

أثر تطبيق الحوكمة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:

دراسة تطبيقية على شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض

The impact of implementing governance on employee performance:
an applied study of Rubix Information Technology Company in
Riyadh

اسم الباحث: بندر عبد الكريم الجميل

الرقم الأكاديمي: 241001390

الكلية: ميداوشن - إدارة عامة

العام الجامعي

١٤٤٦/١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ / ٢٠٢٦ م

المقدمة:

ظهرت على ساحة علم الإدارة مصطلحات حديثة علميًا وعمليًا تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، وتفرض على المؤسسات الأخذ بها لأجل إحداث التطوير المنشود، حيث نجد أن من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية الحديثة نوعًا ما الحوكمة، والتي جاءت نتيجة الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية والخاصة (أفندي، ٢٠١٠) ، حيث ركزت الحوكمة على إحداث طفرة في طبيعة الأداء بجميع جوانبه المؤسسية والبشرية (Hiteva and Watson, 2019) وإحكام الرقابة على ذلك الأداء ومن خلال أسس عديدة أهمها اللامركزية والمسئولية والشفافية والمحاسبة، وذلك ضمانًا لترشيد الأداء وتهذيبه بشكل سليم وصحيح يتوافق مع تحقيق الفعالية المؤسسية والبشرية (Danzner, 2019) .

يرى (صايح، ٢٠١٨) أن تطبيق الحوكمة وقواعدها ومعاييرها المختلفة في كافة القطاعات والمؤسسات المختلفة أصبح أمر حتمي لا بد منه، وذلك لما له من دور كبير وحيوي تساهم به الحوكمة في العمل على تطوير وتنمية هذه المؤسسات والهيئات؛ فتطبيق الحوكمة يساعد القطاعات والمؤسسات على تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية بكل كفاءة وفاعلية، وذلك نظرًا لما تساهم به الحوكمة من وضع وتحديد للنظم والقوانين والقواعد والهيكل التي تحكم طبيعة العلاقات في تلك المؤسسات، بل وتعمل على تحديد الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دورًا كبيرًا في حماية حقوق كافة المساهمين والموظفين وأصحاب المصالح كافة.

ونظرًا لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أداءه الوظيفي والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي إطار معين من الضوابط والأسس (Torcel -Pagnon et al., 2019) يأتي دور الحوكمة فيما يخص حوكمة أداء العنصر البشري وعبر ممارسات القيادة الإدارية بالمؤسسة لكي تساهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء أوجه

مناسبة تحفزه نحو أداء سليم فعال، وعبر تبني القيادة الإدارية لتطوير ذلك الأداء وفق أسس وضوابط الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسئولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية (عبد الوهاب، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه العديد من الشركات الكثير من المشكلات التي تتعلق بالتطور في أعمالها وصعوبة في تحقيق رؤية واضحة لتحقيق أهدافها، وذلك يعود للعديد من الأسباب أبرزها التطورات والتغيرات التي شهدها بيئة الأعمال على مدار الأعوام الماضية، ونظرا لأهمية النظام الإداري داخل أي شركة أو منظمة في العمل على تسيير وتحديد طبيعة العمل والتعامل داخل الشركات المختلفة، وبناء على ما توصل إليه علم الإدارة الحديث الذي توصل إلى الحوكمة كنظام وأسلوب إداري حديث يتوافق مع أهداف الشركة ويساهم في تحقيقها، ويساعد المؤسسات في العمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل كبير ونقدم مستويات عالية من الأداء، ويساعد العاملين على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية؛ بالإضافة إلى المساهمة في تطوير أداء العاملين بما يتماشى مع التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال.

يؤدي استخدام مبادئ حوكمة الشركات إلى معالجة أسباب التعارض بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مثل الإدارة العليا للمؤسسة والقيادات الإدارية الداخلية ، والعاملين داخل الشركة والجهات التي تتبعها الشركة أو تخضع لرقابتها، وذلك للتأثير الإيجابي لمبادئ الحوكمة على أداء المؤسسة، ولما كانت الحوكمة قد أصبحت من المعايير الأساسية التي تشدد عليها هيئات وسلطات رقابية ودولية وفي مقدمتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وأن الإدارة السليمة والبيئة الرقابية الفعالة شرطان ضروريان لقيام نظام إداري ومالي سليم لتحقيق أهداف الشركة وتطوير أدائها ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول الحوكمة التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على التسيير الجيد

والفعال لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال دورها الكبير في تعزيز أداء العاملين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها (بوزيدي و عزيز، ٢٠١٩، ص ١٢٩)

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتحديد أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها ؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى تطبيق الحوكمة في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

٣- ما مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على مستوى أداء العاملين ومعدلات إنتاجيتهم في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

■ تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الحوكمة وواقعها في الشركات ولما له من

أثر في فاعلية الأداء المؤسسي وإيجابية النتائج في الشركة أو سلبياتها.

