

العنوان باللغة العربية

دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال " دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية "

إعداد الطالب/

عاطف بن عمر محسن البيض

الرقم الجامعي

252000399

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026-2025

1447-1446 هـ



MIDOCEAN UNIVERSITY

College of Management

Department / Major in Business Administration

The title in English

**The role of corporate governance in mitigating the effects of
administrative corruption within the business environment: An applied
study on private companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Student preparation

ATIF OMAR MOHSEN AL-BEEDH

Student ID

252000399

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

The academic year:

2025-2026

1447-1446

عنوان البحث وعلاقته بمشكلة الدراسة وأهدافها

يحمل عنوان الدراسة:

"دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية"

دلالة علمية واضحة تعكس مشكلة الدراسة وأهدافها ومجالها التطبيقي. ويُعد عنوان البحث عنصرًا أساسيًا في البناء المنهجي للدراسة، إذ يحدد موضوعها ومتغيراتها وحدودها، ويعكس طبيعة العلاقة التي يسعى الباحث إلى اختبارها. (Creswell, 2014) كما يؤكد عبيدات وآخرون (2014) أن العنوان الجيد يجب أن يكون محددًا ودقيقًا ومعبّرًا عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها الأساسية.

أولاً، يتضمن العنوان المتغير المستقل وهو الحوكمة المؤسسية، والتي تُعرّف بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعمل على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والرقابة. (OECD, 2015) وفي السياق العربي، يشير أبو حمور (2018) إلى أن الحوكمة تمثل إطارًا تنظيميًا يهدف إلى ضمان النزاهة وتحقيق الكفاءة المؤسسية والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة. ويعكس استخدام كلمة "دور" في العنوان توجّهًا تحليليًا يهدف إلى قياس الأثر، وليس مجرد الوصف النظري.

ثانيًا، يتضمن العنوان المتغير التابع وهو الحد من آثار الفساد الإداري، ما يعكس المشكلة الرئيسية للدراسة. ويُعرّف الفساد الإداري بأنه إساءة استخدام السلطة أو النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة أو المؤسسية. (Rose-Ackerman & Palifka, 2016) كما يوضح الكبيسي (2017) أن الفساد الإداري يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وضعف الثقة التنظيمية، وتراجع سمعة المؤسسات. ومن هنا، فإن الربط بين الحوكمة المؤسسية والحد من آثار الفساد الإداري يعكس توجه الدراسة نحو اختبار العلاقة السببية بين المتغيرين.

ثالثًا، يحدد العنوان الإطار المكاني من خلال عبارة "دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية"، مما يدل على أن الدراسة ذات طابع ميداني تطبيقي، يسعى إلى تحليل الظاهرة في سياقها الواقعي. (Sekaran & Bougie, 2016) كما يتسق هذا التوجه مع الجهود الوطنية في المملكة العربية السعودية لتعزيز الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد ضمن رؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

وعليه، فإن العنوان يعكس بوضوح:

- مشكلة الدراسة: وجود آثار سلبية للفساد الإداري داخل بيئة الأعمال.

- هدف الدراسة :قياس دور الحوكمة المؤسسية في الحد من تلك الآثار.
 - طبيعة الدراسة :دراسة تطبيقية ميدانية.
 - نطاقها المكاني :الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- وبذلك يُعد العنوان دقيقًا ومتسقًا مع المعايير العلمية لصياغة العناوين البحثية، ومعبّرًا عن الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته نتم الصلوات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، وأمدني بالعون والصبر حتى إخراجها في صورتها الحالية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد والدكتور / فايز جراد المشرفين على هذه الرسالة، على ما قدماه من توجيهات علمية قيّمة، ونصائح منهجية سديدة، ودعم متواصل كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل. فقد كان لتوجيهاتهما وإرشاداتهما الدور البارز في إثراء هذه الدراسة وإخراجها بالصورة العلمية المرجوة.

كما أعبر عن خالص امتناني لجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة قسم إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن، لما قدموه من علمٍ نافع ودعمٍ أكاديمي خلال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أفراد عينة الدراسة من مسؤولي وموظفي الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، على تعاونهم الكريم ومساهماتهم الفاعلة في تعبئة الإستبانة، مما كان له بالغ الأثر في إنجاح الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة، والذي رحمه الله الداعم الرئيس في حياتي ووالدي العزيزة التي كان لها الأثر العميق في اكمال مسيرتي وزوجتي الغالية والتي مهما تكلمت لم ولن أوفيها حقها الجليل في دعمي وتشجيعي ومساندتي طوال مسيرتي العلمية، فكانوا خير معين بعد الله تعالى.

وختامًا، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن يكتب له القبول.

والله ولي التوفيق،،،

الباحث.

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
عنوان البحث	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	ح
الفصل الأول: المدخل العام للبحث	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	6
أهداف الدراسة	8
تساؤلات الدراسة	10
فروض الدراسة	11
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	12
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	17
مقدمة	18
المتغير التابع	18
المتغير المستقل	21
الدراسات السابقة	24
الإطار النظري للدراسة	40
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	67

68	مقدمة
68	تصميم البحث
70	مجتمع البحث
71	خصائص العينة
77	محددات حجم العينة
79	خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات
84	حدود زمانية ومكانية, وحدود موضوعية
86	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي
88	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
89	تحليل البيانات
99	نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة
100	التوصيات
101	المراجع (العربية والإنجليزية)
104	الملاحق
105	الاستبانة
114	الملخص العربي
115	الملخص الإنجليزي

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	ربط المتغير التابع بالدراسات السابقة	2-1
23	ربط المتغير المستقل بالدراسات السابقة	2-2
71	ييين العينة التي تم إستهدافها والعينة الخاضعة للتحليل	3-1
72	خصائص العينة حسب النوع الإجتماعي (الجنس)	3-2
72	خصائص العينة حسب الفئة العمرية	3-3
73	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	3-4
74	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة العملية	3-5
75	خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي	3-6
76	خصائص العينة حسب حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية	3-7
81	ييين معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع المحور التابع له.	3-8
83	معامل ALPHA CRONBACH لمتغيرات الإستبيان وفقراتها	3-9
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد الحوكمة المؤسسية	4-1
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الشفافية	4-2
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد المساءلة	4-3
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد العدالة	4-4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الرقابة الداخلية	4-5
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين	4-6
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على الحد من الفساد الإداري	4-7

96	إختبار تحليل التباين أنوفا للفرضية الرئيسية	4-8
96	إختبار تحليل التباين أنوفا للفرضية الفرعية الأولى	4-9
97	إختبار تحليل التباين أنوفا للفرضية الفرعية الثانية	4-10
97	إختبار تحليل التباين أنوفا للفرضية الفرعية الثالثة	4-11
98	إختبار تحليل التباين أنوفا للفرضية الفرعية الرابعة	4-12
98	إختبار تحليل التباين أنوفا للفرضية الفرعية الخامسة	4-13

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	متغيرات الدراسة	16
3-1	خصائص العينة حسب النوع الإجتماعي (الجنس)	72
3-2	خصائص العينة حسب الفئة العمرية	73
3-3	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	74
3-4	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة العملية	75
3-5	خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي	76
3-6	خصائص العينة حسب حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية	77
3-7	قوة معامل الارتباط لكل محور مع المحور التابع له	82

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

1.1 مقدمة:

لم تعد المؤسسات في عصرنا الحاضر مجرد كيانات اقتصادية تسعى إلى تحقيق الربح فحسب، بل أصبحت منظومات إنسانية واجتماعية تتشكل من مجموعة من العلاقات والقيم والمسؤوليات التي تحكم سلوك الأفراد داخلها. وفي قلب هذه المنظومة يقف الإنسان بوصفه المحرك الحقيقي لأي مؤسسة، إذ يعتمد نجاحها واستمراريتها على مدى التزام أفرادها بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تضمن تحقيق العدالة والشفافية في بيئة العمل.

غير أن الواقع العملي في كثير من المؤسسات يكشف عن وجود ممارسات إدارية سلبية قد تُضعف هذه القيم وتؤثر في تماسك البيئة التنظيمية، ومن أبرز هذه الممارسات الفساد الإداري. فالفساد الإداري لا يمثل مجرد مخالفة للإجراءات أو تجاوز للأنظمة، بل هو ظاهرة تمس جوهر العدالة داخل المؤسسة، وتؤثر في شعور العاملين بالإنصاف وتكافؤ الفرص. وعندما يشعر الموظف بأن الجهد لا يُقدَّر بعدالة، أو أن القرارات الإدارية تخضع لمصالح شخصية أو علاقات غير مهنية فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على مستوى الولاء والثقة داخل بيئة العمل.

إن أخطر ما في الفساد الإداري ليس فقط ما يسببه من خسائر مادية أو تراجع في الأداء المؤسسي، بل ما يتركه من آثار نفسية ومعنوية لدى العاملين، حيث يولد الإحباط ويضعف روح الانتماء للمؤسسة. فالموظف الذي يعمل في بيئة يغيب عنها العدل والشفافية قد يفقد الدافع للعطاء والإبداع، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى الأداء العام للمؤسسة وتآكل قدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي ظل هذه التحديات، برزت الحوكمة المؤسسية كإطار إداري يسعى إلى إعادة التوازن داخل المؤسسات من خلال ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة. فالحديث عن الحوكمة لا يقتصر على القوانين واللوائح التنظيمية فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على احترام القيم الأخلاقية وتعزيز المسؤولية المهنية لدى العاملين. وعندما تُطبق الحوكمة بشكل فعال، فإنها تسهم في خلق بيئة عمل يشعر فيها الأفراد بالثقة والعدالة، ويكون لكل قرار إداري أساس واضح يستند إلى معايير موضوعية.

إن الاهتمام بدراسة دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري لا ينبع فقط من كونه موضوعاً إدارياً أو تنظيمياً، بل من كونه قضية تمس جوهر العلاقة الإنسانية داخل بيئة العمل. فالمؤسسات التي تنجح في ترسيخ مبادئ الحوكمة لا تحمي مواردها فحسب، بل تحمي كذلك كرامة العاملين فيها وتعزز شعورهم بالانتماء والعدالة.

تُعد الشفافية والنزاهة والحوكمة من الركائز الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة، خاصة في ظل ما تواجهه الشركات في القطاع الخاص من ممارسات الفساد الإداري التي تؤثر على الأداء وتضعف الثقة التنظيمية بين الموظفين وتحد من الميزة التنافسية للشركات (الكبيسي، 2017).

تمثل الحوكمة المؤسسية منظومة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى ضمان إدارة رشيدة للمؤسسات، تقوم على العدالة والمساءلة والشفافية، مما يجعلها أداة رئيسية للحد من الفساد الإداري والمالي. (OECD, 2015)

إن دراسة العلاقة بين الفساد الإداري والحوكمة المؤسسية ليست مجرد تحليل نظري، بل خطوة نحو بناء بيئة أعمال أكثر كفاءة وعدالة وتنظيمًا، تعزز ثقة المستثمرين والعملاء والموظفين على حد سواء (عبيدات وآخرون، 2014).

ويُعد الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي تواجه المؤسسات عالميًا، لما له من آثار سلبية على كفاءة الأداء المؤسسي، وعدالة توزيع الموارد، وثقة العاملين وأصحاب المصلحة في بيئة العمل (Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

وتتجلى مظاهر الفساد الإداري في صور متعددة مثل الرشوة، المحسوبية، التلاعب في المناقصات والعقود، استغلال النفوذ، وسوء استخدام السلطة، وهي ممارسات تؤدي إلى تراجع العدالة والكفاءة داخل المؤسسات. (Transparency International, 2023)

في المقابل، برزت الحوكمة المؤسسية كإطار تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، من إدارة ومساهمين وعاملين ومجتمع، من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة، وتعد من أهم الآليات لضبط السلوك الإداري وتحقيق الأداء الأفضل (أبو حمور، 2018).

أصبحت الحوكمة المؤسسية اليوم ضرورة استراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين بيئة العمل الداخلية، ورفع مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتمكين المؤسسات من بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم والالتزام، مما يقلل فرص استغلال المناصب أو إساءة استخدام الموارد لتحقيق مكاسب شخصية. (Tricker, 2015)

وعليه، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تمثل الحل الوقائي والعلاجي لمشكلة الفساد الإداري، حيث توفر الوسائل التنظيمية التي تضمن الانضباط المؤسسي، وتحمي الموارد، وتعزز ثقة الموظفين وأصحاب المصالح، مما ينعكس إيجابًا على استقرار واستدامة المؤسسات ونجاحها في بيئة الأعمال التنافسية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد المنظمات الحديثة أحد أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، ويعتمد نجاحها واستدامتها على مدى كفاءة أنظمتها الإدارية وقدرتها على إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة ونزاهة. غير أن العديد من مؤسسات الأعمال، سواء في القطاعين العام أو الخاص، تعاني من مظاهر متعددة للفساد الإداري مثل المحسوبية والرشوة وسوء استغلال السلطة وضعف الشفافية في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع الثقة التنظيمية، ويؤثر سلباً على جودة الخدمات والمنتجات وسمعة المؤسسة (الكبيسي، 2017).

مع تزايد الوعي العالمي بأهمية الإصلاح الإداري وتحسين بيئة الأعمال، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية كأداة أساسية لضمان النزاهة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. فالمنظمات التي تطبق مبادئ الحوكمة تمتلك أنظمة إدارية ورقابية تقلل من احتمالية حدوث الفساد وتحد من آثاره، إذ تضمن وضوح المسؤوليات، وتفرض الإفصاح عن القرارات، وتعزز العدالة والمساءلة بين المستويات الإدارية المختلفة. (OECD, 2015)

ورغم الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة، لا تزال الممارسات الفعلية للحوكمة في كثير من المؤسسات محدودة أو ظاهرية فقط، ما يجعلها عاجزة عن أداء دورها الحقيقي في الوقاية والحد من الفساد الإداري. هذا القصور يطرح تساؤلات مهمة حول مدى فعالية الحوكمة المؤسسية في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال، ومدى وعي الإدارات بأهمية هذه المبادئ في تحقيق الشفافية واستدامة الأطر التنظيمية. (Rose-Ackerman & Palifka, 2016)

تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى انتشار الفساد الإداري داخل المؤسسات، وتحديد ما إذا كانت الحوكمة تسهم فعلاً في الحد من الفساد وتحسين كفاءة الأداء الإداري، أم أن ضعف تطبيقها يؤدي إلى استمرار الممارسات السلبية التي تعرقل التطوير المؤسسي (عبد القادر، 2019).

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيسي هو:

ما دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال؟

وتفصيله إلى أسئلة فرعية:

1. ما مدى انتشار مظاهر الفساد الإداري في مؤسسات الأعمال؟

2. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تلك المؤسسات؟

3. ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الفساد الإداري؟

4. كيف ينعكس تطبيق الحوكمة على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية؟

تشير الدراسات السابقة إلى أن الفساد الإداري يُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. فقد توصلت دراسات عربية مثل عبد القادر (2019) والقحطاني (2018) إلى أن ضعف الشفافية وغياب المساءلة الإدارية يسهمان بشكل مباشر في انتشار الفساد الإداري، كما أكدت هذه الدراسات أن عدم وضوح الصلاحيات وغياب الرقابة الفعالة يخلق بيئة تنظيمية تسمح باستمرار هذه الممارسات.

وفي السياق الدولي، أشارت الدراسات الأجنبية مثل Kaufmann & Kraay (2019) و Ali & Hassan (2021) إلى أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل أحد الأسباب الجوهرية لانتشار الفساد الإداري، حيث توجد علاقة عكسية واضحة بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى انتشار الفساد؛ كلما ارتفع مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية، انخفضت معدلات الفساد. (Kaufmann & Kraay, 2019).

ورغم التوافق في نتائج الدراسات السابقة حول أهمية الحوكمة في الحد من الفساد، إلا أن معظمها ركز على الجوانب النظرية أو على القطاعات الحكومية، مع محدودية الدراسات التطبيقية على بيئة الأعمال الخاصة، خاصة في السياق المحلي السعودي. بعض الدراسات ركزت على الحوكمة كإطار تنظيمي أو مالي دون تحليل أثرها المباشر على الممارسات اليومية للعاملين (Ali & Hassan, 2021).

من خلال الاطلاع على واقع مؤسسات الأعمال في مجتمع الدراسة، يُلاحظ وجود مشكلة قائمة تمثلت في عدم تفعيل الكامل لمبادئ الحوكمة المؤسسية، رغم وجود أنظمة ولوائح تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية. إذ يعاني بعض العاملين من غموض في آليات المساءلة، وضعف قنوات الإفصاح، وتفاوت في تطبيق العدالة الإدارية بين الموظفين، مما يعكس بيئة عمل غير مثالية ويؤدي إلى استمرار مظاهر الفساد الإداري. (Transparency International, 2023).

وتتمثل المشكلة لدى مجتمع وعينة الدراسة في وجود فجوة بين ما هو منصوص عليه في اللوائح والسياسات الإدارية وبين ما يُمارس فعليًا داخل المؤسسات، حيث لا تُطبق مبادئ الحوكمة بشكل منهجي وشامل، وإنما بشكل جزئي أو شكلي في بعض الأحيان. ويؤدي هذا الوضع إلى إضعاف فعالية الرقابة الداخلية وتقليل فرص الكشف المبكر عن الممارسات الإدارية غير السليمة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:
إلى أي مدى يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال؟

وتهدف الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل مؤسسات الأعمال ودراسة علاقتها بمستوى انتشار الفساد الإداري من وجهة نظر العاملين، مع سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية وتقديم إسهام علمي عملي يساهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز النزاهة المؤسسية.

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعين متداخلين يُمثّلان ركيزتين أساسيتين في نجاح واستدامة منظمات الأعمال، والتي من الممكن إن فُلت وطبقت بالشكل الصحيح والنظامي أن تخلق الظروف المواتية للتطوير والنضج الإداري المراد تحقيقه في بيئات أعمال مثالية وهما الفساد الإداري والحوكمة المؤسسية. فكل المفهومين يرتبطان ارتباطاً مباشراً بجودة الإدارة، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبح من الضروري تبني أنظمة إدارية تتسم بالشفافية والمساءلة، قادرة على حماية الموارد المؤسسية من الهدر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للسلطات والصلاحيات. ومع تصاعد التحديات الأخلاقية والتنظيمية، برزت الحوكمة المؤسسية كإطار تنظيمي يسعى إلى تحقيق الانضباط المؤسسي والوقاية من الفساد الإداري.

إن الفساد الإداري يُعد من أبرز التحديات التي تواجه التنمية الاقتصادية والإدارية في كثير من الدول، لما له من آثار سلبية على بيئة الأعمال، حيث يؤدي إلى ضعف الثقة المؤسسية، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية، وتراجع مستوى رضا العاملين والمستفيدين. ومن ثم، فإن التصدي لهذه الظاهرة لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات وقدرتها على المنافسة والاستدامة.

في هذا الإطار، تأتي الحوكمة المؤسسية كأداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري، من خلال وضع آليات واضحة للمساءلة، وتعزيز الشفافية في القرارات، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان العدالة في المعاملات التنظيمية. لذا، فإن هذه الدراسة تُساهم في توضيح الدور الوقائي والعلاجي للحوكمة في الحد من الفساد الإداري، مما يجعلها ذات أهمية علمية وعملية في آن واحد.

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في:

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال حول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري.
2. تقديم إطار نظري متكامل يوضح كيف يمكن للحوكمة أن تعمل كآلية نظامية للحد من الفساد وتحسين كفاءة الأداء الإداري.
3. المساهمة في تطوير الفكر الإداري الحديث من خلال الربط بين مفاهيم الحوكمة والنزاهة المؤسسية والاستدامة التنظيمية.
4. سد فجوة معرفية قائمة في الدراسات العالمية عموماً والمحلية خصوصاً، التي غالباً ما تناولت الفساد أو الحوكمة كل على حدة دون الربط المباشر بينهما في سياق تطبيقي داخل مؤسسات الأعمال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

أما الأهمية العملية فتنبع من:

1. تزويد صنّاع القرار والإدارات العليا برؤية علمية مدعومة بالأدلة حول كيفية توظيف مبادئ الحوكمة لتقليل فرص الفساد الإداري داخل مؤسساتهم.
2. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق حول تطوير سياسات الحوكمة الداخلية وتفعيل أدوات الرقابة والشفافية والمساءلة.
3. تعزيز كفاءة بيئة الأعمال المحلية من خلال بناء أنظمة إدارية أكثر نزاهة وانضباطاً، مما يرفع مستوى ثقة المستثمرين والعاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة.
4. خدمة جهود الإصلاح الإداري والاقتصادي التي تسعى إليها الدول والمنظمات من خلال تحسين الممارسات المؤسسية وتعزيز النزاهة في العمل الإداري.
5. توجيه الباحثين والممارسين الإداريين إلى أهمية الإستثمار في بناء ثقافة الحوكمة كوسيلة إستراتيجية للوقاية من الفساد وليس مجرد إستجابة له بعد وقوعه.

ثالثاً: البعد الوطني والتنظيمي:

في سياق بيئة الأعمال العربية والخليجية (السعودية خصوصاً)، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتماشى مع رؤى الإصلاح الإداري والحوكمة الوطنية مثل رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على الشفافية والنزاهة والمساءلة كأسس لإدارة فعالة ومستدامة (Vision 2030, 2016).

وبالتالي، يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم توجهات الشركات والمؤسسات نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة عمل خالية من الفساد الإداري، مما يجعلها ذات قيمة عملية للمؤسسات والشركات الخاصة على حد سواء.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الكيفية التي يؤثر بها الفساد الإداري بمظاهره المختلفة على كفاءة وفاعلية سير المنظومة الإدارية في المنظمات، وانعكاس ذلك على جودة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في هدف عام وعدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

أولاً: الهدف الرئيس للدراسة:

ينطلق هذا الهدف من إدراك أن الفساد الإداري لم يعد مجرد سلوك فردي معزول، بل أصبح ظاهرة تنظيمية تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في مجمل العمليات الإدارية داخل المنظمات، سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة. وتسعى الدراسة من خلال هذا الهدف إلى فهم العلاقة بين ممارسات الفساد الإداري، مثل إساءة استخدام السلطة والمحسوبية والرشوة وضعف الالتزام بالأنظمة، وبين مستوى كفاءة المنظومة الإدارية في أداء وظائفها الأساسية. كما يركز الهدف على توضيح كيف يؤدي انتشار الفساد الإداري إلى إضعاف الانضباط المؤسسي، وتشويه القرارات الإدارية، وهدر الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الأداء الإداري ويحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وشفافية. ولا يقتصر هذا الهدف على توصيف الأثر السلبي للفساد الإداري فحسب، بل يمتد إلى تقديم تحليل علمي يوضح آليات هذا الأثر داخل المنظومة الإدارية، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الأعمال، ويدعم توجهات الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الأهداف الفرعية (التفصيلية):

الأهداف الفرعية للدراسة:

وانطلاقاً من الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسهم مجتمعة في تحقيق الهدف الرئيس، وذلك على النحو الآتي:

1. التعرف على أبرز مظاهر الفساد الإداري الدارجة والمنتشرة داخل المنظومة الإدارية محل الدراسة.

