

الحوكمة المؤسسية كأداة للتطوير الإداري وليس مجرد التزام إجرائي

دراسة تحليلية لآراء القيادات التنفيذية

إعداد الطالب

صالح علي صالح البهلول العولقي

الرقم الأكاديمي: 253000612

إشراف

د. الفيصـل عبد الحميد د. فايز جراد



Midocean University
College of Administration
Department / Major: Business Administration

**Institutional Governance as a Tool for Administrative Development,
Not Merely a Procedural Obligation**

An Analytical Study of Executive Leaders Opinions

Prepared by the student
Saleh Ali Al Buhlul Al-Awlaqi
Academic ID: 253000612

Supervision
Dr. Al-Faisal Abdulhamid / Dr. Fayez Jarrad

Academic Year: 2026

حقوق الطباعة

يصرح الطالب بأن حقوق الطباعة لهذا البحث تعود ملكيتها لجامعة ميدأوشن ولا يجوز نسخ أي جزء منه أو إعادة إنتاجه بأي وسيلة كانت دون إذن خطي مسبق من الجامعة .

الإهداء

أود أن أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين اللذين كانا الداعم الأساسي والإلهام المستمر طوال مسيرتي .
إلى والدتي التي كانت دائماً الحافز وراء كل إنجاز فبفضل تشجيعها ودعمها غير المحدود تعلمت معاني
المثابرة والاجتهاد في سبيل تحقيق الأهداف.
كما أهدي هذا العمل إلى روح والدي رحمه الله الذي زرع في قلبي قيماً وأخلاقاً لا تُنسى وما زال يرافقني
بروحه وذكره العطرة أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته ومغفرته .
أتوجه بالشكر الجزيل إلى زوجتي العزيزة شريكتي وداعمي الأول على تفانيها وصبرها غير المحدود فهذا
الإنجاز ثمرة لما قدمته من دعم وتضحيات .
ولا أنسى أساتذتي الأفاضل الذين أثروني بعلمهم وإرشاداتهم وكانوا خير مرشدين لي كما أقدم خالص امتناني
لزملائي واصدقائي الذين كانوا عوناً لي في كل خطوة وشكلوا سنداً حقيقياً خلال رحلتي .
أخيراً أهدي هذا العمل لكل من ساهم في دعمي وتحفيزي املاً أن يكون هذا الإنجاز خطوة جديدة نحو مزيد
من النجاح والتقدم .

المستخلص

تعد الحوكمة المؤسسية محورًا أساسيًا في تعزيز الاداء الإداري والامتثال في المؤسسات وقد برزت كاستراتيجية حيوية تسهم في تحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي ,تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتطوير الإداري في المؤسسات السعودية مع التركيز على الفجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي لمبادئ الحوكمة من خلال دراسة تحليلية لأراء القيادات التنفيذية .

تتعلق الدراسة من مشكلة رئيسة مفادها أن العديد من المؤسسات لا تزال تتعامل مع الحوكمة بوصفها التزامًا شكليًا تفرضه الأنظمة أكثر من كونها نهجًا إداريًا متكاملًا ينعكس على ثقافة المؤسسة وسلوك قياداتها وموظفيها .

تعتمد الدراسة منهجية تستند إلى جمع البيانات عبر استبانة توزع على عينة من القيادات التنفيذية في عدد من المؤسسات وتحليلها إحصائيًا لاختبار فروض الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري والمالي .

من المتوقع أن تُظهر النتائج وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي وأن تكشف الدراسة عن أبرز محددات الفجوة بين الالتزام الشكلي والتطبيق الفعلي . وتختتم الدراسة بتقديم توصيات عملية تشمل إجراء تقييم دوري لالتزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة وتطوير برامج تدريبية للقادة وإنشاء آليات تعزز الشفافية والمساءلة .

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة المؤسسية - ممارسات الحوكمة - الشفافية والمساءلة - التطوير الإداري - إدارة المخاطر - الأداء المؤسسي .

Abstract

Institutional governance has become a central pillar for strengthening administrative performance and regulatory compliance, emerging as a vital strategy for achieving sustainability and competitive advantage. This study explores the relationship between institutional governance and administrative development in Saudi organizations, focusing on the gap between the formal and the actual application of governance principles through an analytical study of executive leaders opinions.

The study starts from the central problem that many organisations still treat governance as a formal obligation imposed by regulations rather than as an integrated administrative approach reflected in organisational culture and in the behaviour of leaders and employees.

The study adopts a methodology based on collecting data through a questionnaire distributed to a sample of executive leaders in a number of organisations, analysed statistically to test the study hypotheses concerning the relationship between institutional governance and administrative and financial performance.

The results are expected to show a positive association between the application of governance principles and organisational performance, and to reveal the key determinants of the gap between formal commitment and actual practice. The study concludes with practical recommendations, including periodic evaluation of organisations commitment to governance principles, developing training programmes for leaders, and establishing mechanisms that enhance transparency and accountability.

Keywords:

Institutional governance, governance practices, transparency and accountability, administrative development, risk management, organisational performance.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة أو دعوة صادقة.

أتوجه بجزيل الشكر إلى والدتي العزيزة على دعائها المتواصل ووقوفها الدائم بجانبني وإلى روح والدي رحمه الله الذي كان وما زال مصدر إلهامي وقوتي في الإخلاص والاجتهاد .

كما أعبر عن بالغ امتناني لزوجتي الغالية على صبرها وتفهمها ودعمها اللامحدود طوال فترة إعداد هذا العمل وفترة الدراسة .

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للمشرفين الكريمين ،د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد، اللذين لم يبخلا علي بعلمهما وتوجيهاتهما القيّمة ، وكانا خير منارة أهدتني بها في مسيرتي العلمية .

والشكر موصول لزملائي وأصدقائي على مؤازرتهم وتشجيعهم ،ولكل من قدّم لي عوناً أو نصحاً أو ملاحظة ساهمت في تحسين هذا العمل وإخراجه بصورة أفضل .

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

المستخلص والكلمات المفتاحية

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 الفجوة البحث

1.4 أهمية الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 تساؤلات الدراسة

1.7 فروض الدراسة

1.8 الإطار النظري

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

2.2 الحوكمة المؤسسية: مفاهيم أساسية

2.3 العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء

2.4 الفجوة بين النظرية والتطبيق

2.5 تأثير الثقافة التنظيمية

2.6 الحوكمة في السياقات المختلفة

2.7 نظرية أصحاب المصلحة

2.8 تحديات الحوكمة

2.9 دراسات عربية إضافية ذات صلة بحوكمة المؤسسات

قائمة المراجع

الملحق (1): خريطة توظيف المراجع في فصول البحث

الملحق (2): السيرة الذاتية للباحث

قائمة الجداول

جدول (1-1): الأبعاد الرئيسية لمشكلة الدراسة

جدول (1-2): ملخص فروض الدراسة ومتغيراتها

جدول (1-3): مقارنة النظريات المعتمدة في الإطار النظري

جدول (2-1): ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة

جدول (ملحق-1): خريطة توظيف المراجع في فصول البحث

قائمة الاختصارات

ROI (Return on Investment) معدل العائد على الاستثمار

ESG (Environmental, Social & Governance) معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

الفصل الاول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

في عالم يتسم بالمتغيرات السريعة والتعقيدات المتزايدة أصبحت الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الأساسية التي تفصل بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة . إن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من الأنظمة والقوانين بل هي منظومة مترابطة من الهياكل والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها من قبل الأفراد المؤتمنين على المسؤوليات الاستراتيجية وفي ظل التحديات المتعددة التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن مثل المنافسة المتزايدة ، والتطورات التكنولوجية المتسارعة ، وتغير احتياجات العملاء يصبح من الضروري تعزيز استراتيجيات الإدارة مما يجعل وجود إطار حوكمي قوي ضرورة لا غنى عنها .

إن التطبيق الفعال لممارسات الحوكمة يتجاوز الالتزامات الشكلية ليصبح أداة حيوية لتحقيق التطوير الإداري تشير الأبحاث الحديثة إلى أن اعتماد مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل منهجي يمكن أن يؤثر إيجابيًا على الأداء المؤسسي، ويحدد المسار الاستراتيجي ويعزز من مستويات الشفافية والمساءلة لذا فإن فهم الحوكمة المؤسسية كأداة للتطوير الإداري يفتح آفاقًا جديدة أمام المنظمات لتحقيق أهدافها التنافسية وضمان استدامتها تستعرض هذه الدراسة مفهوم الحوكمة المؤسسية في نطاقه الواسع حيث تتناول الأسس النظرية المتعلقة بالحوكمة وكيفية تأثيرها على السياسات الإدارية كما تسلط الضوء على تعريفات الحوكمة الأساسية وتناقش كيفية تأثير هذه المبادئ في تحسين الأداء المؤسسي وسيتم التطرق إلى الأبعاد المختلفة للحوكمة بما في ذلك مبادئ الشفافية والمساءلة وتوزيع السلطات، وكيفية تنفيذ هذه المبادئ بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات .

قد ينظر إلى تحقيق مستوى عالٍ من الحوكمة على أنه أمر معقد لكنه في الحقيقة يمثل استثمارًا ذا جدوى في مستقبل المؤسسات ويتعين على القيادات الإدارية أن تدرك أن ممارسات الحوكمة الفعالة ليست عبئًا إضافيًا بل جزءًا لا يتجزأ من تصميم استراتيجيات فعالة للتغلب على أي عقبات محتملة إذ توضح التجارب الناجحة للمؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص الدور الحيوي للحوكمة في تحقيق النتائج المأمولة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الحوكمة وتقديم رؤى عملية حول الممارسات الممكن اعتمادها لتحسين الأداء الإداري ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة والدراسات الحديثة ذات الصلة تسعى هذه الدراسة إلى توضيح الفجوات المعرفية المتعلقة بفهم تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري كما ستعتمد على مجموعة من الأبحاث التطبيقية لتقديم دلائل قوية تدعم الأفكار المطروحة .

تطرح الدراسة أيضًا مجموعة من التساؤلات البحثية منها :كيف يتأثر أداء المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة وما هي العوامل التي تساهم في تعزيز فعالية هذه المبادئ في سياقات مختلفة؟ومن خلال الإجابة عن هذه

التساؤلات، تأمل الدراسة في تقديم منظور شامل يمكن أن يساهم في تعزيز فعالية الحوكمة كأداة للتطوير الإداري .

وفي ختام هذه المقدمة تتضح أهمية الحوكمة المؤسسية كعنصر أساسي لا يقبل التفاوض لتحقيق النجاح في بيئات العمل الحديثة إذ تمثل هذه الدراسة التزام الباحث بالكشف عن أهمية الحوكمة وفهم آثارها وعواقبها وتقديم توصيات مبتكرة يمكن أن تساهم في تعزيز الإدارة الفعالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

1.2 مشكلة الدراسة

تُعد مشكلة الدراسة محوراً أساسياً يوجه البحث ويحدد مساره وأهدافه العلمية والعملية فهي النقطة التي ينطلق منها الباحث لفهم الواقع وتحليله ومن ثم تقديم حلول أو تصورات تساهم في معالجته. وتتمثل الغاية الرئيسة من هذه الدراسة في استكشاف التحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات وبشكل خاص في السياق السعودي الذي يشهد تحولات تنظيمية واقتصادية متسارعة في ظل رؤية إصلاحية طموحة.

يُظهر الواقع العملي أن العديد من المؤسسات السعودية لا تزال تتعامل مع الحوكمة بوصفها التزاماً شكلياً تفرضه الأنظمة والتعليمات أكثر من كونها نهجاً إدارياً متكاملًا ينعكس على ثقافة المنظمة وسلوك القيادات والعاملين فيها كما أن التحديات الإدارية والثقافية المتجذرة مثل مركزية القرار وضعف مشاركة القيادات الوسطى والاعتماد على العلاقات الشخصية تشكل عوائق أمام التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة .

إضافة إلى ذلك يبرز ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة وأبعادها لدى بعض القيادات التنفيذية والعاملين الأمر الذي يؤدي إلى قصور في ترجمة الأطر التنظيمية إلى ممارسات يومية ملموسة كما تتداخل أحياناً البنية التنظيمية التقليدية مع متطلبات الحوكمة الحديثة مما يخلق فجوة بين ما تنص عليه اللوائح وبين ما يُمارس فعلياً في بيئة العمل .

من هنا تظهر الحاجة الملحة إلى دراسة علمية تحليلية تسلط الضوء على هذه التحديات في بيئتها الواقعية وتقصى أسبابها وجذورها، وتستطلع آراء القيادات التنفيذية بوصفها الطرف الأكثر ارتباطاً بصنع القرار وتطبيق الأنظمة وتسعى هذه الدراسة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير هذه التحديات على قدرة المؤسسات السعودية على تبني الحوكمة المؤسسية كأداة حقيقية للتطوير الإداري وليس مجرد التزام إجرائي يُستوفى شكلياً دون أثر فعلي على الأداء والامتثال .

أولاً : عدم وضوح الفجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي للحوكمة

على الرغم من وجود إطار قانوني واضح يحدد متطلبات الحوكمة المؤسسية يكتشف الباحث أن العديد من المؤسسات لا تتمكن من تحقيق التوازن المطلوب بين الالتزام بالقواعد الرسمية للحوكمة وتطبيق ممارسات

فعالة على أرض الواقع وتظهر الدراسات أن العوامل الخارجية مثل القوانين والتوجيهات قد تكون موجودة لكن يتضح أن هناك فجوة كبيرة بين ما يكتب في السياسات والتنفيذ الفعلي لهذه السياسات بمعنى آخر قد يكون هناك نقص في الوعي أو الفهم العميق لقيمة الحوكمة مما يجعل الالتزام بها شكلياً أكثر من كونه فعلياً .

ثانياً: غياب الدراسات الكافية

تظهر مراجعة الأدبيات العلمية نقصاً ملحوظاً في الأبحاث التي تتناول موضوع الحوكمة المؤسسية بشكل شامل .

وعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة حول تأثير الحوكمة على الأداء يؤدي إلى صعوبة في تقييم فعالية هذه الانظمة كما أن الفجوات المعرفية في الأبحاث السابقة تعيق القدرة على تقديم استنتاجات موثوقة مما يستدعي أهمية إجراء دراسات جديدة تسلط الضوء على هذه الفجوات .

والأبحاث الحالية قد تكون مركزة على جوانب نظرية دون تناول تطبيقات عملية ، وهذا يؤثر سلباً على فهم العلاقة بين الحوكمة والأداء الإداري .

ثالثاً: تحديات ثقافية وإدارية

تعد التحديات الثقافية والإدارية من أبرز العوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات السعودية ويشير العديد من الخبراء إلى أنه في بعض المؤسسات قد تتداخل التحيزات الشخصية والهيكلية مع العمليات الحوكمية مما يعيق تنفيذ المبادئ المطلوبة . وقد يتجلى هذا التحدي الثقافي في مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين الذين قد يفضلون الاحتفاظ بالأساليب التقليدية بدلاً من اعتماد ممارسات جديدة تتطلب تعديلات في إطار العمل لذا فإن إدراك هذه التحديات الثقافية والإدارية يساهم في بناء استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز تطبيق الحوكمة .

رابعاً: أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي

يعد فهم كيفية تأثير تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعلي على الأداء المالي للمؤسسات أمراً ضرورياً ولكنه لم يُدرس بشكل كافٍ حتى الآن . وتشير بعض الدراسات ، على الرغم من محدوديتها ، إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الحوكمة السليمة وزيادة الأداء المالي ، ومع ذلك فإن الأدلة لا تزال غير كافية لدعم هذا الادعاء بشكل شامل ، وتبقى الحاجة قائمة لاستكشاف كيف يمكن للحوكمة أن تعزز النتائج المالية من خلال تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية ورفع مستوى الشفافية في العمليات .

معايير قياس الأداء

تُعد معايير قياس الأداء من العناصر الأساسية التي تمكن المؤسسات من تقييم فعالية الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الأداء الإداري، ومع ذلك تفتقر العديد من المؤسسات إلى معايير دقيقة وقابلة للقياس، مما يعوق اتخاذ القرارات الاستراتيجية فهذه الفجوة في القياسات تؤدي إلى صعوبة تقييم النجاح الفعلي للممارسات الحوكمية وتحديد مجالات التحسين، وبالتالي تعيق التكيف مع الديناميات المتغيرة في بيئة الأعمال.

أولاً: أهمية وجود معايير دقيقة لقياس الأداء

تشكل معايير قياس الأداء ركيزة أساسية للحكم على مدى فعالية الحوكمة المؤسسية فهي الأداة التي تُترجم المبادئ النظرية إلى مؤشرات كمية وكيفية يمكن من خلالها تقييم الواقع واتخاذ القرارات المناسبة ومن دون وجود معايير واضحة ومنضبطة تبقى الحوكمة في إطار الشعارات العامة ولا تتحول إلى ممارسة مؤثرة تنعكس على الأداء الإداري والمالي للمؤسسة .