■ إثراء ميدان البحث العلمي عن موضوع أثر الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها وتأثيرها على

تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص.

الأهمية التطبيقية:

- ستلعب النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها دوراً رئيسياً في معرفة أثر الحوكمة وتطبيقها - على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات من وجهة نظرهم.
- المساعدة في وضع وتخطيط الإجراءات والتعليمات الملائمة والناجحة لتطوير وزيادة مستوى أداء الموظفين في الشركة.

- قد يستفيد منها الباحثون في إجراء المزيد من الدراسات التي لم تتمكن الدراسة الحالية من معالجتها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على حجم الأثر الناتج عن تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات.
- ٢- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة بشركة روبيكس لتقنية المعلومات وجهة نظر العاملين فيها.
- ٣- التعرف على مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات من وجهة نظرهم.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض ، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية كأحد معايير الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض.

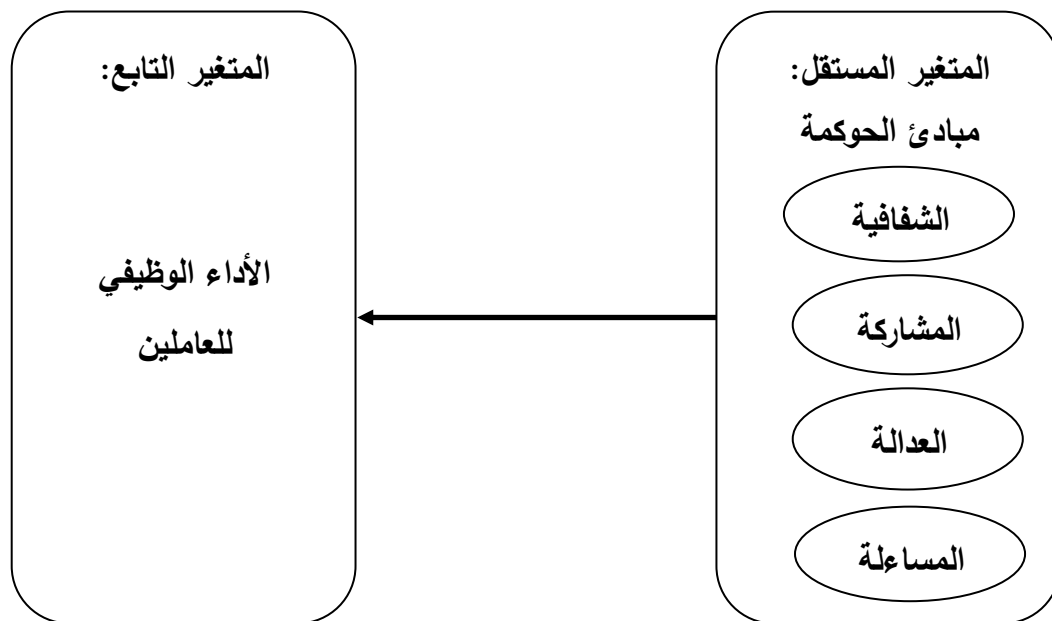
٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة كأحد معايير الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة كأحد معايير الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة كأحد معايير الحوكمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة كما في الشكل (١) من المتغير المستقل (الحوكمة) والذي يحدد الباحث أبعاده بما يلي (الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة) كما اشتمل النموذج على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين).



شكل (١) متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة:

دراسة الحميدي (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) على الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) بين الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة) والأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي . حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.653). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، ونوع الوظيفة. في حين كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

دراسة البلوشي (٢٠٢٣). بعنوان " أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة، توصلت الدراسة إلى أن محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تتطبق معايير الحوكمة بشكل واضح، وأن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الحوكمة كانت بمتوسط حسابي متوسط. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بجميع أبعادها (الاستقلالية، الشفافية، العدالة) في الأداء المؤسسي (الكفاءة والفعالية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان وأشارت إلى العلاقة الموجبة بين أبعاد الحوكمة والأداء المؤسسي.

