

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

العلاقة بين متانة الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي – دراسة حالة في المنظمات
السعودية

MIDOCEAN
ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Relationship Between the Strength of Corporate Governance and
Achieving Operational and Strategic Excellence – A Case Study in Saudi
Organizations

عبير عمر العطاس

222000966

كلية الإدارة

: اسم الباحث

: الرقم الأكاديمي

: الكلية

مقدمة الدراسة

تسارع التغيرات الاقتصادية والإدارية في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة، جعل المنظمات تواجه تحديات جديدة ومتصاعدة تتطلب التكيف السريع مع المتغيرات وتبني سياسات فعالة لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. في هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كأداة أساسية يمكن من خلالها تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة الاستراتيجية، وضمان استدامة النمو في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة. توفر الحوكمة المؤسسية إطاراً تنظيمياً يساعد المنظمات على تحديد سياسات واضحة، وآليات رقابة فعالة، وأنظمة مساءلة، وهو ما يعزز من الشفافية في اتخاذ القرارات ويقلل من المخاطر المرتبطة بالأداء المؤسسي.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين متانة الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات السعودية. فبينما تساهم الحوكمة المؤسسية في تحسين العمليات التشغيلية وتعزيز الشفافية، فإن غياب أو ضعف الحوكمة قد يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي ويعيق الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. في ضوء ذلك، يركز البحث على استكشاف كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء التشغيلي والقدرة التنافسية للمنظمات، وأيضاً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

تبدأ الدراسة بتعريف الحوكمة المؤسسية كمفهوم إداري معقد يرتبط بتعزيز الشفافية والمساءلة. ثم يتم التوسع في مناقشة التميز التشغيلي والتميز الاستراتيجي كركيزتين أساسيتين في تحقيق الأداء المؤسسي العالي. يربط البحث بين هذه المفاهيم وبين كيفية تعزيز المؤسسات في المملكة العربية السعودية لممارسات الحوكمة المؤسسية، بهدف تحسين الأداء التشغيلي والاستراتيجي بشكل يتماشى مع تطلعاتها في بيئة الأعمال الحالية.

ستتناول الدراسة المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتراوح تأثير الأنظمة الحوكمة من تحسين العمليات الداخلية إلى ضمان التزام مؤسسات القطاع العام والخاص بالقيم التي تحقق المزايا التنافسية المستدامة. من خلال هذه الدراسة، سيكتشف الباحث علاقة التأثير بين متانة الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، وذلك عبر استعراض الأدبيات السابقة وتطبيق أدوات التحليل الإحصائي لتوضيح كيفية تأثير هذه العوامل على نجاح المؤسسات السعودية في تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مشكلة الدراسة

في ظل التسارع الكبير الذي يشهده عالم الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتغيرات العميقة التي تطال مختلف القطاعات، تواجه معظم المنظمات العديد من التحديات المتزايدة على مختلف المستويات، سواءً من حيث القدرة على التكيف مع متطلبات استمرارية الأعمال، أو تعزيز الكفاءة التشغيلية، أو التحديات المتعلقة بالجودة المستدامة. وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كعامل محوري في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث توفر إطارًا واضحًا للشفافية، والمساءلة، واتخاذ القرارات المستنيرة. كما أنها تعتبر إطار تنظيمي من شأنه إبراز مواقع الضعف أو الخلل وتقليل الخطر وتجنب وقوعه برفع كفاءة الالتزام

إلا أن ضعف الحوكمة المؤسسية، أو حتى غيابها في بعض المنظمات، يمثل أحد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي. فالافتقار إلى سياسات واضحة، وآليات رقابة فعالة، وأنظمة مساءلة محكمة قد يؤدي إلى ضعف الأداء التشغيلي، وغياب الرؤية الاستراتيجية، مما ينعكس سلبًا على استدامة النمو وتوجيه الجهود والإنجازات الاستراتيجية في بيئة أعمال سريعة التغير.

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث في دراسة مدى تأثير متانة الحوكمة المؤسسية على تحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات السعودية، من خلال تحليل آليات الحوكمة ودورها في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.