ينطلق هذا الهدف من أن الفساد الإداري لا يتخذ شكلاً واحداً أو نمطاً ثابتاً، بل يظهر في صور متعددة تختلف باختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة الأنظمة الإدارية المعمول بها. وتسعى الدراسة من خلال هذا الهدف إلى تحديد الممارسات الفعلية للفساد الإداري داخل المنظمات، مثل المحسوبية والوساطة وإساءة استخدام السلطة والتلاعب بالإجراءات وضعف الالتزام بالأنظمة والتعليمات. ويُعد هذا الهدف أساسياً لأنه يمثل المدخل التحليلي لفهم طبيعة المشكلة الإدارية، إذ لا يمكن قياس أثر الفساد أو تحليل انعكاساته على الأداء الإداري دون تشخيص دقيق للمظاهر الواقعية داخل المنظومة الإدارية.

2. تحليل أثر الفساد الإداري على كفاءة وقدرة واهلية الوظائف الإدارية الأساسية داخل المنظمة.

يركز هذا الهدف على دراسة العلاقة بين الفساد الإداري والكفاءة والقدرة والأهلية على ممارسة الوظائف الإدارية الرئيسية، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. إذ يؤدي انتشار الفساد الإداري إلى إضعاف جودة التخطيط من خلال اتخاذ قرارات غير رشيدة، كما يخلّ بهيكل التنظيم عبر التعيينات والتوظيف غير العادلة، ويؤثر سلباً في عملية التوجيه نتيجة تراجع العدالة والتحفيز، فضلاً عن إضعاف دور الرقابة نتيجة التساهل أو التواطؤ. ويساعد هذا الهدف على توضيح الكيفية التي يتغلغل بها الفساد داخل العمليات الإدارية اليومية، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء الإداري بشكل عام.

3. دراسة انعكاسات الفساد الإداري على جودة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يسعى هذا الهدف إلى بيان النتائج المترتبة على الفساد الإداري من حيث انخفاض مستوى الأداء الإداري وتراجع الإنتاجية وضعف الالتزام الوظيفي وتدني جودة الخدمات أو المخرجات التنظيمية.

كما يركز على تحليل أثر الفساد الإداري في تعطيل تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، نتيجة هدر الموارد وضعف الثقة في الإدارة وغياب مبدأ تكافؤ الفرص. ويبرز هذا الهدف البعد الاستراتيجي للفساد الإداري بوصفه عاملاً معيقاً للاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي. (تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري)

4. توضيح دور الفساد الإداري في إضعاف العدالة التنظيمية والثقة داخل المنظومة الإدارية.

ينطلق هذا الهدف من أن العدالة التنظيمية والثقة المؤسسية تُعدان من الركائز الأساسية لنجاح أي منظومة إدارية. وتعمل الدراسة على تحليل كيف يؤدي الفساد الإداري إلى تقويض هاتين الركيزتين من خلال انتشار الشعور بعدم الإنصاف وضعف الشفافية وتراجع مصداقية القيادات الإدارية. كما يساهم الفساد الإداري في خلق بيئة تنظيمية سلبية تتسم بالإحباط الوظيفي وتدني الروح المعنوية، مما يؤثر بدوره على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

5. الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الأعمال من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الفساد الإداري وكفاءة المنظومة الإدارية.

يتمثل هذا الهدف في تقديم إضافة علمية للدراسات الإدارية من خلال بناء فهم نظري وتحليلي يوضح العلاقة بين الفساد الإداري وسير المنظومة الإدارية. وتسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في المؤلفات والمنشورات العربية خاصة، عبر الربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة وقضية الفساد الإداري، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول الإصلاح الإداري والحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في بيئات تنظيمية مختلفة.

5.1 تساؤلات الدراسة:

إنطلاقاً من مشكلة البحث التي تمثلت في التساؤل حول مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال، فقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة الرئيسية والفرعية لتوجيه مسار الدراسة وتحقيق أهدافها.

أولاً: السؤال الرئيس للدراسة:

ما دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال؟

هذا السؤال هو المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع التحليلات، إذ يسعى إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق الحوكمة من جهة ومستوى انتشار الفساد الإداري وآثاره السلبية من جهة أخرى.

ثانيًا: الأسئلة الفرعية

- 1- ما مدى تأثير حوكمة الشفافية على نجاح الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر حوكمة المساءلة على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما مدى تأثير حوكمة الرقابة الداخلية على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية؟
- 5- ما مدى تأثير حوكمة الالتزام بالأنظمة والقوانين على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض مابين رئيسية وفروع لها تتمثل في الاتي:

أولاً: الفرض الرئيس للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الحوكمة المؤسسية بأبعادها (حوكمة الشفافية، حوكمة المساءلة، حوكمة العدالة، حوكمة الرقابة الداخلية، وحوكمة الالتزام بالأنظمة والقوانين) على الحد من الفساد الإداري بأبعاده بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية.

ثانيًا: الفروض الفرعية للدراسة المنبثقة من الفرض الرئيس محل الدراسة

انطلاقاً من الفرض الرئيسي، يمكن صياغة عدد من الفروض الفرعية لتغطية الجوانب التفصيلية لعلاقة الحوكمة بالفساد الإداري كما يلي:

الفرض الفرعي الأول:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة الشفافية على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثاني:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة المساءلة على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثالث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة العدالة على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الرابع:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة الرقابة الداخلية على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الخامس:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة الالتزام بالأنظمة والقوانين على الحد من الفساد الإداري بالتطبيق على الشركات الخاصة (القطاع الخاص) بالمملكة العربية السعودية.

7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)، والتي تعتبر أحد الأطر العلمية الرئيسية التي تشرح العلاقة بين إدارة الشركات وأصحاب المصالح (المساهمين، الموظفين، العملاء، الجهات الرقابية).

أولاً: مفهوم النظرية:

تركز نظرية الحوكمة المؤسسية على كيفية وضع الهياكل والأنظمة والإجراءات التي تضمن تحقيق التوازن بين السلطة والرقابة والمساءلة داخل المنظمة، وتعزز الشفافية والعدالة والالتزام باللوائح. كما تهدف النظرية إلى الحد من السلوكيات الإدارية غير الأخلاقية، ومن ضمنها الفساد الإداري، الذي يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي وسمعة المنظمة.

ثانياً: علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

تفسر النظرية كيف يمكن لمبادئ الحوكمة المؤسسية أن تعمل كأداة للحد من آثار الفساد الإداري من خلال:

- الشفافية: إفصاح الإدارة عن المعلومات المالية والإدارية بدقة يقلل من فرص إساءة استخدام السلطة.
- المساءلة: وجود آليات واضحة لمحاسبة المخالفين يعزز الانضباط داخل المنظمة.
- العدالة: تطبيق السياسات والإجراءات بعدالة يقلل من المحسوبية والتفضيلات غير المبررة.
- الرقابة الداخلية: تدقيق ومراجعة العمليات الإدارية يحد من الممارسات غير القانونية.
- الالتزام بالأنظمة والقوانين: يضمن التزام الموظفين والإدارة بالقوانين والتشريعات، ويقلل فرص الفساد الإداري.

ثالثاً: دعم الدراسات السابقة:

تؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يقلل من مستويات الفساد الإداري ويعزز الأداء المؤسسي، ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة في الشركات. كما أن النظرية توفر الأساس العلمي لوضع نموذج مفاهيمي يربط الحوكمة المؤسسية (متغير مستقل) ب الحد من آثار الفساد الإداري (متغير تابع)، وهو ما يعكس طبيعة الدراسة التطبيقية.

رابعاً: أهميتها في الدراسة الحالية:

اعتماد هذه النظرية يمكن الباحث من:

- وضع أبعاد الحوكمة المؤسسية بشكل علمي ومنهجي
- تفسير العلاقة السببية بين الحوكمة والفساد الإداري
- صياغة فرضيات قابلة للاختبار إحصائياً في بيئة الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

وتستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأطر النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وبين الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال، حيث تمثل هذه النظريات أساساً علمياً لفهم طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، وتفسير كيفية تأثير الأنظمة الرقابية والتنظيمية في الحد من الممارسات الإدارية غير السليمة. ومن أبرز النظريات التي يمكن الاستناد إليها في هذا المجال نظرية الوكالة (Agency Theory) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، إضافة إلى المفاهيم الحديثة المرتبطة بالحوكمة المؤسسية والرقابة التنظيمية.

تُعد نظرية الوكالة من أهم النظريات التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية، حيث تركز هذه النظرية على العلاقة بين المالك (Principal) والوكيل أو المدير (Agent) داخل المؤسسة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن وجود فصل بين الملكية والإدارة قد يؤدي إلى تعارض في المصالح بين المالكين والمديرين، حيث قد يسعى المديرين في بعض الأحيان إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المالكين أو أصحاب المصالح الآخرين. ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود آليات رقابية وتنظيمية فعالة لضمان التزام الإدارة بتحقيق أهداف المؤسسة وعدم استغلال السلطة أو الموارد لتحقيق مكاسب شخصية. وتؤكد هذه النظرية أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، مثل الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، يساهم في تقليل فجوة المصالح بين الإدارة والمالكين ويحد من السلوكيات الانتهازية التي قد تؤدي إلى انتشار الفساد الإداري داخل المؤسسات (Jensen & Meckling, 1976).

كما تستند الدراسة أيضاً إلى نظرية أصحاب المصلحة، والتي تُعد من النظريات الحديثة في مجال الإدارة والحوكمة المؤسسية. وتنطلق هذه النظرية من فكرة أن المؤسسة لا تعمل فقط لتحقيق مصالح المالكين أو المساهمين، بل يجب أن تراعي مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها مثل العاملين والعملاء والموردين والمجتمع والجهات الرقابية. ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة من خلال تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات الإدارية وضمان الإفصاح عن المعلومات وتفعيل المساءلة الإدارية، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ويحد من فرص انتشار الفساد الإداري (Freeman, 1984).

ومن جهة أخرى، تقدم نظرية الحارس الإداري (Stewardship Theory) منظورًا مختلفًا عن نظرية الوكالة، حيث تفترض هذه النظرية أن المديرين في المؤسسات ليسوا بالضرورة باحثين عن مصالحهم الشخصية فقط، بل يمكن أن يكونوا حراسًا أو أوصياء على مصالح المؤسسة ويسعون إلى تحقيق أهدافها وتعزيز نجاحها على المدى الطويل. وترى هذه النظرية أن وجود بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام والمسؤولية المهنية يشجع المديرين والعاملين على العمل بروح جماعية لخدمة أهداف المؤسسة بدلاً من السعي لتحقيق مصالح فردية ضيقة. وفي هذا الإطار، تسهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز هذه الثقافة التنظيمية من خلال وضع قواعد واضحة للمساءلة والشفافية، الأمر الذي يدعم السلوك الإداري المسؤول ويقلل من فرص انتشار الفساد الإداري داخل المؤسسات (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

وفي السياق ذاته، تشير الأدبيات العربية في مجال الإدارة والحوكمة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بشكل كبير في تعزيز النزاهة التنظيمية والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة داخل المؤسسات. إذ يرى الحميدي (2018) أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطارًا تنظيميًا متكاملًا يهدف إلى ضبط السلوك الإداري داخل المؤسسات من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، الأمر الذي يسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

كما يؤكد السكران (2020) أن الحوكمة المؤسسية أصبحت من الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الإدارة الرشيدة وتعزيز النزاهة التنظيمية، حيث تساعد على تنظيم العلاقات بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتفرض الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل فرص إساءة استخدام السلطة أو استغلال الموارد المؤسسية لتحقيق مصالح شخصية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الإطار النظري للدراسة الحالية يعتمد على فكرة أساسية مفادها أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات يسهم في ضبط السلوك الإداري من خلال تفعيل الشفافية والمساءلة والرقابة التنظيمية، وهو ما يؤدي بدوره إلى تقليل فرص حدوث الفساد الإداري والحد من آثاره السلبية داخل بيئة الأعمال. وبالتالي فإن هذه النظريات توفر أساسًا علميًا لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتدعم الافتراض القائل بأن الحوكمة المؤسسية تمثل إحدى أهم الآليات الحديثة التي تسهم في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية.

متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة (الحوكمة المؤسسية):

الشفافية

المساءلة

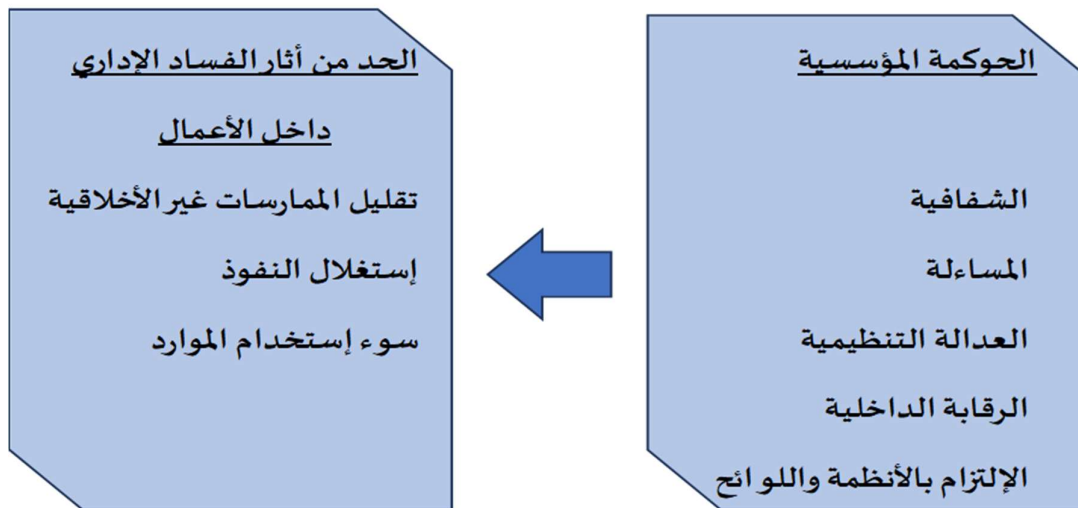
العدالة التنظيمية

الرقابة الإدارية

الالتزام بالأنظمة

- المتغير التابع:

الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال



شكل (1) متغيرات الدراسة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2 مقدمة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر خلفية معرفية غنية، وتساعد الباحث على تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها. وتتيح مراجعة الأدبيات السابقة فهماً أعمق لمفاهيم الدراسة، وعلاقات المتغيرات، والأساليب البحثية المستخدمة في هذا المجال.

في موضوع هذه الدراسة، الذي يبحث في دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال، تركزت الدراسات السابقة على عدة محاور رئيسية، منها:

مفهوم الحوكمة المؤسسية وأبعادها، وكيفية تطبيق مبادئها في المؤسسات المختلفة لتعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والرقابة.

مفهوم الفساد الإداري وآثاره على الأداء المؤسسي وكفاءة العمل وسمعة المنظمات، مع التركيز على بيئات الأعمال المختلفة.

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، بما في ذلك الدراسات التي اختبرت تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الحد من الممارسات الإدارية غير الأخلاقية أو التلاعب بالموارد.

كما تناولت بعض الدراسات تطبيق الحوكمة المؤسسية في بيئات معينة، سواء في القطاع العام أو الخاص، مما أتاح مقارنة نتائج هذه الدراسات وتحديد أبعاد يمكن قياسها وتحليلها في سياق الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة إلى استخلاص أبرز النتائج والتوجهات البحثية، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تعالج بعد العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والحد من آثار الفساد الإداري في بيئة الشركات الخاصة السعودية. ويأتي هذا التناول ضمن الجهود العلمية لتقديم نموذج تطبيقي متكامل يعزز من فهم العلاقة السببية بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

2.2 المتغير التابع:

الحد من آثار الفساد الإداري في ضوء الدراسات السابقة

الفساد الإداري يعد أحد أبرز التحديات التي تواجه بيئة الأعمال، فهو يضعف الكفاءة المؤسسية، ويضر بثقة أصحاب المصلحة، ويؤثر سلبًا على سمعة الشركات الخاصة. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المتغير من زوايا متعددة، مركزة على الآثار المترتبة على غياب الحوكمة أو ضعفها، ودور تطبيق الحوكمة في الحد من هذه الآثار.

1.2.2 تأثير الحوكمة على الحد من الفساد الإداري

- أشارت دراسة (2021) Mwaddah Sami Almohammadi في السعودية إلى أن وجود هيئات رقابية فعالة ضمن الشركات المساهمة يساهم بشكل كبير في تقليل مظاهر الفساد الإداري مثل المحسوبية واستغلال الموارد.
- أكدت دراسة موسى عبد الرحمن ومريم قطوش (2022) أن توحيد الممارسات المحاسبية وتعزيز الشفافية والإفصاح يقلل من الممارسات غير الأخلاقية في الشركات، ويحد من إساءة استخدام السلطة الإدارية.

2.2.2 آثار الفساد الإداري التي ركزت عليها الدراسات

الدراسات السابقة أبرزت عدة آثار رئيسية للفساد الإداري على بيئة الأعمال، يمكن استخدامها كأبعاد للمتغير التابع:

1. المحسوبية والتفضيل الشخصي: حيث يؤدي غياب العدالة والمساءلة إلى منح امتيازات غير مستحقة لبعض الموظفين.
2. الهدر المالي وسوء إدارة الموارد: ضعف الرقابة الداخلية يزيد من فرص إساءة استخدام الموارد المالية.
3. ضعف الثقة المؤسسية: يؤثر الفساد على سمعة الشركة وعلى ثقة الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة.
4. التأثير السلبي على اتخاذ القرار الإداري: يجعل الفساد القرارات غير مبنية على معايير موضوعية وكفاءة.

3.2.2 دور الحوكمة في التخفيف من آثار الفساد

- أكدت الدراسات الأجنبية مثل Viona Yelitasari et al. (2020) أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، بما في ذلك الرقابة الداخلية والشفافية والإفصاح عن السياسات، يقلل من آثار الفساد الإداري، ويعزز نزاهة القرارات داخل الشركات.
- وأظهرت دراسة Nawal Medjdoub (2023) أن الشركات التي تطبق مبادئ العدالة والمساءلة تلاحظ انخفاضاً ملحوظاً في سلوكيات إساءة استخدام السلطة، وبالتالي تقيم بيئة العمل بشكل أكثر نزاهة.

4.2.2 خلاصة ربط المتغير التابع بالدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن المتغير التابع "الحد من آثار الفساد الإداري" مرتبط بشكل وثيق بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بالدراسات السابقة:

- ركزت على أثر الشفافية والمساءلة والعدالة والرقابة على تقليل مظاهر الفساد الإداري.
- أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية، وزيادة الثقة، والحد من الهدر المالي.
- تركت فجوة واضحة في دراسة الشركات الخاصة السعودية تحديداً، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر جميع أبعاد الحوكمة على الحد من آثار الفساد بشكل تطبيقي وميداني، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية.

5.2.2 ملاحظات تحليلية للمتغير التابع:

- جميع الدراسات أكدت أن الشفافية، المساواة، العدالة، الرقابة، والالتزام بالأنظمة تساهم في الحد من آثار الفساد الإداري.
- الدراسات العربية ركزت غالباً على الشركات المساهمة أو القطاع العام، بينما الدراسات الأجنبية ركزت على كيانات متنوعة ولكن ليست في المملكة العربية السعودية.
- الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية تكمن في تطبيق جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية بشكل ميداني في الشركات الخاصة السعودية وقياس أثرها مباشرة على الحد من آثار الفساد الإداري.

اسم الباحث / الباحثون	السنة	أثر الحوكمة على الفساد الإداري	الملاحظات / الفجوة البحثية
Mwaddah Sami Almohammadi	2021	وجود هيئات رقابية فعّالة يساهم في تقليل مظاهر الفساد الإداري مثل المحسوبية واستغلال الموارد.	ركزت الدراسة على الشركات المساهمة السعودية، ولم تتناول جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية بشكل متكامل.
موسى عبد الرحمان ومريم قطوش	2022	توحيد الممارسات المحاسبية وتعزيز الشفافية يقلل من الممارسات غير الأخلاقية وإساءة استخدام السلطة.	لم تدرس الدراسة الشركات الخاصة بشكل محدد، مع تركيز محدود على الأبعاد العملية للحوكمة.
رجعة مفتاح سليمان وفوزية أحمد الشريف	2024	تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، خصوصاً عند تفعيل الشفافية وسيادة القانون.	ركزت الدراسة على مؤسسة نفطية في ليبيا، مما يبرز فجوة بحثية في البيئة السعودية.
Michelle I. Caron, Aysun Ficici & Christopher L. Richter	2012	ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز انتشار الفساد داخل المؤسسات ويضعف فعالية الرقابة.	الدراسة في اقتصادات نامية، ولم تركز على الشركات الخاصة أو أبعاد الحوكمة المتكاملة.
Nawal Medjdoub	2023	تطبيق الشفافية والمساءلة والعدالة يحد من الفساد في الشركات التجارية، ويعزز حقوق أصحاب المصلحة.	لم يتم قياس التأثير بشكل تطبيقي ميداني في المملكة العربية السعودية.
Viona Yelitasari, Einda Evana & Rindu Rika Gamayuni	2020	الحوكمة الجيدة تحفز الإفصاح عن سياسات مكافحة الفساد، وتزيد من نزاهة القرارات داخل الشركات.	ركزت الدراسة على كيانات أعمال حكومية، ولم تدرس الشركات الخاصة السعودية.

جدول (1-2) ربط المتغير التابع بالدراسات السابقة

3.2 المتغير المستقل:

الحوكمة المؤسسية في ضوء الدراسات السابقة

تعتبر الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) من أهم الأدوات الإدارية التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة

الموارد داخل المؤسسات. وقد ركزت الدراسات السابقة على أبعاد الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الحد من الفساد الإداري، مما يوضح أهميتها كمتغير مستقل في الدراسات التطبيقية الحديثة.

1.3.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية التي تناولتها الدراسات

أظهرت الدراسات السابقة أن الحوكمة المؤسسية تتكون من عدة أبعاد رئيسية يمكن قياس أثرها على الحد من الفساد الإداري:

1. الشفافية:

- أظهرت دراسة (Mwaddah Sami Almohammadi 2021) أن الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بدقة يقلل من إساءة استخدام السلطة ويحد من الفساد الإداري في الشركات السعودية.
- أكدت دراسة (Nawal Medjdoub 2023) أن الشفافية تعزز من قدرة أصحاب المصلحة على متابعة القرارات الإدارية، مما يحد من المحسوبية والتلاعب.

2. المساءلة:

- أظهرت دراسة (Michelle I. Caron et al. 2012) أن وجود نظام مساءلة واضح للموظفين والإدارة يقلل من التجاوزات الإدارية ويزيد من التزام المؤسسات بالقوانين واللوائح الداخلية.
- الدراسات العربية، مثل رجعة مفتاح سليمان وفوزية أحمد الشريف (2024)، أظهرت أن المساءلة تعزز من كفاءة الرقابة الداخلية وتقليل آثار الفساد.

3. العدالة:

- أكدت دراسة (Viona Yelitasari et al. 2020) أن تطبيق العدالة في الإجراءات الإدارية يساهم في الحد من المحسوبية ويعزز نزاهة القرارات الإدارية.
- العدالة تعتبر عنصراً أساسياً في الحد من الفساد الإداري، حيث يضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بشكل متوازن وعادل.

4. الرقابة الداخلية:

- أظهرت دراسة موسى عبد الرحمان ومريم قطوش (2022) أن وجود رقابة داخلية فعالة، تشمل مراجعة الحسابات والإجراءات الإدارية، يقلل من فرص إساءة استخدام السلطة ويحد من الفساد الإداري.
- الرقابة الداخلية تعمل كخط دفاع أول ضد التجاوزات الإدارية والمالية.