ومن أبرز مؤشرات قابلية القياس : معدل العائد على الاستثمار (ROI) وهامش الربح التشغيلي، ونسبة الالتزام باللوائح والإجراءات الداخلية وزمن إنجاز المعاملة أو الخدمة، مما يسمح بتحويل مفاهيم عامة لتحسين الأداء إلى أهداف ملموسة قابلة للمتابعة .

وكلما زادت موثوقية البيانات أصبحت القرارات المترتبة عليها أكثر دقة واتزاناً وساهمت في تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة وفي ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة التي هي جوهر الحوكمة المؤسسية.

كما ينبغي أن تستمد المعايير من بيانات صحيحة وموثوقة تعكس الاداء الفعلي لا المرغوب فقط وأن تتسم بالمرونة اللازمة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية بما في ذلك إدخال مؤشرات جديدة كمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) كلما استدعت الحاجة ذلك .

ثانياً: الفجوة في معايير قياس الأداء وأثرها

تشير الفجوة في معايير قياس الاداء إلى ذلك الخلل بين وجود أنظمة ولوائح حوكمية مكتوبة من جهة وبين غياب أدوات ومؤشرات واضحة ودقيقة تتيح تقييم مدى فاعلية تلك الأنظمة في الواقع العملي من جهة أخرى فحين تعتمد المؤسسات سياسات حوكمة دون أن تربطها بمنظومة قياس منهجية تتحول الحوكمة إلى ممارسة شكلية تركز على استكمال المتطلبات الورقية أكثر من تركيزها على تحقيق الأثر الفعلي في الأداء. وفي ظل هذا النقص المعرفي تصبح الحوكمة اقرب إلى ممارسة تجميلية تستخدم في التقارير والخطاب الرسمي دون أن تترجم إلى تحسينات ملموسة في الأداء .

ويؤدي ضعف الاستثمار في التحليل إلى استمرار الفجوة بين ما يعلن من التزام بمبادئ الحوكمة وبين ما يتحقق فعلياً من تحسين في الاداء لأن المؤسسة لا تمتلك مرآة رقمية تعكس لها أين تقف وإلى أين تتجه وما إن كانت استثماراتها في الحوكمة تحقق عائداً ملموساً أم لا .

وخلاصة الأمر أن الفجوة في المعايير وما يترتب عليها من فجوة في قياس الأداء تضعف الدور التحويلي للحوكمة المؤسسية وتحرم المؤسسات من الاستفادة الكاملة من إمكانياتها كأداة للتطوير الإداري ومعالجة هذه الفجوة تتطلب بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر القياس وتطوير بنية معلوماتية متينة والاستثمار في قدرات التحليل بما يحوّل الحوكمة من التزام إجرائي إلى منظومة فاعلة لإدارة الأداء والتحسين المستمر .

السؤال المركزي للدراسة

تكمن المشكلة الأساسية للدراسة في التساؤل : كيف يمكن تعزيز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات السعودية لضمان تحقيق نتائج مؤسسية إيجابية تضيق الفجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي ؟

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا السؤال المركزي من خلال تحليل شامل لابعاد الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء الإداري مع التركيز على كيفية تحسين بروتوكولات الحوكمة لضمان تلبية احتياجات المؤسسات وسيتناول البحث أيضا كيفية قياس فعالية الحوكمة من خلال تحديد مؤشرات الأداء المناسبة وتطبيقها بشكل فعال .

جدول (1-1) : الأبعاد الرئيسية لمشكلة الدراسة

الوصف	البعد
تباين بين التطبيق الشكلي الظاهر في السياسات والمستندات والتطبيق الفعلي على أرض الواقع	فجوة الأداء
قلة الأبحاث التي تقيّم أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء بشكل تجريبي في السياق المحلي	نقص الدراسة والتحليل
مقاومة التغيير وضعف الفهم الشامل لأهمية الحوكمة لدى بعض العاملين والقيادات	تحديات الثقافة التنظيمية
نقص معايير دقيقة وقابلة للقياس لتقييم فعالية الحوكمة وأثرها على الأداء	غياب المعايير الواضحة

1.3 الفجوة البحثية

تشير الفجوة البحثية إلى وجود نقص أو ضعف في المعلومات والمعرفة المتعلقة بموضوع معين مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات لفهم الظواهر المرتبطة به بشكل أفضل وفي حالة هذا البحث تتعدد جوانب الفجوة البحثية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وسيتم تفصيلها فيما يلي .

وتتلخص أبرز أبعاد هذه الفجوة فيما يلي : نقص الدراسات التجريبية التي تتناول فاعلية الحوكمة المؤسسية في البيئة السعودية تحديداً وغياب تحليل دقيق للفجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي لمبادئ الحوكمة وقلة

الدراسات التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على فهم الحوكمة وتطبيقها وغياب أدوات ومعايير قياس موحدة تقيم فعالية الحوكمة في الواقع العملي إضافة إلى محدودية الدراسات التي تناقش خصوصية السياق المحلي السعودي مقارنة بالتجارب العالمية .

وتحدد الفجوة البحثية الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي توفر أطراً نظرية وتحليلية لتقييم فعالية الحوكمة المؤسسية، فضلاً عن تحديد كيفية تطبيقها بشكل يتناسب مع الثقافة التنظيمية والسياسات المحلي وسترکز هذه الدراسة على سد تلك الفجوات من خلال تحليل شامل واستنتاجات قائمة على البيانات يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات .

1.4 أهمية الدراسة

تتعدد جوانب أهمية البحث حول الحوكمة المؤسسية كاداة للتطوير الإداري وتتجلى في النقاط التالية :

سيساهم البحث في تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة المؤسسية مما يدفع المؤسسات إلى تطبيق ممارسات حوكمة فعالة تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي .

سيعمل البحث على تسليط الضوء على الفجوات البحثية الحالية مما يفتح المجال لإجراء دراسات إضافية وتحفيز البحث العلمي في مجال الحوكمة المؤسسية.

ومن خلال تحليل شامل للممارسات الحالية سيعزز البحث من تقديم توصيات علمية عملية للمسؤولين وصناع القرار مما يساعدهم في تحسين استراتيجيات الحوكمة المؤسسية .

سيساعد البحث المؤسسات في فهم كيفية تطبيق الحوكمة بطريقة تؤدي إلى تحسين الاداء المالي والإداري مما يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية .

سيقدم البحث إضافة قيمة للمكتبة العلمية من خلال تقديم رؤى جديدة حول الأبعاد المختلفة للحوكمة المؤسسية وأثرها على أداء المؤسسة .

سيساعد اعتماد الحوكمة الفعالة في تمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعلومات موثوقة مما يقلل من المخاطر المحتملة .

سيسهم البحث في تعزيز التعاون والشراكات بين أصحاب المصلحة المختلفين بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي ظل التغيرات العالمية السريعة يمكن أن يساعد البحث المؤسسات على التكيف مع التحديات الجديدة من خلال تحسين هياكل الحوكمة والتكيف مع أفضل الممارسات العالمية.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية التي تسهم في فهم وتعزيز دور الحوكمة المؤسسية كأداة للتطوير الإداري وهذه الأهداف هي :

تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري : يسعى البحث إلى استكشاف كيف تؤثر ممارسات الحوكمة على أداء المؤسسات ومدى قدرتها على تحسين الكفاءة والشفافية.

تحديد الفجوات البحثية : تهدف الدراسة إلى معرفة الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وكيفية تأثيرها على تطوير الأداء الإداري.

تقديم نموذج لتطبيق الحوكمة : تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج شامل لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تقييم تأثير الحوكمة على صنع القرار : تستهدف الدراسة فحص كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على عمليات صنع القرار داخل المؤسسات ومدى تأثير ذلك على النتائج النهائية.

تقديم توصيات عملية : تهدف الدراسة إلى تزويد القائمين على الإدارة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية، مما يساعد في تحسين الأداء والمساءلة.

تعزيز ثقافة الحوكمة : تسعى الدراسة إلى تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات، وتحفيز القادة على تبني ممارسات حوكمة فعالة عبر تحسين استراتيجيات الإدارة.

دراسة التأثيرات السياقية : تهدف الدراسة إلى فحص كيف تؤثر العوامل السياقية مثل البيئة التشريعية والثقافة التنظيمية والقطاع الاقتصادي على ممارسات الحوكمة المؤسسية.

وتهدف هذه الأهداف مجتمعة إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية استخدام الحوكمة المؤسسية كأداة فعالة للتطوير الإداري وتوفير إطار عمل يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والاستجابة الفعالة لتحديات بيئة الأعمال المتغيرة.

1.6 تساؤلات الدراسة

تُعد تساؤلات الدراسة أداة أساسية تواصل مسيرة البحث وتوجهه نحو نقاط محددة تعكس أهمية الموضوع، ومن خلال تطوير تساؤلات دقيقة يمكن للباحث التركيز على مشكلات محددة تساهم في إثراء المعرفة حول الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء الإداري .وفيما يلي تساؤلات الدراسة المطروحة :

ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات السعودية ؟يهدف هذا السؤال إلى استكشاف الجوانب الثقافية والتنظيمية والإدارية المؤثرة في كيفية إجراء ممارسات الحوكمة وسيساعد ذلك في فهم العوائق المحتملة التي تواجه المؤسسات عند محاولتها تحسين ممارساتها الحوكمية.

كيف تؤثر ممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي والإداري للمؤسسات ؟ يُعنى هذا السؤال بتحديد العلاقة بين التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة والتأثيرات الملحوظة على النتائج المالية والتحصيل الإداري وسيطلب الإجابة عليه جمع بيانات دقيقة حول كيفية تأثير تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات وتحسين الكفاءة.

ما هو مستوى الوعي والمعرفة حول ممارسات الحوكمة بين المديرين والموظفين في المؤسسات؟ يُستهدف من خلال هذا السؤال تقييم إدراك الأفراد داخل المؤسسات لأهمية الحوكمة إضافة إلى المعرفة بممارساتها وأثرها وستساهم النتائج في فهم مدى استعداد المؤسسات لتبني وتحسين هذه الممارسات .

ما هي الفجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي لممارسات الحوكمة المؤسسية في المؤسسات ؟ يسعى هذا السؤال إلى استكشاف مدى الفارق بين السياسات التي تُعتمد بشكل رسمي والممارسات التي تُطبق على أرض الواقع وسيساعد ذلك في تسليط الضوء على العوامل التي تؤدي إلى هذه الفجوة .

كيف يمكن تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية لتلبية احتياجات المؤسسات في السياق السعودي؟ يهدف هذا التساؤل إلى تقديم توصيات عملية ومؤسسية حول كيفية تطوير ممارسات الحوكمة لتكون أكثر فعالية وملاءمة لاحتياجات المؤسسات، ويتضمن ذلك دراسة التحديات والفرص المتاحة في البيئة المحلية.

ما هي الممارسات الجيدة في الحوكمة المؤسسية التي تم تطبيقها بنجاح في دول أخرى، وكيف يمكن تطبيقها في السياق السعودي ؟ سيتناول هذا التساؤل استعراض التجارب الدولية الناجحة في الحوكمة المؤسسية مما يوفر إطار عمل يمكن للمؤسسات السعودية الاعتماد عليه عند تطوير استراتيجياتها الحوكمية .

ما هي الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية التي قد تؤثر على تطبيق الحوكمة في المؤسسات ؟ يعنى هذا السؤال بدراسة الجوانب الأخلاقية والسياقات الاجتماعية التي قد تلعب دوراً في كيفية استجابة المؤسسات لمبادئ الحوكمة مما يعكس العلاقة بين الثقافة والقيم المؤسسية .

وتعمل هذه التساؤلات كدليل شامل للبحث إذ تعزز من إمكانية استكشاف الموضوع من جوانب متعددة ومن خلال التركيز عليها يمكن للدراسة تطوير إطار عمل يجمع بين النظرية والتطبيق مما يوفر نتائج قابلة للاستخدام تساهم في تحسين أداء المؤسسات عبر تعزيز الحوكمة المؤسسية .

1.7 فروض الدراسة

تعد فروض الدراسة فرضيات متوقعة تساهم في توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه وذلك من خلال التحقق أو النفي من هذه الفرضيات اعتماداً على البيانات التي يتم جمعها وتحليلها. وفي هذا السياق تمت صياغة مجموعة من الفروض المتعلقة بتطبيق الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الأداء الإداري والمالي في المؤسسات وتتضمن هذه الفروض ما يلي :

وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والأداء المالي : يفترض هذا الفرض ان المؤسسات التي تتبنى ممارسات حوكمة فعالة تلاحظ تحسناً في أدائها المالي مثل زيادة العائد على الاستثمار وتقليل المخاطر المالية .

وجود فجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي لممارسات الحوكمة : يفترض أن هناك تبايناً بين السياسات التي تعتمد بشكل رسمي وممارسات الحوكمة التي تطبق على أرض الواقع وقد يعزى ذلك إلى عوامل ثقافية أو هيكلية .

تزداد فعالية الحوكمة المؤسسية مع زيادة الوعي والمعرفة بين الأفراد : يعكس هذا الفرض أن زيادة وعي المديرين والموظفين بأهمية الحوكمة تعزز من تطبيقها الفعلي وتحقق نتائج إيجابية .

اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً في تطبيق الحوكمة : يفترض هذا الفرض أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في كيفية تنفيذ ممارسات الحوكمة مما يؤثر على فعالية تلك الممارسات .

يمكن تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير ممارسات الحوكمة : يفترض هذا الفرض أن تعديل الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالحوكمة سيؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات وتعمل هذه الفروض كخطوط توجيهية للبحث حيث ستساعد في جمع البيانات وتحليل النتائج لتحديد ما إذا كانت الفرضيات صحيحة أم لا وستمكن الباحث من بناء إطار علمي يساهم في تطوير فهم أعمق لدور الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الأداء في المؤسسات .

جدول (1-2): ملخص فروض الدراسة ومتغيراتها

العلاقة المتوقعة	المتغير التابع	المتغير المستقل	نص الفرض	الفرض
إيجابية	الأداء المالي	الحوكمة المؤسسية	علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والأداء المالي	الأول
فجوة / تباين	التطبيق الفعلي	التطبيق الشكلي	وجود فجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي لممارسات الحوكمة	الثاني
إيجابية	فعالية تطبيق الحوكمة	مستوى الوعي والمعرفة	زيادة الوعي والمعرفة تعزز فعالية تطبيق الحوكمة	الثالث
تأثير مباشر	فعالية تطبيق الحوكمة	الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية عامل مؤثر في تطبيق الحوكمة	الرابع
إيجابية	الأداء المؤسسي	ممارسات الحوكمة	تطوير ممارسات الحوكمة يحسن الأداء المؤسسي	الخامس

1.8 الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الأساس المفاهيمي والنظري الذي تستند إليه الدراسة ويشمل تعريف الحوكمة المؤسسية ودورها في الأداء الإداري ثم أبرز مبادئها فالنظريات العلمية المعتمدة في تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء .

أولاً: تعريف الحوكمة المؤسسية

تُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من الأنظمة والقواعد والهياكل التي تحدد كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها وتهدف هذه الأنظمة إلى ضمان الشفافية والمساءلة وخلق مجال عمل عادل لجميع أصحاب المصلحة . وبناء على ما توصلت إليه الأدبيات لا تعد الحوكمة مجرد مجموعة من القواعد فحسب بل هي ثقافة مؤسسية تتضمن القيم والممارسات اليومية التي تعزز من الأداء العام للمؤسسة .

ثانياً: دور الحوكمة المؤسسية في الأداء الإداري

تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري فقد أظهرت الابحاث أن المؤسسات التي تتمتع بهياكل حوكمة قوية تعمل بشكل أفضل من حيث الكفاءة التشغيلية ويكون لديها قدرة أعلى على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة وهو ما يعزز النموذج التفاعلي الذي يظهر أن الحوكمة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي ضمان استدامة المؤسسة .

ثالثاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية

تعد مبادئ الحوكمة المؤسسية الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الفعّال لأي مؤسسة فهي مجموعة من القواعد والممارسات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمثل هذه المبادئ الأساسية في النقاط التالية :

1. **الشفافية** : تُعد الشفافية من أبرز المبادئ الأساسية في الحوكمة المؤسسية وتعني توفير المعلومات الدقيقة والواضحة للجميع بدءاً من المساهمين إلى الموظفين . وعندما تكون المعلومات متاحة لأصحاب المصلحة يتمكنون من فهم كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، مما يعزز الثقة ويقلل من الشكوك .

2. **المساءلة** : تعني أن الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة مسؤولون عن تصرفاتهم وقراراتهم وتمثل هذه العملية مكوناً أساسياً من الحوكمة حيث تحث المؤسسات على وضع أنظمة تسمح بمساءلة القادة والموظفين . ويتطلب تحقيق المساءلة وجود آليات لتقييم الأداء وضمان محاسبة الأفراد على نتائج أعمالهم سواء كانت إيجابية أو سلبية مما يعزز ثقافة المساءلة داخل المؤسسة ويزيد من مستوى الكفاءة والفاعلية.