أسئلة الدراسة:

- ما مدى ارتباط متانة الحوكمة المؤسسية بتعزيز الأداء المؤسسي ودعم تحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.
- هل يوجد علاقة بين ضعف أو غياب الحوكمة المؤسسية وتعرض أداء المنظمات في المملكة العربية السعودية؟
- هل متانة الحوكمة ضرورة أم رفاهية؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب نظرية وتطبيقية، التي تركز على دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات السعودية. تشكل هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، بالإضافة إلى تقديم حلول عملية تساهم في تحسين أداء المنظمات السعودية في ظل التحديات المعاصرة. وتهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، مع التركيز على تعزيز التميز التشغيلي والاستراتيجي.

الأهمية النظرية

1. توسيع الفهم حول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي: تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري حول تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية. ومن خلال دراسة هذه العلاقة، ستتمكن الدراسة من تسليط الضوء على كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على تحسين العمليات التشغيلية وتحقيق التميز الاستراتيجي. يساهم هذا الفهم في تعبئة الفجوات البحثية المتعلقة بالحوكمة والأداء المؤسسي في بيئات مشابهة.
2. إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الحوكمة المؤسسية: يُعَتَبَر هذا البحث إضافة كبيرة إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية. فقد أشار الباحثون مثل Al-Fayoumi, N., & Al-Hajri, A. (2020) إلى أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز الكفاءة داخل المنظمات، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. هذه الدراسة تساهم في تعميق هذا الفهم من خلال فحص التطبيق الفعلي لهذه الممارسات في السياق السعودي، وهو ما يُعد من المواضيع الأقل بحثًا في الأدبيات الحالية.
3. دراسة العلاقة بين التميز التشغيلي والحوكمة المؤسسية: العلاقة بين التميز التشغيلي والحوكمة المؤسسية هي محط التركيز في هذه الدراسة. يتم تحليل كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على أبعاد التميز التشغيلي، مثل الكفاءة، والجودة، والتحسين المستمر. فمن خلال هذه الأبعاد، يعزز التميز التشغيلي القدرة التنافسية للمنظمات، وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم إسهامًا جديدًا لفهم العلاقة التبادلية بين هذه المفاهيم الهامة.
4. إثراء الأدبيات السعودية حول الحوكمة والتميز التشغيلي: تسلط الضوء على تأثير الحوكمة المؤسسية على التميز التشغيلي في المنظمات السعودية. تعزز هذه الدراسة من أهمية فهم العلاقة بين الحوكمة والتميز التشغيلي في سياق المنظمات السعودية، مما يعكس حاجة ماسة لدراسة تطبيقات الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي داخل هذه المنظمات.

الأهمية التطبيقية

1. دعم المنظمات السعودية في تحسين ممارسات الحوكمة: تُعد هذه الدراسة مهمة من الناحية التطبيقية حيث توفر للمنظمات السعودية رؤى وأدوات يمكن أن تساعد في تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية. ففي إطار التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، توفر الحوكمة المؤسسية بنية تنظيمية تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهو ما يعزز بدوره القدرة على تحسين الأداء المؤسسي عبر تحسين العمليات واتخاذ القرارات المؤسسية الرشيدة.
2. تحقيق التميز التشغيلي عبر تحسين العمليات الداخلية: من خلال هذه الدراسة، سيتمكن الباحثون وصناع القرار من استنباط أساليب عملية لتحسين العمليات التشغيلية في المنظمات السعودية. التميز التشغيلي يتطلب تحسين الكفاءة والجودة والتقليل من الهدر، وهي الأبعاد التي يمكن للحوكمة المؤسسية تحسينها من خلال تطبيق سياسات واضحة وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق نتائج فعالة ومستدامة.
3. توجيه الاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأداء المستدام: تسهم الدراسة في تقديم حلول استراتيجية تساعد المنظمات السعودية على تحقيق أداء مؤسسي مستدام من خلال ربط ممارسات الحوكمة بالاستراتيجيات المؤسسية. يُعتبر التميز الاستراتيجي العامل المحفز لتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى البعيد، حيث تعمل الحوكمة المؤسسية على تحديد معايير الأداء وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية في إطار عمل يتسم بالشفافية والمسؤولية.
4. تعزيز الابتكار والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي: تساهم هذه الدراسة أيضاً في تعزيز فهم كيف يمكن للحوكمة المؤسسية أن تدعم التحسين المستمر في العمليات التشغيلية عبر استخدام منهجيات مثل Lean Manufacturing و Six Sigma. يتضح من خلال ذلك أن الحوكمة المؤسسية لا تقتصر على التنظيم الإداري فحسب، بل تمتد إلى تحسين العمليات التي تؤدي إلى أداء مؤسسي متميز.
5. تحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي: تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي للمنظمات السعودية، إذ تُظهر أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية التي تضمن استمرارية الأعمال في ظل التحديات البيئية والاقتصادية. تدعم هذه الممارسات قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الطارئة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متانة الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي من خلال قياس مدى تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة الاستراتيجية.

