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- السمارني، عمار. (2013). حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي: الأردن. المؤتمر الثالث للمالية العامة في الشركات والحوكمة الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية، 17-18/04/2013.
- سمينة، عزيزة، & طلبي، مريم. (2012). حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني. في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العلمي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 3-4 ديسمبر.
- سنبل، سحر أحمد. (2014). تقييم أثر جودة عرض المعلومات المالية على كفاءة الاستثمار بشركات المساهمة الصناعية في ظل معايير المحاسبة المالية الدولية ومعايير المحاسبة المصرية: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنوفية.

- الساهلي، أسيل. (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في مدينة الرياض (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض.
- شاكر، صلاح وهب، & الزهرة، علاء خلف. (2017). دور القيادات الإدارية في بعض جوانب الاستثمار الرياضي للأندية الرياضية. مجلة كلية التربية الأساسية، (93)، 864-886.
- الشمري، عادل عايد. (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية، 30(2)، 339-397.
- الشمري، عائشة يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشهري، صالحة. (2022). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي. المجلة العربية للأدب والدراسات الاجتماعية.
- شوبان، يوسف. (2013). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. جامعة الزرقاء، الأردن.
- الشيخ الداوي. (2008). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد 7.
- الصباح، جهاد، & العامري، ستار سعود. (2007). الإدارة المالية: أطر نظرية وحالات عملية (ط. 3). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصغير، بن قرة. (2019). أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي.
- الصير، عماد، & لطيفة، نهول. (2018). أثر تطبيق الحوكمة على أداء شركات المساهمة: هيئة الأوراق المالية بالأردن أنموذجاً. مجلة الدراسات المحاسبية.
- عباس، هشام. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث المالية والإدارية، 10(1).
- عبد الرزاق، نور الدين. (2017). بحث العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وتحسين مستوى إدارة أصول الشركات الصناعية المساهمة في سوريا. مجلة الباحث، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق.
- عبدالرحمن، منان. (2017). المراجعة الداخلية كرائد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية. المؤتمر الدولي الأول للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، 4-5 ديسمبر، جامعة المسيلة.
- العتيبي، حسناء علي. (2019). بعض الدول المتقدمة (أمريكا، بريطانيا، اليابان، أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 25(25)، 1-32.

- العتيبي، عدنان تامر، النفيعي، مشاري مجهز، العتيبي، نواف ماجد، المطيري، عبدالكريم معيد، عفانة، محمد أحمد سلمان، أيوب، شذى، & الأحذب، عبدالله أحمد. (2022). تأثير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(26)، 82-105.
- العربي، منال عبدالعزيز. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة التربوية المتخصصة، 3(7)، 114-148.
- العصيمي، سارة بنت عبد الرحمن بن عبد الحميد. (2021). دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية على الجامعات العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 57-72.
- علاق، عالي، & لامية. (2020). تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي.
- العمرى، علي موفق، & رقايات، عبدالمجيد. (2022). أثر خصائص مجلس الإدارة على الكفاءة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
- العمرى، قصي محمد. (2021). أثر معايير الحوكمة في كفاءة أداء الاستثمارات الحكومية في العراق في إطار التكامل المشترك. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 70(70)، 61-101.
- عواد، بهاء، & الكيالي، مجدي. (2019). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية. العدد، 21.
- فرحان، مهند ياسين، & حسن، ليث عثمان. (2022). العلاقة بين التخصص القطاعي للمدقق وكفاءة الاستثمار بواسطة القدرات الإدارية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(57)، 264-284.
- فليه، فاروق عبده، & الزكي، أحمد عبد الفتاح. (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الفوزان، الجوهرة هلال. (2018). آليات لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030. في أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 (ص ص 111-126).
- الفايد، نورية. (2015). التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، (16).
- القحطاني، محمد سفر. (2021). تصور مقترح لإنشاء صندوق للاستثمار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الماجد، نائلة بنت سعد عبدالله. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. المجلة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 30-52.

- محمد، منجية فتحي محمود. (2019). تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة المصرية. مجلة كلية التربية، 30(117)، 297-328.
- محمد، نواف. (2018). قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- المحمدية، هبة عبدالعزيز، & أبو زيد، خالد أحمد. (2020). دراسة تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة الاستثمار في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 4(1)، 9-123.
- محمود مصطفى، أحمد، & محمد، رشا. (2023). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي: بالتطبيق على شركة جولدن بيراميز للتنمية السياحية. مجلة البحوث التجارية، 45(2).
- النجار، صبحي أمين. (2018). دور المراجعة الداخلية في منظور آليات الحوكمة في تحسين كفاءة وفعالية بيئة الرقابة الداخلية: دراسة حالة داخل شركات التأمين المدرجة في سوق الأوراق المالية الليبي. مجلة الأستاذ، 15(1)، 214-242.
- الوكيل، م. م. م.، & عبد الحميد، عبدالعزيز. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, 4(11)، 107-128.
- اليمان، مريم محمد عبد كنش. (2022). دراسة أساليب الحوكمة والإدارة للحصول على شهادات التميز المؤسسي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ.
- يوسف، الساسي أحمد، وآخرون. (2021). دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبليدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1).