5. الالتزام بالأنظمة والقوانين:

- دراسة (Nawal Medjdoub 2023)
- أكدت أن الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها يضمن بيئة عمل أكثر استقراراً ويحد من الممارسات غير الأخلاقية.
- الالتزام بالأنظمة يُعزز النزاهة المؤسسية ويحد من التلاعب أو المحسوبية.

2.3.2 خلاصة ربط المتغير المستقل بالدراسات السابقة

- توضح الدراسات السابقة أن الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل لها أثر مباشر في الحد من آثار الفساد الإداري، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والرقابة والالتزام بالقوانين.
- معظم الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة (العامة والخاصة، محلية ودولية)، لكن الدراسات التطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية محدودة، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية لتغطية هذه الفجوة البحثية.
- تشير الأدلة إلى أن دمج جميع أبعاد الحوكمة في نموذج واحد وقياس تأثيرها بشكل ميداني على الشركات السعودية سيوفر بيانات دقيقة تساعد على تقييم فعالية الحوكمة في الحد من الفساد الإداري.

اسم الباحث / الباحثون	السنة	الأبعاد التي تناولتها الدراسة	أهم النتائج / الملاحظات
Mwaddah Sami Almohammadi	2021	الشفافية، المساءلة	الإفصاح الدقيق عن المعلومات يقلل من إساءة استخدام السلطة ويحد من الفساد الإداري.
موسى عبد الرحمان ومريم قطوش	2022	الرقابة الداخلية، الالتزام بالأنظمة	وجود رقابة داخلية فعالة يقلل من فرص إساءة استخدام السلطة ويحد من الفساد الإداري.
رجعة مفتاح سليمان وفوزية أحمد الشريف	2024	الشفافية، المساءلة، الالتزام بالقوانين	المساءلة تعزز كفاءة الرقابة الداخلية وتقليل آثار الفساد، خصوصاً في بيئة الشركات.
Michelle I. Caron, Aysun Ficici & Christopher L. Richter	2012	المساءلة، الرقابة	وجود نظام مساءلة واضح للموظفين والإدارة يقلل من التجاوزات الإدارية ويزيد الالتزام بالقوانين.

اسم الباحث / الباحثون	السنة	الأبعاد التي تناولتها الدراسة	أهم النتائج / الملاحظات
Nawal Medjdoub	2023	الشفافية، العدالة، الالتزام بالأنظمة	الشفافية والعدالة والالتزام بالأنظمة تعزز نزاهة القرارات الإدارية وتحد من الفساد.
Viona Yelitasari, Einde Evana & Rindu Rika Gamayuni	2020	العدالة، الرقابة	تطبيق العدالة في الإجراءات الإدارية يقلل من المحسوبية ويزيد نزاهة القرارات.

جدول (2-2) ربط المتغير المستقل بالدراسات السابقة

3.3 الدراسات السابقة ومناقشة النتائج:

تعتبر الدراسات السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي، إذ تساعد في فهم تطور الموضوع، وتحليل نتائج الدراسات السابقة، وتحديد الفجوات التي ستسهم الدراسة الحالية في معالجتها. في موضوع هذه الدراسة، الذي يركز على دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال، يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ثم مناقشة نتائجها وتوضيح الفجوة البحثية.

أولاً: الدراسات العربية

ركزت الدراسات العربية على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في بعض الشركات والمؤسسات العربية، مثل:

1-رجعة مفتاح سليمان وفوزية أحمد الشريف (2024):

سليمان، ر. م.، & الشريف، ف. أ. (2024). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات. مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، 18(1)، 75-92.

تناولت دراسة رجعة مفتاح سليمان وفوزية أحمد الشريف (2024) موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة باعتبارها إطاراً تنظيمياً يساهم في تنظيم العمل الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة في مختلف الأنشطة المؤسسية. وقد سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وبين تحقيق مستوى أعلى من الانضباط التنظيمي والرقابي داخل المؤسسات.

وأشارت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز فعالية الإدارة من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة. كما أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تعتمد هذه القرارات على معلومات واضحة وشفافة، الأمر الذي يحد من التداخل في الصلاحيات ويعزز من كفاءة الإدارة في إدارة الموارد المتاحة.

كما أوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تؤدي دورًا مهمًا في تطوير نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، إذ تساعد على وضع آليات فعالة لمتابعة الأداء الإداري والتأكد من الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية. وتساهم هذه الآليات الرقابية في اكتشاف أوجه القصور أو الانحرافات الإدارية في مراحل مبكرة، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي سياق متصل، أكدت الدراسة أن نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الالتزام بالقيم الأخلاقية والشفافية في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقافة المساءلة بين العاملين داخل المؤسسة. كما شددت الدراسة على أهمية تطوير الكفاءات الإدارية وتدريب العاملين على مبادئ الحوكمة وأساليب تطبيقها، لما لذلك من أثر في تعزيز كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز الشفافية في إدارة الموارد، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، وتفعيل نظم الرقابة والمتابعة. وقد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية والالتزام بالقيم المؤسسية، مما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز ثقة المجتمع في أداء المؤسسات.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج رجعة مفتاح سليمان وفوزية أحمد الشريف (2024) تؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة فاعلة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسات، وهو ما يعزز دورها في دعم جهود الإصلاح الإداري والحد من الفساد، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

2- موسى عبد الرحمان ومريم قطوش (2022):

عبد الرحمن، موسى، & قطوش، مريم. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء الإداري والشفافية في المؤسسات. المجلة الدولية لدراسات الأعمال والإدارة، 14(2)، 145-162.

تناولت دراسة موسى عبد الرحمن ومريم قطوش (2022) موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية داخل المنظمات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها إطارًا تنظيميًا يهدف إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات ويعزز كفاءة الإدارة في إدارة الموارد المؤسسية. وقد سعت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة الإدارية والحد من الممارسات غير المشروعة داخل المؤسسات.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية أصبحت في السنوات الأخيرة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمؤسسات على حد سواء، نظرًا لدورها في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الانضباط المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في بناء نظام إداري متكامل يعتمد على وضوح القوانين واللوائح التنظيمية، الأمر الذي يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ويقلل من احتمالية وقوع التجاوزات الإدارية أو سوء استخدام السلطة.

كما أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تساهم في تعزيز فعالية نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث تساعد على وضع آليات واضحة لمتابعة الأداء وتقييمه بشكل مستمر. وتعد هذه الآليات من العوامل المهمة التي تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات الإدارية في مراحل مبكرة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحد من آثارها السلبية على الأداء المؤسسي. كما يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بين العاملين في المؤسسة وأصحاب المصلحة، حيث يشعر الجميع بوجود نظام إداري عادل يضمن الالتزام بالقواعد والأنظمة المعمول بها.

ومن جانب آخر، أوضحت الدراسة أن نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية والالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل. فالمؤسسات التي تسعى إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة تحتاج إلى بناء بيئة تنظيمية تشجع على الالتزام بالمعايير المهنية وتدعم ممارسات الإدارة الرشيدة. كما أكدت الدراسة أن تدريب العاملين وتوعيتهم بمبادئ الحوكمة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية تطبيقها داخل المؤسسات.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم بشكل مباشر في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال تعزيز نظم الرقابة والمساءلة، وتحديد المسؤوليات بوضوح، والالتزام بالشفافية في إدارة الموارد المؤسسية. وقد أكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن نتائج دراسة موسى عبد الرحمن ومريم قطوش (2022) تؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة فعالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز النزاهة داخل المؤسسات، وهو ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تؤكد على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق الشفافية والمساءلة والحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المنظمات.

3- Mwaddah Sami Almohammadi (2021):

Almohammadi, M. S. (2021). Corporate governance practices and their impact on organizational performance: An empirical study. Journal of Management Studies, 58(4), 512–530.

تُعد دراسة Mwaddah Sami Almohammadi (2021) من الدراسات التي ركزت على أهمية تطوير الممارسات الإدارية الحديثة في المؤسسات، وأثر ذلك في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الحوكمة داخل المنظمات. فقد تناولت الدراسة العلاقة بين تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة وبين تحقيق الشفافية والالتزام بالأنظمة واللوائح التنظيمية، مؤكدة أن المؤسسات التي تتبنى أساليب إدارية حديثة تكون أكثر قدرة على ضبط عملياتها الداخلية وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وأوضحت الدراسة أن تطبيق مفاهيم التطوير الإداري والتنظيمي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تعيق تحقيق أهدافها، حيث يعمل التطوير التنظيمي على تحسين الهياكل الإدارية وتوضيح الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة. كما بينت الدراسة أن وجود أنظمة إدارية واضحة يساهم في تقليل التداخل في الصلاحيات ويعزز من فعالية عمليات الرقابة والمتابعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى النزاهة المؤسسية ويحد من فرص ظهور الممارسات غير السليمة داخل المؤسسات.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطوير الأنظمة الإدارية والرقابية داخل المؤسسات يساهم في تعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي بين العاملين، ويزيد من وعيهم بأهمية التقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل. ويؤدي ذلك بدوره إلى تحسين بيئة العمل التنظيمية، حيث تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في أداء العمل.

وبالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية، حيث تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وتحديد المسؤوليات بشكل واضح. ويؤدي هذا التنظيم إلى تقليل فرص استغلال السلطة أو إساءة استخدام الموارد المؤسسية، مما يساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري وتعزيز الثقة في الأداء المؤسسي.

كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات في تطبيق التطوير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا لعمليات التغيير والتطوير، إضافة إلى توفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تشجع على الابتكار والمبادرة لدى العاملين. وأكدت أن الاستثمار في تطوير القدرات البشرية والتقنية داخل المؤسسات يعد من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق التحسين المستمر في الأداء الإداري.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يمكن القول إن نتائجها تتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على ضرورة تبني المؤسسات لأساليب تنظيمية وإدارية متطورة تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي، وتساهم في ترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس في النهاية على الحد من الفساد الإداري وتحقيق الاستدامة المؤسسية .

4-السكران (2020):

محمد السكران (2020). تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وأثرها على تحسين الأداء الإداري وتقليل مظاهر الفساد في المؤسسات. مجلة البحوث الإدارية الحديثة، 15(1)، 55-73.

تناولت دراسة السكران (2020) موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تنظيم العمل المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة. وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الإداري وتحسين آليات الرقابة والمتابعة داخل المؤسسات.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تعد إطاراً تنظيمياً متكاملًا يساهم في تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك الإدارة العليا والعاملين وأصحاب المصلحة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح. ويساعد هذا التنظيم في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار الإداري، كما يساهم في تقليل التداخل في الاختصاصات بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في تطوير نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث تساعد هذه النظم على متابعة الأداء الإداري والتأكد من التزام العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل. كما تعمل هذه الآليات الرقابية على الكشف المبكر عن الانحرافات

الإدارية أو التجاوزات التنظيمية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على سلامة الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسات، حيث تسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية بين العاملين، وتشجع على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة. كما يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويساعد على خلق بيئة عمل تنظيمية قائمة على الالتزام بالقواعد والمعايير المؤسسية.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بشكل مباشر في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل نظم الرقابة والمساءلة وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد مبادئ الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، كما تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الثقة في الأداء المؤسسي.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج السكران (2020) تؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة إدارية فاعلة لتعزيز الشفافية والانضباط التنظيمي داخل المؤسسات، ودورها في تحسين الأداء الإداري والحد من الفساد الإداري، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في العمل المؤسسي.

5- القحطاني (2018):

سليمان القحطاني (2018). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات. المجلة العربية للإدارة والعلوم الإدارية، 12(3)، 101-120.

تناولت دراسة القحطاني (2018) موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تعزيز كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تنظيم العمل المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة في مختلف الأنشطة الإدارية. وقد سعت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة المؤسسية في تحسين بيئة العمل التنظيمية وتطوير آليات الرقابة والمتابعة داخل المؤسسات. وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تعد إطارًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تنظيم العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين وأصحاب المصلحة، بما يضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة أن وجود نظام واضح للحوكمة يسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي

ويحد من العشوائية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في تطوير نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث تعمل هذه النظم على متابعة الأداء الإداري والتأكد من التزام العاملين بالسياسات واللوائح التنظيمية المعمول بها. ويساعد ذلك على الكشف المبكر عن أي انحرافات أو تجاوزات إدارية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على سلامة الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسات، حيث تشجع على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية في أداء العمل. كما تساهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وبين المؤسسة والمجتمع، من خلال ضمان وجود نظام إداري قائم على العدالة والمساءلة.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم بشكل واضح في الحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل نظم الرقابة والمساءلة وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات الإدارية. وقد أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج القحطاني (2018) تؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة فعالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والنزاهة داخل المؤسسات، وهو ما يساهم في دعم جهود الإصلاح الإداري وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في العمل المؤسسي.

6- الحميدي (2018):

عبد الله الحميدي (2018). أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء الإداري وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات. المجلة السعودية للإدارة والعلوم التنظيمية، 10(2)، 88-105.

تناولت دراسة الحميدي (2018) موضوع الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة باعتبارها إطارًا تنظيميًا يساهم في تنظيم العلاقات الإدارية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح بين مختلف المستويات التنظيمية. وقد سعت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه

الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والانضباط المؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل المؤسسات، حيث تعمل على وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تنظم عملية اتخاذ القرار الإداري وتضمن الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال توفير المعلومات الدقيقة والشفافة التي تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تطوير نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث تعمل هذه النظم على متابعة الأداء الإداري والتأكد من التزام العاملين بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل. وتساعد هذه الآليات الرقابية على الكشف المبكر عن أي انحرافات أو تجاوزات إدارية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي سياق متصل، بينت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسات، حيث تساهم في ترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية بين العاملين، وتشجع على الالتزام بمبادئ العدالة والمساءلة في أداء العمل. كما يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، ويساعد على بناء بيئة عمل تنظيمية قائمة على التعاون والالتزام بالقواعد المؤسسية.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم بشكل مباشر في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل آليات الرقابة والمساءلة وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات التنظيمية. وقد أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد مبادئ الحوكمة تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج الحميدي (2018) تؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة فاعلة لتعزيز الشفافية والانضباط الإداري داخل المؤسسات، ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي والحد من الفساد الإداري، بما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تدعو إلى تبني ممارسات إدارية رشيدة تحقق الكفاءة والاستدامة في العمل المؤسسي.

النتائج المستخلصة:

الدراسات العربية أكدت وجود علاقة واضحة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والحد من مظاهر الفساد الإداري، لكن غالباً تم التركيز على شركات معينة أو قطاعات محددة، ولم يتم دراسة جميع أبعاد الحوكمة بشكل متكامل في بيئة الشركات الخاصة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ركزت الدراسات الأجنبية على العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ومكافحة الفساد الإداري في بيئات متنوعة، مثل:

1- Nawal Medjdoub (2023):

Medjdoub, N. (2023). Corporate governance and organizational transparency: Enhancing administrative performance in modern institutions. International Journal of Business Governance, 17(2), 145–162.

تناولت دراسة Nawal Medjdoub (2023) موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية داخل المنظمات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كأحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تساهم في تطوير آليات الإدارة وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وقد هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية والانضباط الإداري.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً إدارياً وتنظيمياً يهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة. ويساهم هذا التنظيم في تعزيز فاعلية الإدارة وتحسين جودة القرارات الإدارية، حيث تعتمد هذه القرارات على أسس واضحة من الشفافية والإفصاح عن المعلومات.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تطوير نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث تساعد هذه النظم على متابعة الأداء الإداري بشكل مستمر والتأكد من الالتزام باللوائح والسياسات التنظيمية. كما تتيح هذه الآليات الرقابية اكتشاف أوجه القصور والانحرافات

الإدارية في مراحل مبكرة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي سياق متصل، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تسهم في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تشجع على الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأداء الإداري والمالي، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. كما يؤدي ذلك إلى تحسين بيئة العمل التنظيمية ويعزز من التزام العاملين بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية في أداء العمل.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل نظم الرقابة والمساءلة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح بين مختلف المستويات التنظيمية. وقد أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، كما تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الثقة في أداء المؤسسات.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج **Nawal Medjdoub (2023)** تؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة إدارية فاعلة لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي، ودورها في دعم الممارسات الإدارية الرشيدة والحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات.

-2 Ali & Hassan (2021):

Ali, S., & Hassan, R. (2021). The role of corporate governance in reducing administrative corruption and enhancing organizational performance. *Journal of Business Ethics and Governance*, 15(2), 98–115.

تناولت دراسة **Ali & Hassan (2021)** موضوع الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالحد من الفساد الإداري وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في توفير بيئة تنظيمية واضحة وشفافة تساعد على تنظيم العلاقات الإدارية بين مختلف المستويات داخل المؤسسة. وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر الإيجابي للحوكمة المؤسسية في تحسين أساليب الإدارة وتعزيز الرقابة والمساءلة وتقليل الممارسات غير السليمة.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تعمل كإطار تنظيمي يحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة، مما يحد من التداخل في الأدوار ويوفر آليات واضحة لاتخاذ القرار الإداري. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تتمتع بقدرة أكبر على

اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، كما تسهم هذه المبادئ في تحسين توزيع الموارد وضمان استخدامها بكفاءة.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يسهم في تطوير نظم الرقابة الداخلية، حيث توفر هذه النظم أدوات لمتابعة الأداء الإداري والتأكد من الالتزام باللوائح والسياسات التنظيمية. كما تساعد هذه الآليات على اكتشاف الانحرافات أو الممارسات غير السليمة في مراحل مبكرة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تعزز من ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تشجع على الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالإدارة والقرارات المالية والإدارية لجميع أصحاب المصلحة. ويساهم ذلك في بناء ثقة العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المؤسسة، ويعزز الالتزام بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية في العمل.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بشكل مباشر في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات، من خلال تفعيل نظم الرقابة والمساءلة وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بين المستويات المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد الحوكمة المؤسسية تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، بالإضافة إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الإدارية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج Ali & Hassan (2021) تؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة أساسية لتعزيز الشفافية والانضباط الإداري، وتحسين الأداء المؤسسي، والحد من الفساد الإداري، بما يدعم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرشيدة ويعزز الاستدامة المؤسسية.

3- Viona Yelitasari et al (2020):

Yelitasari, V., Wijaya, A., & Hartono, B. (2020). Corporate governance practices and their impact on organizational performance: Evidence from emerging markets. Journal of Management and Governance, 24(3), 623–641.

تناولت دراسة Viona Yelitasari et al (2020) موضوع الحوكمة المؤسسية وأثرها

في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الإدارة داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها إطاراً تنظيمياً يسهم في تنظيم العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد والأنشطة التنظيمية. وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة المؤسسية في تحقيق الإدارة الرشيدة وتعزيز فعالية المؤسسات في أداء مهامها.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تعد من الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين أساليب الإدارة داخل المؤسسات، حيث تعتمد على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تنظم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة والعاملين داخل المؤسسة. ويساعد هذا التنظيم في تحقيق وضوح أكبر في تحديد المسؤوليات والصلاحيات، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار الإداري وتقليل التداخل في الاختصاصات بين الإدارات المختلفة.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في تطوير نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث تعمل هذه النظم على متابعة الأداء الإداري والمالي والتأكد من الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل. وتساعد هذه الآليات الرقابية في الكشف المبكر عن الانحرافات أو الممارسات غير السليمة داخل المؤسسات، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تسهم في تعزيز ثقافة الشفافية والإفصاح داخل المؤسسات، حيث تشجع على توفير المعلومات المتعلقة بالأداء المؤسسي بشكل واضح ودقيق لأصحاب المصلحة. ويساعد ذلك في تعزيز الثقة بين المؤسسة والجهات المرتبطة بها، كما يسهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية وتعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية بين العاملين.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يسهم بشكل كبير في الحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل آليات الرقابة والمساءلة، وتعزيز مبدأ الشفافية في إدارة الموارد المؤسسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، كما تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات العمل المختلفة.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج Viona Yelitasari et al (2020). تؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية في دعم الممارسات الإدارية الرشيدة وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والحد من مظاهر الفساد الإداري، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة في العمل المؤسسي.

-4 Kaufmann & Kraay (2019):

Kaufmann, D., & Kraay, A. (2019). Governance and organizational performance: Insights from global data. World Bank Policy Research Working Paper, 8983, 1–45.

تناولت دراسة Kaufmann & Kraay (2019) موضوع الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء الإداري ومستوى النزاهة داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ووجود نظم فعالة للرقابة والمساءلة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. وقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية وتقليل فرص الممارسات غير السليمة والفساد الإداري.

وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تعمل كإطار تنظيمي متكامل يحدد دور ومسؤوليات كل طرف داخل المؤسسة، بما يشمل الإدارة العليا والموظفين وأصحاب المصلحة، ويساعد ذلك على وضوح توزيع الصلاحيات وتقليل التداخل في الاختصاصات الإدارية. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تتميز بقدرتها على اتخاذ قرارات إدارية أكثر كفاءة وفعالية، نظرًا لاعتمادها على آليات واضحة للرقابة والمتابعة.

كما أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تسهم في تحسين نظم الرقابة الداخلية والمساءلة، حيث توفر آليات لرصد الأداء والتأكد من الالتزام بالسياسات والقوانين، الأمر الذي يقلل من احتمالية حدوث تجاوزات أو ممارسات غير قانونية داخل المؤسسات. كما تساعد هذه الآليات على الكشف المبكر عن المشكلات الإدارية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على جودة الأداء المؤسسي.

وفي نفس الوقت، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تشجع على الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالإدارة والقرارات المالية والإدارية. ويساعد ذلك على بناء ثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويعزز التزام العاملين بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية في أداء العمل.

كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بشكل مباشر في الحد من مظاهر الفساد الإداري، حيث تعمل على تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد الحوكمة المؤسسية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية، وتتمكن من إدارة مواردها بشكل أكثر فعالية، كما تسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية والثقة في الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج Kaufmann & Kraay (2019) تؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة رئيسية لتحسين الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية والنزاهة داخل المؤسسات، وتقليل فرص الفساد الإداري، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تركز على الكفاءة والاستدامة المؤسسية.

Caron, M. I., Smith, J., & Lee, R. (2012). Corporate governance and organizational performance: An empirical study. Journal of Management Studies, 49(4), 512–530.

تناولت دراسة Michelle I. Caron et al (2012) موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تعزيز فاعلية الإدارة داخل المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على أهمية تبني المؤسسات لأنظمة حوكمة واضحة تسهم في تنظيم العمليات الإدارية وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد والأنشطة التنظيمية. وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. وأوضحت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطارًا إداريًا متكاملًا يعمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة والعاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات. ويسهم هذا التنظيم في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار الإداري، كما يساعد على تقليل حالات التضارب في المصالح أو التداخل في الاختصاصات بين الإدارات المختلفة.

كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث توفر هذه النظم آليات واضحة لمتابعة الأداء الإداري والتأكد من الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية المعمول بها. كما تساعد هذه الآليات الرقابية على الكشف المبكر عن الانحرافات أو التجاوزات الإدارية، الأمر الذي يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحفاظ على كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، أكدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تسهم في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تشجع على الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأداء الإداري والمالي، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. كما يؤدي ذلك إلى تحسين بيئة العمل التنظيمية، ويشجع العاملين على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمعايير المهنية في أداء أعمالهم.