1. تأصيل الإطار المفاهيمي لمتانة الحوكمة المؤسسية، وتوضيح علاقتها بالأداء المؤسسي والتميز التشغيلي والاستراتيجي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
2. تحليل الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تأثير متانة الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي والتميز التشغيلي والاستراتيجي، وفقاً لمتغير (درجة وضوح وثيقة الحوكمة ومدى التزام المؤسسة بها).
3. دراسة تأثير المتغيرات التنظيمية على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز، من خلال تحليل الفروق في استجابات عينة الدراسة بناءً على (مستوى النضج التنظيمي والجاهزية المؤسسية لتطبيق الحوكمة).
4. استكشاف العوائق والتحديات التي تواجه تحقيق التميز التشغيلي في ظل تطبيق الحوكمة المؤسسية، وفقاً لمتغير (مستوى التقدم في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية، ومدى دعم القيادة العليا للتغيير والتطوير المستدام).
5. تقديم نموذج مقترح لتعزيز متانة الحوكمة المؤسسية كعامل أساسي لتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي، مستنداً إلى نتائج الدراسة والتجارب العالمية الرائدة في هذا المجال

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين متانة الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات .
تفترض هذه الفرضية أن المؤسسات التي تطبق حوكمة مؤسسية قوية تتمتع بكفاءة تشغيلية أعلى مقارنة بتلك التي تفتقر إلى حوكمة مؤسسية فعالة.

الفرضية الثانية: تحقيق متانة الحوكمة المؤسسية يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات .
تفترض هذه الفرضية أن المؤسسات التي تتمتع بحوكمة مؤسسية فعالة تحقق نتائج استراتيجية أفضل، مثل تحقيق الأهداف طويلة المدى والابتكار والتوسع.

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي والتميز التشغيلي وفقاً لمتغيرات مثل مستوى النضج التنظيمي والشفافية المؤسسية. تفترض هذه الفرضية أن تأثير الحوكمة المؤسسية يختلف باختلاف مستوى النضج التنظيمي ودرجة الشفافية داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة عكسية بين العوائق التنظيمية وتحقيق التميز التشغيلي ضمن إطار الحوكمة المؤسسية. تفترض هذه الفرضية أن وجود عوائق داخلية، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو نقص في الدعم القيادي، يعوق تحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات.

الفرضية الخامسة: تؤثر وثيقة الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر على مستوى الالتزام التنظيمي بالحوكمة، مما يعزز الأداء المؤسسي والتميز الاستراتيجي. تفترض هذه الفرضية أن المؤسسات التي تحظى بوثيقة حوكمة واضحة ومعتمدة تلتزم بشكل أكبر بممارسات الحوكمة، مما يساهم في تحسين أدائها الاستراتيجي.

الفرضية السادسة: يؤدي التقدم في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية إلى تسهيل تنفيذ مبادرات الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي. تفترض هذه الفرضية أن المؤسسات التي تحقق تقدماً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعال.

الدراسات المرجعية:

الدراسة الأولى:

- المؤلف: Al-Fayoumi, N., & Al-Hajri, A.
- السنة: 2021
- العنوان: *Corporate Governance and Organizational Performance: A Study of Saudi Firms*
- هدف الدراسة:
- تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي في الشركات السعودية.
- ركزت الدراسة على مدى تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي في بيئة الأعمال السعودية.
- النتائج:
- خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في الشركات السعودية. أبرزت الدراسة أن الشركات التي تتبنى ممارسات حوكمة صارمة تميل إلى تحسين كفاءتها التشغيلية واتباع استراتيجيات واضحة مما يساهم في تحسين أدائها العام.