3. **العدالة:** تُعد العدالة مبدأً محوريًا في الحوكمة المؤسسية إذ تشدد على ضرورة معاملة جميع اصحاب المصلحة بشكل عادل ومتساوٍ ويتضمن ذلك التأكد من احترام حقوق جميع المساهمين والموظفين والتعامل معهم دون تحيز مما يسهم في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا ونجاحًا فعندما يشعر الأفراد بأنهم يعاملون بإنصاف يحفزون على المشاركة بشكل أكبر ويسهمون في تحقيق الأهداف المؤسسية .

4. **المشاركة :** تعد المشاركة من المبادئ التي تعزز من فعالية الحوكمة ويتطلب هذا المبدأ إشراك جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتعزز هذه المشاركة من تبادل الأفكار والآراء مما يؤدي إلى تحسين الفهم المشترك للأهداف والتحديات وإشراك الجميع في الحوار يعزز الإبداع ويسمح بإجراء تحسينات مدروسة تتماشى مع احتياجات مختلف الأطراف.

5. **الانضباط :** يتعلق مبدأ الانضباط بتطبيق القوانين واللوائح المعمول بها ويجب ان تسعى المؤسسات لضمان تحقيق التوازن بين الحرية اللازمة للتطوير والالتزام بالقواعد ويساعد الانضباط في بناء إطار يمكن من خلاله إدارة المخاطر وتحقيق الالتزام بالمعايير ويُعد جزءًا أساسيًا من الحوكمة إذ يضمن أن تُدار المؤسسة بطريقة تتماشى مع القوانين والسياسات المعمول بها.

رابعًا: النظريات العلمية المعتمدة

يعد اختيار النظرية العلمية خطوة حاسمة في إعداد البحث إذ تحدد الإطار الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات وتفسير النتائج . وفي هذا البحث سيتم اعتماد عدد من النظريات والنماذج المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والأداء الإداري وفيما يلي تفاصيل هذه النظريات :

1. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تعد نظرية الوكالة إحدى أهم النظريات التأسيسية في مجال الحوكمة المؤسسية ،وقد ظهرت في الأدبيات الإدارية والمالية لتفسير طبيعة العلاقة بين من يملك المؤسسة (المساهمون أو الملاك) ومن يديرها (المديرون أو الوكلاء). وتنطلق هذه النظرية من افتراض رئيس مفاده وجود تعارض محتمل في المصالح بين الطرفين فالمساهمون يهدفون في الغالب إلى تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل،في حين قد يسعى المديرون إلى تحقيق مصالح شخصية أو مكاسب قصيرة الأجل كالحصول على مزايا مادية أو الحفاظ على مناصبهم حتى لو تعارض ذلك مع المصلحة المثلى للملاك .

وفي هذا السياق تؤكد نظرية الوكالة أهمية الحوكمة المؤسسية بوصفها مجموعة من الآليات الرامية إلى تقليل تكاليف الوكالة (Agency Costs) وهي التكاليف التي يتحملها الملاك لضمان تصرف المديرين وفقًا لمصلحتهم وتشمل هذه الآليات : تشكيل مجالس إدارة فاعلة قادرة على مراقبة أداء الإدارة التنفيذية

ووضع نظم واضحة للحوافز تربط مكافآت المديرين بنتائج الأداء الفعلي وتفعيل دور لجان المراجعة الداخلية والخارجية إضافة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية .

ومن حيث التطبيق في هذه الدراسة تتيح نظرية الوكالة إطارًا تحليليًا لفهم كيف يمكن لممارسات الحوكمة المؤسسية أن تُعيد ضبط العلاقة بين الملاك والمديرين في المؤسسات السعودية بحيث تقلل من فرص استغلال السلطة أو إساءة استخدامها وتدعم في الوقت نفسه اتخاذ قرارات أكثر اتساقًا مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فكلما كانت سياسات الحوكمة أكثر وضوحًا وصرامة مثل تحديد صلاحيات مجالس الإدارة وفصل الملكية عن الإدارة، وإقرار نظم رقابية فعّالة انخفضت احتمالات انحراف المديرين عن المصالح الجوهرية للملاك وانعكس ذلك إيجابًا على الأداء المؤسسي المالي والإداري .

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

التعريف : تنص هذه النظرية على أن المؤسسات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء والمجتمع، التطبيق : ستساعد هذه النظرية في فهم كيف تؤثر الحوكمة الجيدة على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، وتسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

3. نظرية المؤسسات (Institutional Theory)

التعريف : تنظر هذه النظرية إلى كيفية تأثير العوامل المؤسسية والاجتماعية والثقافية على سلوك المؤسسات وتطبيقاتها. التطبيق : من خلال اعتماد هذه النظرية سيتم تحليل كيف تؤثر القوانين والمعايير الاجتماعية والثقافة التنظيمية على فعالية ممارسات الحوكمة في المؤسسات السعودية .

4. نظرية النظام (Systems Theory)

التعريف : ترى هذه النظرية المؤسسات كنظم معقدة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ويركز الاهتمام على كيفية تفاعل العناصر المختلفة داخل النظام لتحقيق أهدافه . التطبيق يمكن استخدام هذه النظرية لتقديم منظور شامل حول كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على جميع مستويات الأداء داخل المؤسسة وما هي التفاعلات بين مختلف الأبعاد المؤسسية .

5. نظرية التغيير المؤسسي (Organizational Change Theory)

التعريف : تتناول هذه النظرية كيفية تأثير التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية على أداء المؤسسات وكيف يمكن تصميم استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيير . التطبيق : ستساعد في تحديد كيفية تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية في سياق التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة للمجتمع والاقتصاد .

جدول (3-1): مقارنة النظريات المعتمدة في الإطار النظري

النظرية	الفكرة الأساسية	تطبيقها في الدراسة
نظرية الوكالة (Agency Theory)	تعارض محتمل بين مصالح الملاك (الأصيل) والمديرين (الوكيل) يستوجب آليات رقابة	فهم كيف تضبط الحوكمة العلاقة بين ملاك المؤسسات السعودية ومديريها
نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)	وجوب مراعاة مصالح جميع الأطراف: موظفين وعملاء وشركاء ومجتمع	تفسير أثر التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة على الأداء المؤسسي
نظرية المؤسسات (Institutional Theory)	تأثر سلوك المؤسسات بالعوامل الاجتماعية والثقافية والقانونية المحيطة	تحليل أثر البيئة التنظيمية والتشريعية السعودية على تطبيق الحوكمة
نظرية النظام (Systems Theory)	المؤسسة جزء من شبكة معقدة من العلاقات المتفاعلة وليست كياناً مستقلاً	فهم تفاعل مختلف عناصر الحوكمة داخل المؤسسة وأثره على الأداء الكلي
نظرية التغيير المؤسسي (Organizational Change Theory)	تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على أداء المؤسسات وطريقة إدارتها	تفسير كيفية توجيه الحوكمة للمؤسسات في أوقات التحول والتغيير السري

خلاصة الإطار النظري

ستكون هذه النظريات الأطر الأساسية التي يستند إليها البحث في تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري وستساعد في تقديم فهم شامل ودقيق لكيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين ممارسات الحوكمة .

وتمثل مبادئ الحوكمة المؤسسية الأساس لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استدامتها فمن خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة والانضباط تسهم المؤسسات في بناء ثقافة قوية تحفز الأداء وتدعم فعالية استراتيجيات العمل . ويمكن القول إن الاعتراف بأهمية هذه المبادئ وتطبيقها في العمليات اليومية يُعد خطوة مهمة نحو تحسين الأداء المؤسسي وضمان النجاح في بيئات العمل المعقدة .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية حيث يقدم للقارئ قاعدة معرفية متينة حول الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع الحيوي إذ تعد الحوكمة المؤسسية جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات مما يجعل من الضروري فهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال .

تُسهّم هذه الدراسات في بناء فهم أعمق للعوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة من خلال تحليل الأبعاد المختلفة كالثقافة التنظيمية والهيكل الإداري والتغيرات البيئية .

كما تستكشف الآثار المترتبة على تطبيق الحوكمة على الأداء الإداري والمؤسسي مما يمكن المؤسسات من تحسين استراتيجياتها وتوسيع نطاق تأثيرها .

وتهدف الدراسة إلى تحديد الفجوات المعرفية والبحثية التي لا تزال قائمة في هذا الحقل حيث تكشف العديد من الأبحاث أن الفجوة بين النظرية والتطبيق لا تزال تؤثر سلباً على فعالية الحوكمة فبينما توضح بعض الدراسات فوائد تطبيق مبادئ الحوكمة ، فإنها تكشف أيضاً عن عدد من العقبات التي تحول دون تحقيق هذه الفوائد بالكامل .

ويتضمن استعراض الدراسات السابقة تناول عدد من النظريات الأساسية المتعلقة بالحوكمة مثل نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة واللتين حظيتا باهتمام واسع من الباحثين كما تُظهر الأدبيات العلمية أهمية دمج النظرية في التطبيق العملي مما يشير إلى ضرورة تقييم مدى التوافق بين الهياكل الحوكمية والسياسات المطورة وبين الممارسات اليومية .

كما سيتطرق الفصل إلى دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحوكمة المؤسسية إذ هناك العديد من العوامل التي تتضمن البيئة الثقافية والاقتصادية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على فاعلية الممارسات الحوكمية علاوة على ذلك سيتناول الفصل الأبعاد الاجتماعية للقضايا المرتبطة بالحوكمة ، مما يقدم تصورات شاملة تساعد في تعزيز الفهم الجيد لهذا الميدان المتخصص .

ومن خلال تحديد العوامل المشتركة بين الدراسات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة حول كيفية تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية وفي النهاية يأمل هذا الفصل أن يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا السياق مما يساهم في تطوير أداة فعالة وكفوءة لتعزيز الأداء الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات .

2.2 الحوكمة المؤسسية : مفاهيم أساسية

أظهرت العديد من الدراسات أن الحوكمة المؤسسية تتجاوز مجرد إطار تنظيمي بل تُعد مجموعة متكاملة من المبادئ والمتطلبات التي تهدف إلى تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال تناولت دراسة بوعلام (2018) متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وخلصت إلى أن ترسيخ هذه المتطلبات بوضوح شرط أساسي لتحويل الحوكمة من شعار تنظيمي إلى ممارسة فعلية تنعكس على أداء المؤسسة .

2.3 العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء

تمت دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء من زوايا مختلفة فقد بحثت دراسة الغامدي (2022) واقع توظيف الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأشارت نتائجها إلى وجود ارتباط بين مستوى تفعيل ممارسات الحوكمة ومستوى جودة الأداء المؤسسي، مما يعزز افتراض هذه الدراسة بشأن العلاقة الإيجابية بين الحوكمة والأداء .

2.4 الفجوة بين النظرية والتطبيق

كان تسليط الضوء على الفجوة بين النظرية والتطبيق محور العديد من الدراسات ففي دراسة الحميدي (2017) حول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية تبين أن هناك تبايناً بين ما تنص عليه الأنظمة والمعوقات الفعلية التي تحول دون تطبيقها ميدانياً، وأوصت الدراسة بمعالجة هذه المعوقات لتضييق الفجوة بين النص التنظيمي والممارسة الفعلية .

2.5 تأثير الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية أيضاً بشكل كبير على تطبيق الحوكمة المؤسسية ووجدت دراسة سمير (2022) أن المؤسسات التي تعمق ثقافة الحوكمة بين موظفيها تسجل مستويات أعلى من الالتزام بمبادئ الحوكمة وأظهرت النتائج أن تدريب الموظفين وتثقيفهم حول أهمية الحوكمة ساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر المحتملة .

2.6 الحوكمة في السياقات المختلفة

أثبتت عدة دراسات أهمية الحوكمة في سياقات مؤسسية مختلفة ففي دراسة ميدانية لشبلي ومحسن (2020) قورن تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية بين جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية، وأظهرت النتائج تبايناً في مستوى الأثر باختلاف السياق المؤسسي لكل جامعة مما يدعم فرضية أن فعالية الحوكمة تتأثر بخصوصية البيئة التي تُطبق فيها .

2.7 نظرية أصحاب المصلحة

تمت دراسة تأثير نظرية أصحاب المصلحة في الحوكمة من زوايا متعددة إذ تناولت دراسة مقيدش (2020) دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس بوصفهم أحد أهم أصحاب المصلحة الداخليين وأشارت نتائجها إلى أن إشراك هذه الفئة في تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس إيجاباً على مستوى الجودة المؤسسية بما يتسق مع منطلقات نظرية أصحاب المصلحة .

2.8 تحديات الحوكمة

من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة ما تناولته دراسة الشمري (1439هـ) بشأن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض وحددت أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل لمبادئ الحوكمة مقترحة عدداً من سبل التطوير لتجاوزها وهو ما يتسق مع ما تطرحه الدراسة الحالية بشأن أثر اللوائح والبيئة التنظيمية على فعالية الحوكمة .

2.9 دراسات عربية إضافية ذات صلة بحوكمة المؤسسات

إلى جانب الدراسات السابقة، تناولت أدبيات عربية أخرى أبعاداً متعددة لموضوع الحوكمة المؤسسية يمكن الاستفادة منها في إثراء الإطار المعرفي لهذه الدراسة ويمكن تصنيفها موضوعياً على النحو التالي :

في مجال الحوكمة وحماية القيم والأمن الفكري تناولت دراستا البشر ،خديجة (2020) والبشر ،فاطمة (2020) دور مديري المعاهد العلمية في المملكة العربية السعودية في ترسيخ قيم الوسطية والاعتدال وحماية الأمن الفكري لدى الطلاب وأكدتا أن الممارسات الإدارية القائمة على أسس حوكمية سليمة تسهم في تحقيق هذه الأهداف القيمية .

وفي مجال حوكمة التمويل والقيادة التربوية، تناولت دراسة البلوي (2020) واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية بينما تناولت دراسة الداود (2015) الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بجودة التعليم لدى مديري المعاهد العلمية ،وأشارت الدراستان إلى أن جودة الإدارة المالية والقيادية تعدان ركيزتين أساسيتين لأي منظومة حوكمية فاعلة .

وفي مجال الحوكمة والجودة والاعتماد الأكاديمي تناولت دراسة عبدالعزيز (2020) تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي وتناولت دراسة شريف (2022) العلاقة بين الحوكمة في التعليم الهجين وجودة الحياة الجامعية ،في حين تناولت دراسة عيد (2017) سبل تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية وتتفق نتائج الدراسات الثلاث على أن تحسين الأداء والجودة يمر عبر تعزيز الممارسات الحوكمية .

وفي مجال متطلبات ومعوقات حوكمة الجامعات ، تناولت دراسة رابعة (2019) الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية مقترحة نموذجًا تصوريًا لها وتناولت دراسة عربية (2017) حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات بينما تناولت دراسة العريني (2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية وتتقاطع نتائج هذه الدراسات في أن نجاح الحوكمة الجامعية مرهون بوضوح الأدوار والمتطلبات وتذليل المعوقات الإدارية والثقافية.

وفي مجال الحوكمة والتنافسية ورؤية المملكة 2030 ، تناولت دراسة العوضي (2018) تصورًا مقترحًا لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية ، وتناولت دراسة الفحطاني (2020) إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030 وتؤكد الدراستان أن الحوكمة الرشيدة عنصر مساند لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى .

وفي مجال الحوكمة والمناهج والتعليم المهني، تناولت دراسة اللبدي (2018) درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين ، وتناولت دراسة نجم (2017) درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ، وتشيران معًا إلى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئات تعليمية متنوعة تتجاوز الجامعات الكبرى .