دراسة اليامي، والسواط (٢٠٢٣). بعنوان " أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (٧٦,٥%)، ووجود درجة فاعلية كبيرة لأداء العاملين في القطاع الصحي بنسبة (٧٩,٩%)، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساواة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران.

دراسة محمد، وسلامة (٢٠٢٢). بعنوان " تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى. هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى ومن وجهة نظر العاملين بالأقسام الإدارية والمالية بتلك المؤسسات المتمثلين في المستويات الإدارية الآتية (مدير - إدارة، مدير مكتب، رئيس قسم) و الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات التقنية العليا قيد الدراسة كان (منخفضاً).

دراسة الوكيل (٢٠٢١). بعنوان " تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، هدفت الدراسة إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، تبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة

معامل الارتباط . (0.865 r) . وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.744 r) . كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.861 r) ، أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية.

دراسة عمرو (٢٠٢١). بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دولة فلسطين - هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كان متوسطاً، وأن جودة الأداء الوظيفي متوسطة، ووجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى أنها تهتم بقياس أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في إحدى شركات القطاع الخاص كما أنها ستعتمد في بياناتها على المسح الشامل لجميع العاملين في الشركة وليس على عينة من العاملين والذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع درجة مصداقية النتائج.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الحوكمة: هي إحدى الأنظمة التي تدار من خلالها الشركات والهيئات والمؤسسات المختلفة، حيث إنها تعتبر آلية تساعد كافة الأطراف على التعامل وفق نظام وقواعد واضحة ومحددة، أي إنها نظام يوجه

ويضبط أعمال المؤسسة، ويهدف من خلال ذلك تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة (لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات) (السنوسي، ٢٠١٦).

وتعرف إجرائيًا على أنها مجموعة الإجراءات والوسائل والأنشطة والتعليمات التي تقوم بها شركة روبيكس لتقنية المعلومات من أجل توجيه ومراقبة مجموعة الأعمال.

أداء العاملين: إن أداء العاملين هو مصطلح يعبر عن مقدار ما يقوم العامل بإنجازه خلال فترة دوامه الرسمي داخل المنظمة بما يساهم في تحقيق القطاع أو المنظمة لأهدافها الاستراتيجية التي نشأت من أجلها (فارسي، ٢٠١٥).

ويعرفه الباحث إجرائيًا: درجة تحقيق وإتمام العاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات للمهام المكونة لوظيفتهم، وهو أحد المؤشرات الهامة الدالة على كفاءتهم.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سيعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، ذلك المنهج البحثي الذي يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج" (مطاوع، وخليفة، ٢٠١٤). وسيستخدم هذا المنهج لدراسة أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جمع العاملين بشركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض ويبلغ عددهم (٩٥ عاملاً)

عينة الدراسة:

سيتم إجراء الدراسة بشكل شمولي من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- الحدود المكانية: شركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض.
- ٢- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات وإعداد الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٥ / ٢٠٢٦ م
- ٣- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بشركة روبيكس لتقنية المعلومات بمدينة الرياض.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سيتم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة وهي:

أولاً: المصادر الثانوية، حيث سيتم اللجوء إلى الأدبيات والدراسات النظرية العلمية السابقة، والمتمثلة في الكتب والدوريات، والرسائل والأطاريح الجامعية، والنشرات العلمية والإحصائية التي تناولت موضوع ومتغيرات الدراسة والمتوفرة في المكتبات والمواقع الإلكترونية والمجلات العلمية ومراكز الدراسات لإعداد الجانب النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على أدواتها والنتائج التي توصلت إليها.

ثانياً: المصادر الأولية : حيث سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي سيتم تصميمها وتطويرها بما يتناسب مع أسئلة مشكلة الدراسة وفرضياتها ومتغيرات وأبعاد أنموذجها، وبالاعتماد على المصادر الثانوية .