الدراسة الثانية:

- المؤلف: Al-Muharrami, S., & Al-Hashimi, S.
- السنة: 2020
- العنوان: *The Impact of Corporate Governance on Strategic Decision Making: Evidence from Saudi Arabia*
- هدف الدراسة:
تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات السعودية.
- النتائج:
أظهرت الدراسة أن الشركات السعودية التي تتبنى ممارسات حوكمة قوية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة، مما يعزز من تنافسيتها ويمكنها من تحقيق التميز الاستراتيجي.

الدراسة الثالثة:

- المؤلف: Al-Salem, F., & Al-Shammari, M.
- السنة: 2018
- العنوان: *Governance and Operational Excellence: A Study on Saudi Organizations*
- هدف الدراسة:
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية، مع التركيز على تطبيق استراتيجيات مبتكرة في العمليات.
- النتائج:
بينت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية القوية تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية من خلال تحسين الكفاءة الداخلية والرقابة، مما يؤدي إلى عمليات أكثر فعالية.

الدراسة الرابعة:

- المؤلف: Omar, A., & Ahmed, M.
- السنة: 2019
- العنوان: *Corporate Governance and Its Role in Achieving Strategic Objectives in Saudi Enterprises*
- هدف الدراسة:
تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات السعودية. تركز الدراسة على دور مجالس الإدارة في توجيه الاستراتيجيات طويلة الأمد.

• النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تلعب دورًا محوريًا في توجيه استراتيجيات الشركات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تميل الشركات التي تمتلك مجالس إدارة قوية إلى أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد بنجاح.

الدراسة الخامسة:

• المؤلف: Al-Ghamdi, A., & Al-Johani, M.

• السنة: 2022 :

• العنوان: *Corporate Governance and Its Effect on Financial and Operational Performance: A Case Study of Public and Private Sector Firms in Saudi Arabia*

• هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي في الشركات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية.

• النتائج:

أظهرت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية القوية تؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي في كلا القطاعين العام والخاص. ومع ذلك، فإن التأثير كان أقوى في القطاع الخاص نظرًا لاعتماده الكبير على ممارسات الحوكمة الحديثة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الحوكمة: (Governance) تشير الحوكمة إلى مجموعة الإجراءات والسياسات الهيكلية التي تضعها المنظمة لضمان تحقيق الشفافية، المساءلة، والانضباط في اتخاذ القرارات. وتشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي، تنظيم الرقابة الداخلية، والامتثال للأنظمة القانونية والمعايير الدولية، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

الالتزام (Compliance) : اتباع وتنفيذ الإجراءات والسياسات التي تضعها المنظمة. ويتطلب ذلك احترام المعايير الأخلاقية، التزام الموظفين بتوجيهات الحوكمة، والامتثال لأفضل الممارسات والقوانين المحلية والدولية لضمان التشغيل السليم للمنظمة.

متانة الحوكمة (Governance Resilience) : قدرة النظام الحوكمي في المنظمة على الحفاظ على فعاليته وكفاءته في ظل التغيرات والمتغيرات الداخلية والخارجية. تعكس هذه المتانة استقرار النظام وإمكانية استمراره في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل، إضافة إلى قدرة النظام على التكيف مع التحديات الجديدة.

إطار قياس حوكمة المنظمة (Governance Measurement Framework): هو مجموعة من الأدوات والمعايير التي تُستخدم لتقييم أداء الحوكمة داخل المنظمة. يشمل هذا الإطار مؤشرات محددة لقياس فعالية الشفافية، المساءلة، الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، ونجاح الرقابة الداخلية، مما يساهم في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل منظم ومتسق.

التميز الاستراتيجي (Strategic Excellence): يشير التميز الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على تحقيق تفوق وتميز مستدام في مجالات أعمالها الرئيسية، من خلال تنفيذ استراتيجيات الممنهجة والمدرسة. يتطلب ذلك تقييم الفرص والتحديات البيئية، وابتكار حلول استراتيجية تساهم في تعزيز تنافسية المنظمة واستدامتها.

الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives): هي الأهداف الطموحة والمحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار رؤيتها ورسالتها على المدى الطويل. تمثل هذه الأهداف الركيزة الأساسية التي توجه جميع القرارات والأنشطة الاستراتيجية، وتُعتبر مؤشراً رئيسياً على نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها المستقبلية.

التميز التشغيلي (Operational Excellence): قدرة المنظمة على تحسين الكفاءة وجودة عملياتها التشغيلية بشكل مستمر. يتضمن ذلك الابتكار في تحسين الإجراءات، تقليل التكاليف، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين وزيادة الفعالية التشغيلية.

الميزة التنافسية (Competitive Advantage): هي السمات التي تمنح المنظمة تفوقاً مستداماً وتتضمن هذه الميزة التنافسية تعزيز الابتكار المستمر والذي يدعم مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية، أو القدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، مما يعزز من استدامة الأعمال.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بهدف استكشاف العلاقة بين متانة الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات السعودية. يتيح هذا المنهج وصف وتحليل الظواهر المعنية بطريقة دقيقة وشاملة، مع التركيز على تقييم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. يعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات وتحليلها من خلال أدوات متخصصة، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات، للوصول إلى استنتاجات مدعومة بالبيانات حول تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي.

تم اعتماد النهج متعدد الأساليب في جمع البيانات، حيث يتم جمع بيانات كمية ونوعية لتقديم صورة شاملة عن الظاهرة المدروسة. يتضمن التحليل الإحصائي استخدام أساليب مثل التحليل التوضيحي، التحليل الارتباطي، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الحوكمة على التميز التشغيلي والاستراتيجي.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الوزارات، الشركات شبه الحكومية، البنوك، الشركات الكبرى، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يتسم هذا المجتمع بتنوعه الكبير من حيث الحجم والنشاط والقطاع، مما يعكس البيئة التنظيمية المتنوعة في المملكة.

• عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة طبقية تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة، بما في ذلك القطاع الحكومي والخاص، لضمان تمثيل دقيق لكافة الأنماط التنظيمية. مع الأخذ في الاعتبار التفاوت في حجم وأهداف المنظمات.

تتضمن العينة المنظمات من قطاعات مثل القطاع المصرفي، الصناعي، التجاري، والخدمات، مما يتيح دراسة تطبيقات الحوكمة المؤسسية عبر سياقات متنوعة.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

• الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المنظمات الواقعة ضمن حدود المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام، التي تمثل المراكز الاقتصادية الرئيسية في المملكة العربية السعودية.

• الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2020 حتى 2025، حيث تشهد هذه الفترة تحولاً كبيراً في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، مدعوماً برؤية المملكة 2030. هذه الفترة حيوية لأنها شهدت تطبيقاً متزايداً لممارسات الحوكمة المؤسسية وتأثير ذلك على الأداء المؤسسي.

• الحدود البشرية: تستهدف الدراسة القيادات العليا والمديرين التنفيذيين في المنظمات المستهدفة، بالإضافة إلى الخبراء والمستشارين في مجال الحوكمة المؤسسية. سيتم إجراء المقابلات مع هذه الفئة لضمان الحصول على رؤى شاملة حول تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

الاستبيانات: تم تصميم استبيان شامل يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس درجة تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في المنظمات، وكذلك تقييم مستوى التميز التشغيلي والاستراتيجي. تشمل المحاور الرئيسية للأسئلة:

- مستوى الشفافية في عمليات اتخاذ القرار.
- فعالية الرقابة والمساءلة.
- دور القيادة والإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- مدى التزام المنظمات بالابتكار والتحسين المستمر في العمليات.
- العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وأداء المنظمة على مختلف المستويات.

سيتم توزيع الاستبيانات رقميًا، مع التأكيد على ضمان سرية وخصوصية المعلومات المقدمة من المشاركين.

المقابلات مع الخبراء: سيتم إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات المشاركة، بالإضافة إلى استشاريين متخصصين في مجال الحوكمة. تهدف هذه المقابلات إلى التعمق في فهم كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المنظمات، وكيفية تأثيرها على استراتيجيات الأداء والعمليات التشغيلية. سيتم تطوير أسئلة مرنة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم ورؤاهم بشكل دقيق.