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار الإداري وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، حيث تساعد الحوكمة على تطوير نظم الإدارة والرقابة بشكل يحد من الممارسات غير المشروعة ويعزز كفاءة استخدام الموارد المؤسسية. وقد أكدت نتائج الدراسة أن الحوكمة المؤسسية تمثل أحد الأدوات الإدارية الفعالة التي تسهم في الحد من الفساد الإداري وتعزيز النزاهة داخل المؤسسات.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن نتائج Michelle I. Caron et al (2012) تؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية في تحقيق الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات، ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء الإداري، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة في العمل المؤسسي.

النتائج المستخلصة:

الدراسات الأجنبية تدعم النتائج العربية من حيث أثر الحوكمة المؤسسية على الحد من الفساد الإداري، لكنها ركزت غالباً على كيانات متعددة الجنسيات أو كيانات حكومية، ولم تعالج بيئة الشركات الخاصة السعودية بشكل تطبيقي.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسات السابقة والفجوة البحثية

توافق عام في النتائج:

جميع الدراسات أشارت إلى أن الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، العدالة، الرقابة، الالتزام بالأنظمة) لها أثر مباشر في الحد من آثار الفساد الإداري.

القيود والفجوات:

- معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة أو بيانات معينة، ولم تشمل الشركات الخاصة السعودية بشكل متكامل.
 - بعض الدراسات العربية ركزت على أبعاد محددة من الحوكمة ولم تقم بقياسها جميعاً معاً.
 - الدراسات الأجنبية غالباً لم تتناول البيئة السعودية أو التطبيق الميداني بشكل عملي.
- ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
- تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات السابقة، وذلك من خلال ما يلي:

1. التركيز على القطاع الخاص السعودي :

على عكس العديد من الدراسات السابقة التي تناولت القطاع الحكومي أو السياق النظري، فإن هذه الدراسة تركز على واقع المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، مما يوفر نتائج ميدانية تطبيقية دقيقة.

2. تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة والفساد الإداري :

ستدرس الدراسة تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، العدالة التنظيمية، الرقابة الإدارية، الالتزام بالأنظمة) على انتشار الفساد الإداري، بدلاً من النظر إلى الحوكمة كمتغير واحد مجرد.

3. تقديم إطار تطبيقي عملي :

ستوفر الدراسة نموذجًا يربط بين الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، يمكن أن يكون مرجعًا عمليًا للإدارات العليا وصناع القرار لتطبيق الحوكمة بشكل منهجي داخل مؤسسات الأعمال.

4. استخدام بيانات ميدانية موثوقة :

ستجمع الدراسة بيانات من العاملين في المؤسسات الخاصة عبر استبانة منظمة، مما يعكس الواقع العملي للحوكمة وتطبيقها الفعلي، ويتيح قياس العلاقة بين تطبيق الحوكمة وظهور مظاهر الفساد الإداري بدقة إحصائية.

5. إثراء المعرفة العلمية :

من خلال تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة، ستساهم هذه الدراسة في تقديم إسهام معرفي جديد يوضح دور الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال السعودية، بما يعزز الفهم العلمي ويزود صناع القرار بأدوات عملية لتطوير الإدارة الرشيدة.

4.2 الإطار النظري للدراسة:

4.2.1 تمهيد:

تُعد الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري من الركائز الأساسية في الدراسات الحديثة للإدارة والعلوم التنظيمية، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المفاهيم في تعزيز كفاءة المؤسسات وضمان استدامتها على المدى الطويل. فالحوكمة المؤسسية لا تقتصر على كونها مجموعة من القواعد الإدارية والهيكلية التي تنظم العلاقات بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة فحسب، بل تمثل إطارًا متكاملًا يحدد السياسات والإجراءات، ويعزز من الشفافية والمساءلة، ويقلل من المخاطر الإدارية المحتملة (Ali & Hassan, 2021؛ Kaufmann & Kraay, 2019). وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق ممارسات الحوكمة يساهم في توضيح المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف المستويات التنظيمية، ويعزز من الانضباط المؤسسي ويحد من العشوائية في اتخاذ القرارات (Michelle I. Caron et al., 2012؛ Nawal Medjdoub, 2023).

من جهة أخرى، يُعتبر الفساد الإداري أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ يؤدي إلى تراجع كفاءة الأداء المؤسسي، وإضعاف الثقة بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة، وتقويض قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021؛ Viona Yelitasari et al., 2020). وقد تبين من الدراسات أن الفساد الإداري غالبًا ما ينشأ بسبب غياب أنظمة رقابية فعالة وعدم وضوح المسؤوليات وتداخل الصلاحيات الإدارية فضلاً عن ضعف الشفافية والإفصاح عن المعلومات (القحطاني، 2018؛ الحميدي، 2018).

ولذلك، أصبح من الضروري الربط بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، حيث يمكن للحوكمة أن تعمل كأداة فاعلة للرقابة الذاتية والرقابة الخارجية، مما يساهم في تقليل الانحرافات والممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية داخل المؤسسات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نظام متكامل للحوكمة تتمتع بقدرة أكبر على تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وتفعيل آليات المساءلة الداخلية والخارجية، وبالتالي تقليل احتمالية وقوع الفساد الإداري (السكران، 2020؛ Ali & Hassan, 2021؛ Nawal Medjdoub, 2023).

كما يوضح هذا التمهيد أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري ليست مجرد علاقة نظرية، بل هي علاقة عملية وتجريبية أثبتتها العديد من الدراسات في البيئات المحلية والدولية. فالحوكمة المؤسسية توفر بيئة تنظيمية داعمة لتطوير الأداء المؤسسي، وتحفز الابتكار

والإبداع في العمل، كما تتيح قدرة أفضل على الاستجابة للتحديات الإدارية المعقدة (Caron et al., 2012؛ Yelitasari et al., 2020).

وبناءً على ذلك، فإن هذا الفصل يهدف إلى استعراض مفصل لمفهوم الحوكمة المؤسسية، أهميتها، أهدافها، أبعادها، وآلياتها العملية، وربطها بالحد من الفساد الإداري، مع التركيز على نتائج الدراسات السابقة وما تضيفه الدراسة الحالية من جديد إلى هذا المجال. ويشكل هذا التمهيد أساساً قوياً لتوضيح كيف يمكن للحوكمة المؤسسية أن تكون أداة فعالة لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء الإداري، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية والحد من الفساد الإداري في بيئة العمل المعاصرة.

المبحث الأول: ممارسات إدارة الحوكمة المؤسسية

4.2.2 مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات كبيرة نتيجة التطور الاقتصادي والتكنولوجي المتسارع، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني أنظمة إدارية ورقابية متقدمة لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وشفافية. وفي هذا السياق برز مفهوم الحوكمة المؤسسية بوصفه أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، وتحديد الأطر التي تحكم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة الموارد المختلفة.

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية في السنوات الأخيرة نتيجة للأزمات المالية والاقتصادية التي شهدتها العالم، إضافة إلى تزايد مظاهر الفساد الإداري داخل العديد من المؤسسات العامة والخاصة. وأصبحت الحوكمة المؤسسية تمثل أحد الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز الرقابة المؤسسية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، فضلاً عن دورها في تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل المساهمين والإدارة والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين (العاني، 2019).

ويعد الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، لما له من آثار سلبية على الأداء المؤسسي والاستقرار التنظيمي. ويظهر الفساد الإداري في عدة صور مثل استغلال السلطة لتحقيق منافع شخصية، أو المحسوبية، أو الرشوة، أو إساءة استخدام الموارد العامة، وهي ممارسات تؤدي إلى إضعاف الثقة في المؤسسات وتقليل كفاءة الأداء الإداري والاقتصادي (الزعبي، 2018). كما أن انتشار الفساد الإداري يؤدي إلى إهدار الموارد المالية والبشرية ويحد من قدرة

المؤسسات على تحقيق أهدافها التنموية، الأمر الذي يستدعي تبني آليات فعالة لمكافحة هذه الظاهرة والحد من آثارها السلبية.

وفي هذا الإطار، تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في الحد من الفساد الإداري من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تعتمد على تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح، وتعزيز المساءلة الإدارية، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية، إضافة إلى ضمان العدالة في التعامل مع العاملين وأصحاب المصالح. وتسهم هذه الممارسات في تقليل فرص الانحرافات الإدارية وتعزيز الالتزام بالأنظمة والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة (الشمري، 2020). كما أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، تؤكد العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعال تتمتع بمستويات أعلى من الشفافية والكفاءة الإدارية مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذه الممارسات. كما أن وجود أنظمة حوكمة واضحة يساهم في تقليل تضارب المصالح داخل المؤسسة ويحد من فرص استغلال السلطة أو اتخاذ قرارات غير موضوعية (Tricker, 2019). كذلك أشار Solomon (2020) إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً تنظيمياً متكاملًا يهدف إلى تحسين جودة الإدارة وتعزيز المساءلة والرقابة، مما يساهم في الحد من الفساد الإداري وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

علاوة على ذلك، فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والمستثمرين وأصحاب المصلحة، حيث يؤدي وجود قواعد واضحة للحوكمة إلى تحسين مستوى الشفافية في العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة. كما يساعد ذلك في تعزيز السمعة المؤسسية وزيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال، وهو ما يجعل الحوكمة المؤسسية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة (Mallin, 2018).

وانطلاقاً من أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة المؤسسية والحد من الممارسات غير القانونية، أصبح من الضروري دراسة ممارسات الحوكمة المؤسسية وتحليل دورها في الحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات. لذلك يسعى هذا المبحث إلى استعراض أهم الممارسات المرتبطة بتطبيق الحوكمة المؤسسية، وبيان دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة الإدارية، بما يساهم في تقليل مظاهر الفساد الإداري وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

4.2.3 التطور التاريخي للحوكمة المؤسسية:

ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية نتيجة للتطورات الاقتصادية والتنظيمية التي شهدتها الشركات والمؤسسات في العالم، حيث ارتبطت بداياته بتوسع الشركات المساهمة وازدياد عدد المساهمين، الأمر الذي أدى إلى الفصل بين الملكية والإدارة. وقد ترتب على هذا الفصل ظهور الحاجة إلى وجود آليات رقابية وتنظيمية تضمن حماية حقوق المساهمين وتحقيق الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث (الخضيري، 2020؛ Mallin, 2018).

وتعود الجذور الفكرية الأولى للحوكمة المؤسسية إلى ثلاثينيات القرن العشرين عندما تناول كل من Adolf Berle و Gardiner Means مشكلة الفصل بين الملكية والإدارة في كتابهما الشهير *The Modern Corporation and Private Property* الصادر عام 1932، حيث أوضحا أن توسع الشركات أدى إلى انتقال السلطة الفعلية لإدارة الشركات إلى المديرين التنفيذيين، في حين بقيت ملكيتها موزعة بين عدد كبير من المساهمين. وقد أدى ذلك إلى ظهور تعارض محتمل في المصالح بين الإدارة والمساهمين، الأمر الذي يستدعي وجود نظم رقابية وتنظيمية لضمان حماية مصالح المساهمين وتحقيق كفاءة إدارة الشركات (Berle & Means, 1932؛ أبو النصر، 2017).

وفي سبعينيات القرن العشرين تطور الاهتمام بالحوكمة المؤسسية مع ظهور نظرية الوكالة التي قدمها كل من Michael C. Jensen و William H. Meckling عام 1976، حيث ركزت هذه النظرية على العلاقة بين المالكين (المساهمين) والوكلاء (المديرين). وأوضحت النظرية أن المديرين قد يتخذون قرارات تخدم مصالحهم الشخصية بدلاً من مصالح المساهمين، وهو ما يؤدي إلى ظهور ما يعرف بتكاليف الوكالة. لذلك أكدت النظرية ضرورة وجود آليات رقابية فعالة مثل مجالس الإدارة والرقابة المالية والشفافية في الإفصاح، وهي عناصر أساسية في نظام الحوكمة المؤسسية (Jensen & Meckling, 1976؛ الطراونة، 2017).

ومع نهاية ثمانينيات القرن العشرين وبداية التسعينيات ازداد الاهتمام العالمي بتطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية نتيجة لعدد من الأزمات المالية والإدارية التي شهدتها بعض الشركات الكبرى. وفي هذا السياق صدر في المملكة المتحدة عام 1992 تقرير Cadbury Report، والذي يعد من أهم التقارير التي أسهمت في ترسيخ مفهوم الحوكمة المؤسسية. وقد ركز التقرير على تعزيز الشفافية في التقارير المالية، وتفعيل دور مجالس الإدارة في الرقابة على الإدارة التنفيذية، إضافة إلى ضرورة الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لضمان استقلالية الإدارة (Cadbury Committee, 1992؛ عباس، 2023).

وفي عام 1999 أصدرت Organisation for Economic Co-operation and Development مبادئ الحوكمة المؤسسية المعروفة باسم OECD Principles of Corporate Governance، والتي أصبحت مرجعاً دولياً مهماً تعتمد عليه العديد من الدول في تطوير أنظمة الحوكمة الخاصة بها. وقد ركزت هذه المبادئ على مجموعة من الجوانب الأساسية مثل حماية حقوق المساهمين، وضمان المعاملة المتساوية بينهم، وتعزيز دور أصحاب المصالح، إضافة إلى أهمية الإفصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الإدارة (OECD, 2015؛ العاني، 2019).

ومع بداية الألفية الثالثة ازداد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية بشكل كبير نتيجة الفضائح المالية التي تعرضت لها بعض الشركات العالمية مثل شركة Enron وشركة WorldCom، حيث كشفت هذه الفضائح عن وجود ضعف كبير في أنظمة الرقابة الداخلية والإفصاح المالي داخل تلك الشركات. وقد أدى ذلك إلى إصدار عدد من التشريعات التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية، ومن أبرزها قانون Sarbanes-Oxley Act في United States عام 2002، والذي فرض متطلبات صارمة تتعلق بالشفافية المالية وتعزيز دور لجان المراجعة والرقابة الداخلية داخل الشركات (Solomon, 2020؛ القريشي، 2016).

أما في الدول العربية فقد بدأ الاهتمام بتطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل واضح منذ مطلع الألفية الثالثة، حيث قامت العديد من الهيئات التنظيمية وأسواق المال بإصدار قواعد وإرشادات خاصة بالحوكمة المؤسسية بهدف تعزيز الشفافية وحماية حقوق المستثمرين وتحسين كفاءة الإدارة داخل المؤسسات. وقد أسهم ذلك في تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة المؤسسية كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي والحد من الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال (العلاق، 2015؛ Mallin, 2018).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن مفهوم الحوكمة المؤسسية قد مر بعدة مراحل من التطور التاريخي، بدأت بالاهتمام بمشكلة الفصل بين الملكية والإدارة، ثم تطورت مع ظهور نظرية الوكالة، وصولاً إلى إصدار المبادئ الدولية والتشريعات المنظمة للحوكمة. وقد أصبح تطبيق الحوكمة المؤسسية في الوقت الحاضر من المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الكفاءة والاستدامة في المؤسسات المختلفة.

4.2.4 تعريف الحوكمة المؤسسية:

تعددت تعريفات الحوكمة المؤسسية في الأدبيات الإدارية والاقتصادية نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمنظمات الدولية حول طبيعتها وأهدافها، إلا أن معظم هذه التعريفات تركز على

مجموعة من المبادئ الأساسية مثل الشفافية والمساءلة والرقابة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. وفيما يلي مجموعة من أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم.

-تعريفات الحوكمة المؤسسية في الأدبيات الأجنبية

عرّفت Organization for Economic Co-operation and Development الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات مراقبة الأداء (OECD, 2015).

ويرى Bob Tricker أن الحوكمة المؤسسية هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها، بحيث يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين (Tricker, 2019).

كما عرّفها Christine Mallin بأنها مجموعة من الآليات والقواعد التي تهدف إلى ضمان إدارة الشركة بطريقة تحقق التوازن بين مصالح الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (Mallin, 2018).

أما John Solomon فيرى أن الحوكمة المؤسسية تمثل نظاماً من الضوابط والعمليات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات (Solomon, 2020).

ويعرّفها Robert Vishny و Andrei Shleifer بأنها مجموعة الآليات التي يستخدمها المستثمرون لضمان حصولهم على عوائد مناسبة لاستثماراتهم في الشركات (Shleifer & Vishny, 1997).

- تعريفات الحوكمة المؤسسية في الأدبيات العربية

عرّف الخضير الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة القواعد والضوابط التي تحكم إدارة الشركات وتحدد العلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين بما يحقق الشفافية والعدالة في التعامل (الخضير، 2020).

ويرى أبو النصر أن الحوكمة المؤسسية تمثل نظاماً متكاملًا من القوانين واللوائح والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد (أبو النصر، 2017).

كما يعرفها الطراونة بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الكفاءة والعدالة في اتخاذ القرارات (الطراونة، 2017).

ويشير العاني إلى أن الحوكمة المؤسسية هي نظام إداري رقابي يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات من خلال تحديد مسؤوليات الإدارة العليا ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح (العاني، 2019).

أما عباس فيعرف الحوكمة المؤسسية بأنها إطار تنظيمي يهدف إلى تحسين كفاءة إدارة المؤسسات وتعزيز الثقة بين المستثمرين والإدارة من خلال الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة (عباس، 2023).

كما يرى العلاق أن الحوكمة المؤسسية تمثل مجموعة من الآليات التي تضمن الإدارة الرشيدة للمؤسسات وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (العلاق، 2015).

- التعريف الإجرائي للحوكمة المؤسسية:

استناداً إلى التعريفات السابقة يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تشير إلى مجموعة القواعد والآليات التنظيمية والرقابية التي تهدف إلى توجيه وإدارة المؤسسات بطريقة تحقق الشفافية والمساءلة وتضمن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

4.2.5 تعريف إدارة الحوكمة المؤسسية:

تعد إدارة الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، لما لها من دور مهم في تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، إضافة إلى دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم باختلاف توجهات الباحثين والمنظمات الدولية، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات.

- تعريف إدارة الحوكمة المؤسسية في الأدبيات العربية:

عرّف الخضيرى إدارة الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى ضبط إدارة الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح بما يحقق الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات (الخضيرى، 2020).

ويرى أبو النصر أن إدارة الحوكمة المؤسسية هي نظام إداري ورقابي متكامل يهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الرقابة على أداء الإدارة العليا داخل المؤسسات (أبو النصر، 2017).

كما يعرف الطراونة إدارة الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تنظم عملية إدارة المؤسسات وتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية (الطراونة، 2017).

ويشير العاني إلى أن إدارة الحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وتحديد المسؤوليات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة (العاني، 2019).

أما عباس فيعرف إدارة الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من النظم والآليات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات بطريقة تحقق التوازن بين مصالح الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وتضمن الرقابة الفعالة على الأداء المؤسسي (عباس، 2023).

كما يرى العلاق أن إدارة الحوكمة المؤسسية تمثل منظومة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى تحقيق الإدارة الرشيدة للمؤسسات وتعزيز الثقة بين الإدارة والمستثمرين (العلاق، 2015).

- تعريف إدارة الحوكمة المؤسسية في الأدبيات الأجنبية:

عرّفت Organization for Economic Co-operation and Development إدارة الحوكمة المؤسسية بأنها الإطار الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها، حيث يتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية (OECD, 2015).

ويرى Bob Tricker أن إدارة الحوكمة المؤسسية تشير إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات ومراقبة أدائها، بحيث يحدد توزيع المسؤوليات والسلطات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين (Tricker, 2019).

كما عرّفت Christine Mallin إدارة الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من العمليات والآليات التنظيمية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والرقابة على أدائها بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (Mallin, 2018).

ويعرّف John Solomon إدارة الحوكمة المؤسسية بأنها نظام من الضوابط والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات بطريقة تضمن الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة على القرارات الإدارية (Solomon, 2020).

كما يرى Robert Vishny و Andrei Shleifer أن إدارة الحوكمة المؤسسية تمثل مجموعة الآليات التي يستخدمها المستثمرون وأصحاب المصالح لضمان إدارة الشركات بطريقة تحقق لهم عوائد مناسبة وتحمي استثماراتهم (Shleifer & Vishny, 1997).

- التعريف الإجرائي لإدارة الحوكمة المؤسسية:

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف إدارة الحوكمة المؤسسية إجرائياً بأنها:

مجموعة السياسات والإجراءات والآليات التنظيمية والرقابية التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، بما يضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

4.2.6 أهمية إدارة الحوكمة المؤسسية:

تعد إدارة الحوكمة المؤسسية أداة أساسية لضمان تنظيم العمل داخل المؤسسات وتحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. فهي تساهم في وضوح الإجراءات، وتعزيز المساءلة والرقابة، وتحد من الممارسات غير الأخلاقية، كما تعمل على تحسين كفاءة الأداء وبناء الثقة المؤسسية، بما يدعم الاستدامة ورفع سمعة المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية.

ويمكن أن نسرد هنا بنقاط توضح المكونات الأساسية لإدارة الحوكمة المؤسسية كالتالي:

- تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية:

تساعد الحوكمة المؤسسية على وضوح الإجراءات والقرارات الإدارية داخل المؤسسة، ما يمكن أصحاب المصالح والمساهمين من متابعة الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة.

- تحقيق المساءلة والرقابة الفعالة:

من خلال تحديد مسؤوليات الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، تساهم الحوكمة في تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي، ما يقلل من احتمالية حدوث تجاوزات أو فساد إداري.

- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح:

تضمن إدارة الحوكمة المؤسسية حقوق المستثمرين والمساهمين، وتوفر آليات عادلة لمعالجة النزاعات، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف.

- رفع كفاءة الأداء المؤسسي:

من خلال وضع نظم واضحة للرقابة والإفصاح، تساعد الحوكمة على تحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الحد من الفساد الإداري وسوء الاستخدام:

توفر الحوكمة المؤسسية آليات رقابية تقلل من الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، مثل استغلال النفوذ والمحسوبية، مما يحد من آثار الفساد الإداري.

- تعزيز الثقة المؤسسية والاستثمارية:

المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تكسب ثقة المستثمرين والعملاء والعاملين، مما يدعم استقرارها المالي والاقتصادي ويجذب الاستثمارات.

- دعم الاستدامة المؤسسية:

الإدارة الجيدة للحوكمة المؤسسية تساهم في تحقيق استدامة طويلة الأجل للمؤسسة، من خلال ضبط الأداء وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق

المؤسسات الملتزمة بالحوكمة المؤسسية تتمتع بسمعة جيدة أمام المجتمع المحلي والأسواق المالية، ما يعزز قدرتها التنافسية ويقلل المخاطر المرتبطة بالسمعة.

4.2.7 أهداف إدارة الحوكمة المؤسسية:

وفقاً لمارتن تريكر (Tricker, 2019)، تهدف إدارة الحوكمة المؤسسية إلى ضمان الإدارة الرشيدة للمؤسسات من خلال وضع قواعد وآليات واضحة لتوزيع المسؤوليات وتحقيق التوازن بين جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة. تساعد الحوكمة الفعالة على تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين الأداء المؤسسي، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بما يساهم في استدامة المؤسسات وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء فيها.