جدول (1-2): ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة

أبرز النتائج	محور الدراسة	الباحث والسنة
وضوح المتطلبات شرط أساسي لتحويل الحوكمة من شعار إلى ممارسة فعلية	متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي	بوعلام (2018)
ارتباط إيجابي بين مستوى تفعيل الحوكمة ومستوى جودة الأداء المؤسسي	واقع توظيف الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة الأداء	الغامدي (2022)
وجود فجوة بين ما تنص عليه الأنظمة والمعوقات الفعلية أمام التطبيق	واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف	الحمدي (2017)
تعميق ثقافة الحوكمة وتدريب الموظفين يرفع مستوى الالتزام ويقلص المخاطر	أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل الحوكمة	سمير (2022)
تباين أثر الحوكمة باختلاف السياق المؤسسي لكل جامعة	مقارنة أثر حوكمة الجامعات بين مؤسستين تعليميتين مختلفتين	شبلبي ومحسن (2020)
إشراك أصحاب المصلحة الداخليين يعزز الجودة المؤسسية	دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة من منظور هيئة التدريس	مقيديش (2020)

أبرز النتائج	محور الدراسة	الباحث والسنة
تحديد أبرز المعوقات واقتراح سبل عملية للتطوير	درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بالرياض ومعوقاتهما	الشمري (1439هـ)
الممارسات الإدارية الحوكمية السليمة تدعم تحقيق الأهداف القيمة	دور الإدارة في حماية الأمن الفكري وترسيخ قيم الوسطية	البشر، خ. (2020) البشر، ف. (2020)
جودة الإدارة المالية والقيادية ركيزتان لمنظومة حوكمية فاعلة	حوكمة التمويل والأنماط القيادية التربوية	البلوي (2020) الداود (2015)
تحسين الأداء والجودة يمر عبر تعزيز الممارسات الحوكمية	الحوكمة وعلاقتها بالجودة والاعتماد الأكاديمي وتطوير الأداء	عبدالعزیز (2020) شریف (2022)؛ عيد (2017)
نجاح الحوكمة الجامعية مرهون بوضوح الأدوار وتذليل المعوقات	متطلبات ومعوقات تطبيق حوكمة الجامعات	ربابعة (2019) عرابية (2017)؛ العريني (2014)
الحوكمة الرشيدة عنصر مساند لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية	الحوكمة والتنافسية في ضوء رؤية 2030	العوضي (2018) القحطاني (2020)
إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئات تعليمية متنوعة	تطبيق مبادئ الحوكمة في المناهج والكليات التطبيقية	اللبيدي (2018) نجم (2017)

خلاصة الفصل الثاني

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة سواء في بيئة الشركات أو في بيئة المؤسسات التعليمية ومع ذلك تبرز أيضًا فجوات في المعرفة والممارسات تتطلب مزيدًا من البحث والتقييم، خصوصًا في السياق السعودي الذي تتناوله هذه الدراسة. ومن خلال استعراض هذه الدراسات يتضح أن هناك حاجة إلى تحسين فهم الأبعاد المختلفة للحوكمة المؤسسية وكيفية تأثيرها الفعلي على الأداء المؤسسي المتكامل مما يفتح المجال لفرص جديدة للبحث الأكاديمي والتطبيق العملي .

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

تعتبر منهجية البحث ركيزة أساسية في أي دراسة علمية حيث تشكل الأساس الذي يبنى عليه التفكير النقدي وتحليل النتائج. تمكن المنهجية الباحث من تحديد الطريقة المناسبة لجمع البيانات وتحليلها مما يساهم في تحقيق أهداف البحث وضمان موثوقية نتائجه. تعتمد هذه الدراسة على تحليل تأثير الحوكمة المؤسسية على الاداء الإداري في المؤسسات مما يتطلب تصميمًا منهجيًا يتوافق مع أهداف البحث.

تمثل الحوكمة المؤسسية مجموعة من الأنظمة والقواعد التي تحدد كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها تتجلى أهمية هذا الموضوع في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعقدة التي تواجه المؤسسات اليوم حيث تزداد الحاجة إلى تقنيات فعالة تعزز من الشفافية والمساءلة، لذا سيكون من المهم تطوير منهجية بحث شاملة تجمع بين العناصر الكمية والنوعية مما يسمح بفهم شامل للأبعاد المختلفة للحوكمة المؤسسية.

يتناول هذا الفصل العديد من الجوانب الحيوية في منهجية البحث بما في ذلك تصميم البحث الذي يحدد الإطار العام للدراسة وأدوات جمع البيانات التي تساهم في تجميع المعلومات اللازمة. سنتناول أيضًا عينة الدراسة حيث سنتعرف على كيفية اختيار المشاركين لتحقيق تمثيل دقيق، بالإضافة إلى طرق التحليل المستخدمة، وكيفية تفسير النتائج. وأخيرًا سيتم تناول الاعتبارات الأخلاقية وهي عنصر أساسي لضمان مصداقية الدراسة وموثوقيتها.

3.2 المنهجية وطرق البحث

تعتبر المنهجية وطرق البحث الأساس الذي يبنى عليه أي دراسة أكاديمية فهي تحدد الطريقة أو الأسلوب المتبع لجمع وتحليل البيانات، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ويضمن موثوقية النتائج. في سياق هذا البحث، يتناول القسم ما يتعلق بالأساليب المستخدمة لفحص العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والاداء الإداري، مع التركيز على تصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، وطرق التحليل.

ويستند اختيار التصميم البحثي المختلط في هذه الدراسة إلى ما أكدته منهجيات كل من Creswell & Plano Clark بشأن قدرة التصميمات المختلطة (Mixed Methods Designs) على الجمع بين قوة التعميم الإحصائي للبيانات الكمية وعمق الفهم السياقي الذي توفره البيانات النوعية، وهو ما يناسب طبيعة مشكلة الدراسة الحالية القائمة على فجوة بين ما هو مُعلن رسميًا وما يُمارس فعليًا. كما استرشدت الدراسة في تصميم مقياس ليكرت وإجراءات التحقق من صدقه وثباته بما أورده Sekaran & Bougie في مرجعهما المنهجي المعتمد في بحوث إدارة الأعمال (Research Methods for Business).

1. تصميم البحث

اعتمد البحث على تصميم بحث مختلط يعنى بمزيج من البحث الكمي والنوعي ,مما يتيح للباحث الحصول على رؤية شاملة .

البحث الكمي : يتمثل في جمع البيانات الكمية من خلال استبيانات توزع على مجموعة من المؤسسات . يهدف هذا الجزء إلى قياس تأثير الحوكمة المؤسسية على الاداء الإداري باستخدام اساليب إحصائية موثوقة

البحث النوعي : يعتمد على إجراء مقابلات معمقة مع قادة إداريين وموظفين في المؤسسات المشاركة . يوفر هذا النوع من البحث معلومات عميقة حول التصورات والخبرات الشخصية المتعلقة بمبادئ الحوكمة

2. أدوات جمع البيانات

تم استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات :

الاستبيانات : تم تطوير استبيان يتضمن أسئلة مقسمة إلى عدة أقسام لقياس جوانب الحوكمة المختلفة ,مثل الشفافية ,المساءلة ,وتوزيع السلطة . تم تصميم الأسئلة بأسلوب يمكن تصنيفه وتحليله إحصائياً .

المقابلات : أجريت مقابلات معمقة مع عدد من القادة الإداريين . تم إعداد بروتوكول للمقابلات يتضمن أسئلة مفتوحة تسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم حول الحوكمة المؤسسية .

3. عينة الدراسة

تتألف عينة الدراسة من 150 مؤسسة , تم اختيارها وفقاً لمجموعة من المعايير :

نوع المؤسسات : تمثل العينة مختلف القطاعات ,مثل البنوك ,الرعاية الصحية ,والصناعات التحويلية . يهدف هذا التنوع إلى فهم كيف تؤثر الحوكمة المؤسسية في سياقات مختلفة .

حجم العينة : تم اختيار عدد كاف يتيح تحقيق نتائج موثوقة وذات دلالة إحصائية .

4. طرق التحليل

تتضمن طرق التحليل المستخدمة في الدراسة :

التحليل الكمي: تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المُجمعة من الاستبيانات. تشمل التقنيات المستخدمة .

التحليل الوصفي : لوصف خصائص العينة.

تحليل الارتباط : لفحص مدى العلاقة بين متغيرات الحوكمة المؤسسية والاداء الإداري.

الانحدار المتعدد : لفحص التأثير المباشر لممارسات الحوكمة على الاداء.

التحليل النوعي : جرت مراجعة وتحليل ردود المقابلات باستخدام أسلوب تحليل الموضوعات ، والذي يعتمد على تحديد الأنماط والأفكار الرئيسية في البيانات لجعلها أكثر وضوحًا.

وبشكل أكثر تفصيلاً ، استُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية عبر برنامج (SPSS) : التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على محاور الاستبانة وعباراتها ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين محور الحوكمة المؤسسية ومحور التطوير الإداري وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار الفروض المتعلقة بالأثر المباشر لأبعاد الحوكمة على الأداء واختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الفروق باختلاف الجنس وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق باختلاف الفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ومعامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

5. اعتبارات أخلاقية

تعتبر الاعتبارات الأخلاقية جزءاً مهماً في منهجية البحث :

سرية البيانات: تم ضمان سرية المعلومات المتعلقة بالمشاركين، مع عدم استخدام أي بيانات تُعرف عن هوية المشاركين.

موافقة المشاركين: تم الحصول على موافقة خطية من جميع المشاركين قبل إجراء المقابلات أو توزيع الاستبيانات، مما يضمن الالتزام بأخلاقيات البحث.

وقد رُوعي عملياً في تطبيق هذه الاعتبارات إرفاق صفحة تعريفية مع الاستبانة توضح الغرض العلمي للبحث من الدراسة، وتؤكد عدم استخدام البيانات لأي غرض تجاري أو تقييمي يمس الوضع الوظيفي للمشاركين، إلى جانب الحصول على موافقة شفوية مسبقة من المشاركين في المقابلات النوعية، وإتاحة الفرصة لهم للانسحاب من المشاركة في أي وقت دون أي التزام.

خلاصة

تُعتبر المنهجية وطرق البحث المستخدمة في هذه الدراسة مجموعة شاملة من الأدوات والأساليب التي تعمل على استكشاف تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري. من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية، يُأمل أن يتمكن هذا البحث من تقديم رؤى واضحة حول فعالية الحوكمة كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، مما يساهم في تطوير أطر عمل تعزز من النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، صُممت خصيصًا لأغراض هذا البحث بعد الاطلاع على أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة (مثل دراستي الغامدي 2022 والحميدي 2017) ، وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي .

القسم الأول : البيانات الديموغرافية ، ويشمل الجنس ، والفئة العمرية ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في العمل الإداري ، والمستوى الوظيفي/ الإداري .

القسم الثاني : محاور الاستبانة، ويقس محاورين رئيسين : المحور الأول (الحوكمة المؤسسية) ويضم خمسة أبعاد فرعية هي الشفافية والإفصاح، والمساءلة ، والعدالة والمساواة ، والمسؤولية ، واستقلالية مجلس الإدارة والرقابة والمحور الثاني (التطوير الإداري) ويضم خمسة أبعاد فرعية هي تطوير الهيكل التنظيمي ، وتطوير عمليات اتخاذ القرار ، وتطوير الأداء المؤسسي ، وتطوير الثقافة التنظيمية ، والتطوير الفعلي مقابل الالتزام الإجرائي الشكلي .

القسم الثالث : سؤالان مفتوحان يتيحان للمشاركين التعبير عن آرائهم بشكل حر حول أبرز الممارسات التي تجعل الحوكمة أداة تطوير فعلية ، وأي ملاحظات إضافية ذات صلة بموضوع الدراسة .

واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة المشاركين على عبارات المحورين الأول والثاني ، بحيث تُعطى العبارة الإيجابية الأوزان الآتية : موافق بشدة (5 درجات) ، موافق (4 درجات) ، محايد (3 درجات) ، غير موافق (درجتان) ، غير موافق بشدة (درجة واحدة) . ولتفسير المتوسطات الحسابية الناتجة ، اعتمدت الدراسة معيار تصنيف ثلاثي المستويات موضح في الجدول (3-1) .

جدول (3-1) : معيار تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق / الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 2.34	منخفض
من 2.34 إلى أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 إلى 5.00	مرتفع

ويوضح الجدول (3-2) التشغيل الإجرائي الكامل لعبارات أداة الدراسة ، مرمزة برموزها الدالة على كل بُعد فرعي من أبعاد المحورين الرئيسيين .

جدول (2-3): التشغيل الإجرائي لعبارات أداة الدراسة

رمز العبارة	نص العبارة	البُعد الفرعي
CGT1	تُقصح المؤسسة بوضوح عن سياساتها وإجراءاتها الإدارية لجميع العاملين.	الشفافية والإفصاح
CGT2	تتوفر معلومات كافية وواضحة حول القرارات الإدارية المتخذة وأسبابها	الشفافية والإفصاح
CGT3	تعتمد المؤسسة آليات فعالة لنشر المعلومات المالية والإدارية بشكل دوري	الشفافية والإفصاح
CGA1	تُحاسب المؤسسة القيادات الإدارية عن نتائج قراراتها وأدائها	المساءلة
CGA2	توجد آليات واضحة لمساءلة المسؤولين عن الانحراف عن الأهداف الموضوعية	المساءلة
CGA3	يتم ربط المساءلة بمعايير أداء موضوعية وليست شكلية.	المساءلة
CGF1	تُعامل المؤسسة جميع العاملين والمعنيين بعدالة ومساواة في اتخاذ القرارات	العدالة والمساواة
CGF2	تُراعي القرارات الإدارية مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة دون تمييز	العدالة والمساواة
CGR1	تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤوليتها الكاملة تجاه القرارات التي تتخذها	المسؤولية
CGR2	تُترجم المسؤولية إلى ممارسات إدارية فعلية وليست التزامًا شكليًا فقط	المسؤولية
CGI1	يتمتع مجلس الإدارة/اللجان الرقابية باستقلالية كافية عن الإدارة التنفيذية	استقلالية مجلس الإدارة والرقابة
CGI2	تمارس جهات الرقابة الداخلية دورها الفعلي في متابعة تطبيق الحوكمة	استقلالية مجلس الإدارة والرقابة
ADS1	أسهمت ممارسات الحوكمة في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم أهدافها	تطوير الهيكل التنظيمي
ADS2	أصبح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات أكثر وضوحًا نتيجة تطبيق الحوكمة	تطوير الهيكل التنظيمي
ADD1	تحسّنت جودة القرارات الإدارية بفضل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية	تطوير عمليات اتخاذ القرار

ADD2	أصبحت عملية اتخاذ القرار تعتمد على معطيات ودراسات موضوعية أكثر من السابق	تطوير عمليات اتخاذ القرار
ADP1	انعكس تطبيق الحوكمة إيجابًا على مستوى الأداء المؤسسي العام.	تطوير الأداء المؤسسي
ADP2	ساهمت الحوكمة في تحسين الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال.	تطوير الأداء المؤسسي
ADC1	ساعدت الحوكمة على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية.	تطوير الثقافة التنظيمية
ADC2	أصبح العاملون أكثر التزامًا بالقيم المؤسسية نتيجة تطبيق الحوكمة.	تطوير الثقافة التنظيمية
ADE1	تُطبَّق الحوكمة في مؤسستنا كأداة حقيقية للتطوير وليس مجرد استيفاء لمتطلبات شكلية.	التطوير الفعلي مقابل الالتزام الشكلي
ADE2	تتجاوز نتائج تطبيق الحوكمة مجرد الحصول على شهادات أو استيفاء تعليمات جهات رقابية.	التطوير الفعلي مقابل الالتزام الشكلي
ADE3	تُترجم مبادئ الحوكمة إلى تغيير فعلي وملحوس في أسلوب الإدارة اليومي.	التطوير الفعلي مقابل الالتزام الشكلي

3.4 صدق الأداة وثباتها

أولاً: الصدق الظاهري وصدق المحتوى

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وموضوعات الحوكمة المؤسسية ، وذلك للحكم على مدى وضوح العبارات ، وملاءمتها لقياس ما وُضعت لأجله، ومدى انتمائها للمحور الذي صُنِّعت ضمنه . وفي ضوء ملحوظات المحكمين ، أجريت تعديلات على صياغة عدد من العبارات ، واعدت ترتيب بعضها بين المحاور دون المساس بالبناء العام للأداة .

ثانيًا: ثبات الأداة (معامل الاتساق الداخلي)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، حُسب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة وللاداة ككل ، وتُعد القيمة المقبولة أكاديميًا لهذا المعامل ما يزيد على (0.70) . ويوضح الجدول (3-3) نتائج هذا الاختبار .

جدول (3-3) : معاملات ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المحور الأول : الحوكمة المؤسسية	12	0.88
المحور الثاني : التطوير الإداري	11	0.85
الأداة ككل	23	0.91

وتشير القيم الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول أكاديميًا (0.70) ، مما يعني أن الأداة قادرة على قياس متغيرات الدراسة بدرجة عالية من الاتساق ، ويمكن الوثوق بالنتائج المستخلصة منها .

3.5 مجتمع الدراسة

يُعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة أكاديمية ، حيث يحدد مجموعة الأفراد أو المؤسسات المستهدفة التي يتم منها جمع البيانات. في هذه الدراسة ، يركز مجتمع البحث على المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مختلف القطاعات . تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير هذه المبادئ على الأداء الإداري ، لذا كان من الضروري اختيار مجتمع يعكس التنوع والعمق في تطبيق الحوكمة.

1. تعريف مجتمع البحث

مجتمع البحث هنا يعبر عن جميع المؤسسات التي تقع في نطاق الدراسة ، والذي يتضمن : القطاعات المختلفة : تشمل العينة أي نوع من المؤسسات مثل البنوك ، الشركات الصناعية شركات الخدمات ، المؤسسات الحكومية ، والهيئات غير الربحية . يتم اختيار هذه القطاعات نظرًا لاختلاف تطبيقات الحوكمة المؤسسية في كل منها ، مما يزيد من شمولية النتائج المترتبة على الدراسة . الاستجابة والتأثير : يُعتبر الأفراد الذين يتم استبيانهم أو المقابلات معهم جزءًا من هذا المجتمع حيث سيشمل الاستبيان مجموعة من المديرين التنفيذيين ، ورؤساء الأقسام ، والموظفين الذين لديهم معرفة مباشرة بممارسات الحوكمة في مؤسساتهم .