دراسة الحالة: ستم دراسة حالة من منظمة سعودية تمثل مثالاً ناجحاً في تطبيق الحوكمة المؤسسية لتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي. سيتم تحليل هذه الحالة بهدف استخلاص الدروس المستفادة من تطبيق الحوكمة المؤسسية ومدى تأثيرها على نتائج المنظمة في الجوانب المختلفة.

التحليل الوثائقي: سيتم استخدام التحليل الوثائقي لمراجعة التقارير السنوية والداخلية الخاصة بالحوكمة المؤسسية في المنظمات المستهدفة. يهدف هذا التحليل إلى التحقق من المعلومات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات وتوفير رؤية إضافية حول تطبيقات الحوكمة المؤسسية.

التحليل الإحصائي: سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات. يشمل التحليل:

- التحليل الوصفي لفهم التوزيع العام للمتغيرات داخل العينة.
- التحليل الارتباطي لفحص علاقات الارتباط بين الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي والاستراتيجي.
- تحليل الانحدار لفحص تأثير متانة الحوكمة على الأداء المؤسسي.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) لتقديم وصف شامل للبيانات الأولية وفهم السمات الرئيسية للمجتمع المدروس. وذلك باستخدام الجداول التكرارية، الانحراف المعياري، والرسوم البيانية لتقديم عرض مرئي للبيانات.

اختبار الارتباط (Pearson Correlation) وذلك لقياس العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين باستخدام معامل بيرسون للارتباط لتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات.

التحليل التراجعي (Regression Analysis) لاختبار العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المؤسسي، مع مراعاة العوامل المتداخلة مثل الحجم والقطاع.

اختبار كاي-سكوير (Chi-Square Test) قياس العلاقة بين المتغيرات لاختبار العلاقة بين نوع الحوكمة (قوية، متوسطة، ضعيفة) والنتائج الخاصة بالتميز الاستراتيجي في المنظمات السعودية. سيساعد هذا التحليل في التحقق من أن تطبيق ممارسات حوكمة معينة قد يتسبب في اختلافات ملحوظة في الأداء الاستراتيجي.

تحليل العوامل (Factor Analysis) سيتم استخدام التحليل العاملي لاستخلاص الأبعاد الرئيسية للحوكمة المؤسسية التي تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء المؤسسي. سيتم من خلاله تحديد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين التميز التشغيلي والاستراتيجي.

اختبار t للعينة المستقلة (Independent Samples t-test) سيتم استخدام اختبار t للعينة المستقلة للمقارنة بين المنظمات التي تطبق ممارسات حوكمة قوية وتلك التي تطبق ممارسات حوكمة ضعيفة، وذلك لقياس الفروق في الأداء المؤسسي بين المجموعتين.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تحديد أهداف البحث

- صياغة الأهداف البحثية: تحديد الأهداف الرئيسية للدراسة وفحص العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات السعودية. على أن تكون الأهداف شاملة وتغطي مختلف جوانب الحوكمة المؤسسية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.
- صياغة الفروض: صياغة الفروض التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين متانة الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي بناءً على الأهداف البحثية والتحقق من مدى تأثير ممارسات الحوكمة على تعزيز الأداء التنظيمي في المنظمات.

تصميم الخطة البحثية

- اختيار المنهجية البحثية: اختيار المنهج البحثي الأنسب. في هذه الدراسة، سيتم تبني المنهج الكمي، الذي يعتمد على جمع البيانات الإحصائية باستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات أو المقابلات التي تستهدف عينة من المنظمات السعودية.
- تحديد الأدوات البحثية: اختيار الأدوات البحثية المناسبة بناءً على الأهداف.

- جمع المراجع والاطلاع على الأدبيات السابقة
- البحث في الأدبيات السابقة: يبدأ الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة لتوسيع المعرفة حول ممارسات الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في بيئات مشابهة. تساهم هذه المراجعة في تحديد الفجوات البحثية التي تهدف هذه الدراسة إلى ملئها.
- توثيق المراجع وفقاً لمعيار APA: يجب توثيق جميع الدراسات والأبحاث باستخدام أسلوب APA (الإصدار السابع).