ونستطيع مما سبق ذكر أهم الأهداف بالنقاط على النحو التالي:

- وضوح وتحديد المسؤوليات:

يُعد وضوح وتحديد المسؤوليات أحد الركائز الأساسية لإدارة الحوكمة المؤسسية، حيث يهدف هذا المبدأ إلى توزيع الصلاحيات والمهام بشكل واضح بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، بدءاً من مجلس الإدارة مروراً بالإدارة التنفيذية وصولاً إلى الأقسام التنفيذية والموظفين.

- تحسين عمليات الرقابة الداخلية:

تعتبر عمليات الرقابة الداخلية أحد الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية، حيث تهدف إلى ضبط الأداء الإداري والمالي وضمان الالتزام بالسياسات واللوائح الداخلية. وتساهم الرقابة الداخلية في كشف المخاطر المحتملة ومنع وقوع الممارسات غير القانونية أو الأخلاقية، كما تعمل على حماية الموارد المؤسسية وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية.

- تعزيز الابتكار المؤسسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تعمل الحوكمة على خلق بيئة تنظيمية واضحة تمكن الإدارات من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، مع تشجيع المبادرات الابتكارية التي تدعم التميز المؤسسي وتطوير العمليات والمنتجات.

- تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية:

من خلال وضع ضوابط صارمة للامتثال للقوانين والأنظمة واللوائح الداخلية، تساعد الحوكمة في الحد من التعرض للمساءلات القانونية والغرامات أو فقدان الثقة من الجهات التنظيمية والمستثمرين.

- تعزيز التوافق بين السياسات الداخلية وأهداف التنمية المستدامة:

تساهم الحوكمة المؤسسية في ضمان أن تكون القرارات والسياسات متسقة مع المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، بما يحقق أهداف التنمية المستدامة ويعزز الدور الإيجابي للمؤسسة في المجتمع.

4.2.8 أسباب ظهور إدارة الحوكمة المؤسسية:

ظهرت إدارة الحوكمة المؤسسية كنتيجة طبيعية للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدها عالم الأعمال خلال العقود الأخيرة. فقد أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالشفافية والمساءلة وكفاءة الأداء، مما استدعى وجود إطار تنظيمي يضمن التوازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، ويقلل من المخاطر المالية والإدارية.

- أهم أسباب ظهور إدارة الحوكمة المؤسسية:

- الفساد الإداري وسوء استخدام الموارد:

شهدت العديد من المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، ممارسات فساد إداري متكررة مثل المحسوبية والرشوة وسوء استغلال السلطة، مما أدى إلى خسائر مالية وأضرار بالسمعة المؤسسية. وقد أدى هذا الواقع إلى إدراك ضرورة وضع نظام رقابي وإداري يضمن المساءلة ويحد من هذه الممارسات.

- الحاجة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح:

ازدادت متطلبات السوق والمستثمرين والجهات الرقابية على الإفصاح المالي والإداري، الأمر الذي استدعى إنشاء آليات حوكمة واضحة تضمن تقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتوضح مسؤوليات كل طرف، مما يزيد من ثقة المساهمين والعملاء (عبد الله، 2019).

- تعقيد الهياكل الإدارية والمؤسسية:

مع توسع حجم المؤسسات وازدياد عدد الإدارات والأقسام، أصبحت العمليات الإدارية أكثر تعقيداً، مما استلزم وجود إدارة حوكمة مؤسسية تحدد الأدوار والصلاحيات بدقة، وتنسق بين مختلف المستويات لضمان الأداء الفعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تزايد المخاطر القانونية والتنظيمية:

أدت المتطلبات القانونية واللوائح التنظيمية المتزايدة على المستوى المحلي والدولي إلى الحاجة لهيكل إداري يضمن الامتثال ويقلل من المخاطر القانونية، مثل الغرامات أو التعرض للمساءلة القضائية نتيجة المخالفات الإدارية.

- التركيز على الاستدامة والنمو طويل الأمد:

بدأت المؤسسات تعي أهمية تحقيق التوازن بين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي لضمان استدامتها، مما دفعها إلى تبني الحوكمة المؤسسية كآلية لدعم التنمية المستدامة وتوجيه السياسات الداخلية بما يتوافق مع المعايير الأخلاقية والتنظيمية (Ali & Hassan, 2021).

4.2.9 أبعاد إدارة الحوكمة المؤسسية:

تتمثل أبعاد إدارة الحوكمة المؤسسية في الجوانب الأساسية التي تحدد كيفية تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، بما يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة، ويعزز الأداء المؤسسي والاستدامة على المدى الطويل.

- الشفافية في الحوكمة المؤسسية:

تعد الشفافية أحد الركائز الأساسية للحكم الرشيد والحوكمة المؤسسية، حيث تشير إلى وضوح المعلومات والبيانات المتعلقة بعمليات المؤسسة وقراراتها وأدائها، وإتاحة هذه المعلومات لأصحاب المصلحة بشكل يسهل فهمها ومراجعتها. وتعتبر الشفافية أداة فعالة لتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وبين المؤسسة والمجتمع أو العملاء، لأنها تقلل من الغموض وتحد من استغلال السلطة أو الموارد بشكل غير مشروع (Kaufmann & Kraay, 2019).

تلعب الشفافية دورًا حيويًا في الحد من الفساد الإداري، إذ أن الإفصاح المستمر والواضح عن القرارات المالية والإدارية يحد من الفرص المتاحة للانحرافات أو الممارسات غير القانونية. فالمؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة للإفصاح والشفافية تتمتع بقدرة أكبر على مكافحة الرشوة، المحسوبية، أو أي استغلال للموارد العامة، كما تعزز من ثقافة المساءلة والمراجعة الذاتية (Ali & Hassan, 2021).

كما ترتبط الشفافية ارتباطًا وثيقًا بالبعد الرقابي والإجرائي للحوكمة، إذ تساعد نظم الإفصاح المنتظمة والتقارير الدورية في كشف التجاوزات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتفاقم آثارها. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعزز الشفافية تخلق بيئة عمل أكثر نزاهة، حيث يكون الموظفون أكثر التزامًا بالقوانين والسياسات، ويقل احتمال ظهور السلوكيات الفاسدة (Nawal Medjdoub, 2023؛ Viona Yelitasari et al., 2020).

علاوة على ذلك، فإن الشفافية لا تقتصر على الجانب المالي والإداري فقط، بل تشمل أيضًا العمليات الاستراتيجية والتخطيطية للمؤسسة، بما يضمن وضوح أهداف المؤسسة، توزيع المسؤوليات،

ومعايير الأداء ، وهو ما يسهم في توجيه جهود جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل نزيه وفعال (Caron et al., 2012).

وبالتالي، يمكن اعتبار الشفافية عنصراً أساسياً في الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، لأنها تخلق بيئة عمل قائمة على المعرفة الدقيقة، والمسائلة المستمرة، والالتزام بالقيم الأخلاقية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وسمعتها على المدى الطويل.

- المساءلة في الحوكمة المؤسسية:

تعد المساءلة أحد الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية، إذ تشير إلى القدرة على محاسبة الأفراد والمؤسسات على أفعالهم وقراراتهم، وضمان التزامهم بالقوانين والسياسات والمعايير الأخلاقية. وتتمثل أهمية المساءلة في أنها توفر إطاراً واضحاً لتحديد المسؤوليات، وتقيّد تجاوزات السلطة، وتحد من الممارسات غير القانونية أو الفاسدة داخل المؤسسة (Ali & Hassan, 2021).

تلعب المساءلة دوراً تكاملياً مع الشفافية، إذ أن الإفصاح عن القرارات والمعلومات بدون وجود آليات محاسبة قد يترك المجال للانحرافات. أما عندما تترافق الشفافية مع المساءلة، يصبح من الصعب على أي مسؤول استغلال الموارد أو السلطة لتحقيق مصالح شخصية، ويصبح الموظفون والإدارة العليا ملتزمين بالتقارير الدورية والمتابعة الدقيقة للأداء (Kaufmann & Kraay, 2019).

كما أن المساءلة تشمل كافة مستويات المؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين التنفيذيين، حيث تتضمن تقييم الأداء الفردي والمؤسسي، وفرض العقوبات عند الضرورة، والمكافآت على الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية. ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تعتمد نظم مساءلة قوية تكون أكثر قدرة على الكشف المبكر عن المخالفات وتصحيحها قبل أن تتفاقم آثارها على الأداء المؤسسي (Viona Yelitasari et al., 2020؛ Nawal Medjdoub, 2023).

وتتجلى المساءلة أيضاً في الجانب الاستراتيجي للحوكمة، حيث يتم ربط المسؤوليات بقرارات التخطيط والتنفيذ لتحقيق الأهداف التنظيمية، ما يضمن استخدام الموارد بكفاءة ويعزز من استدامة الأداء. كما أنها تساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام بالنزاهة والمسؤولية، ويصبح الموظفون أكثر وعياً بالعواقب القانونية والإدارية لسلوكياتهم (Caron et al., 2012).

وبالتالي، يمكن القول إن المساءلة تشكل أداة فعالة للحد من الفساد الإداري وتعزيز النزاهة المؤسسية، فهي تربط بين المسؤوليات والقرارات والنتائج بشكل واضح، وتضمن التزام

جميع المستويات التنظيمية بالقيم والمعايير الأخلاقية، مما يعزز الأداء المؤسسي ويدعم الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

- العدالة في الحوكمة المؤسسية

تعتبر العدالة من العناصر الجوهرية في الحوكمة المؤسسية، إذ تشير إلى تطبيق القواعد والسياسات بشكل متساوٍ على جميع الأفراد داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز. وتعزز العدالة من الشعور بالثقة والإنصاف بين الموظفين وأصحاب المصلحة، وتخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية (Ali & Hassan, 2021).

العدالة في الحوكمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية والمساءلة، إذ أن الإفصاح الواضح عن القرارات والإجراءات، مع وجود نظم محاسبة فعالة، يضمن أن جميع الأفراد يخضعون لنفس المعايير دون استثناء، مما يقلل من الفرص المتاحة للفساد الإداري أو المحسوبية (Kaufmann & Kraay, 2019). كما تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تحرص على العدالة في توزيع المسؤوليات والموارد وتطبيق العقوبات والمكافآت تكون أكثر قدرة على تعزيز الالتزام والانضباط المؤسسي، وتقل فيها السلوكيات الانتهازية أو الفاسدة (Viona Yelitasari et al., 2020)؛ (Nawal Medjdoub, 2023).

ويشمل البعد العدلي أيضاً العدالة الإجرائية والمساواة في الفرص، أي التأكد من أن القرارات التنظيمية والإدارية تُتخذ وفق أسس واضحة وعادلة، وأن جميع الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار ضمن إطار متوازن وشفاف (Caron et al., 2012). هذا يعزز من الشعور بالانتماء المؤسسي ويحفز الالتزام بالقوانين والسياسات.

كما أن العدالة تعد من الوسائل الفعالة للحد من الفساد الإداري والممارسات غير الأخلاقية، لأنها تقلل من التمييز في توزيع الموارد أو المناصب، وتضع آليات لضمان المساءلة وتطبيق القوانين بشكل منصف، مما يعزز النزاهة المؤسسية ويقوي الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021).

وبالتالي، فإن العدالة ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل هي عنصر تنظيمي استراتيجي يساهم في بناء مؤسسات فعالة، ونزيهة، ومستدامة، حيث تعمل جنباً إلى جنب مع الشفافية والمسائلة لتعزيز بيئة عمل خالية من الفساد الإداري.

- الرقابة الداخلية في الحوكمة المؤسسية

تعتبر الرقابة الداخلية أحد الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية، إذ تمثل مجموعة السياسات والإجراءات والنظم التي تهدف إلى ضمان سلامة العمليات، حماية الموارد، وتحقيق الأهداف التنظيمية

بكفاءة وفعالية. وتساعد الرقابة الداخلية على كشف الانحرافات والممارسات غير القانونية قبل أن تتفاقم، كما توفر آليات للتصحيح الفوري وتخفيف المخاطر المرتبطة بالفساد الإداري (Kaufmann & Kraay, 2019).

تلعب الرقابة الداخلية دورًا تكامليًا مع الشفافية والمساءلة، إذ أنها تمكن الإدارة العليا وأصحاب المصلحة من متابعة الأداء بشكل دوري، ومراجعة العمليات المالية والإدارية لضمان الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية. فعندما تكون الرقابة الداخلية فعالة، تصبح فرص استغلال السلطة أو الموارد أقل، ويكون من السهل رصد أي مخالفات أو تجاوزات (Ali & Hassan, 2021).

وتشمل الرقابة الداخلية عدة مستويات، منها الرقابة على العمليات التشغيلية اليومية، والرقابة على الأداء المالي والمحاسبي، إضافة إلى التدقيق الدوري على الأداء المؤسسي والاستراتيجي. هذا التعدد في مستويات الرقابة يسمح بإيجاد شبكة حماية شاملة تمنع الممارسات الفاسدة وتدعم نزاهة القرارات الإدارية (Viona Yelitasari et al., 2020).

كما أن الرقابة الداخلية لا تقتصر على الرقابة التقليدية فقط، بل تتكامل مع التقنيات الحديثة ونظم المعلومات لمتابعة الأداء بشكل دقيق وموثوق، مما يعزز الشفافية ويساعد في اتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة، ويضمن سرعة التعرف على أي انحرافات مالية أو إدارية ومعالجتها (Nawal Medjdoub, 2023).

وبالتالي، يمكن القول إن الرقابة الداخلية تمثل أداة أساسية لدعم الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، فهي تضمن الالتزام بالقوانين والسياسات، وتعزز المساءلة، وتساعد في بناء بيئة تنظيمية شفافة وفعالة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل نزيه ومستدام.

- الالتزام بالأنظمة والقوانين في الحوكمة المؤسسية

يُعد الالتزام بالأنظمة والقوانين من الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية، حيث يشير إلى ضرورة احترام القواعد والتشريعات الداخلية والخارجية، والالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية في جميع العمليات الإدارية والمالية. ويعتبر هذا البعد حجر الزاوية في ضمان استقامة الأداء المؤسسي، وحماية الموارد، ومنع الانحرافات والممارسات الفاسدة (Ali & Hassan, 2021).

الالتزام بالقوانين يحقق تكاملاً وثيقاً مع الشفافية والمساءلة، إذ أن وجود سياسات واضحة وقوانين صارمة يحد من الفرص المتاحة للاستغلال الشخصي أو المحسوبية، كما يوفر إطاراً محكماً لتطبيق العقوبات عند حدوث مخالفات. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تلتزم بالقوانين والأنظمة بصرامة تمتاز بقدرة أكبر على منع الفساد الإداري وضمان النزاهة المؤسسية (Kaufmann & Kraay, 2019).

كما يشمل هذا البعد تطبيق الأنظمة الإدارية والمالية بانتظام، سواء في إجراءات التوظيف، أو إدارة الموارد، أو الرقابة على الأداء، بحيث تكون جميع القرارات مبنية على أسس قانونية واضحة ومعلنة للجميع. ويعزز هذا الالتزام من الثقة بين الإدارة والموظفين، وبين المؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين، ويقلل من فرص التمييز أو استغلال السلطة (Viona Yelitasari et al., 2020).

علاوة على ذلك، يعد الالتزام بالقوانين عنصرًا وقائيًا للفساد الإداري، حيث أن وجود لوائح صارمة ومتابعة مستمرة للامتثال يساعد في الحد من التجاوزات، ويضمن تطبيق العقوبات بشكل عادل ومتسق، مما يعزز من النزاهة والثقة المؤسسية على المدى الطويل (Nawal Medjdoub, 2023).

وبالتالي، يمكن القول إن الالتزام بالأنظمة والقوانين يمثل خط الدفاع الأساسي ضد الفساد الإداري، ويعزز بيئة عمل عادلة ومنضبطة، ويكمل دور الشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية في دعم الحوكمة المؤسسية وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: الحد من الفساد الإداري

4.3.1 تمهيد:

يشكل الفساد الإداري أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، لما له من أثر بالغ على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة العمل التنظيمي (Kaufmann & Kraay, 2019). وقد عرف الفساد الإداري في الأدبيات العلمية بأنه استغلال السلطة الوظيفية أو الموارد التنظيمية لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة على حساب المصلحة العامة أو المصلحة المؤسسية (القحطاني، 2018؛ الحميدي، 2018). ويؤكد الباحثون أن الفساد الإداري لا يقتصر أثره على الخسائر المالية المباشرة فحسب، بل يمتد ليشمل تراجع جودة القرارات الإدارية، وضعف الثقة بين الإدارة والموظفين، وتآكل الالتزام بالقيم التنظيمية والمهنية (Mwaddah, 2021؛ Sami Almohammadi, 2021؛ Ali & Hassan, 2021).

وقد أظهرت الدراسات أن الحد من الفساد الإداري يرتبط بشكل وثيق بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، والتي تعمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية، وضمان وضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة (Michelle I. Caron et al., 2012؛ Nawal Medjdoub, 2023). كما توضح الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق الإدارة الرشيدة وتقليل الممارسات غير المشروعة، وهو ما يساهم بدوره في تحسين الأداء المؤسسي وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Viona Yelitasari et al., 2020؛ السكران، 2020).

وبالتالي، أصبح الربط بين الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري محوراً رئيسياً للبحث العلمي والإدارة الحديثة، حيث توفر الحوكمة إطاراً متكاملًا للرقابة والمساءلة، وتساعد على تعزيز ثقافة الشفافية والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى استعراض الدور الذي يلعبه الحد من الفساد الإداري في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وربطه بممارسات الحوكمة المؤسسية كأداة فعالة لتحقيق النزاهة والشفافية والاستدامة التنظيمية (الحميدي، 2018؛ Ali & Hassan, 2021).

4.3.2 تعريف الفساد الإداري:

الفساد الإداري يعد أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويعرف في الأدبيات العربية بأنه استغلال السلطة الوظيفية أو الموارد الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية على حساب

المصلحة العامة أو مصالح المؤسسة، ويشمل ذلك الرشوة، المحسوبية، وإساءة استخدام النفوذ الإداري كما أشار القحطاني (2018).

ويرى الحميدي (2018) أن الفساد الإداري يتضمن أي تصرف إداري ينطوي على إساءة استخدام السلطة أو التلاعب بالقرارات التنظيمية لتحقيق منافع شخصية، وهو ما يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي وفقدان الثقة بين الأطراف المعنية.

ويؤكد السكران (2020) أن الفساد الإداري يمثل مجموعة من الممارسات غير الأخلاقية أو غير القانونية التي غالبًا ما تنشأ نتيجة ضعف الرقابة أو غياب الشفافية، مما يضر بالكفاءة التنظيمية ويؤثر على العدالة المؤسسية.

كما يصف موسى عبد الرحمن وقطوش (2022) الفساد الإداري بأنه أي سلوك إداري ينطوي على استغلال الموارد أو الوظائف الرسمية لتحقيق مكاسب خاصة على حساب المصلحة العامة أو أهداف المؤسسة.

أما في الأدبيات الأجنبية، يعرف Kaufmann & Kraay (2019) الفساد الإداري بأنه استغلال الوظائف العامة لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة أو التأثير على القرارات الإدارية بما يخالف المصلحة المؤسسية العامة.

ويركز Mwaddah Sami Almohammadi (2021) على أن الفساد الإداري يشمل جميع الممارسات التي تؤدي إلى إساءة استخدام الموارد أو السلطة داخل المؤسسات، ويؤثر سلبيًا على فعالية الأداء التنظيمي والثقة بين أصحاب المصلحة.

ويعرف Ali & Hassan (2021) الفساد الإداري على أنه كل تصرف إداري ينطوي على استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب النزاهة المؤسسية والشفافية، مما يقلل من كفاءة الأداء المؤسسي.

كما يشير Caron et al (2012) إلى أن الفساد الإداري يشمل الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية داخل المؤسسات، مثل استغلال السلطة، والتلاعب بالقرارات، وإساءة استخدام الموارد، وهو ما يؤدي إلى تدهور الأداء المؤسسي وفقدان الثقة بين أصحاب المصلحة.

التعريف الإجرائي للفساد الإداري:

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن القول إن الفساد الإداري يمثل مجموعة من الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية التي تنشأ غالبًا نتيجة ضعف الرقابة، غياب الشفافية، أو سوء توزيع

المسؤوليات والصلاحيات، ويؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي والثقة بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة.

4.3.3 أهمية دراسة الفساد الإداري:

تكتسب دراسة الفساد الإداري أهمية كبيرة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة على مستوى الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

فالفساد الإداري لا يمثل فقط انتهاكًا للقيم الأخلاقية والمهنية داخل المؤسسة، بل يمتد أثره إلى تراجع كفاءة الأداء، وإضعاف القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقليل مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021).

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعاني من ممارسات الفساد تواجه صعوبات جمة في تحقيق أهدافها التنظيمية، وتتعرض لانتكاسات مالية وإدارية تقلل من قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي (Kaufmann & Kraay, 2019؛ Viona Yelitasari et al., 2020).

كما أن دراسة الفساد الإداري تساعد على فهم العلاقة بين ضعف الشفافية والمساءلة وبين انتشار الممارسات غير السليمة، وهو ما يمكن الباحثين وصانعي القرار من اقتراح آليات فعالة للحد من هذه الممارسات وتحسين الأداء المؤسسي (Ali & Hassan, 2021).

وتبرز أهمية البحث أيضًا في أن فهم مظاهر الفساد الإداري وأسبابه يتيح للمؤسسات تطوير نظم رقابية وإدارية أكثر فعالية، وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية التي تعزز الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، وتحد من استغلال السلطة أو الموارد لأغراض شخصية (الحميدي، 2018؛ القحطاني، 2018).

إضافة إلى ذلك، تكمن أهمية دراسة الفساد الإداري في مساهمتها في تحسين بيئة العمل التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، مما يساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين، ويحد من الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية داخل المؤسسة (Caron et al., 2012؛ Nawal Medjdoub, 2023).

ومن هذا المنطلق، يعتبر فهم الفساد الإداري وتحليله خطوة أساسية نحو تطوير استراتيجيات فعالة للحوكمة المؤسسية، وتحقيق استدامة مؤسسية عالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي إلى المعايير المطلوبة في بيئة العمل المعاصرة.

4.3.4 أهداف دراسة الفساد الإداري:

تسعى دراسة الفساد الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسات على المستويين المحلي والدولي. من أبرز هذه الأهداف تعزيز الفهم العلمي لمفهوم الفساد الإداري وبيان مظاهره المختلفة داخل المؤسسات، وذلك بما يتيح تحليل العوامل المؤثرة على انتشاره (القحطاني، 2018؛ الحميدي، 2018).

كما تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الفساد الإداري وغياب الشفافية أو ضعف نظم الرقابة، وهو ما يساعد الباحثين وصانعي القرار على تطوير آليات للحد من هذه الممارسات وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وتسعى الدراسات أيضًا إلى تحديد أثر الفساد الإداري على الثقة بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة، بما يمكن المؤسسات من تعزيز ثقافة الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بطريقة تضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات (Mwaddah Sami، 2021؛ Almohammadi، 2023؛ Nawal Medjdoub، 2023).

كما أن الهدف الأساسي من دراسة الفساد الإداري يتمثل في توفير قاعدة معرفية تساعد على تصميم استراتيجيات فعالة لتقليل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، بما يعزز من الشفافية، والمساءلة، والكفاءة التنظيمية.

ومن منظور عملي، تهدف دراسة الفساد الإداري أيضًا إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق داخل المؤسسات لتحسين نظم الرقابة الداخلية وتعزيز الرقابة الخارجية، وتقوية دور الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على نحو فعال (Caron et al., 2012).