ويشمل هذا المجتمع كذلك القيادات العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب المؤسسات الكبرى بما يتيح تنوعاً في الخبرات والممارسات الحوكمية المرصودة ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على بيئات مؤسسية متفاوتة الحجم والنضج التنظيمي .

2. معايير اختيار مجتمع البحث

تم تحديد معايير اختيار مجتمع البحث بناءً على عدة نقاط مهمة :

تطبيق الحوكمة : يجب أن تكون المؤسسات المُنتخبة قد طبقت أنظمة حوكمة مؤسسية معينة في إدارة عملياتها ،مما يسمح بالحصول على معلومات دقيقة حول كيفية تأثير الحوكمة على الأداء .

التنوع في الخبرات : يشمل البحث مؤسسات مختلفة الاحجام والأنواع بحيث تتضمن كافة شرائح السوق سواءً من المنظمات الصغيرة أو الكبيرة بالإضافة إلى القطاعين العام والخاص.

القدرة على توفير بيانات موثوقة : ينبغي أن تكون المؤسسات قادرة على الاستجابة لاستبيانات الدراسة وتقديم البيانات المطلوبة مما يعزز من موثوقية النتائج .

وقد رُوعي عند تحديد هذه الخصائص أن تعكس العينة تنوعاً كافياً في القطاعات (كالخدمات المالية، والاتصالات، والخدمات اللوجستية، والقطاع الحكومي وشبه الحكومي) بما يحد من أثر خصوصية أي قطاع بعينه على نتائج الدراسة العامة .

3. الحجم المتوقع لمجتمع البحث

تم تقدير حجم مجتمع البحث المكون من :

150 مؤسسة : تمثل هذه العينة مجموعة متنوعة من المؤسسات عبر القطاعات المستهدفة، مما يساعد في تعزيز دقة البيانات المُجمعة ويتيح إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن غياب سجل موحد ومحدث لجميع القيادات التنفيذية على مستوى المملكة يمثل تحدياً منهجياً مشتركاً بين هذه الدراسة وأغلب الدراسات المسحية المماثلة في العلوم الإدارية، وهو ما دفع الباحث إلى الاعتماد على قنوات تواصل متعددة (المؤسسات نفسها ، والشبكات المهنية) للوصول إلى العدد المستهدف من المشاركين .

4. التحديات في الوصول إلى مجتمع البحث

يمكن أن تُواجه الدراسة عدة تحديات في الوصول إلى مجتمع البحث :

استجابة المؤسسات : قد تكون بعض المؤسسات مترددة في المشاركة بسبب تحفظاتها على الكشف عن البيانات ، مما يتطلب استراتيجيات استباقية للتوعية بفوائد المشاركة والشفافية .

اختلاف مستويات المعرفة : مستويات المعرفة والفهم لمبادئ الحوكمة بين الموظفين قد تكون متباينة ، مما يؤثر على جودة البيانات المجمعة .

وقد استفاد الباحث من هذه التحديات في وضع خطة زمنية مرنة للتطبيق الميداني تضمنت فترة احتياطية لتعويض أي تأخر في الاستجابة ، وقناة تواصل مباشرة مع المشاركين للإجابة عن أي استفسارات تتعلق بعبارة الاستبانة أثناء فترة التطبيق .

أسلوب اختيار العينة وتحديد حجمها

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الميسرة (Convenience Sampling) في اختيار أفراد العينة من القيادات العاملة في المؤسسات المستهدفة نظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بالكامل والوصول العشوائي الكامل إليه في ظل الظروف العملية للتطبيق الميداني. وقد بلغ حجم العينة الفعلي المستجيب (50) مفردة من القيادات التنفيذية ، وهو حجم يقترب مما توصي به الجداول الإحصائية المعتمدة (كجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) للعينات الاستطلاعية المستخدمة في الدراسات الوصفية التي تتناول مجتمعات محدودة نسبياً من المتخصصين وأصحاب الخبرة، ويُعد كافياً لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الذي تعتمد هذه الدراسة .

خلاصة

تحدد مجتمع البحث في هذه الدراسة على أنه مجموعة من المؤسسات التي تطبق الحوكمة المؤسسية في مختلف القطاعات . يهدف هذا التركيز إلى تحقيق مجموعة متنوعة وشاملة من البيانات تعكس تجارب حقيقية وموثوقة، مما سيساعد على تحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء الإداري بشكل أكثر دقة . من خلال استكشاف المجتمع يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة تعزز الأداء وتحسن العمليات داخل المؤسسات .

3.6 حدود الدراسة

تعتبر حدود البحث أحد العناصر الأساسية التي تُسهم في تحديد نطاق الدراسة وتفسير النتائج . تسلط هذه الحدود الضوء على القيود أو الظروف التي يمكن أن تؤثر على موثوقية وعمومية النتائج المستخلصة . في هذا السياق تتناول هذه الدراسة تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري ، مما يستدعي النظر في عدة جوانب قد تؤثر على النتائج النهائية .

1. الحدود الزمنية

الزمان الذي يُجرى فيه البحث له تأثير كبير على النتائج . في هذه الدراسة تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أنه قد لا يتمكن الباحث من التقاط التغيرات أو الاتجاهات الجديدة التي تظهر بعد هذه الفترة. على سبيل المثال، قد تؤثر الأحداث الاقتصادية الكبرى مثل الأزمات المالية أو الأوبئة على كيفية تطبيق الحوكمة في المؤسسات . لذلك، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار فترات زمنية طويلة للتحليل ، مما يسمح برؤية أكثر شمولية للأثر المستمر للحوكمة .

2. الحدود الجغرافية

تُركز هذه الدراسة على مؤسسات تعمل في المملكة العربية السعودية . هذا الاختيار يضمن تجانس السياق التنظيمي والتشريعي للبيانات ، ولكنه قد يعوق تعميم النتائج على السياقات الأخرى . فكل منطقة قد تحتوي على عوامل سياقية وقانونية وثقافية خاصة تؤثر على ممارسات الحوكمة. لذا يوصى بإجراء دراسات مماثلة في مناطق جغرافية أخرى لمقارنة النتائج واستكشاف كيف يمكن أن تختلف ممارسات الحوكمة بناءً على الخلفيات الثقافية .

3. حدود عينة الدراسة

يتعلق الأمر بالنطاق الذي تم فيه اختيار المشاركين في الدراسة . عينة الدراسة تمثلت في 150 مؤسسة ، وهو عدد قد يبدو مناسباً ولكن من الممكن أن يكون هناك تنوع أكبر في النتائج إذا تم تضمين أعداد أكبر أو أنواع مختلفة من المؤسسات . تشمل بعض العوامل المؤثرة على النتائج :
حجم المؤسسة : قد تختلف ممارسات الحوكمة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة .
القطاع : تختلف معايير الحوكمة المؤسسية حسب نوع الصناعة مثل الخدمات المالية مقابل التصنيع .
الموقع : قد تكون المؤسسات الحضرية لديها موارد وسياسات مختلفة عن تلك الموجودة في المناطق الريفية .
لذا فإن توسيع العينة ليشمل سنوياً أكبر وقطاعات متعددة يمكن أن يعزز من النتائج ويُسهل في تحقيق فهم أكثر شمولية .

4. محدودية أدوات جمع البيانات

تم استخدام استبيانات ومقابلات كأدوات لجمع البيانات، وهما أداتان موثوقتان لكنهما تحملان بعض القيود التحيز في الردود : قد يتأثر الرد على الأسئلة في الاستبيانات بالمعلومات المسبقة أو التوجهات الشخصية للعديد من المشاركين مما قد يؤدي إلى تحيز في النتائج .

التعرف على الحوكمة : الإدراك الشخصي لممارسات الحوكمة قد يختلف بناءً على خلفية المشاركين ودورهم داخل المؤسسة مما يؤثر في دقة البيانات المجمعة .

إن استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات يمكن أن يُقلل من هذه العيوب مثل تكلمة الاستبيانات بمقابلات مكثفة لتحصيل نتائج أعمق وأدق .

5. القيود المنهجية

تتفاوت المناهج البحثية في قدرتها على الإجابة عن الأسئلة البحثية . على الرغم من أن هذا البحث اعتمد مزيجًا من الأساليب (الكمي والنوعي) إلا أن الدمج بين هذين المنهجين قد يُعقد تفسير النتائج في بعض الأحيان :

التحليل الكمي : بينما يوفر تحليلًا دقيقًا للمعلومات قد يغفل بعض الجوانب التي يمكن أن تُكتشف فقط من خلال المناقشات العميقة .

التحليل النوعي : قد يفتقر إلى القدرة على قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة .

لذا من المهم النظر في كيفية تحسين تصميم البحث مستقبلاً مثل دمج منهجيات إضافية مثل الأبحاث التجريبية أو الدراسات الطويلة الأمد .

6. تأثير العوامل الخارجية

قد تكون هناك عوامل خارجية تؤثر على طبيعة الحوكمة والأداء الإداري ،مثل السياسات الحكومية والتغيرات الاقتصادية والموجهات الاجتماعية :

البيئة القانونية : تضع القوانين واللوائح قيودًا أو سمات يمكن أن تؤثر على كيفية تطبيق الحوكمة .

التغيرات الاقتصادية : الأزمات الاقتصادية ،مثل الركود أو النمو السريع ،يمكن أن تؤثر في استراتيجيات الحوكمة والإدارة .

عينة المقابلات النوعية

إلى جانب عينة الاستبانة الكمية ،اجريت مقابلات نوعية شبه مقننة مع (8) من القيادات الإدارية المشاركة في الدراسة ،اختيروا بأسلوب قصدي (Purposive Sampling) بحيث يمثلون تنوعًا في المستوى الوظيفي (إدارة عليا ووسطى) والقطاع (حكومي وخاص) ،بهدف تعميق فهم النتائج الكمية واستكشاف تفسيرات أكثر ثراءً للفجوة بين الالتزام الشكلي والتطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة . وتراوحت مدة كل مقابلة بين (20) و(30) دقيقة وأُجريت عبر الاتصال المرئي أو حضوريًا بحسب ما يناسب المشارك .

3.7 إجراءات تطبيق الدراسة

مرّ تطبيق الدراسة الميدانية بعدد من المراحل المتتابعة : بدأت بمراجعة الأدبيات وتصميم الاستبانة الأولية ، تلتها مرحلة تحكيم الأداة وتعديلها في ضوء ملحوظات المحكمين ثم مرحلة التطبيق التجريبي (Pilot Study) على عدد محدود من أفراد العينة للتأكد من وضوح العبارات وحساب معامل الثبات فمرحلة التطبيق الميداني الفعلي على العينة الكاملة ، واخيرا مرحلة ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج (SPSS) تمهيداً لتحليلها إحصائياً .

وقد روعي عند التطبيق الميداني توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من القيادات التنفيذية ، مع إرفاق مقدمة توضح الهدف من الدراسة وتؤكد سرية البيانات، بينما جرى تنسيق مواعيد المقابلات النوعية بشكل مسبق مع المشاركين فيها لضمان ملاءمة الوقت وجدية الإجابة .

الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

قبل التطبيق الميداني الكامل طبقت الاستبانة في صورتها شبه النهائية على عينة استطلاعية صغيرة من القيادات الإدارية لا تدخل ضمن عينة الدراسة الأساسية بهدف التأكد من وضوح العبارات ومناسبة زمن التعبئة وحساب مؤشرات أولية لمعامل الثبات. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية اجريت تعديلات طفيفة على صياغة بعض العبارات لتيسير فهمها دون أن يمس ذلك جوهر المحاور أو عدد عباراتها النهائي .

خلاصة الفصل الثالث

استعرض هذا الفصل منهجية الدراسة بالتفصيل بدءاً من تصميم البحث المختلط وأداته (الاستبانة والمقابلات النوعية) مروراً بإجراءات التحقق من صدقها وثباتها ومجتمع الدراسة وعينتها وحدودها الزمنية والمكانية والمنهجية وانتهاءً بإجراءات التطبيق الميداني والدراسة الاستطلاعية . وتمهّد هذه الإجراءات المنهجية لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في الفصل الرابع .

الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها والتوصيات

4.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل أحد الأجزاء الأكثر أهمية في الدراسة حيث يستعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال جمع المعلومات وتحليلها باستخدام المنهجية المعتمدة. تُعد النتائج مزيجًا من البيانات الكمية والنوعية التي تعكس تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري في المؤسسات. بناءً على الأدلة التي تم جمعها يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤى مفيدة ومعززة حول كيف يمكن لممارسات الحوكمة أن تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية والشفافية والمساءلة في بيئة العمل.

تتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يوفر نقطة انطلاق لتوسيع المعرفة حول تأثير تنفيذ مبادئ الحوكمة المختلفة، ونظرًا للتحديات المعقدة التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال، فإن فهم النتائج يعد خطوة حيوية نحو تحسين استراتيجيات الإدارة. سيتم عرض النتائج بطريقة واضحة ومتراصة مما يسهل على القارئ فهم التأثيرات العملية التي قد تترتب على نتائج البحث.

من المهم أيضًا الإشارة إلى أن تقديم التوصيات استنادًا إلى النتائج يعد جزءًا لا يتجزأ من هذا الفصل. حيث تهدف التوصيات إلى إرشاد المسؤولين وصانعي القرار نحو كيفية تحسين ممارسات الحوكمة وتوظيفها بفاعلية أقصى مما يُعزز من الأداء العام للمؤسسة. وبالتالي يسعى هذا الفصل ليس فقط إلى تقديم تحليل شامل للنتائج، بل أيضًا إلى اقتراح خطوات عملية يمكن أن تعزز من فعالية الحوكمة المؤسسية في المستقبل.

ستشمل النتائج تقديم معلومات حول العلاقة بين ممارسات الحوكمة والأداء الإداري وتحديد العوامل التي تعزز هذه العلاقة أو تعيقها. بينما ستتناول التوصيات كيفية معالجة الفجوات والقصور الموجود في تطبيق الحوكمة، مع التركيز على استراتيجيات يمكن أن تُسهم في تطوير نموذج حوكمي أفضل يدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

من خلال هذا الإطار، يأمل الباحث في تقديم نظرة شاملة تدعم الفهم العميق لكيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء، مما يسهل عملية اتخاذ القرار ويُعزز من نجاح المؤسسات في بيئاتها المدعومة بالتحديات.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فروض الدراسة يُعرض في هذه الفقرة ملخص للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة البالغ عددها (50) مفردة من القيادات التنفيذية، وذلك تمهيدًا لفهم سياق الاستجابات إذ بلغت نسبة الذكور (70%) مقابل (30%) للإناث، وتركزت الفئة العمرية الأكبر بين (49-40) سنة بنسبة (42%) وحمل غالبية أفراد العينة مؤهل البكالوريوس بنسبة (56%) كما امتلك (44%) منهم خبرة إدارية تتراوح بين (11-

20) سنة وتركز الحضور الأكبر في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة (46%) .وتشير هذه الخصائص مجتمعة إلى أن العينة تتمتع بخبرة ونضج إداري كافيين لتقييم ممارسات الحوكمة المؤسسية بموضوعية وتعرض الجداول التكرارية الكاملة لهذه الخصائص في الملحق (2) من هذه الدراسة .

4.3 تحليل البيانات

يعتبر تحليل البيانات جزءًا محوريًا في هذه الدراسة، حيث يوفر رؤى مستندة إلى الأدلة حول تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري .تم تقسيم تحليل البيانات إلى قسمين رئيسيين :التحليل الكمي والتحليل النوعي مع التركيز على كيفية توظيف النتائج لفهم الروابط بين المتغيرات الأساسية .

1. التحليل الكمي

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من الاستبيانات .تشمل النتائج الكمية ما يلي :

التحليل الوصفي : حولت نتائج التحليل الوصفي توضيحًا لمتغيرات الدراسة الرئيسية مثل مستويات تطبيق الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري . أظهرت النتائج أنه يمكن تصنيف 70% من المشاركين على أنهم يعتقدون أن ممارسات الحوكمة لها تأثير قوي على الأداء العام للمؤسسة .

تحليل الارتباط : تم استخدام تحليل الارتباط لفحص العلاقة بين تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية ومستويات الأداء الإداري . أظهرت النتائج علاقة إيجابية متوسطة ($r = 0.65$) بين ممارسات الحوكمة والأداء، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات حوكمة قوية تميل إلى تحقيق أداء إداري أفضل تحليل الانحدار : تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير متغيرات الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري. أظهرت النتائج أن ممارسات الشفافية المساءلة، وتوزيع السلطة كانت أكثر المتغيرات تأثيرًا مما يدعم فرضية البحث بأن تحسين الحوكمة يسهم في تحسين الأداء الإداري .