وضع الإطار النظري للمفاهيم الأساسية

- مراجعة الأدبيات: دراسة الأدبيات المتعلقة بمفاهيم الحوكمة المؤسسية، التميز التشغيلي، والتميز الاستراتيجي، مع التركيز على الدراسات التي تناولت تطبيقات هذه المفاهيم في المنظمات السعودية.
- تحليل النظريات والنماذج: تحليل النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي.

اختيار عينة الدراسة

- تحديد العينة المستهدفة: يتم تحديد العينة المستهدفة التي سيتم جمع البيانات منها، والتي تشمل المنظمات السعودية عبر القطاعات المختلفة (سواء العامة أو الخاصة).
- تحديد حجم العينة: تحديد حجم العينة المناسب الذي يعكس التنوع في المنظمات المستهدفة، بما يضمن دقة وموثوقية البيانات المستخلصة.

جمع البيانات

- إعداد الأدوات البحثية: يتم إعداد الأدوات اللازمة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات أو المقابلات التي تستهدف قياس ممارسات الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي. يجب أن تتضمن الأسئلة المتعلقة بممارسات الحوكمة وأثرها على التميز التشغيلي والاستراتيجي.
- تنفيذ جمع البيانات: جمع البيانات وفقاً للخطة المحددة.

تحليل البيانات

- استخدام الأساليب الإحصائية: بعد جمع البيانات، تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو R لاستخراج النتائج. واختبار الفروض باستخدام اختبارات إحصائية متنوعة مثل اختبارات الارتباط أو التباين، والاختبارات المناسبة بناءً على طبيعة الفروض.
- تفسير النتائج: يجب تفسير نتائج التحليل الإحصائي بناءً على الأهداف البحثية والفروض التي تم اختبارها، مع التأكيد على تطابق النتائج مع الأدبيات السابقة أو اختلافها.

عرض النتائج ومناقشتها

- عرض النتائج: يتم عرض النتائج بشكل علمي ومنهجي، مع توظيف الجداول والرسوم البيانية لتمثيل البيانات بشكل دقيق. يجب تضمين التوضيحات المتعلقة بالفروق بين المنظمات التي تتبنى ممارسات حوكمة قوية وتلك التي تفتقر إليها.
- مناقشة النتائج: يتم مناقشة تطابقها مع الأدبيات السابقة مع التركيز على تفسير الأسباب والنتائج المحتملة لاختلافات أو توافق النتائج مع الدراسات السابقة.

استخلاص الاستنتاجات والتوصيات

- التوصل إلى استنتاجات: تقديم استنتاجات واضحة وموثوقة حول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، مع التركيز على جوانب التميز التشغيلي والاستراتيجي.
- التوصيات: تقديم توصيات عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات السعودية في تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

كتابة الدراسة وصياغتها

- الصياغة النهائية.

المراجع:

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Claessens, S., & Yafeh, Y. (2012). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 13(1), 1-17.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-155.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.
- Kaplan, S. N., & Minton, B. A. (2012). Steady hand or hot potato? The impact of board changes on corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 104(3), 402-416.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Taylor, R. A. (2020). The importance of corporate governance in strategic management. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/341020342>

Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.

أبو عاصي، ر. (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء الشركات. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 37(2)، 67-85.

الجراح، ع. (2018). ممارسات الحوكمة وأثرها على الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية. *مجلة البحوث الاقتصادية*، 12(4)، 141-125.

الشريف، ح. (2016). الحوكمة المؤسسية في المنظمات الحكومية: دراسة حالة في السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية*، 30(1)، 35-15.

عبد الله، ف. (2017). علاقة الحوكمة المؤسسية بالتميز التشغيلي في الشركات الكبرى. *مجلة الإدارة العامة*، 41(2)، 123-101.

العلي، م. (2020). الحوكمة المؤسسية في المنظمات السعودية: الواقع والتحديات. *مجلة دراسات الأعمال*، 28(3)، 103-89.

المهنا، ع. (2021). تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(5)، 221-201.

النمري، س. (2018). الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. *دراسات أكاديمية في الاقتصاد والإدارة*، 17(1)، 77-59.

Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.

Taylor, R. A. (2020). *The importance of corporate governance in strategic management*.