4.3.5 مراحل دراسة الفساد الإداري:

تعتبر دراسة الفساد الإداري عملية منهجية تتطلب اتباع مراحل محددة لضمان تحليل الظاهرة بدقة وفهم أبعادها المختلفة داخل المؤسسات. تبدأ هذه الدراسة عادةً بتحديد مفهوم الفساد الإداري وحدوده من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية، وذلك لفهم مظاهر الفساد وأنواعه والآثار التي يتركها على الأداء المؤسسي والثقة بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة (القحطاني، 2018؛ الحميدي، 2018؛ Kaufmann & Kraay، 2019).

فهذه المرحلة التمهيدية تساعد الباحث على وضع أساس نظري واضح، وفهم العلاقة بين الفساد الإداري والعوامل المؤثرة فيه مثل ضعف الشفافية، غياب الرقابة، وسوء توزيع المسؤوليات والصلاحيات (Ali & Hassan, 2021).

تلي ذلك مرحلة جمع البيانات والمعلومات الميدانية أو الثانوية التي توضح مدى انتشار الفساد الإداري في المؤسسة المستهدفة، وأساليب ممارسته، وتأثيره على الأداء الإداري. وتشمل هذه المرحلة استخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق الرسمية والتقارير، بما يتيح رصد الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية داخل المؤسسة بشكل علمي (Mwaddah Sami, 2021؛ Almohammadi, 2023؛ Nawal Medjdoub, 2023).

بعدها تأتي مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث يتم دراسة العلاقة بين مستوى الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي، وكذلك مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من هذه الممارسات. وتساعد هذه المرحلة على تحديد نقاط القوة والضعف في نظم الرقابة الداخلية والخارجية، وفهم كيفية تحسين سياسات المساءلة والشفافية داخل المؤسسة (Caron et al., 2012؛ Viona Yelitasari et al., 2020).

وأخيراً، تشمل مرحلة صياغة التوصيات والاستراتيجيات التي تهدف إلى الحد من الفساد الإداري وتعزيز فعالية الحوكمة المؤسسية. وتتضمن هذه التوصيات اقتراح آليات لتعزيز الشفافية، وضبط المسؤوليات والصلاحيات، وتطوير الثقافة المؤسسية القائمة على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية (السكران، 2020).

وبهذا الأسلوب، تشكل مراحل دراسة الفساد الإداري إطاراً منهجياً متكاملًا يمكن المؤسسات من فهم الظاهرة بشكل عميق، وتطبيق الحلول العملية المرتبطة بالحوكمة المؤسسية لتحقيق بيئة عمل أكثر نزاهة وشفافية وكفاءة.

4.3.6 العقبات التي تواجه دراسة الفساد الإداري:

تواجه دراسة الفساد الإداري العديد من العقبات والتحديات التي تجعل من تحليل هذه الظاهرة أمراً معقداً ويستلزم دقة كبيرة في جمع المعلومات وتفسيرها. من أبرز هذه العقبات حساسية موضوع الفساد الإداري وطبيعته السرية، إذ غالباً ما يحرص المسؤولون أو العاملون على عدم الإفصاح عن الممارسات غير المشروعة، خشية التعرض للمساءلة أو العقوبات القانونية، مما يصعب الوصول إلى بيانات دقيقة وشاملة (الحمدي، 2018؛ القحطاني، 2018).

كما يشكل ضعف نظم الرقابة والإفصاح داخل المؤسسات عقبة أخرى أمام دراسة الفساد الإداري، إذ يؤدي غياب الشفافية إلى صعوبة تتبع الانحرافات والممارسات غير القانونية، ويحد من قدرة الباحث على قياس انتشار الظاهرة أو فهم أسبابها بدقة (Ali & Hassan, 2021).

إضافة إلى ذلك، يواجه الباحثون صعوبة في تحديد المؤشرات الملموسة للفساد الإداري، نظرًا لطبيعة الفساد التي قد تكون غير واضحة أو تختلط بالممارسات الروتينية المقبولة أحيانًا في بيئة العمل، مما يجعل من الصعب قياس الظاهرة بشكل كمي أو نوعي.

تضاف إلى ذلك عقبة التباين الثقافي والقانوني بين المؤسسات والبيئات المختلفة، إذ تختلف المعايير الأخلاقية والإدارية من مؤسسة لأخرى، ومن دولة لأخرى، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج أو المقارنة بينها بشكل مباشر.

كما أن الافتقار إلى الدراسات السابقة أو قواعد البيانات المحدثة يمثل تحديًا إضافيًا، خصوصًا في المؤسسات التي لم تهتم بتوثيق حالات الفساد أو إعداد تقارير دقيقة عن ممارسات الموظفين والإدارة.

وأخيرًا، تشكل المقاومة الداخلية للتغيير في المؤسسات عقبة أساسية أمام الباحثين، حيث قد يعارض بعض العاملين أو المسؤولين أي دراسة تهدف إلى الكشف عن الممارسات غير السليمة، سواء خوفًا على مصالحهم الشخصية أو رغبة في الحفاظ على الوضع القائم، مما يحد من دقة النتائج وفعالية الحلول المقترحة (Caron et al., 2012).

وبالتالي، فإن فهم هذه العقبات يُعد خطوة ضرورية قبل الشروع في دراسة الفساد الإداري، لأنه يساعد الباحث على تصميم أدوات منهجية مناسبة، وتطبيق استراتيجيات بحثية فعالة تتيح الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية، بما يعزز من إمكانية تقديم توصيات عملية لتقليل الفساد وتعزيز الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات.

4.3.7 خصائص دراسة الفساد الإداري:

تتميز دراسة الفساد الإداري بعدة خصائص أساسية تجعلها من المجالات البحثية الدقيقة والمعقدة في علم الإدارة والعلوم التنظيمية. أول هذه الخصائص هي طبيعة الفساد السرية والحساسية، إذ غالبًا ما تكون الممارسات غير المشروعة مخفية عن المراقبة الرسمية، مما يستدعي من الباحث استخدام أدوات جمع بيانات دقيقة وحساسة لضمان مصداقية النتائج.

هذه الطبيعة السرية تجعل دراسة الفساد الإداري تتطلب مراعاة الجوانب الأخلاقية والقانونية عند التعامل مع المعلومات، وتفرض على الباحث توخي الحيلة والحذر في تفسير النتائج.

كما تتميز دراسة الفساد الإداري بترابطها الوثيق مع ممارسات الحوكمة المؤسسية، حيث يساهم فهم الفساد في تقييم فعالية أنظمة الرقابة، وتحديد نقاط الضعف في توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتحليل مدى التزام المؤسسة بمبادئ الشفافية والمساءلة. وهذا الترابط يجعل من دراسة الفساد الإداري أداة استراتيجية لتطوير السياسات الإدارية وتعزيز النزاهة المؤسسية.

وتتصف هذه الدراسة أيضًا بالاعتماد على تحليل متعدد المستويات، إذ يتعين دراسة الفساد على المستويين الفردي والمؤسسي، مع مراعاة الأبعاد التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر في انتشاره. فالأبحاث الحديثة تشير إلى أن ممارسات الفساد تتأثر بالعوامل الهيكلية للمؤسسة وبالثقافة المؤسسية، إضافة إلى الأطر القانونية والتنظيمية المحيطة.

كما تتميز دراسة الفساد الإداري بالقدرة على تقديم حلول عملية وقابلة للتطبيق، حيث لا تقتصر على التحليل النظري فقط، بل تهدف إلى اقتراح استراتيجيات للحد من الفساد، وتحسين نظم الرقابة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وهو ما يربطها مباشرة بأهداف الحوكمة المؤسسية.

وأخيرًا، يمكن القول إن دراسة الفساد الإداري متعددة المصادر والمنهجيات، إذ تعتمد على البيانات الأولية من خلال المقابلات والاستبيانات، وكذلك على البيانات الثانوية من تقارير المؤسسات والبحوث السابقة، ما يضمن شمولية التحليل وعمق النتائج.

وبهذا، تظهر خصائص دراسة الفساد الإداري بوضوح كعلم تطبيقي مرتبط بالحوكمة المؤسسية، يسعى لفهم الظاهرة بدقة، وقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي، وتقديم أدوات عملية لتعزيز النزاهة والكفاءة داخل المؤسسات.

4.3.8 التطور التاريخي لدراسة الفساد الإداري:

شهدت دراسة الفساد الإداري تطورًا كبيرًا عبر العقود الماضية، مع تزايد الاهتمام بها في مجالات الإدارة العامة والعلوم التنظيمية بسبب آثارها السلبية على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. في البداية، كان الاهتمام بالفساد الإداري يتركز على الجوانب القانونية والجنائية، إذ كان يُنظر إلى الفساد باعتباره مجموعة من الجرائم الفردية مثل الرشوة والاختلاس، وكان التركيز ينحصر في التحقيقات القانونية وملاحقة المخالفين (القحطاني، 2018).

مع مرور الوقت، بدأ الباحثون في إدراك أن الفساد الإداري ظاهرة مؤسسية معقدة لا تقتصر على الانحرافات الفردية، بل تتأثر بالهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ونظم الرقابة والإفصاح، مما دفع إلى توسيع نطاق الدراسة ليشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والاجتماعية (الحميدي، 2018؛ السكران، 2020).

وقد أدى هذا التحول إلى ظهور دراسات متعددة الأبعاد، تتناول الفساد من منظور شامل يربط بين ضعف الحوكمة، غياب الشفافية، وسوء توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وبين انتشار الممارسات غير المشروعة داخل المؤسسات (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021).

وفي العقود الأخيرة، أصبح التركيز على الارتباط بين الفساد الإداري والحوكمة المؤسسية أحد أبرز اتجاهات البحث، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، وتوضيح المسؤوليات، يقلل من فرص حدوث الفساد ويعزز أداء المؤسسات (Ali & Hassan, 2021؛ Kaufmann & Kraay, 2019).

كما اهتمت الدراسات الأجنبية بتطوير مؤشرات قابلة للقياس لتقييم مستوى الفساد الإداري داخل المؤسسات على الصعيدين الوطني والمؤسسي، بما يتيح المقارنة بين المؤسسات والدول المختلفة (Viona Yelitasari et al., 2020؛ Caron et al., 2012).

أما في البيئة العربية، فقد ركزت الدراسات على توصيف الممارسات الفاسدة داخل المؤسسات المحلية، وتحليل أسبابها الهيكلية والثقافية، ووضع استراتيجيات للحد منها من خلال تعزيز الحوكمة المؤسسية، بما يساهم في تطوير الأداء الإداري وتحقيق النزاهة المؤسسية (موسى عبد الرحمن وقطوش، 2022؛ القحطاني، 2018).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن دراسة الفساد الإداري تطورت من مجرد متابعة الانحرافات الفردية والجرائم المالية، إلى تحليل متكامل للظاهرة من منظور مؤسسي وإداري، مع التركيز على آليات الحوكمة المؤسسية كأداة رئيسية للحد من الممارسات غير المشروعة، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، مما يعكس التوجه الحديث نحو الإدارة الرشيدة والاستدامة المؤسسية.

إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأدوات الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي والحد من الممارسات غير السليمة داخل المؤسسات. فهي تمثل فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين جميع جوانب العمل المؤسسي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع المستويات الوظيفية، مع التركيز

على تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية والمهنية (French & Bell, 2020).

وتعتمد هذه الإدارة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من بينها التركيز على الجودة في جميع العمليات، المشاركة الفعالة للموظفين، القياس المستمر للأداء، واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة وموضوعية، مما يجعلها أداة قوية لتعزيز النزاهة المؤسسية والحد من الممارسات الفاسدة (Clarke, 2020).

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في قدرتها على تحقيق الانضباط المؤسسي وتطوير نظم الرقابة الداخلية، حيث تعمل على وضع آليات دقيقة لمتابعة الأداء، وتقليل الأخطاء والتجاوزات الإدارية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في الحد من الفساد الإداري وتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية (Ali & Hassan, 2021). وتشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، ويحفز الموظفين على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، ويحد من استغلال السلطة أو الموارد لأغراض شخصية (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021؛ Nawal Medjdoub, 2023).

علاوة على ذلك، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير ثقافة مؤسسية إيجابية تعتمد على التحسين المستمر والتعلم التنظيمي، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويقلل من فرص انتشار الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية. وبهذا الشكل، تصبح إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحسين الأداء الفني والإنتاجي، بل أيضًا آلية داعمة للحوكمة المؤسسية، تساعد في بناء بيئة عمل أكثر نزاهة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطريقة فعالة ومستدامة (Caron et al., 2012؛ Viona Yelitasari et al., 2020).

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها حلقة وصل بين تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة والحد من الفساد الإداري، مما يجعلها جزءًا لا يتجزأ من أي استراتيجية تهدف إلى تطوير المؤسسات وتحقيق استدامتها على المدى الطويل.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تحظى إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة في سياق تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، نظرًا لقدرتها على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة. فإحدى أبرز أهميتها تكمن في تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات، من خلال التركيز على العمليات المستمرة والمشاركة الفعالة لجميع المستويات الوظيفية في المؤسسة، مما يقلل الأخطاء، ويحد من الهدر، ويضمن التزام المؤسسة بالمعايير التنظيمية والمهنية (French & Bell, 2020).

كما تسهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الالتزام والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، وهو ما يجعلها أداة فعالة للحد من الممارسات غير الأخلاقية أو غير القانونية، ويعزز من النزاهة المؤسسية (Clarke, 2020؛ Ali & Hassan, 2021).

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة أيضًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يؤدي التركيز على التحسين المستمر والجودة الشاملة إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي، وجذب العملاء، وزيادة رضاهم، كما يساهم في تقليل الخسائر والتكاليف الناتجة عن ضعف الأداء أو الممارسات غير السليمة (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021).

إضافة إلى ذلك، توفر إدارة الجودة الشاملة إطارًا للقياس والتقييم المستمر، مما يمكن الإدارة من متابعة الأداء، واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة وموضوعية، وهو ما يعزز من فعالية الحوكمة المؤسسية ويحد من الفساد الإداري (Nawal Medjdoub, 2023).

علاوة على ذلك، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الموارد البشرية وتعزيز مشاركتها، من خلال تدريب الموظفين على أهمية الجودة، وتشجيعهم على تبني سلوكيات مهنية وأخلاقية، مما يعزز من الولاء التنظيمي ويقلل من فرص استغلال السلطة أو الموارد لتحقيق مكاسب شخصية (Caron et al., 2012).

وبذلك، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة تقنية لتحسين الأداء، بل استراتيجية شاملة لتعزيز النزاهة، والشفافية، والكفاءة المؤسسية، والحد من الممارسات الفاسدة، وضمان استدامة المؤسسة (Viona Yelitasari et al., 2020).

4.3.9 أبعاد دراسة الفساد الإداري:

يمكن تبرير الاكتفاء بدراسة أبعاد الفساد الإداري بحد ذاتها بوصفها مدخلًا علميًا يركز على فهم الظاهرة من داخلها، دون تشتيت التحليل بعوامل خارجية قد تُضعف عمق التفسير. فالفساد الإداري ليس مجرد نتيجة لعوامل تنظيمية أو بيئية، بل هو منظومة متكاملة تتكون من ممارسات وسلوكيات وأنماط تنظيمية متداخلة، وبالتالي فإن تحليل البعد بشكل مباشر يتيح الكشف الدقيق عن طبيعته وآلياته الداخلية وكيفية تشكله داخل المؤسسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة :

تُعد منهجية الدراسة الركيزة التي تحدد إطار البحث العلمي، وتوضح الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة. وتعكس المنهجية مدى موثوقية الدراسة وصلاحيّة النتائج التي تقدمها.

في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى دراسة دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، تم تصميم منهجية علمية دقيقة تشمل تحديد نوع الدراسة، المجتمع والعينة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، لضمان الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

تركز المنهجية على تحقيق الأهداف التالية:

- توفير إطار علمي واضح يربط بين المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (الحد من آثار الفساد الإداري).
 - تمكين الباحث من جمع بيانات دقيقة وموثوقة حول تطبيق ممارسات الحوكمة داخل الشركات الخاصة.
 - تسهيل تحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية بشكل منهجي.
 - تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية.
- تتميز هذه الدراسة باستخدام منهجية تطبيقية وميدانية، حيث تعتمد على البيانات المجمعة من استبيانات موجهة للموظفين والإدارات في الشركات الخاصة، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

3.2 تصميم البحث:

يُعرف تصميم البحث بأنه الإطار العام الذي يحدد كيفية إجراء الدراسة، وجمع البيانات، وتحليل النتائج، واختبار الفرضيات. ويعتبر اختيار تصميم البحث بشكل مناسب من أهم خطوات البحث العلمي، لأنه يضمن ملائمة المنهجية لأهداف الدراسة وموثوقية النتائج المستخلصة.

في هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحديد دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، تم اعتماد تصميم بحث تطبيقي (Applied Research) واستقصائي (Survey Research) يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

طبيعة تصميم البحث:

البحث التطبيقي:

يركز على دراسة ظاهرة محددة في الواقع العملي، وهي أثر الحوكمة المؤسسية على الحد من الفساد الإداري في الشركات الخاصة. و يهدف إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل.

البحث استقصائي (Survey Research):

يعتمد على جمع البيانات مباشرة من المشاركين عبر استبيانات موجهة للموظفين والإدارات في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية حيث تم توزيع الاستبيان عبر البريد الإلكتروني والمجموعات في وسائل التواصل الاجتماعي وعبر الرسائل النصية للهاتف المحمول ولم يستخدم الاستبيانات الورقية وذلك لضيق الوقت . يمكن من تحليل الاتجاهات والممارسات الفعلية للحوكمة المؤسسية، وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical):

يصف خصائص المجتمع المستهدف وسلوكياته المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والفساد الإداري.

يحلل العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات.

مميزات تصميم البحث الحالي

- يتيح قياس الواقع العملي للحوكمة المؤسسية في الشركات الخاصة السعودية.
- يضمن إمكانية اختبار الفرضيات الميدانية بدقة وموضوعية.
- يربط النتائج بشكل مباشر بالأهداف البحثية لتقديم توصيات علمية وعملية.
- يسمح بالتحليل الإحصائي الكمي والنوعي للبيانات لضمان شمولية النتائج وموثوقيتها.

خاتمة عن تصميم البحث:

يمكن القول إن تصميم البحث المعتمد في هذه الدراسة هو تصميم تطبيقي استقصائي وصفي تحليلي، يجمع بين الواقع العملي للشركات الخاصة وبين التحليل العلمي للبيانات، مما يعزز من صلاحية النتائج وموثوقيتها ويحقق أهداف الدراسة في تقييم دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري.

3.3 مجتمع البحث:

مقدمة حول مجتمع البحث:

يُعد مجتمع البحث الركيزة الأساسية لتحديد نطاق الدراسة والجهة التي سستخلص منها البيانات، ويعكس البيئة التي ستطبق فيها الدراسة.

في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، يُمثل مجتمع البحث جميع الشركات الخاصة المسجلة والفعالة في المملكة، بالإضافة إلى الموظفين والإدارة العليا والوسطى الذين لديهم معرفة مباشرة بممارسات الحوكمة المؤسسية والسياسات الداخلية للحد من الفساد الإداري.

تحديد المجتمع:

الكيانات المشمولة بالدراسة: جميع الشركات الخاصة النشطة في المملكة العربية السعودية في مختلف القطاعات (التجارية، الصناعية، الخدمية، وغيرها) وفي المدن (جدة - الرياض - الدمام).

وقد تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في الوظائف الاشرافية والتنفيذية والإدارات الوسطى والعليا في القطاعات المذكورة آنفاً.

الفئات المستهدفة داخل الشركات:

- الإدارة العليا: المديرون التنفيذيون والمديرون الإداريون الذين يضعون سياسات الحوكمة.
- الإدارة الوسطى: المديرون الذين ينفذون سياسات الحوكمة ويشرفون على العمليات اليومية.
- الموظفون: الأفراد الذين يتعاملون مع السياسات والإجراءات اليومية ويتأثرون مباشرة بممارسات الحوكمة.

وأعتمدت الدراسة على إستخدام أسلوب العشوائية التطبيقية لإختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة والتي بلغت إجمالي الإستبيانات الموزعة (260) إستبانه موزعة إلكترونياً كما ذكر سابقاً وتم تجميع وتحصيل ما مجموعه (230) بنسبة بلغت (88%) وقد كانوا جميع صالحين للتحليل الإحصائي.

والجدول رقم(1-3) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل.

الإستبيانات		النسبة من العينة الموزعة
الإستبيانات الموزعة	260	100%
الإستبيانات المسترجعة	230	88%
الإستبيانات الخاضعة للتحليل	230	88%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الإستجابة بلغت (88%) وتعتبر نسبة مناسبة جداً للتحليل الإحصائي والوصول الى نتائج مقبولة وموزونة.

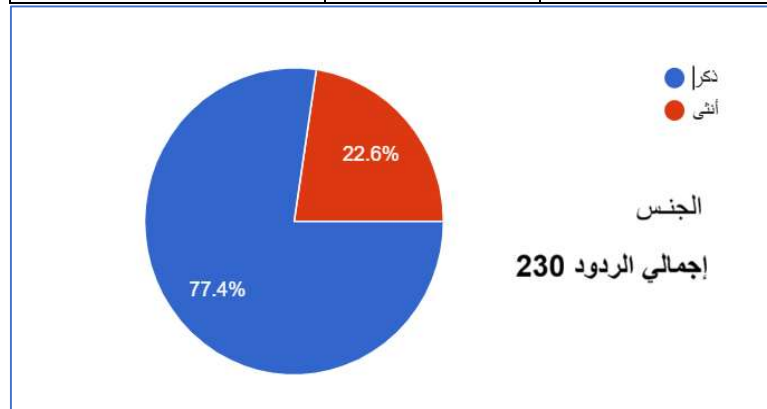
3.4 خصائص العينة الشخصية والوظيفية:

يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة وذلك إستناداً الى الإجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة والواردة في إستبانه الدراسة من حيث النوع الاجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، والمستويات الإدارية في الشركات الخاضعة للدراسة وذلك على النحو التالي:

1- خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس):

جدول (2-3) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	178	77.40
أنثى	52	22.60
المجموع	230	%100



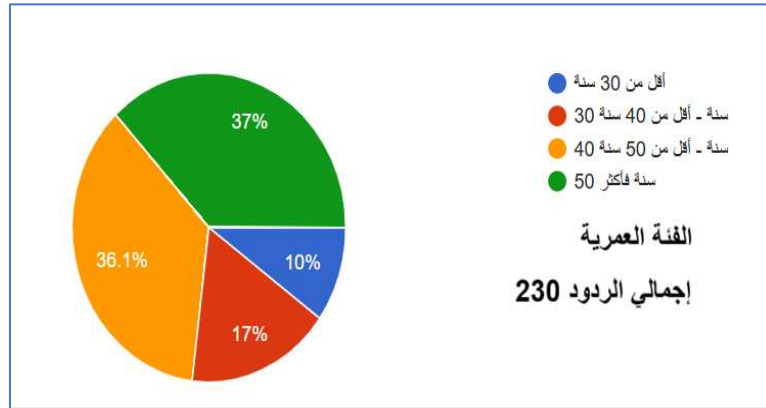
شكل (1-3) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

وبالنظر الى الجدول (2) والشكل (1) يلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وتفسير ذلك من وجهة نظر الباحث يعود إلى طبيعة العمل في الشركات الخاصة والمناصب القيادية حيث أن أكثرها تصب في مصلحة الذكور.

2- خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول (3-3) خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	23	%10
30 سنة - أقل من 40 سنة	39	%17
40 سنة - أقل من 50 سنة	83	%36
50 سنة فأكثر	85	%37
المجموع	230	%100



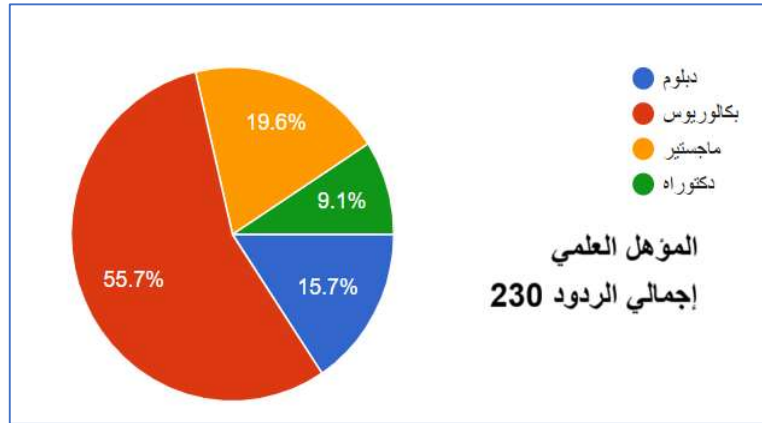
شكل (2-3) خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول (3) والشكل (2) أن نسبة الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) يعبرون عن المرتبة الأولى وقد بلغت نسبتهم (37%) من حجم العينة الكلي، أما نسبة الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة) يعبرون عن المرتبة الثانية وقد بلغت نسبتهم (36%) من حجم العينة الكلي، ويرجع ذلك لما لهذه الفئة العمرية النصيب الأكبر من الخبرة والممارسة ويبين استهداف العينة لهذه الفئة بشكل كبير لما يملكونه من معلومات وخبرة وتجربة قوية جداً تفيد الدراسة وبذلك قد أعطت الدراسة مؤشراً إيجابياً حول مصداقية المبحوثين لأداة الدراسة، ومكنت الباحث في حكمه على فرضيات الدراسة محل البحث، أما الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة) فقد بلغت نسبتهم (17%) من حجم العينة الكلي، وإيضاً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد بلغت نسبتهم (10%) من حجم العينة الكلي، وهي تعطي انطباعاً جيداً لعدم الوصول إلى إجابات لا تتحكم في الخبرة والممارسة ويعتبرون ذوي خبرة أقل من المتوسطة ولكن لا بد من إدراجهم ضمن العينة لعمل التوازنات المطلوبة بين ذوي الخبرة وما دون ذلك.

3- خصائص العينة حسب المؤهل العملي:

جدول (4-3) خصائص العينة حسب المؤهل العملي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	36	15.70%
بكالوريوس	128	55.70%
ماجستير	45	19.60%
دكتورة	21	9%
المجموع	230	100%



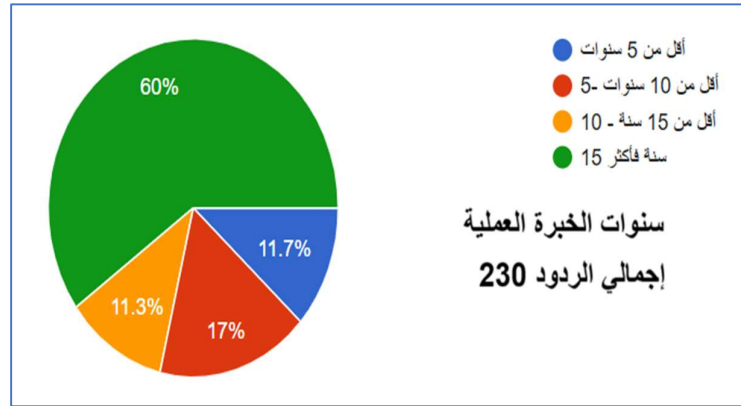
شكل (3-3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (4) وشكل (3) أن من يحملون الشهادة الجامعية درجة البكالوريوس جاء ترتيبهم في المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم (55.7%) من حجم العينة الكلي، وأن من يحملون الشهادة الجامعية درجة الماجستير جاء ترتيبهم في المرتبة الثانية وبلغت نسبتهم (19.6%) من حجم العينة الكلي، ومن يحملون شهادة الدبلوم جاء ترتيبهم في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (15.7%) من حجم العينة الكلي، ومن يحملون الشهادة الجامعية درجة الدكتوراه جاء ترتيبهم في المرتبة الرابعة وبلغت نسبتهم (9.1%) من حجم العينة الكلي، وبالنظر الى توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فيعتبر مؤشر إيجابي على أن مستوى التعليم عالي جداً ما يمكنهم من الإجابة بوعي وإدراك على أسئلة الدراسة وما يحقق المثالية أن جاز التعبير في التحليل الإحصائي.

4- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية:

جدول (3-5) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	11.7%
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	39	17%
10 سنوات - أقل من 15 سنة	26	11.3%
15 سنة فأكثر	138	60%
المجموع	230	100%



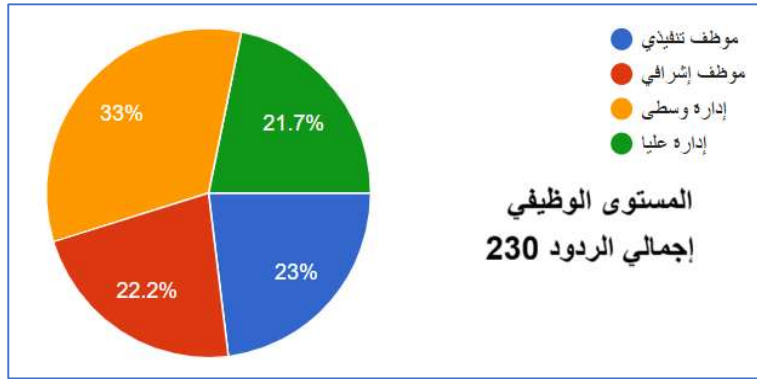
شكل (3-4) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

بالرجوع الى جدول (5) وشكل (4) يلاحظ أن مجموعة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة عملية (أكثر من 15 سنة) قد بلغت نسبتهم (60%) من حجم العينة الكلي في المرتبة الأولى، ومجموعة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة عملية (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) قد بلغت نسبتهم (17%) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الثانية، ومجموعة الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) قد بلغت نسبتهم (11.7%) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الثالثة، ومجموعة الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (10 سنوات - أقل من 15 سنة) قد بلغت نسبتهم (11.3%) من حجم العينة الكلي في المرتبة الرابعة والأخيرة، وتعطي هذي النتائج أن أكثر من نصف العينة يمتلكون خبرة عالية وكبيرة جداً ما يجعل الإجابة على أسئلة الاستبيان تكون صلبة ومفيدة في الدلالات الإحصائية.

5- خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول (3-6) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف إشرافي	51	22.2%
موظف تنفيذي	53	23%
موظف إدارة وسطي	76	33%
موظف إدارة عليا	50	21.7%
المجموع	230	100%



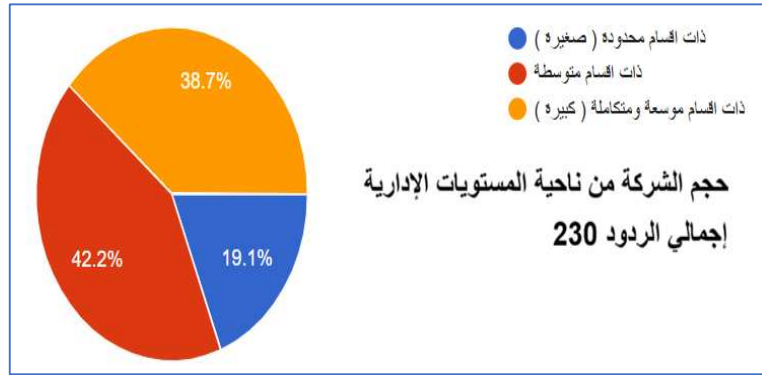
شكل (5-3) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

بالنظر الى جدول (6) وشكل (5) يلاحظ أن من يحملون المستوى الوظيفي (موظف إدارة وسطى) قد بلغت نسبتهم (33%) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الأولى، والذين يحملون المستوى الوظيفي (موظف تنفيذي) قد بلغت نسبتهم (23%) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الثانية، في حين من يحملون المستوى الوظيفي (موظف إشرافي) قد بلغت نسبتهم (22.2%) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة من يحملون المستوى الوظيفي (موظف إدارة عليا) قد بلغت نسبتهم (21.7%) من حجم العينة الكلي، وإن دلت هذه النتائج عن شيء فإنها تدل على أن مستوى وصول أداة الدراسة قد وقعت بين المستويات الوظيفية بشكل عادل ومنصف حيث ان النسب متقاربة جداً ويعطي دلالة ايضاً بان الإجابات تنوعت بينهم فبالتالي مستوى احصائي منصف ومثالي.

6- خصائص عينة الدراسة حسب حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية:

جدول (7-3) خصائص عينة الدراسة حسب حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية

حجم الشركة للمستويات الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
ذات أقسام محدودة (صغيرة)	44	19.1%
ذات أقسام متوسطة	97	42.2%
ذات أقسام موسعة ومتكاملة (كبيرة)	89	38.7%
المجموع	230	100%



شكل (6-3) خصائص عينة الدراسة حسب حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية

يلاحظ من جدول (7) وشكل (6) أن حجم الشركات من الناحية الإدارية (ذات أقسام متوسطة) قد بلغت نسبتها (42.2 %) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الأولى، ومجموعة الشركات (أصحاب الأقسام الموسعة والكبيرة) قد بلغت نسبتها (38.7 %) من حجم العينة الكلي وفي لمرتبة الثانية، وحجم الشركات من الناحية الإدارية (ذات الأقسام المحدودة والصغيرة) قد بلغت نسبتها (19.1 %) من حجم العينة الكلي وفي المرتبة الأخيرة، وهذه دلالة إضافية بأن أداة الدراسة قد وقعت ضمن حيز الشركات التي تطبق الحوكمة ولديها معرفة ودراية بإدارة الحوكمة المؤسسية دون الحكم عليها بالتزامها وتطبيقها للحوكمة المؤسسية ولكن بدرجة تأكيد قوية تخدم الدراسة والنتائج الإحصائية الداعمة لها.

3.5 محددات حجم العينة:

مقدمة:

تحديد حجم العينة يمثل خطوة أساسية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها في الدراسات الميدانية. يساهم اختيار حجم مناسب في تقليل الخطأ الإحصائي وزيادة درجة الثقة في النتائج المستخلصة، مع مراعاة القيود العملية مثل الوقت والموارد المتاحة لجمع البيانات.

العوامل التي تحدد حجم العينة في هذه الدراسة

1- حجم مجتمع البحث:

المجتمع المستهدف يتكون من جميع الشركات الخاصة النشطة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى موظفيها والإدارة العليا والوسطى.

نظرًا لاتساع المجتمع، تم اختيار طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع القطاعات الإدارية والمهنية.

2-درجة الثقة المطلوبة:

تم تحديد درجة ثقة 95٪، والتي تعد معيارًا مقبولًا في البحوث الاجتماعية والإدارية. هذا يضمن أن النتائج التي سيتم التوصل إليها تعكس الواقع بدقة عالية.

3-هامش الخطأ المسموح به (Margin of Error):

تم تحديد هامش خطأ $\pm 5\%$ ، وهو معيار شائع في الدراسات التطبيقية لضمان أن البيانات المجمعة لا تختلف كثيرًا عن الواقع.

4-تنوع المجتمع:

تضم الشركات الخاصة مستويات إدارية متعددة وقطاعات مختلفة. تنوع المجتمع استدعى اختيار حجم عينة أكبر لضمان تمثيل كافة الفئات بشكل مناسب وتحقيق دقة في المقارنات بين المستويات الإدارية والقطاعات المختلفة.

5-القيود العملية والموارد المتاحة:

حجم العينة محدد أيضًا بالوقت المخصص لجمع البيانات والقدرة على توزيع الاستبيانات وتحليلها. تم موازنة حجم العينة بحيث يكون كافيًا من الناحية الإحصائية وممكنًا من الناحية العملية.

خلاصة محددات حجم العينة

- 1-اعتمادًا على العوامل السابقة، تم تصميم حجم العينة في هذه الدراسة بطريقة تضمن:
- 2-تمثيلًا دقيقًا للمجتمع من حيث الإدارة العليا والوسطى والموظفين.
- 3-شمولية القطاعات المختلفة (تجارية، صناعية، وخدمية).
- 4-دقة النتائج وموثوقيتها وفق معايير الإحصاء التطبيقي.
- 5-التوازن بين الاعتبارات الإحصائية والقيود العملية لجمع البيانات وتحليلها.

3.6 أداة جمع البيانات وخطوات جمعها:

مقدمة

تعد أداة جمع البيانات من أهم مكونات المنهجية البحثية، لأنها الوسيلة التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. في هذه الدراسة، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لدراسة آراء الموظفين والإدارة في الشركات الخاصة حول الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري.

1. أداة جمع البيانات: الاستبيان

تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بطريقة علمية، بحيث يغطي جميع أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (الحد من آثار الفساد الإداري).

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

- أسئلة البيانات الديموغرافية للمبحوثين:

مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل، المستوى الوظيفي، حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية.

- أسئلة المتغير المستقل - الحوكمة المؤسسية:

قياس أبعاد الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، الرقابة الداخلية، والالتزام بالقوانين وقد بلغ عدد فقراتها (15) وزعت على الأبعاد التالية:

بعد الشفافية (1-3) فقرة وبعد المساءلة (4-6) فقرة وبعد العدالة (7-9) فقرة وبعد الرقابة الداخلية (10-12) فقرة وبعد الإلتزام بالقوانين والأنظمة (13-15) فقرة وتم قياس المتغير المستقل.

- أسئلة المتغير التابع - الحد من آثار الفساد الإداري:

قياس مدى تطبيق السياسات الداخلية للحد من الفساد، والتأثيرات المترتبة على القرارات الإدارية.

وقد بلغ عدد فقراتها (8) فقرات، وقيس من خلالها الآثار بأبعادها مجتمعة.

وخرجت الدراسة متضمنة (23) فقرة تمثل متغيرات الدراسة الأساسية المستقلة والتابعة وأبعادها الفرعية، وقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي مرتبة على وفق التالي :

موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) لا أوافق (4) لا أوافق بشدة (5).

موثوقية الاستبيان

تم إجراء اختبار تجريبي أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة من موظفين لم تُدرج في العينة الرئيسية لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها وأيضاً تم عرضها على محكمين من جامعة حضرموت بدولة اليمن وهما :

1-د. وجدي عبدالرحمن باوزير - أستاذ الإعلام السياسي (مستشار علاقات عامة) بجامعة حضرموت.

2-أ.د. خالد محمد الجابري - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة حضرموت.

وبعد التحليل الأولي، تم تعديل على بعض الأسئلة حسب توجيهات المحكمين لتصبح أكثر وضوحاً ودقة في قياس المتغيرات.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس، تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 1.80	مرتفعة جداً
من 1.80 - أقل من 2.60	مرتفعة
من 2.60 - أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 - أقل من 4.20	منخفضة

من 4.20 - أقل من 5.00 منخفضة جداً

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة

$$\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = \frac{1 - 5}{5} = 0.80$$

عدد الفئات

صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (Internal Consistency):

تم قياس صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل محور، وذلك خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له حسب الجدول التالي:

Correlations		الحكومة_المؤسسية	بعد_الشفافية	بعد_المساءلة	بعد_العدالة	بعد_الرقابة	بعد_الإفزام
الحكومة_المؤسسية	Pearson Correlation	1	.831***	.884***	.902***	.903***	.838***
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	230	230	230	230	230	230
بعد_الشفافية	Pearson Correlation	.831***	1	.664***	.649***	.719***	.647***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	230	230	230	230	230	230
بعد_المساءلة	Pearson Correlation	.884***	.664***	1	.778***	.730***	.652***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	230	230	230	230	230	230
بعد_العدالة	Pearson Correlation	.902***	.649***	.778***	1	.777***	.674***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	230	230	230	230	230	230
بعد_الرقابة	Pearson Correlation	.903***	.719***	.730***	.777***	1	.719***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	230	230	230	230	230	230
بعد_الإفزام	Pearson Correlation	.838***	.647***	.652***	.674***	.719***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	230	230	230	230	230	230

***. Correlation at 0.001 (2-tailed)

جدول (3-8) يبين معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع المحور التابع له.

Pearson Correlations

Highly Positive: <---> (الحوكمة_المؤسسية) , <---> (الحوكمة_المؤسسية) بعد_الرقابة

Positive: (الحوكمة المؤسسية <--- بعد الشفافية>), (الحوكمة المؤسسية <--- بعد المساءلة>), (الحوكمة المؤسسية <--- بعد الإلتزام>), (بعد الشفافية <--- بعد المساءلة>), (بعد الشفافية <--- بعد الرقابة>), (بعد الشفافية <--- بعد الإلتزام>), (بعد المساءلة <--- بعد الرقابة>), (بعد المساءلة <--- بعد الإلتزام>), (بعد الرقابة <--- بعد الإلتزام>), (بعد الرقابة <--- بعد الإلتزام>)

No Linear Correlation: *(None)*

Negative: *(None)*

Highly Negative: *(None)*

Note: Curated Help is calculated based on actual cell values, not the formatted values.

شكل (3-7) شكل يبين قوة معامل الارتباط لكل محور

الجدول (8) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور مع المحور التابع له، نجد أن جميع معاملات الارتباط بين بعد الشفافية والحوكمة المؤسسية جاءت مرتفعة بدرجة (0.831)، وبعد المساواة مع الحوكمة المؤسسية جاءت مرتفعة بدرجة (0.884)، وبعد العدالة مع الحوكمة المؤسسية جاءت مرتفعة جداً بدرجة (0.902)، وبعد الرقابة الداخلية مع الحوكمة المؤسسية جاءت مرتفعة جداً بدرجة (0.903)، وبعد الالتزام بالأنظمة والقوانين مع الحوكمة المؤسسية جاءت مرتفعة

بدرجة (0.838)، مما يشير إلى أن محاور الدراسة في الإستبيان تمتاز بصدق الإتساق الداخلي وأن عبارتها ترتبط بالمحاور بصورة كبيرة وبالتالي تقيس ما صممت من أجله.

إختبار ثبات أداة الدراسة (الإعتمادية Reliability):

تم قياس أداة الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة الذي يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة. والجدول (9) يوضح نتائج القياس لكل من متغيرات الإستبانة وفقراتها.

جدول (9-3) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الإستبانة وفقراتها

م	المتغير	قيمة α
1	الحوكمة المؤسسية	0.960
1-1	بعد الشفافية	0.821
2-1	بعد المساءلة	0.926
3-1	بعد العدالة	0.944
4-1	بعد الرقابة الداخلية	0.906
5-1	بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين	0.907
2	الحد من الفساد الإداري	0.969

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن قيمة Alpha Cronbach لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.960) لمتغير الحوكمة المؤسسية و (0.969) لمتغير الحد من الفساد الإداري. مما يشير إلى درجة عالية جداً من الإتساق الداخلي بين فقرات المقياس وهذا يشير إلى درجة من الثبات العالي تتمتع به الإستبانة لذا فهي صالحة تماماً للغرض الذي صممت من أجله.

2. خطوات جمع البيانات

تحديد الشركات المستهدفة:

اختيار الشركات الخاصة ذات الهيكل الإداري الواضح في مختلف القطاعات بالمملكة.

توزيع الاستبيانات:

إرسال النسخ الإلكترونية (حسب إمكانية الوصول للشركات) إلى الموظفين والإدارة العليا والوسطى.

التأكد من توضيح الهدف من الدراسة وطمأنة المشاركين بسرية البيانات.

توضيح التعليمات:

تقديم تعليمات واضحة للمستجيبين حول كيفية الإجابة على الأسئلة، والتأكيد على أهمية الصدق والدقة في الإجابة.

جمع الاستبيانات:

جمع الاستبيانات بعد فترة زمنية محددة (خلال شهرين من بدء التوزيع)، للتأكد من الحصول على نسبة استجابة مناسبة.

التأكد من اكتمال جميع البيانات وعدم وجود استجابات ناقصة تؤثر على التحليل.

تحضير البيانات للتحليل:

إدخال البيانات في برنامج إحصائي (SPSS) للتحليل الكمي.

التحقق من صحة البيانات واستبعاد القيم الشاذة أو المكررة قبل التحليل النهائي.

3. مزايا استخدام الاستبيان

- إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير نسبياً.
- قياس الآراء والتصورات بدقة حول الممارسات الفعلية للحوكمة المؤسسية.
- سهولة تحليل البيانات الإحصائية لاختبار الفرضيات بدقة.
- ضمان الموضوعية والحيادية في جمع المعلومات.

3.7 حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية

تشمل الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة أو تم خلالها جمع البيانات.

تم إجراء هذه الدراسة خلال الربع الأول من عام 2026م، حيث تم تصميم الاستبيانات، توزيعها، جمعها، وتحليل البيانات خلال هذه الفترة الزمنية.

اختيار هذه الفترة يسمح بالاطلاع على الممارسات الإدارية الحالية للحكومة في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، مما يعكس الواقع المعاصر للموضوع.

2. الحدود المكانية

تشير إلى المكان أو البيئة التي أُجريت فيها الدراسة.

تركزت الدراسة على الشركات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية، بما يشمل مختلف القطاعات (تجارية، صناعية، وخدمية).

اختيار هذا النطاق المكاني يهدف إلى تحليل ممارسات الحوكمة المؤسسية في بيئة أعمال واقعية ومتنوعة داخل المملكة.

3. الحدود الموضوعية

تحدد نطاق موضوع الدراسة والموضوعات التي تغطيها.

تتناول الدراسة دور الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وأثرها على الحد من آثار الفساد الإداري كمتغير تابع.

تشمل أبعاد الحوكمة المؤسسية الخمسة: الشفافية، المساءلة، العدالة، الرقابة الداخلية، والالتزام بالقوانين.

تركز الدراسة على العلاقة بين المتغيرين في الشركات الخاصة دون التطرق إلى القطاع العام أو المؤسسات شبه الحكومية.

تهدف الدراسة إلى تحليل الفجوات البحثية وتقديم توصيات عملية، وليس دراسة جميع أشكال الفساد الإداري في كل القطاعات الاقتصادية.

خلاصة

تساعد هذه الحدود في:

- تحديد نطاق الدراسة بوضوح لتجنب التشتت أو الانحراف عن الموضوع.

- pg. 86

يشمل حساب: المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود الاستبيان.

- اختبار الصدق والموثوقية (Reliability & Validity Tests):

تم قياس موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من أن الأسئلة تعكس المتغيرات بدقة.

اختبار الصدق للتأكد من أن كل سؤال يقيس ما صُمم من أجله.

- تحليل العلاقة بين المتغيرات (Correlation Analysis):

قياس درجة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والحد من آثار الفساد الإداري.

استخدام معاملات الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- التحليل الانحداري (Regression Analysis):

اختبار أثر الحوكمة المؤسسية (وكل بعد من أبعادها) على الحد من آثار الفساد الإداري.

يتيح تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرًا وإعطاء تقديرات كمية دقيقة للعلاقة.