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سيتم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية الآتية بهدف تحليل البيانات والوصول إلى النتائج:

- ١- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- ٢- معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي ومعاملات الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمهارة التي تنتمي إليه.
- ٤- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لتحديد أثر المتغير المستقل (الحوكمة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).
- ٥- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) : لتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد خطة الدراسة تأتي الخطوة التالية والتي تتمثل في خطوات تنفيذ خطة الدراسة وتنقسم إلى العديد من الخطوات منها الاطلاع الواسع على المراجع والأبحاث والأطاريح ذات الارتباط بموضوع الدراسة من أجل التحصيل العلمي المعرفي ذات الصلة بموضع الدراسة يلي ذلك تجميع البيانات الإحصائية ويعتمد ذلك على أداة الدراسة التي يستخدمها الباحث وسيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أجل التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في شركة روبيكس لتقنية المعلومات يتم إعداد استبانة تتضمن العديد من الفقرات وتشتمل على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي على عنوان الدراسة وفقرات إرشادية للمستجيبين.

القسم الثاني: يحتوى على بيانات شخصية تتضمن عدد من المتغيرات هي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والنوع، والعمر.

القسم الثالث: ويشمل فقرات الاستبانة التي تتضمن أبعاد ومبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين. بعد تصميم الاستبانة يتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للاطلاع عليها ومعرفة مدى ملائمتها للغرض التي وضعت من أجله ومدى ملائمة فقرات الاستبانة ثم إجراء التعديلات الخاصة بوجهة نظر الأساتذة يلي ذلك توزيع الاستبانة من أجل جمع البيانات وتنظيمها وترتيبها وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها طبقاً للأساليب الإحصائية المرتبطة بالدراسة وعمل الجداول الإحصائية، يلي ذلك مرحلة الكتابة من خلال تقسيم الدراسة إلى عدة فصول يتناول الفصل الأول مدخل الدراسة، ويناقش الفصل الثاني أدبيات البحث ويتم التطرق من خلاله إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ويعرض الفصل الثالث منهجية وإجراءات البحث، بينما يتناول الفصل الرابع مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، ويتطرق الفصل الأخير إلى النتائج والتوصيات، ثم مرحلة إتمام الدراسة من خلال تنظيمها وترتيبها في شكلها النهائي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أفندي، عطية حسين (٢٠١٠). المنظمات غير الحكومية : مدخل تنموي .جامعة القاهرة، كلية

الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، ص ١٥٤.

- بوزيدي، فؤاد و عزيز فيروز (٢٠١٩). دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في

المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمندوبية الجوهية للشباب والرياضة بتونس، مجلة علوم الأداء

الرياضي، ع (١) ، ١٢٧ - ١٤٢.

- البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب (٢٠٢٣). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير تخصص قيادة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.
- الحميدي، عمر بن عبد العزيز (٢٠٢٤). أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، ع (٧١). ص ٦٢٠ - ٦٥٧.
- السنوسي، إدريس (٢٠١٦). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صايح، جوديت جميل (٢٠١٨). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، فلسطين.
- عبد الوهاب، ياسر (٢٠١١). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية» ، مجلة النهضة . العدد ١٢ ، ص ١٤٤ .
- عمرو، فريال عبد العزيز (٢٠٢١). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دولة فلسطين - مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٥)، العدد (٤٧). ص. ٣٢ - ٥٦.
- فارسي، صبرينة (٢٠١٥) تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة (رسالة ماجستير)، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

- محمد، خالد أحمد، و سلامة، علي بن رمضان علي (٢٠٢٢). تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى، مجلة دراسات الانسان و المجتمع ، العدد (١٨)، ص ٢٥-١.
- مطاوع، ضياء الدين؛ الخليفة، حسن؛ عطيفة، حمدي (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية .الدمام: مكتبة المتنبى، المملكة العربية السعودية.
- الوكيل، منال محمد (٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، مج 41 ، ع - 4 ، ص ١٠٧-١٢٧.
- اليامي، داحن بن محمد زياد آل سنان، والسواط، طلق بن عوض الله محمد (٢٠٢٣). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٦)، العدد (١٧)، ص ٤١-٦٨.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Danzer, Natalia. (2019). "Job satisfaction and self-selection into the public or private sector: Evidence from a natural experiment", **Labour Economics** , Vol. 57, April, pp. 46-62.
- Hiteva, Ralitsa and Watson, Jim.(2019). "Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation", **Environmental Innovation and Societal Transitions** , Vol. 32, Issue 1, September, pp. 140-152.
- Torcel- Pagnon Laurence; Vincent, B.; Patrick, M. and Myint T. T. H. (2019). "Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe", **Vaccine** , Vol. 37, Issue 25, May, pp. 3278-3289.