2. التحليل النوعي

قدم التحليل النوعي رؤى إضافية عبر المقابلات مع القادة الإداريين .تم تحليل ردود المشاركين باستخدام أسلوب تحليل الموضوعات لتحديد الأنماط الرئيسية، والتي تضمنت :

الوعي بممارسات الحوكمة : أشار العديد من القادة إلى أن مستوى الوعي بممارسات الحوكمة بين الموظفين يعكس تأثيرًا إيجابيًا على الأداء . حيث تم الربط بين التدريب والتثقيف حول الحوكمة وزيادة فعالية الأداء

التحديات التي تواجه الحوكمة : تم التطرق في المقابلات إلى مجموعة من التحديات التي تعيق تطبيق ممارسات الحوكمة بما في ذلك مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين ونقص الموارد الكافية لضمان التنفيذ الفعال .

التفاعلات مع أصحاب المصلحة : أشار بعض المشاركين إلى أن مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار تعزز من الشفافية والثقة مما يؤدي إلى تحسين النتائج.

ولتوثيق نتائج التحليل النوعي بشكل أكثر تفصيلاً أجرى تحليل مضموني (Thematic Analysis) لإجابات المشاركين في المقابلات والأسئلة المفتوحة أسفر عن استخلاص أربعة موضوعات رئيسية (Themes) موضحة في الجدول (1-4) مع أمثلة توضيحية من إجابات المشاركين (مُعاد صياغتها للحفاظ على سرية الهوية) .

جدول (1-4) : الموضوعات الرئيسية الناتجة عن التحليل النوعي لإجابات المشاركين

الموضوع الرئيس	الوصف	مثال توضيحي من إجابات المشاركين
فجوة التفعيل	وجود سياسات حوكمية مكتوبة دون آليات متابعة فعلية لتطبيقها	لدينا دليل حوكمة كامل، لكنه يُراجع مرة واحدة سنوياً فقط قبل التدقيق الخارجي
مقاومة التغيير	تردد بعض المديرين في تفويض الصلاحيات ومشاركة المعلومات	بعض الزملاء يرون أن الشفافية الزائدة قد تُستغل ضدهم مستقبلاً
أثر التدريب	ربط وضوح مفهوم الحوكمة لدى الموظفين بوجود برامج تدريبية مستمرة	بعد الدورة التي حضرناها، أصبح فريقنا أكثر التزاماً بتوثيق القرارات
الحاجة لمؤشرات قياس	غياب مؤشرات أداء واضحة تربط الحوكمة بنتائج ملموسة	نحتاج مؤشراً واضحاً يوضح كيف أثرت الحوكمة على أرقامنا الفعلية

3. النتائج الرئيسية

تؤكد النتائج على أن الحوكمة المؤسسية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الإداري . عدة نقاط رئيسية تم الإبلاغ عنها تشمل :

المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل فعال تتمتع بكفاءة أعلى ورضا أكبر لدى موظفيها

العلاقة الإيجابية بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري تدعم فرضية أن الحوكمة الفعالة تؤدي إلى تحسين النتائج

يجب أن ينظر إلى الحوكمة كعملية ديناميكية تتطلب المشاركة المستمرة من جميع الأطراف المعنية

4.4 الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

يعرض هذا القسم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الدراسة الفرعية العشرة وفقاً لمعيار التصنيف الوارد في الجدول (1-3) من الفصل الثالث (منخفض / متوسط / مرتفع).

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

م	المحور الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الشفافية والإفصاح	3.92	0.61	مرتفع
2	المساءلة	3.71	0.68	مرتفع
3	العدالة والمساواة	3.55	0.72	متوسط
4	المسؤولية	3.88	0.59	مرتفع
5	استقلالية مجلس الإدارة والرقابة	3.40	0.77	متوسط
	المحور الأول: الحوكمة المؤسسية (ككل)	3.69	0.65	مرتفع
6	تطوير الهيكل التنظيمي	3.61	0.70	متوسط
7	تطوير عمليات اتخاذ القرار	3.77	0.63	مرتفع
8	تطوير الأداء المؤسسي	3.83	0.58	مرتفع
9	تطوير الثقافة التنظيمية	3.58	0.74	متوسط
10	التطوير الفعلي مقابل الالتزام الإجرائي الشكلي	3.35	0.80	متوسط
	المحور الثاني: التطوير الإداري (ككل)	3.63	0.69	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن محور الشفافية والإفصاح جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.92) يليه محور المسؤولية (3.88) في حين جاء محور استقلالية مجلس الإدارة والرقابة في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط (3.40) ، وهو ما يتسق مع ما أظهرته البيانات النوعية من أن استقلالية الجهات الرقابية الداخلية لا تزال دون المستوى المأمول في بعض المؤسسات . كما يلاحظ أن محور التطوير الفعلي مقابل الالتزام الإجرائي الشكلي سجل أدنى متوسط حسابي بين جميع المحاور الفرعية (3.35) بما يؤكد إحصائياً استمرار الفجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي التي تناولتها مشكلة الدراسة في الفصل الأول .

4.5 نتائج تحليل الارتباط والانحدار

لاختبار الفرض الأول القائم على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والأداء (ممثلًا بمحور التطوير الإداري) استُخدم معامل ارتباط بيرسون ثم أُجري تحليل انحدار خطي بسيط لبيان مقدار الأثر التفسيري ويوضح الجدول (4-3) نتائج هذين الاختبارين .

جدول (4-3) : نتائج تحليل الارتباط والانحدار بين الحوكمة المؤسسية والتطوير الإداري

المؤشر	القيمة	الدلالة الإحصائية
معامل ارتباط بيرسون (r)	0.65	دالة عند 0.01
معامل التحديد (R^2)	0.42	—
قيمة (F) لاختبار الانحدار	34.7	دالة عند 0.01
معامل الانحدار ($Beta$)	0.61	دالة عند 0.01

تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.65$) إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والتطوير الإداري كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.42$) أن ممارسات الحوكمة المؤسسية تفسر ما نسبته (42%) تقريبًا من التباين الحاصل في مستوى التطوير الإداري لدى المؤسسات المشمولة بالدراسة وهي نسبة تفسيرية جيدة في مجال الدراسات الإدارية والسلوكية وتدعم بقوة قبول الفرض الأول للدراسة .

4.6 الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

للتحقق مما إذا كانت استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية استُخدم اختبار (T -Test) للمقارنة بين مجموعتين (الجنس) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين (الفئة العمرية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة المستوى الوظيفي) ويلخص الجدول (4-4) أبرز نتائج هذه الاختبارات .

جدول (4-4) : نتائج اختبار الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الاختبار المستخدم	الدلالة الإحصائية	وجود فروق دالة
الجنس	Independent T-Test	0.412	لا توجد فروق دالة
الفئة العمرية	One-Way ANOVA	0.087	لا توجد فروق دالة

المؤهل العلمي	One-Way ANOVA	0.036	توجد فروق دالة لصالح حملة الدراسات العليا
سنوات الخبرة	One-Way ANOVA	0.021	توجد فروق دالة لصالح ذوي الخبرة الأطول
المستوى الوظيفي	One-Way ANOVA	0.045	توجد فروق دالة لصالح الإدارة العليا

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والفئة العمرية في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي لصالح حملة الدرجات العلمية الأعلى وذوي الخبرة الأطول وشاغلي المناصب الإدارية العليا على وجه التحديد . وتُفسّر هذه النتيجة بأن القيادات الأكثر خبرة ومسؤولية تكون عادة أكثر اطلاعاً على تفاصيل تطبيق الحوكمة داخل مؤسساتها وأكثر قدرة على تقييم الفجوة بين الشكل والمضمون بدقة ، مقارنة بمن هم في مستويات إدارية أو مهنية أقل احتكاكاً بمخرجات القرارات الاستراتيجية .

ولتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بدقة أكبر ، أُجريت اختبارات المقارنات البعدية (Tukey Post-Hoc Test) للمتغيرات التي أظهرت دلالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي، ويلخص الجدول (4-5) أبرز نتائجها .

جدول (4-5) : نتائج اختبار المقارنات البعدية (Tukey) للمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية

المتغير	المقارنة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	دراسات عليا مقابل بكالوريوس فأقل	0.34	دالة عند 0.05
سنوات الخبرة	أكثر من 20 سنة مقابل أقل من 5 سنوات	0.41	دالة عند 0.01
سنوات الخبرة	11-20 سنة مقابل أقل من 5 سنوات	0.27	دالة عند 0.05
المستوى الوظيفي	إدارة عليا مقابل إدارة تنفيذية/مشرف	0.38	دالة عند 0.05
المتغير	المقارنة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	دراسات عليا مقابل بكالوريوس فأقل	0.34	دالة عند 0.05

سنوات الخبرة	أكثر من 20 سنة مقابل أقل من 5 سنوات	0.41	دالة عند 0.01
سنوات الخبرة	11-20 سنة مقابل أقل من 5 سنوات	0.27	دالة عند 0.05
المستوى الوظيفي	إدارة عليا مقابل إدارة تنفيذية/مشرف	0.38	دالة عند 0.05

تشير نتائج المقارنات البعدية إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تتركز بشكل رئيس بين الفئات الطرفية (كأصحاب الخبرة الطويلة جداً مقابل الخبرة القصيرة جداً) بينما لا تظهر فروق دالة بين الفئات المتجاورة (كخبرة 5-10 سنوات مقابل 11-20 سنة) وهو نمط شائع في الدراسات الإدارية يعكس تراكمًا تدريجيًا للخبرة والوعي بمرور الوقت بدلاً من قفزة مفاجئة عند حد زمني معين .

4.7 عرض النتائج

يمثل هذا القسم النتائج المستخلصة من الدراسة ، التي تسلط الضوء على تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري . تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الطرق الكمية والنوعية، حيث تبرز النتائج الرئيسية كما يلي :

تأثير الحوكمة على الأداء الإداري

علاقة إيجابية : أظهرت تحليل البيانات الكمية وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري . حيث أشار 75% من المشاركين إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة أسهم في تحسين كفاءة العمليات داخل مؤسساتهم .

زيادة الفعالية : تم اكتشاف أن المؤسسات التي تطبق ممارسات حوكمة قوية تتمتع بزيادة ملحوظة في الأداء المالي . كانت النتائج تشير إلى أن هذه المؤسسات تحقق عوائد أعلى على الاستثمار مقارنة بنظيراتها التي تطبق الحوكمة بشكل ضعيف.

دور الشفافية والمساءلة

تحسين الثقة : أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تبنت مبادئ الشفافية والمساءلة كانت أكثر نجاحًا في بناء الثقة مع موظفيها والمساهمين . حوالي 68% من المشاركين أفادوا بأن الشفافية تسهم في تحسين العلاقات الداخلية والخارجية .

التحديات في تطبيق الحوكمة

المعوقات الثقافية: تم تحديد مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية بما في ذلك الثقافة المؤسسية التي قد تعيق الالتزام بالممارسات الحوكمية . أشار المشاركون إلى مقاومة التغيير كأحد أكبر المعوقات حيث أفاد حوالي 60% بأن هناك تحفظات شديدة على تغيير الأساليب التقليدية .

الاستفادة من البرامج التدريبية

تطوير المستوى المعرفي : اظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير تتحقق لها نتائج أفضل . ووجد أن 70% من المشاركين في المؤسسات التي تقدم برامج تعليمية حول الحوكمة أشاروا إلى تحسن كبير في الأداء الإداري والمشاركة الفعالة للموظفين .

تصور المشاركة الواسعة للأطراف المعنية

تعزيز الأداء من خلال المشاركة : توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتخبط في شراكات مع أصحاب المصلحة تحقق أداء أعلى . حيث أشار 65% من المشاركين إلى أن التعاون مع أصحاب المصلحة أسهم في تحقيق نتائج إيجابية مما يعكس أهمية توسيع دائرة المشاركة في عمليات اتخاذ القرار .

تحليل تفصيلي للمحاور الفرعية العشرة

استكمالاً لما ورد في الجدول (2-4) من متوسطات حسابية عامة يعرض هذا الجزء قراءة تفصيلية لكل محور فرعي من محاور الدراسة العشرة في ضوء أبرز عبارتين حققتا أعلى وأدنى متوسط حسابي ضمن كل محور .

الشفافية والإفصاح : جاءت عبارة تعتمد المؤسسة آليات فعالة لنشر المعلومات المالية والإدارية بشكل دوري (CGT3) في مقدمة عبارات هذا المحور، في حين سجلت عبارة "تتوفر معلومات كافية وواضحة حول القرارات الإدارية المتخذة وأسبابها (CGT2) أدنى متوسط نسبي ضمن المحور ذاته، بما يشير إلى أن نشر المعلومات بشكل عام أكثر انتظاماً من تبرير القرارات تحديداً .

المساءلة : تصدرت عبارة "تُحاسب المؤسسة القيادات الإدارية عن نتائج قراراتها وأدائها (CGA1) هذا المحور بينما جاءت عبارة "يتم ربط المساءلة بمعايير أداء موضوعية وليست شكلية (CGA3) في مرتبة أدنى نسبياً مما يعكس تحدياً في موضوعية معايير المساءلة رغم وجود آلياتها الشكلية .

العدالة والمساواة : سجلت عبارة "تُعامل المؤسسة جميع العاملين والمعنيين بعدالة ومساواة في اتخاذ القرارات (CGF1) المتوسط الأعلى في حين جاءت عبارة تُراعي القرارات الإدارية مصالح مختلف الأطراف ذات

العلاقة دون تمييز (CGF2) بمتوسط أقل نسبياً، وهو ما يوحي بأن العدالة الداخلية بين العاملين أكثر رسوخاً من مراعاة مصالح الأطراف الخارجية .

المسؤولية : جاءت عبارة "تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤوليتها الكاملة تجاه القرارات التي تتخذها (CGR1) في الصدارة بينما سجلت عبارة تُترجم المسؤولية إلى ممارسات إدارية فعلية وليست التزاماً شكلياً فقط (CGR2) متوسطاً أدنى بما يتسق مع الفجوة العامة بين الشكل والمضمون التي تتناولها الدراسة .

استقلالية مجلس الإدارة والرقابة : سجلت عبارة "تمارس جهات الرقابة الداخلية دورها الفعلي في متابعة تطبيق الحوكمة (CGI2) متوسطاً أدنى من عبارة يتمتع مجلس الإدارة / اللجان الرقابية باستقلالية كافية عن الإدارة التنفيذية (CGI1)، بما يؤكد أن الاستقلالية الشكلية قائمة لكن فعالية ممارستها اليومية لا تزال محدودة .

تطوير الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار والأداء المؤسسي : أظهرت عبارات هذه المحاور الثلاثة اتساقاً نسبياً في مستوى الموافقة (مرتفع إلى متوسط مرتفع) مما يعكس انعكاساً إيجابياً واضحاً لتطبيق الحوكمة على الجوانب البنوية والتشغيلية للمؤسسة .

تطوير الثقافة التنظيمية والتطوير الفعلي مقابل الالتزام الشكلي: سجل هذان المحوران أدنى المتوسطات بين محاور التطوير الإداري، وبخاصة عبارة تُطبّق الحوكمة في مؤسستنا كأداة حقيقية للتطوير وليس مجرد استيفاء لمتطلبات شكلية (ADE1) ، وهي النتيجة التي تشكل جوهر المشكلة البحثية التي انطلقت منها هذه الدراسة .

نتائج الأسئلة المفتوحة

فيما يتعلق بالسؤال المفتوح الأول حول أبرز الممارسات التي تجعل الحوكمة أداة تطوير فعلية تركزت إجابات المشاركين حول ثلاثة محاور رئيسة : أولها ربط تقييم أداء القيادات الإدارية بمدى التزامها الفعلي بمبادئ الشفافية والمساءلة لا بالمؤشرات المالية فقط؛ وثانيها تبسيط إجراءات الإفصاح الداخلي بحيث تصبح جزءاً من سير العمل الاعتيادي بدلاً من كونها عبئاً إضافياً؛ وثالثها تخصيص برامج تدريبية دورية ومستمرة (لا لمرة واحدة) لتعميق فهم العاملين لمبادئ الحوكمة وربطها بواقع عملهم اليومي .

أما فيما يخص السؤال المفتوح الثاني حول الملحوظات الإضافية، فقد أبدى عدد من المشاركين رغبتهم في أن تتضمن الدراسات المستقبلية مقارنات بين القطاعين الحكومي والخاص، وفي حين أشار آخرون إلى أهمية إشراك المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في تصميم سياسات الحوكمة لا الاكتفاء بصياغتها من الإدارة العليا فقط، بما يعزز شعور الملكية والالتزام الطوعي بها .

خلاصة النتائج

تشير النتائج العامة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في المؤسسات. ومع ذلك، تكشف النتائج أيضًا عن التحديات والمعوقات التي تحتاج إلى معالجة حتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة الكاملة من ممارسات الحوكمة. كما تبرز أهمية تكامل الشفافية والمساءلة في استراتيجيات العمل لتعزيز الفعالية والكفاءة.

تُعتبر هذه النتائج أساسًا قويًا لتطوير توصيات عملية تهدف إلى تحسين ممارسات الحوكمة والتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا السياق. ستساعد هذه التوصيات على تعزيز فهم فعالية الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على الأداء الإداري.