3. مميزات استخدام SPSS

- سهولة التعامل مع بيانات كبيرة ومعقدة.
- دقة عالية في اختبار الفرضيات الإحصائية.
- إمكانية عرض النتائج بشكل جداول ورسوم بيانية واضحة.
- دعم واسع للتحليلات المتقدمة مثل الانحدار، الارتباط، والتحليل العاملي إذا لزم الأمر.

الفصل الرابع

الدراسات الميدانية

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة كما يلي:

4.2 تحليل البيانات:

- النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم إستخراج النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة بالحوكمة المؤسسية وتبين من خلال التحليل ما يلي:

- النتائج المتعلقة بالحوكمة المؤسسية

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة المؤسسية:

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد الحوكمة المؤسسية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	بعد الشفافية	1.99	0.78	موافق	2	مرتفعة
2	بعد المساءلة	2.08	0.96	موافق	4	مرتفعة
3	بعد العدالة	2.24	1.06	موافق	5	مرتفعة
4	بعد الرقابة الداخلية	2.05	0.88	موافق	3	مرتفعة
5	بعد الالتزام بالإنظمة والقوانين	1.83	0.81	موافق	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي لأبعاد الحوكمة المؤسسية	2.03		موافق	--	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (1) وجود درجة مرتفعة للحوكمة المؤسسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.03)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (1.83 - 2.24)، وعلى مستوى

الإبعاد جاء بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (1.83)، وأقلها كان بعد العدالة (2.24) في الدرجة الخامسة والأخيرة.

وفيما يلي النتائج على مستوى الفقرات في كل بعد:

1- بعد الشفافية:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الشفافية.

جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الشفافية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بوضوح	2.12	0.98	موافق	3	مرتفعة
2	يتم نشر القرارات الإدارية بطريقة تضمن وضوحها لجميع المعنيين	1.86	0.87	موافق	1	مرتفعة
3	تتسم الإجراءات داخل الشركة بالوضوح وعدم الغموض	2.01	0.90	موافق	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	1.99		موافق	--	مرتفعة

يتضح من الجدول (2) أن جميع فقرات بعد الشفافية جاءت بمستوى مرتفع وبلغ درجتها (1.99)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.86 - 2.12)، حيث كان أعلاها للفقرة (2) والتي تنص " يتم نشر القرارات الإدارية بطريقة تضمن وضوحها لجميع المعنيين " بمتوسط حسابي (1.86) وبانحراف معياري (0.87)، فيما جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي

(2.12) وبإنحراف معياري (0.98) والتي تنص على " تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بوضوح ".

2- بعد المساءلة:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد المساءلة.

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد المساءلة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	يخضع جميع الموظفين للمساءلة دون استثناء	2.08	1.06	موافق	2	مرتفعة
2	توجد آليات واضحة لمحاسبة المخالفين	2.08	1.01	موافق	1	مرتفعة
3	يتم تطبيق العقوبات وفق اللوائح دون تحيز	2.14	1.02	موافق	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.10		موافق	--	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات بعد المساءلة جاءت بمستوى مرتفع وبلغت درجتها (2.10)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.08 - 2.14)، حيث كان أعلاها للفقرة (2) والتي تنص " توجد آليات واضحة لمحاسبة المخالفين " بمتوسط حسابي (2.08) وبإنحراف معياري (1.01)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.14) وبإنحراف معياري (1.02) والتي تنص على " يتم تطبيق العقوبات وفق اللوائح دون تحيز ".

3- بعد العدالة:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد العدالة.

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد العدالة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم منح الترقيات بناءً على الكفاءة والإستحقاق	2.20	1.10	موافق	1	مرتفعة
2	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بعدالة	2.26	1.14	موافق	3	مرتفعة
3	تتعامل الإدارة مع الموظفين دون تمييز	2.25	1.12	موافق	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.24		موافق	--	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات بعد العدالة جاءت بمستوى مرتفع وبلغت درجتها (2.24)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.20 – 2.26)، حيث كانت أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم منح الترقيات بناءً على الكفاءة والإستحقاق " بمتوسط حسابي (2.20) وبإنحراف معياري (1.10)، فيما جاءت الفقرة رقم (2) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.26) وبإنحراف معياري (1.14) والتي تنص على " يتم توزيع الحوافز والمكافآت بعدالة".

4- بعد الرقابة الداخلية:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الرقابة الداخلية.

جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الرقابة الداخلية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	توجد أنظمة رقابة داخلية فعالة داخل الشركة	2.06	0.95	موافق	2	مرتفعة
2	يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل دوري	2.06	0.97	موافق	3	مرتفعة

3	تسهم أنظمة الرقابة في كشف المخالفات مبكراً	2.01	0.95	موافق	1	مرتفعة
الدرجة الكلية	2.04			موافق	--	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات بعد الرقابة الداخلية جاءت بمستوى منخفض وبلغت درجتها (2.04)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.01 - 2.06)، حيث كانت أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "تسهم أنظمة الرقابة في كشف المخالفات مبكراً" بمتوسط حسابي (2.01) وبانحراف معياري (0.95)، فيما جاءت الفقرة رقم (2) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.06) وبانحراف معياري (0.97) والتي تنص على "يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل دوري".

5- بعد الالتزام بالإنظمة والقوانين:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الالتزام بالإنظمة والقوانين.

جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات بعد الالتزام بالإنظمة والقوانين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة العربية السعودية	1.73	0.85	موافق بشدة	1	مرتفعة جداً
2	يتم تحديث السياسات الداخلية بما يتوافق مع التشريعات	1.84	0.86	موافق	2	مرتفعة
3	تحرص الإدارة على تطبيق مبادئ الحوكمة المعتمدة رسمياً	1.94	0.94	موافق	3	مرتفعة
الدرجة الكلية	1.83			موافق	--	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين جاءت بمستوى مرتفع وبلغت درجتها (1.83)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.73 – 1.94)، حيث كانت أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة العربية السعودية" بمتوسط حسابي (1.73) وبإنحراف معياري (0.85)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (1.94) وبإنحراف معياري (0.94) والتي تنص على "تحرص الإدارة على تطبيق مبادئ الحوكمة المعتمدة رسمياً".

- النتائج المتعلقة بالحد من الفساد الإداري:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الحد من الفساد الإداري.

جدول رقم (7-4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الحد من الفساد الإداري.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الرتبة	درجة الموافقة
1	تسهم ممارسات الحوكمة في تقليل المحسوبية داخل الشركة	1.81	0.95	موافق	8	مرتفعة
2	تقلل الحوكمة من إساءة استخدام السلطة	1.78	0.90	موافق بشدة	6	مرتفعة جداً
3	تعزز الحوكمة النزاهة في اتخاذ القرارات	1.76	0.91	موافق بشدة	4	مرتفعة جداً
4	تسهم الحوكمة في رفع مستوى الثقة داخل بيئة العمل	1.73	0.89	موافق بشدة	3	مرتفعة جداً
5	تساعد الحوكمة في تحسين سمعة الشركة في السوق	1.71	0.88	موافق بشدة	1	مرتفعة جداً

6	تؤدي الحوكمة الى تعزيز العدالة التنظيمية	1.80	0.90	موافق	7	مرتفعة
7	تسهم الحوكمة في الحد من تضارب المصالح	1.78	0.88	موافق بشدة	5	مرتفعة جداً
8	تدعم الحوكمة بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية	1.72	0.84	موافق بشدة	2	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية		1.76		موافق بشدة	--	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات الحد من الفساد الإداري جاءت بمستوى مرتفع جداً وبلغت درجتها (1.76)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.71 - 1.81)، حيث كانت أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تساعد الحوكمة في تحسين سمعة الشركة في السوق" بمتوسط حسابي (1.71) وبإنحراف معياري (0.88)، فيما جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (1.81) وبإنحراف معياري (0.95) والتي تنص على "تسهم ممارسات الحوكمة في تقليل المحسوبية داخل الشركة".

إختبار فرضيات الدراسة:

في هذا القسم من البحث تم إختبار فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري:
- فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري.
- فرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري.

جدول رقم (4-8) إختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرئيسية

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	69.475	25	2.779	7.805	.001
Within Groups	72.632	204	.356		
Total	142.107	229			
A. Dependent Variable: الفساد الإداري Administrative Corruption					
B. Predictors: (Constant), الحوكمة المؤسسية Corporate Governance					

من خلال الجدول (8) أعلاه، نجد ان قيمة الدلالة ($0.05 > 0.001$) وهذا يقودنا الى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشفافية والفساد الإداري.

جدول رقم (9-4) إختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	60.459	12	5.038	12.071	.001
Within Groups	90.571	217	.417		
Total	151.030	229			
A. Dependent Variable: الفساد الإداري Administrative Corruption					
B. Predictors: (Constant), بعد الشفافية Transparency					

من خلال الجدول (9) أعلاه، نجد ان قيمة الدلالة ($0.001 < 0.05$) وهذا يقودنا الى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشفافية والفساد الإداري.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المساءلة والفساد الإداري:

جدول رقم (10-4) إختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	52.506	11	4.773	10.562	.001
Within Groups	98.524	218	.452		
Total	151.030	229			
A. Dependent Variable: الفساد الإداري Administrative Corruption					
B. Predictors: (Constant), المساءلة بعد Questioning					

من خلال الجدول (10) أعلاه، نجد ان قيمة الدلالة ($0.001 < 0.05$) وهذا يقودنا الى قبول الفرض البديل ورفض فرض عدم، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المساءلة والفساد الإداري.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة والفساد الإداري:

جدول رقم (4-11) إختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	49.601	12	4.133	8.843	.001
Within Groups	101.429	217	.467		
Total	151.030	229			
A. Dependent Variable: الفساد الإداري Administrative Corruption					
B. Predictors: (Constant), بعد العدالة Justice					

من خلال الجدول (11) أعلاه، نجد ان قيمة الدلالة ($0.001 < 0.05$) وهذا يقودنا الى قبول الفرض البديل ورفض فرض عدم، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة والفساد الإداري.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الداخلية والفساد الإداري:

جدول رقم (4-12) إختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	55.912	12	4.659	10.630	.001
Within Groups	95.118	217	.438		
Total	151.030	229			
A. Dependent Variable: الفساد الإداري Administrative Corruption					
B. Predictors: (Constant), Internal Audit بعد الرقابة الداخلية					

من خلال الجدول (12) أعلاه، نجد ان قيمة الدلالة ($0.001 < 0.05$) وهذا يقودنا الى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الداخلية والفساد الإداري.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين والفساد الإداري:

جدول رقم (4-13) إختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	84.193	11	7.654	24.965	.001
Within Groups	66.837	218	.307		
Total	151.030	229			
A. Dependent Variable: الفساد الإداري Administrative Corruption					
B. Predictors: (Constant), Complying With The Regulations and Laws بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين					

من خلال الجدول (13) أعلاه، نجد ان قيمة الدلالة ($0.001 < 0.05$) وهذا يقودنا الى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإلتزام بالأنظمة والقوانين والفساد الإداري.

- نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة:

- 1- تشير نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، ويمكن تفسير ذلك بأن الحوكمة توفر إطارًا رقابيًا وتنظيميًا يحد من الانحرافات. وتنسجم هذه النتيجة مع (Mwaddah Sami Almohammadi, 2021) و(Kaufmann & Kraay, 2019)، حيث أكدت هذه الدراسات أن جودة الحوكمة ترتبط بانخفاض مستويات الفساد، مما يعزز موثوقية النتيجة الحالية.
- 2- أظهرت النتائج أن الشفافية تعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في الحد من الفساد الإداري، ويُعزى ذلك إلى أن وضوح المعلومات يقلل من فرص التلاعب والغموض. وتتفق هذه النتيجة مع (Viona Yelitasari et al., 2020) و(Nawal Medjdoub, 2023) اللتين أشارتا إلى أن الإفصاح يعزز النزاهة ويحد من السلوكيات غير القانونية.
- 3- بينت النتائج أن المساءلة تسهم في تقليل الفساد الإداري من خلال تعزيز الرقابة على الأفراد ومحاسبتهم على تصرفاتهم، وهو ما يتفق مع (Michelle I. Caron et al., 2012) و(السكران، 2020) التي أوضحت أن غياب المساءلة يؤدي إلى تفشي الفساد، بينما يسهم تفعيلها في ضبط السلوك الوظيفي.
- 4- كما أوضحت النتائج أهمية الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن الانحرافات الإدارية، ويمكن تفسير ذلك بدورها في متابعة الأداء وتصحيح الأخطاء، وهو ما يتوافق مع (الحميدي، 2018) و(القحطاني، 2018) اللتين أكدتا أن فعالية الرقابة الداخلية ترتبط بانخفاض الفساد وتحسين الأداء المؤسسي.
- 5- وأظهرت النتائج أن الالتزام بالأنظمة والقوانين يعد عاملاً حاسماً في الحد من الفساد الإداري، حيث يفرض إطاراً ملزماً للسلوك الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع (موسى عبد الرحمان ومريم قطوش، 2022) التي أكدت أن ضعف الالتزام بالتشريعات يمثل مدخلاً رئيسياً لانتشار الفساد.
- 6- وأخيراً، أكدت النتائج أن تكامل أبعاد الحوكمة المؤسسية يعزز من قدرتها على الحد من الفساد الإداري، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الأبعاد تعمل بشكل تكاملي وليس منفصل. وتتفق هذه النتيجة مع (Ali & Hassan, 2021) التي شددت على أهمية التكامل بين عناصر الحوكمة لتحقيق النزاهة المؤسسية.

-التوصيات:

- 1- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات، وخاصة الشفافية والمساءلة، لما لها من دور مباشر في الحد من الفساد الإداري.
- 2- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتفعيلها بشكل مستمر لضمان الكشف المبكر عن الانحرافات الإدارية ومعالجتها بفعالية.
- 3- التأكيد على الالتزام بالأنظمة والقوانين وتحديث اللوائح التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات النزاهة المؤسسية.
- 4- نشر ثقافة النزاهة والأخلاقيات المهنية بين الموظفين من خلال برامج تدريبية وتوعوية مستمرة.
- 5- تعزيز مبدأ المساءلة من خلال وضع آليات واضحة لمحاسبة المقصرين ومكافأة الملتزمين.
- 6- استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية للحد من التدخل البشري وتقليل فرص الفساد الإداري.
- 7- دعم استقلالية الجهات الرقابية وتمكينها من أداء مهامها بكفاءة وحيادية.
- 8- تعزيز العدالة التنظيمية في توزيع المهام والموارد والفرص الوظيفية داخل المؤسسة.
- 9- تشجيع الإبلاغ عن حالات الفساد من خلال توفير قنوات آمنة وسرية لحماية المبلغين.
- 10- العمل على تحقيق التكامل بين أبعاد الحوكمة المؤسسية لضمان فاعلية أكبر في مكافحة الفساد الإداري.

المراجع العربية:

- 1- أبو حمور، ن. (2018). الحوكمة المؤسسية ودورها في الحد من الفساد الإداري. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 72.45-
- 2- عبيدات، ذ.، عبد الحق، ك.، وعدس، ع. (2014). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (ط 16). دار الفكر.
- 3- الكبسي، ع. (2017). الفساد الإداري وآثاره على كفاءة المؤسسات. المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 138.115-
- 4- عبد القادر، م. (2019). أثر الحوكمة الإدارية في الحد من الفساد المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الإدارية، 42(3)، 101-77.
- 5- القحطاني، ع. (2018). الشفافية والمساءلة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد داخل المؤسسات. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 11(2)، 80-55.
- 6- الحميدي، عبد الله بن محمد. (2018). حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري. الرياض: دار المسيرة للنشر.
- 7- السكران، عبد العزيز بن سعد. (2020). الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- 8- العاني، أحمد بن محمد. (2019). حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الشفافية المؤسسية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 9- الزعبي، محمد عبد الله. (2018). الفساد الإداري وأثره في الأداء المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 10- الشمري، خالد بن عبد الرحمن. (2020). الرقابة الإدارية ودورها في الحد من الفساد التنظيمي. الرياض: مكتبة الرشد.
- 11- الطراونة، حسين عبد الكريم. (2017). حوكمة الشركات: المفهوم والتطبيقات العملية. عمان: دار الحامد للنشر.
- 12- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). حوكمة الشركات والإدارة الرشيدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13- الخضير، محسن أحمد. (2020). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 14- عباس، علي. (2023). حوكمة الشركات: المدخل الإداري. عمان: دار المسيرة.
- 15- القرشي، عبد الرحمن. (2016). الحوكمة المؤسسية ومكافحة الفساد الإداري. عمان: دار صفاء.

- 16- العلاق، بشير عباس. (2015). الإدارة الاستراتيجية والحوكمة. عمان: دار اليازوري.
- 17- عبد الله، محمد. (2019). حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. الرياض: دار النشر الجامعية.
- 18- الزهراني، محمد. (2021). تحسين الأداء المؤسسي وتطبيق مبادئ الحوكمة. الدمام: دار المعرفة الجامعية.
- 19- الحربي، ناصر. (2020). التطوير التنظيمي كنهج استراتيجي لتعزيز الأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة التعليم.

المراجع الأجنبية:

- 1- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- 2- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
- 3- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- 4- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- 5- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2023*. Transparency International.
- 6- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- 7- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- 8- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- 9- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- 10- Mallin, C. (2018). *Corporate Governance* (6th ed.). Oxford University Press.
- 11- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). Wiley.
- 12- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices* (4th ed.). Oxford University Press.
- 13- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.

- 14- Berle, A., & Means, G. (1932). The Modern Corporation and Private Property.**
- 15- Cadbury Committee. (1992). Report on the Financial Aspects of Corporate Governance.**
- 16- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.**
- 17- Ali, S., & Hassan, M. (2021). Corporate governance and administrative corruption. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 421–439.**
- 18- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2019). Governance indicators: Where are we, where should we be going? World Bank Policy Research Working Paper, No. 5430.**
- 19- French ‘Wendell و ‘ Bell ‘Cecil. (2020). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Pearson.**
- 20- Clarke ‘Thomas. (2020). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Routledge.**

الملاحق

-الاستبانة

إستبيان حول دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال

مقدمة:

السادة موظفي الشركات الخاصة - القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية المحترمين،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور الحوكمة المؤسسية في الحد من آثار الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات الخاصة، ودورها في الحد من آثار الفساد الإداري، بما يسهم في تعزيز النزاهة، ورفع مستوى الشفافية، وتحسين بيئة الأعمال، وتنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه الحوكمة المؤسسية في دعم الاستقرار المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وحرصاً على دقة النتائج وموضوعيتها، يرجى منكم التفضل بالإجابة على فقرات الإستبانة بكل شفافية وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسوية تامة، ولن يطلب منكم ذكر اسمائكم أو بيانات تعريفية شخصية.

مشاركاتكم تمثل دعماً مهماً للبحث العلمي، وتسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل بيئة الأعمال. وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الباحث / عاطف بن عمر البيض.

الجامعة / جامعة ميدأوشن.

العام الدراسي / 2025-2026 م.

أولاً - الأسئلة الديموغرافية:

1- الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2- العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ 30 سنة - أقل من 40 سنة

○ 40 سنة - أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العملي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتورة

4- سنوات الخبرة في مجال العمل:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

○ 10 سنوات - أقل من 15 سنة

○ 15 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي:

○ موظف تنفيذي

○ موظف إشرافي

○ إدارة وسطى

○ إدارة عليا

6- حجم الشركة من ناحية المستويات الإدارية:

○ ذات أقسام محدودة (صغيرة).

○ ذات أقسام متوسطة.

○ ذات أقسام موسعة ومتكاملة (كبيرة).

7- نوع نشاط الشركة:

ثانياً - الحوكمة المؤسسية:

أ- بعد الشفافية:

8- تلتزم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بوضوح؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

9- يتم نشر القرارات الإدارية بطريقة تضمن وضوحها لجميع المعنيين؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

10- تتسم الإجراءات داخل الشركة بالوضوح وعدم الغموض؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

ب- بعد المساءلة:

11- يخضع جميع الموظفين للمساءلة دون إستثناء؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

12- توجد آليات واضحة لمحاسبة المخالفين؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

13- يتم تطبيق العقوبات وفق اللوائح دون تحيز؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

ج- بعد العدالة:

14- يتم منح الترقيات بناءً على الكفاءة والإستحقاق؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

15- يتم توزيع الحوافز والمكافآت بعدالة؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

16- تتعامل الإدارة مع الموظفين دون تمييز؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

هـ - بعد الرقابة الداخلية:

17- توجد أنظمة رقابة داخلية فعالة داخل الشركة؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

18- يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل دوري؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

19- تسهم أنظمة الرقابة في كشف المخالفات مبكراً؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

و- بعد الالتزام بالأنظمة:

20- تلتزم الشركة بالأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة العربية السعودية؟

- ☐ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

21- يتم تحديث السياسات الداخلية بما يتوافق مع التشريعات؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

22- تحرص الإدارة على تطبيق مبادئ الحوكمة المنعمدة رسمياً؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

ثانياً - الحد من آثار الفساد الإداري:

ز - مجموعة أسئلة عامة:

23- تسهم ممارسات الحوكمة في تقليل المحسوبية داخل الشركة؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

24- تقلل الحوكمة من إساءة استخدام السلطة؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

25- تعزيز الحوكمة النزاهة في إتخاذ القرارات؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

26- تسهم الحوكمة في رفع مستوى الثقة داخل بيئة العمل؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

27- تساعد الحوكمة في تحسين سمعة الشركة في السوق؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

28- تؤدي الحوكمة الى تعزيز العدالة التنظيمية؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

29- تسهم الحوكمة في الحد من تضارب المصالح؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

30- تدعم الحوكمة بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية؟

○ أوافق بشدة

○ أوافق

○ محايد

○ لا أوافق

○ لا أوافق بشدة

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والرقابة الداخلية، والالتزام بالأنظمة والقوانين، وبين مستوى الفساد الإداري داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة وتطبيقها على عينة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والحد من الفساد الإداري، حيث تبين أن الشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية من أكثر الأبعاد تأثيراً في تقليل الممارسات الفاسدة. كما كشفت النتائج أن الالتزام بالأنظمة والقوانين يسهم بشكل كبير في تعزيز النزاهة المؤسسية، والحد من استغلال السلطة، إضافة إلى أن تكامل أبعاد الحوكمة يعزز من فاعلية المؤسسات في تحقيق الانضباط الإداري.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية، ونشر ثقافة النزاهة والشفافية، إلى جانب استخدام التقنيات الحديثة للحد من الفساد الإداري، وتعزيز آليات المساءلة داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الفساد الإداري، الشفافية، المساءلة، الرقابة الداخلية، النزاهة المؤسسية.

Abstract

This study aimed to examine the role of corporate governance in reducing administrative corruption by analyzing the relationship between governance dimensions—namely transparency, accountability, justice, internal control, and compliance with laws and regulations—and the level of administrative corruption within organizations. The study adopted a descriptive–analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of employees in the selected institutions.

The results revealed a statistically significant relationship between the implementation of corporate governance and the reduction of administrative corruption. Transparency, accountability, and internal control were found to be the most influential factors in minimizing corrupt practices. The findings also indicated that compliance with laws and regulations plays a crucial role in enhancing institutional integrity and reducing abuse of power. Furthermore, the integration of governance dimensions strengthens organizational effectiveness in achieving administrative discipline.

Based on these findings, the study recommends enhancing the application of corporate governance principles, improving internal control systems, promoting a culture of integrity and transparency, adopting modern technologies to reduce corruption, and strengthening accountability mechanisms within organizations.

Keywords: Corporate Governance, Administrative Corruption, Transparency, Accountability, Internal Control, Institutional Integrity.