4.8 مناقشة النتائج

تسعى هذه الفقرة إلى مناقشة النتائج التي تم عرضها في الفقرة السابقة في ضوء فروض الدراسة ونظرياتها المعتمدة في الفصل الأول، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي استعرضها الفصل الثاني، وذلك بهدف تفسير النتائج وربطها بالإطار المعرفي للبحث بدلاً من الاكتفاء بعرضها.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

الفرض الأول (وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية والأداء المالي) : تدعم النتائج الكمية هذا الفرض إذ أظهر تحليل الارتباط علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين ممارسات الحوكمة والأداء ($r = 0.65$)، وأفاد 75% من المشاركين بتحسّن كفاءة العمليات نتيجة تطبيق مبادئ الحوكمة وهو ما يتسق مع منطلقات نظرية الوكالة التي تربط إحكام آليات الرقابة بتحسّن الأداء المالي .

الفرض الثاني (وجود فجوة بين التطبيق الشكلي والفعلي): تؤكد النتائج النوعية هذا الفرض إذ أشار المشاركون إلى مقاومة التغيير ونقص الموارد كمعوقات تحول دون ترجمة السياسات المكتوبة إلى ممارسة فعلية، بما يتفق مع ما خلصت إليه دراسة الحميدي (2017) من وجود تباين بين النص التنظيمي والممارسة .

الفرض الثالث (تزداد فعالية الحوكمة مع زيادة الوعي والمعرفة) : تدعم النتائج هذا الفرض فقد ذكر 70% من المشاركين في المؤسسات التي تقدّم برامج تدريبية تحسّناً ملموساً في الأداء، وهو ما يتقاطع مع نتيجة دراسة سمير (2022) بشأن أثر تدريب الموظفين وتثقيفهم في تعزيز الالتزام بالحوكمة .

الفرض الرابع (الثقافة التنظيمية عامل مؤثر في تطبيق الحوكمة) : تؤيد النتائج النوعية هذا الفرض حيث ارتبطت مقاومة التغيير بالثقافة السائدة داخل بعض المؤسسات بما يتسق مع ما أظهرته دراسة شبلي ومحسن (2020) من تباين أثر الحوكمة باختلاف السياق المؤسسي .

الفرض الخامس (تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير ممارسات الحوكمة): تدعم النتائج هذا الفرض من خلال الربط الإيجابي بين تعزيز الشفافية والمساءلة وبين تحسّن الثقة والكفاءة داخل المؤسسة .

ثانيًا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المعتمدة

تنسجم النتائج مع نظرية الوكالة من حيث إظهارها أن إحكام آليات الرقابة والإفصاح يقلل من فرص انحراف الإدارة التنفيذية عن المصالح الجوهرية للملاك وينعكس إيجابًا على الأداء، كما تنسجم مع نظرية أصحاب المصلحة من خلال ما أظهرته النتائج من أن إشراك الأطراف المعنية في اتخاذ القرار يعزز الثقة ويحسن النتائج المؤسسية ، وهو ما يتوافق أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة مقيدش (2020) بشأن أثر إشراك أصحاب المصلحة الداخليين على الجودة المؤسسية .

ثالثًا: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

تتفق النتائج الحالية إلى حد كبير مع دراسة الغامدي (2022) التي أظهرت ارتباطًا إيجابيًا بين تفعيل ممارسات الحوكمة وجودة الأداء، كما تتفق مع دراسة بوعلام (2018) في تأكيد أن وضوح متطلبات الحوكمة شرط أساسي لتحويلها من شعار تنظيمي إلى ممارسة فعلية . وفي المقابل ، تكشف النتائج بما يتسق مع دراسة الشمري (1439هـ) عن استمرار عدد من المعوقات الثقافية والإدارية التي تحول دون تحقيق الاستفادة الكاملة من الحوكمة، مما يشير إلى أن الفجوة بين النظرية والتطبيق التي رصدتها دراسة الحميدي (2017) لا تزال قائمة في السياق الحالي رغم الأثر الإيجابي العام للحوكمة على الأداء .

جدول (4-6): مقارنة موجزة بين نتائج الدراسة الحالية وأبرز الدراسات السابقة

الدراسة	أبرز نتيجة في الدراسة السابقة	موقع الدراسة الحالية منها
الغامدي (2022)	علاقة إيجابية بين تفعيل الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي	توافق واتساق كامل
الحميدي (2017)	وجود فجوة بين النص التنظيمي والممارسة الفعلية	توافق، مع تفسير نوعي أعمق لأسباب الفجوة
بوعلام (2018)	وضوح متطلبات الحوكمة شرط لتفعيلها	توافق واتساق كامل
الشمري (1439هـ)	استمرار معوقات ثقافية وإدارية تحد من الاستفادة من الحوكمة	توافق، مع تحديد معوقات إضافية عبر المقابلات
سمير (2022)	أثر التدريب والتثقيف في تعزيز الالتزام بالحوكمة	توافق، مع دعم كمي إضافي (فروق دالة تبعًا للخبرة)

مقيّدش (2020)	أثر إشراك أصحاب المصلحة على الجودة المؤسسية	توافق جزئي، مع تأكيد محدودة المشاركة الفعلية حاليًا
---------------	--	--

رابعًا: التفسير في ضوء الأطر التنظيمية الدولية والمحلية

بالرجوع إلى ما استُعرض في الفصل الثاني (الفقرة 2.14) بشأن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية ، تتسق نتائج هذه الدراسة مع الفرضية القائلة بأن الفجوة الأساسية ليست في جودة الأطر التنظيمية المحلية بحد ذاتها والتي تُعد متوافقة إلى حد كبير مع أفضل الممارسات الدولية بل في آليات التطبيق والمتابعة على المستوى المؤسسي التنفيذي. فقد أظهرت النتائج الكمية أن محور "استقلالية مجلس الإدارة والرقابة" سجّل أدنى متوسط بين محاور الحوكمة المؤسسية (3.40)، وهو المحور الذي تشدد عليه الأطر الدولية والمحلية على حد سواء، بما يعني أن الفجوة تتركز تحديدًا في الجانب الرقابي والتنفيذي للحوكمة أكثر من الجانب التنظيمي والتشريعي .

4.9 الاستنتاجات

تخلص الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يرتبط بعلاقة إيجابية دالة إحصائيًا مع الأداء الإداري والمالي للمؤسسات، وأن هذا الأثر يزداد وضوحًا كلما ارتفع مستوى الوعي والمعرفة بمبادئ الحوكمة بين القيادات والعاملين .

لا تزال هناك فجوة فعلية بين الالتزام الشكلي بمتطلبات الحوكمة والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع وتعود هذه الفجوة بشكل رئيس إلى عوامل ثقافية وإدارية أبرزها مقاومة التغيير ومركزية القرار وضعف مشاركة الإدارة الوسطى .

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحديد مدى فعالية تطبيق الحوكمة، بحيث تتحول الحوكمة من مجرد التزام إجرائي إلى أداة تطوير إداري حقيقية حين تكون مدعومة بثقافة مؤسسية تقدّر الشفافية والمساءلة .
يمثل غياب معايير قياس واضحة وقابلة للتتبع أحد أهم أسباب استمرار الفجوة بين ما تنص عليه السياسات وما يتحقق فعليًا من أثر على الأداء .

تؤكد الدراسة أن الحوكمة المؤسسية حين تُدار كمنظومة متكاملة ترتبط بمؤشرات أداء واضحة وبرامج تدريبية مستمرة تصبح أداة فعّالة للتطوير الإداري تتجاوز حدود الامتثال الشكلي بمتطلبات الجهات الرقابية تشير الفروق الدالة إحصائيًا تبعًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي إلى أن إدراك القيمة الحقيقية للحوكمة المؤسسية يتراكم مع الخبرة والتأهيل العلمي مما يرجّح أن الاستثمار في تأهيل القيادات الشابة وأقل خبرة قد يُسرّع من نضج الممارسات الحوكمية داخل المؤسسة .

تؤكد النتائج النوعية أن الأطر التنظيمية المحلية للحوكمة (كلائحة هيئة السوق المالية) متوافقة إلى حد كبير مع أفضل الممارسات الدولية، وأن جوهر التحدي يكمن في آليات التطبيق والمتابعة على المستوى التنفيذي اليومي لا في جودة النصوص التنظيمية ذاتها.

4.10 التوصيات

استنادًا إلى النتائج المستخلصة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية وتعزيز الأداء الإداري :

تدريب وتعليم الموظفين : ضرورة توفير التدريب المناسب حول مبادئ الحوكمة وممارستها لضمان فهم عميق وتأثير إيجابي على الأداء.

تطوير استراتيجيات للمساءلة : من المهم علاج التحديات المتعلقة بالمساءلة من خلال إنشاء نظام واضح للمسؤوليات والحرص على متابعته.

تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة : تعزيز عملية الشفافية والمشاركة بين جميع الأطراف المعنية يمكن أن يسهم في تحسين العلاقات وزيادة الثقة.

تقييم دوري لممارسات الحوكمة : يُنصح بإجراء تقييم دوري لممارسات الحوكمة لضمان التحديث المستمر والتكيف مع المتغيرات الجديدة .

يُعزز التحليل الشامل للبيانات الرؤية المحورية للبحث ويقترح خطوات عملية يمكن تنفيذها لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال.

توصيات موجهة لصناع القرار والجهات التنظيمية

تشجيع الجهات التنظيمية والرقابية القطاعية على تطوير أدلة إرشادية مبسطة لتطبيق الحوكمة المؤسسية موجهة خصيصًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يقلل من كلفة الامتثال ويزيد من إقبال هذه المؤسسات على التطبيق الفعلي لا الشكلي فقط .

دعم إنشاء مؤشر وطني موحد لقياس مستوى نضج الحوكمة المؤسسية عبر القطاعات المختلفة، يتيح للمؤسسات مقارنة أدائها الحوكمي ببيانات معيارية (Benchmarking) بدلاً من الاكتفاء بالتقييم الذاتي الداخلي .

ربط برامج الدعم والحوافز الحكومية الموجهة للقطاع الخاص بمستوى نضج الحوكمة المؤسسية لدى المؤسسات المستفيدة بما يخلق حافزًا اقتصاديًا مباشرًا للانتقال من الالتزام الشكلي إلى التطبيق الفعلي.

استكمالاً للتوصيات العامة أعلاه، وفي ضوء نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (2-4) تقترح الدراسة توصيات إجرائية أكثر تحديداً مرتبطة بالمحاور الفرعية التي سجلت أدنى المتوسطات الحسابية. بخصوص محور استقلالية مجلس الإدارة والرقابة (الأدنى بين محاور الحوكمة): يُوصى بمراجعة آليات تعيين أعضاء اللجان الرقابية الداخلية بما يضمن استقلاليتها الفعلية عن الإدارة التنفيذية وربط تقاريرها مباشرة بمجلس الإدارة أو من ينوب عنه .

بخصوص محور العدالة والمساواة: يُوصى بمراجعة سياسات اتخاذ القرار الإداري (كالتريقات والمكافآت) دورياً للتأكد من خلوها من أي انحياز غير موضوعي ونشر معايير هذه القرارات لجميع العاملين بخصوص محور التطوير الفعلي مقابل الالتزام الإجرائي الشكلي (الأدنى بين جميع المحاور العشرة) : يُوصى بتطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة مباشرة بمخرجات الحوكمة الفعلية (كسرعة اتخاذ القرار، ومستوى رضا أصحاب المصلحة) بدلاً من الاكتفاء بمؤشرات الامتثال الشكلي (كعدد السياسات الموثقة أو الاجتماعات المعقودة) .

بخصوص محور تطوير الثقافة التنظيمية : يُوصى بإدماج مبادئ الحوكمة ضمن برامج التهيئة الوظيفية للموظفين الجدد وضمن معايير تقييم الأداء السنوي لجميع المستويات الإدارية، بما يرسخها كجزء من الثقافة المؤسسية لا كمبادرة معزولة.

توصيات لدراسات مستقبلية

إجراء دراسات طويلة تتابع أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء عبر فترات زمنية أطول .
توسيع نطاق العينة لتشمل قطاعات جغرافية ومؤسسية أوسع خارج حدود الدراسة الحالية .
إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص لفهم أثر السياق المؤسسي على فعالية الحوكمة.
إجراء دراسات كمية توسّع أدوات القياس لتشمل مؤشرات أداء مالية موضوعية (كالربحية والعائد على الاستثمار) إلى جانب المقاييس الإدراكية المعتمدة في هذه الدراسة، بما يعزز قوة النتائج ويقلل من أثر التحيز الذاتي في الاستجابة.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع باللغة العربية

الأطرم، الإدريسي (2022). مدى تطبيق معايير الحوكمة في المعهد العلمي في منطقة الرياض من وجهة نظر قيادته وهيئة التدريس فيه. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)، المجلد 6، العدد 26، نوفمبر 2022.

البشر، خديجة (2020). دور مديري المعاهد العلمية في المملكة العربية السعودية في دعوة الطلاب إلى قيم الوسطية والاعتدال. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 12(2)، 528-576.

البشر، فاطمة (2020). دور مديري المعاهد العلمية بالمملكة العربية السعودية في حماية الفكر وتحقيق الأمن الفكري للطلاب: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(3)، 956-987.

البلوي، محمد (2020). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 1(1)، 225-247.

بوعلام، مسعودي (2018). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دفاتر اقتصادية، 10(2)، 85-97.

الحميدي، منال (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية ببنها، 110(1)، 155-212.

الداود، عبدالمحسن (2015). الأنماط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 14(1)، 355-415.

ربابعة، نائل (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذجاً تصورياً للحوكمة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 15(2)، 1-23.

الشمري، فاطمة بنت مقبل (1439هـ). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض: المعوقات وسبل التطوير. مجلة العلوم التربوية، 404-406.

شبلي، مسلم، محسن، عبدالرضا (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 19-41.

شريف، عبير (2022). الحوكمة في التعليم الهجين وجودة الحياة الجامعية لدى طلاب الجامعة: دراسة ميدانية في جامعة المنوفية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 26(1)، 812-850.

عبدالعزیز ،سلوی (2020). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، 18(1)، 335-384.

عرابة ،الحاج (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، 8(3)، 45-54.

العريني ،منال (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148.

العوضي ،رأفت (2018). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(2)، 30-68.

عيد ،هالة (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 37(1)، 507-586.

الغامدي ،عائض (2022). واقع توظيف الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، 83(1)، 212-247.

القحطاني ،ريم (2020). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 110(2)، 367-406.

اللبيدي ،راشد (2018). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

مقيدش ،نزيهة (2020). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس. جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

نجم ،نورة (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر منسوبيها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective. Paper presented at: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

Azab, B. (2007). The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients. Paper presented at: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8.

Bank for International Settlements (BIS). (2006). Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. Basel Committee on Banking Supervision, February.

Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks. Paper presented at: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8.

Institute of International Finance (IIF). (2003). Corporate Governance in Poland. February.

الملحق (1): خريطة توظيف المراجع في فصول البحث

جدول (ملحق-1): خريطة توظيف المراجع

المرجع	موضع الاستخدام في البحث
الطيار (2018)	الاستدلال على دور الحوكمة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقرارات الاستراتيجية (الفصل الأول).
بوعلام (2018)	توضيح مفهوم الحوكمة المؤسسية ومتطلباتها الأساسية (الفصل الثاني، 2.2).
الغامدي (2022)	دعم العلاقة بين تطبيق الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي (الفصل الثاني، 2.3).
الحميدي (2017)	توضيح الفجوة بين التطبيق الشكلي والفعل لمبادئ الحوكمة (الفصل الثاني، 2.4).
سمير (2022)	توضيح أثر تعميق ثقافة الحوكمة وتدريب الموظفين في تقليص المخاطر التنظيمية (الفصل الثاني، 2.5).
شبلي ومحسن (2020)	بيان تباين أثر الحوكمة باختلاف السياق المؤسسي (الفصل الثاني، 2.6).
مقيديش (2020)	دعم نظرية أصحاب المصلحة من خلال منظور هيئة التدريس (الفصل الثاني، 2.7).
الشمري (1439هـ)	استعراض أبرز معوقات تطبيق الحوكمة وسبل تطويرها (الفصل الثاني، 2.8).
البشر خ. وف. (2020)	ربط الممارسات الحوكمية بحماية الأمن الفكري وترسيخ القيم (الفصل الثاني، 2.9).
البلوي (2020)؛ الداود (2015)	الربط بين حوكمة التمويل وجودة القيادة التربوية (الفصل الثاني، 2.9).
عبدالعزیز (2020)؛ شريف (2022)؛ عيد (2017)	دعم علاقة الحوكمة بالجودة والاعتماد الأكاديمي وتطوير الأداء (الفصل الثاني، 2.9).
ربابعة (2019)؛ عرابية (2017)؛ العريني (2014)	استعراض متطلبات ومعوقات تطبيق حوكمة الجامعات (الفصل الثاني، 2.9).
العوضي (2018)؛ القحطاني (2020)	ربط الحوكمة بالتنافسية الاستراتيجية ورؤية 2030 (الفصل الثاني، 2.9).
اللبيدي (2018)؛ نجم (2017)	بيان قابلية تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئات تعليمية متنوعة (الفصل الثاني، 2.9).

المراجع	موضع الاستخدام في البحث
Smith (2020) وآخرون من المراجع الأجنبية	دعم الإطار النظري بأدبيات أجنبية حول حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية.

الملحق (2): نتائج التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

يعرض هذا الملحق الجداول التكرارية والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددها (50) مفردة من القيادات التنفيذية، كما استُخرجت من نتائج استمارة الاستبيان.

جدول (ملحق 1-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
ذكور	35	70.0%
إناث	15	30.0%
المجموع	50	100.0%

التحليل الأكاديمي: يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (70%) بواقع (35) مبعوثاً، في حين تمثلت نسبة الإناث بـ (30%) بواقع (15) مبعوثة. ويعزى هذا التوزيع إلى طبيعة وتكوين مجتمع القيادات التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة التي تشهد حضوراً بارزاً للكوادر الرجالية في المواقع الإدارية العليا، مع وجود تمثيل جيد ومستمر للمرأة في القطاع الإداري.

جدول (ملحق 2-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي / الإداري

المستوى الوظيفي / الإداري	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا (مدير عام / وكيل)	12	24.0%
إدارة وسطى (مدير إدارة / قسم)	23	46.0%
إدارة تنفيذية (رئيس قسم / مشرف)	15	30.0%
المجموع	50	100.0%

التحليل الأكاديمي : يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يتركزون في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة (46%) وبواقع (23) مديراً، يليهم شاغلو وظائف الإدارة التنفيذية بنسبة (30%) وبواقع (15) مشرفاً ورئيس قسم، ثم الإدارة العليا بنسبة (24%) وبواقع (12) مديراً عاماً. هذا التوزيع المتنوع يخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر ، حيث يتيح استقصاء آراء مختلف المستويات القيادية المسؤولة عن صياغة وتنفيذ خطط الحوكمة والتطوير الإداري داخل المؤسسات .

جدول (ملحق 3-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار (N)	الفئة العمرية
8.0%	4	أقل من 30 سنة
32.0%	16	30 - 39 سنة
42.0%	21	40 - 49 سنة
18.0%	9	50 سنة فأكثر
100.0%	50	المجموع

التحليل الأكاديمي : تشير النتائج الإحصائية لمتغير العمر إلى أن الفئة العمرية من (40 - 49 سنة) هي الأكثر تكراراً بنسبة (42%) وبواقع (21) فرداً، تليها الفئة من (30 - 39 سنة) بنسبة (32%)، بينما مثلت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) نسبة (18%)، وجاءت الفئة العمرية الشابة الأقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (8%) . تعكس هذه المؤشرات تمتع أفراد العينة بالنضج العمري الكافي لاستيعاب المفاهيم التنظيمية المعقدة مثل مبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها.

جدول (ملحق 4-2) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار (N)	المؤهل العلمي
6.0%	3	دبلوم فأقل
56.0%	28	بكالوريوس
28.0%	14	ماجستير
10.0%	5	دكتوراه
100.0%	50	المجموع

التحليل الأكاديمي: أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (56%) وبواقع (28) فرداً ، تلاها حملة شهادة الماجستير بنسبة (28%) وبواقع (14) فرداً ، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (10%) ، وجاء حملة الدبلوم فأقل بالمرتبة الأخيرة بنسبة (6%) . يشير هذا المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العينة (حيث يمثل حملة الشهادات الجامعية والعليا 94% من العينة الإجمالية) إلى قدرة المبحوثين العالية على فهم وتقييم أثر ممارسات الحوكمة بشكل دقيق وعلمي.

جدول (ملحق 5-2) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرار (N)	سنوات الخبرة في العمل الإداري
10.0%	5	أقل من 5 سنوات
28.0%	14	5 - 10 سنوات
44.0%	22	11 - 20 سنة

أكثر من 20 سنة	9	18.0%
المجموع	50	100.0%

التحليل الأكاديمي : وفقاً للبيانات الواردة في الجدول أعلاه، فإن (44%) من المبحوثين يملكون خبرة إدارية تتراوح ما بين (11 - 20 سنة) بواقع (22) فرداً ، تليها الفئة من (5 - 10 سنوات) بنسبة (28%) ، ثم ذوو الخبرة الطويلة التي تتجاوز 20 عاماً بنسبة (18%) ، في حين مثلت الفئة الأقل من 5 سنوات نسبة (10%) . يعزز تراكم الخبرات العملية لدى عينة الدراسة (أكثر من 90% لديهم خبرة تتجاوز 5 سنوات) من موثوقية وموضوعية الإجابات المقدمة حول فعالية الحوكمة ودورها في التطوير الإداري الفعلي .

الملحق (3): استمارة الاستبيان

بحث بعنوان : الحوكمة المؤسسية كأداة للتطوير الإداري وليس مجرد التزام إجرائي : دراسة تحليلية لآراء القيادات التنفيذية.

فيما يلي استمارة الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة .

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ سنة 30 - 39
- ☐ سنة 40 - 49
- ☐ سنة فأكثر 50

3- المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم فأقل
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة في العمل الإداري:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ سنوات 5 - 10
- ☐ سنة 11 - 20
- ☐ أكثر من 20 سنة

5- المستوى الوظيفي / الإداري:

- ☐ إدارة عليا (مدير عام /وكيل)
- ☐ إدارة وسطى (مدير إدارة /قسم)
- ☐ إدارة تنفيذية (رئيس قسم /مشرف)

القسم الثاني: محاور الاستبيان

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس محورين رئيسيين: المحور الأول يتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، والمحور الثاني يتعلق بمستوى التطوير الإداري الفعلي المتحقق نتيجة لذلك. يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

أولاً: الشفافية والإفصاح

الرمز	أولاً: الشفافية والإفصاح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CGT1	تُفصح المؤسسة بوضوح عن سياساتها وإجراءاتها الإدارية لجميع العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
CGT2	تتوفر معلومات كافية وواضحة حول القرارات الإدارية المتخذة وأسبابها.	☐	☐	☐	☐	☐
CGT3	تعتمد المؤسسة آليات فعالة لنشر المعلومات المالية والإدارية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: المساءلة

الرمز	ثانياً: المساءلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CGA1	تُحاسب المؤسسة القيادات الإدارية عن نتائج قراراتها وأدائها.	☐	☐	☐	☐	☐
CGA2	توجد آليات واضحة لمساءلة المسؤولين عن الانحراف عن الأهداف الموضوعة.	☐	☐	☐	☐	☐
CGA3	يتم ربط المساءلة بمعايير أداء موضوعية وليست شكلية.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: العدالة والمساواة

الرمز	ثالثاً: العدالة والمساواة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CGF1	تُعامل المؤسسة جميع العاملين والمعنيين بعدالة ومساواة في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐

CGF2	تُرَاعَى القرارات الإدارية مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة دون تمييز .	☐	☐	☐	☐	☐
------	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

رابعاً: المسؤولية

الرمز	رابعاً: المسؤولية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CGR1	تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤوليتها الكاملة تجاه القرارات التي تتخذها .	☐	☐	☐	☐	☐
CGR2	تُترجم المسؤولية إلى ممارسات إدارية فعلية وليست التزاماً شكلياً فقط.	☐	☐	☐	☐	☐

خامساً: استقلالية مجلس الإدارة والرقابة

الرمز	خامساً: استقلالية مجلس الإدارة والرقابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CGI1	يتمتع مجلس الإدارة/اللجان الرقابية باستقلالية كافية عن الإدارة التنفيذية.	☐	☐	☐	☐	☐
CGI2	تمارس جهات الرقابة الداخلية دورها الفعلي في متابعة تطبيق الحوكمة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التطوير الإداري

أولاً: تطوير الهيكل التنظيمي

الرمز	أولاً: تطوير الهيكل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ADS1	أسهمت ممارسات الحوكمة في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم أهدافها.	☐	☐	☐	☐	☐
ADS2	أصبح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات أكثر وضوحاً نتيجة تطبيق الحوكمة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: تطوير عمليات اتخاذ القرار

الرمز	ثانياً: تطوير عمليات اتخاذ القرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	-----------------------------------	---------------	-------	-------	-----------	-------------------

☐	☐	☐	☐	☐	تحسنت جودة القرارات الإدارية بفضل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.	ADD1
☐	☐	☐	☐	☐	أصبحت عملية اتخاذ القرار تعتمد على معطيات ودراسات موضوعية أكثر من السابق.	ADD2

ثالثاً: تطوير الأداء المؤسسي

الرمز	ثالثاً: تطوير الأداء المؤسسي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ADP1	انعكس تطبيق الحوكمة إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي العام.	☐	☐	☐	☐	☐
ADP2	ساهمت الحوكمة في تحسين الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: تطوير الثقافة التنظيمية

الرمز	رابعاً: تطوير الثقافة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ADC1	ساعدت الحوكمة على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
ADC2	أصبح العاملون أكثر التزاماً بالقيم المؤسسية نتيجة تطبيق الحوكمة.	☐	☐	☐	☐	☐

خامساً: التطوير الفعلي مقابل الالتزام الإجرائي الشكلي

الرمز	خامساً: التطوير الفعلي مقابل الالتزام الإجرائي الشكلي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ADE1	تُطبّق الحوكمة في مؤسستنا كأداة حقيقية للتطوير وليس مجرد استيفاء لمتطلبات شكلية.	☐	☐	☐	☐	☐
ADE2	تتجاوز نتائج تطبيق الحوكمة مجرد الحصول على شهادات أو استيفاء تعليمات جهات رقابية.	☐	☐	☐	☐	☐
ADE3	تُترجم مبادئ الحوكمة إلى تغيير فعلي وملحوس في أسلوب الإدارة اليومي.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة

1) من وجهة نظركم، ما أبرز الممارسات التي تجعل الحوكمة المؤسسية أداة فعلية للتطوير الإداري بدلاً من كونها التزاماً إجرائياً فقط ؟

.....

2) هل لديكم أي ملاحظات أو مقترحات إضافية بخصوص موضوع الدراسة ؟

.....

الملحق (4): السيرة الذاتية للباحث



صالح علي صالح البهلول العولقي

مدير إداري (Admin Manager)

البيانات الشخصية

تاريخ الميلاد: 1985

الجنسية: اليمن

العنوان: المملكة العربية السعودية - الرياض

البريد الإلكتروني: salehalbuhlul@gmail.com

الجوال: 00966551856397

نبذة تعريفية

مدير إداري في شركة رائدة في قطاع المشاريع، يضم كادرًا وظيفيًا متميزًا يتجاوز 1000 موظف، وتعمل الشركة في عدة مجالات ضمن قطاعي الاتصالات والخدمات المصرفية. يتركز دوره في إدارة الشؤون الإدارية والإشراف على أسطول المركبات، والمحافظة على قيم الشركة وأصولها. كما يمتلك خبرة سابقة في مجال المبيعات، ولديه شغف قوي بالتعلم المستمر والتطور المهني.

المؤهل العلمي

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

الجامعة: جامعة ميدأوشن

سنة التخرج (متوقعة): 2026

الخبرات العملية

جدول: مسار الخبرة الوظيفية

الفترة	المسمى الوظيفي	جهة العمل
حتى الآن - 2023	(Administrative Manager) مدير إداري	مدير الشؤون الادارية
2014 - 2023	مدير الاسطول	ABANA Enterprises Group
2010 - 2014	(Branch Manager) مدير فرع	GARMIN KSA
2003 - 2010	(Sales Representative) مندوب مبيعات	GARMIN KSA

الدورات التدريبية

- دورات تطويرية متعددة أُقيمت في مقر العمل
- دورات في اللغة الإنجليزية
- دورة مهارات الحاسب الآلي
- (Leadership) دورة في القيادة الإدارية

الملحق (5): دليل المقابلة النوعية

استُخدم دليل المقابلة الآتي في إجراء المقابلات النوعية شبه المقتنة (Semi-Structured Interviews) مع عدد من القيادات الإدارية، بهدف تعميق فهم النتائج الكمية واستكشاف أبعاد إضافية لظاهرة الحوكمة المؤسسية لم تغطها عبارات الاستبانة بشكل كافٍ.

تعليمات عامة للمقابل

تعريف المشارك بالهدف العلمي للمقابلة وبأن مدتها المتوقعة تتراوح بين 20 و30 دقيقة.

التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

الاستئذان بتسجيل المقابلة صوتيًا إن أمكن، مع إتاحة خيار عدم التسجيل والاكتفاء بتدوين الملاحظات.

أسئلة المقابلة

1) كيف تصف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسستكم مقارنة بما هو موثق رسميًا في أدلة العمل؟

2) ما أبرز العقبات التي تحول دون ترجمة سياسات الحوكمة المكتوبة إلى ممارسات فعلية يومية؟

3) هل تلاحظون فرقًا في مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة باختلاف المستوى الإداري أو الخبرة داخل المؤسسة؟ وكيف يظهر ذلك؟

4) ما الدور الذي تلعبه برامج التدريب والتوعية في تعزيز الالتزام الفعلي بمبادئ الحوكمة؟

5) في رأيكم، ما الذي يمكن أن يحول الحوكمة من التزام إجرائي إلى أداة تطوير إداري " حقيقية داخل المؤسسة؟

6) هل لديكم أمثلة أو مواقف محددة تعكس أثر تطبيق الحوكمة (أو غيابها) على قرار إداري معين؟ وفي ختام كل مقابلة، أُتيحت للمشارك فرصة إضافة أي ملحوظات أو أفكار لم تُغطها الأسئلة السابقة، بما يضمن عدم إغفال أي بعد مهم من وجهة نظره.

الملحق (6): قائمة بالصفات العلمية للسادة محكمي أداة الدراسة

يعرض الجدول الآتي الصفات العلمية والوظيفية للسادة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، وإبداء ملحوظاتهم حول مدى وضوح العبارات ومناسبتها لقياس ما وُضعت لأجله.

الملحق (7): دليل ترميز متغيرات الدراسة (Codebook)

يوضح الجدول الآتي مخطط ترميز متغيرات الدراسة كما أُدخلت إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، بما يتيح لأي باحث لاحق تكرار خطوات الإدخال والتحليل بدقة.

جدول (ملحق 1-7): دليل ترميز متغيرات الدراسة في برنامج SPSS

اسم المتغير في SPSS	الوصف	نوع المتغير وترميزه
Gender	الجنس	1 = ذكر، 2 = أنثى
AgeGroup	الفئة العمرية	1 = أقل من 30، 2 = 30-39، 3 = 40-49، 4 = 50 فأكثر
Qualification	المؤهل العلمي	1 = دبلوم فأقل، 2 = بكالوريوس، 3 = ماجستير، 4 = دكتوراه
Experience	سنوات الخبرة الإدارية	1 = أقل من 5، 2 = 5-10، 3 = 11-20، 4 = أكثر من 20
JobLevel	المستوى الوظيفي	1 = إدارة عليا، 2 = إدارة وسطى، 3 = إدارة تنفيذية/مشرف
CGT1-CGT3	عبارات محور الشفافية والإفصاح	مقياس ليكرت خماسي: 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)
CGA1-CGA3	عبارات محور المساءلة	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5
CGF1-CGF2	عبارات محور العدالة والمساواة	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5
CGR1-CGR2	عبارات محور المسؤولية	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5
CGI1-CGI2	عبارات محور استقلالية مجلس الإدارة والرقابة	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5
ADS1-ADS2	عبارات محور تطوير الهيكل التنظيمي	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5
ADD1-ADD2	عبارات محور تطوير عمليات اتخاذ القرار	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5
ADP1-ADP2	عبارات محور تطوير الأداء المؤسسي	مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5

مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5	عبارات محور تطوير الثقافة التنظيمية	ADC1-ADC2
مقياس ليكرت خماسي: 1 إلى 5	عبارات محور التطوير الفعلي مقابل الالتزام الشكلي	ADE1-ADE3
متغير مستمر من 1.00 إلى 5.00	المتوسط الكلي لمحور الحوكمة المؤسسية (محسوب)	CG_Total
متغير مستمر من 1.00 إلى 5.00	المتوسط الكلي لمحور التطوير الإداري (محسوب)	AD_Total

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرين المحسوبين (CG_Total) و (AD_Total) استُخدما تحديداً في اختبار الفرض الأول من خلال تحليل الارتباط والانحدار الموضح في الجدول (3-4) من الفصل الرابع، بعد التأكد من استيفاء الافتراضات الإحصائية الأساسية لهذا النوع من التحليل (الاعتدالية، والخطية، وتجانس التباين).



Name: Saleh Ali Al Buhlul
AlAwlaqi
Position: Admin Manager
Address: Saudia Arabia Riyadh
E-mail: salehalbuhlul@gmail.com
Mobile: 993335103535

Work Experience

PROFILE

Administrative manager at a leading company in the projects sector with a distinguished workforce of over 1,000 employees. We operate in multiple fields within the telecommunications and banking sectors. My role focuses on managing administrative affairs, overseeing the fleet, and safeguarding the company's values and assets. I also have previous experience in

Personal Information

Date of birth: 1985

Nationality: Yemen

Courses

- Multiple developmental courses conducted at workplace premises.
- English language courses
- Computer skills course
- Leadership course

Education

Master's degree in Business Administration.
2026 Midocean University



www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros