

عنوان البحث

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال في

القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

بدر ناصر العتيبي

الرقم الجامعي /

٢٥١٠٠٢٣٨٧

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



## الإهداء

إلى من غرست في نفسي حب العلم، وسهرت من أجلي الليالي، ووقفت بجاني في كل خطوة...

إلى أمي الحبيبة، رمز الحنان والتضحية، وإلى أبي العزيز، قدوتي في الصبر والعمل والالتزام...

إلى كل من آمن بي وشجعني، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان.

كما أهديه إلى كل من يسعى لصناعة الفرق في حياة الآخرين من خلال الرعاية الصحية، ولكل مريض أمله

الشفاء...

## الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى على ما أنعم به علي من صحة وعزم وصبر، وما وفقني إليه من إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً  
وآخرًا.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لكل من ساهم في دعمي خلال إعداد هذا المشروع، وعلى رأسهم مشرف  
البحث الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد لما قدماه من توجيه مستمر، ونقد بناء، وإلهام علمي  
كان له بالغ الأثر في إثراء هذا العمل..

ولا يفوتني أن أعرب عن امتناني العميق لأصدقائي وزملائي في الدراسة، الذين كانوا عوناً لي بكلماتهم ودعمهم  
ومشاركتهم الصادقة.

وأخيراً، شكري الكبير لكل من عمل خلف الكواليس في المختبرات ومراكز التأهيل، أولئك الذين تُحدث  
جهودهم اليومية فرقاً حقيقياً في حياة المرضى.

لكم جميعاً كل التقدير والامتنان.

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 موظف من العاملين في القطاع الخاص. شمل الاستبيان قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، وأثرها على تحسين الأداء الإداري من حيث الكفاءة التشغيلية، فعالية اتخاذ القرار، وجودة الخدمات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الإداري، مما يعزز من أهمية هذه المبادئ في تحسين فعالية العمليات الإدارية داخل المنظمات. كما تناولت الدراسة بعض التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، مثل نقص الوعي والتدريب الكافي، بالإضافة إلى قلة الفهم الكامل لهذه المبادئ في بعض المنظمات. تؤكد الدراسة على ضرورة تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في القطاع الخاص السعودي، لا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في بيئة الأعمال. توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز تطبيق الحوكمة، وبالتالي تحسين الأداء الإداري وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي.

## الكلمات المفتاحية:

حوكمة مؤسسية، أداء إداري، القطاع الخاص، الشفافية، المساءلة

**Abstract:**

This study aims to measure the impact of implementing corporate governance principles on enhancing administrative performance in business organizations within the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of 100 employees working in the private sector. The questionnaire measured the level of implementation of governance principles such as transparency, accountability, and fairness, and their effect on improving administrative performance in terms of operational efficiency, decision-making effectiveness, and service quality. The results showed a strong positive relationship between the implementation of governance principles and improved administrative performance, highlighting the importance of these principles in enhancing the effectiveness of administrative processes within organizations. The study also addressed some challenges facing governance implementation, such as lack of awareness and inadequate training, as well as limited understanding of these principles in some organizations. The study emphasizes the need to activate corporate governance mechanisms in the Saudi private sector, especially in light of Vision 2030, which aims to enhance transparency and accountability in the business environment. The study recommends providing training and awareness programs to strengthen governance implementation, thereby improving administrative performance and increasing organizational effectiveness.

**Keywords:**

Corporate Governance, Administrative Performance, Private Sector, Transparency, Accountability

## فهرس المحتويات

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| 1.....  | الفصل الأول                           |
| 2.....  | المقدمة                               |
| 4.....  | مشكلة الدراسة                         |
| 6.....  | أهمية الدراسة                         |
| 6.....  | أهداف الدراسة                         |
| 7.....  | تساؤلات الدراسة                       |
| 8.....  | فروض الدراسة                          |
| 9.....  | النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 12..... | الفصل الثاني                          |
| 13..... | مقدمة                                 |
| 14..... | الدراسات السابقة                      |
| 19..... | الإطار النظري                         |
| 35..... | الفصل الثالث                          |
| 36..... | مقدمة                                 |
| 36..... | المنهجية وطرق البحث                   |
| 41..... | الفصل الرابع                          |
| 42..... | مقدمة                                 |
| 43..... | تحليل البيانات                        |
| 61..... | مناقشة النتائج                        |
| 66..... | النتائج                               |
| 69..... | المراجع                               |
| 74..... | الملاحق                               |

## فهرس الاشكال

- 44 ..... رسم توضيحي 1 الجنس
- 45 ..... رسم توضيحي 2 الفئة العمرية
- 46 ..... رسم توضيحي 3 عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص

## فهرس الجداول

- 34 ..... جدول 1 متغيرات البحث
- 47 ..... جدول 2 الإحصاء الوصفي
- 54 ..... جدول 3 معامل كرونباخ ألفا بحسب المعايير العلمية المعتمدة
- 55 ..... جدول 4 معامل الارتباط
- 58 ..... جدول 5 تحليل الانحدار الخطي

# الفصل الأول

## المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، وازدياد حدة المنافسة، بات من الضروري على منظمات الأعمال أن تتبنى أنظمة إدارية متطورة تضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها. وتعد الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الأساسية التي تعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية كافة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري العام. وقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال مطلباً ملحاً، خاصة في ظل الدعوات المتزايدة نحو الشفافية والمساءلة، وتعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة.

تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من النظم والقوانين والممارسات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصلحة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة (Alzahrani, 2014). وتشمل المبادئ الأساسية للحوكمة: الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى ضمان استقلالية مجلس الإدارة، ومراقبة الأداء بشكل مستمر (Alsalman et al., 2024).

لقد أصبح واضحاً أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في تحسين جودة الإدارة داخل المنظمات، حيث يؤدي إلى تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة، وتقليل مستوى المخاطر، وتحسين مستوى الثقة بين أصحاب المصلحة. كما أن تطبيق الحوكمة يرتبط إيجاباً بتحقيق أداء إداري متميز، من حيث الكفاءة التشغيلية، وفعالية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية والمالية بطريقة استراتيجية (Tawfik et al., 2022).

في السياق السعودي، تُولي رؤية المملكة 2030 اهتماماً بالغاً بتعزيز مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات، وذلك في إطار السعي إلى تحسين بيئة الأعمال، وجذب الاستثمارات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (Asel, 2020).

وقد شهدت السنوات الأخيرة صدور عدد من اللوائح والسياسات التي تنظم عمل الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص، وتُلزمها بتطبيق قواعد الحوكمة كشرط أساسي لتحقيق النمو المستدام. ومن هنا تبرز أهمية دراسة مدى تأثير تطبيق هذه المبادئ على الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الحميدي (2024) وجود تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، مشيرة إلى أن الشفافية والرقابة الإدارية تعززان من انضباط الموظفين وكفاءتهم. كما أكدت دراسة الزايدي والعوفي (2025) أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين أدائهم في المؤسسات التعليمية. وفي السياق نفسه، بيّنت دراسة النسر ومفتاح (2022) أن تطبيق الحوكمة في المصارف يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية اتخاذ القرار.

أما على المستوى الدولي، فقد خلصت دراسة (Aljaber 2024) إلى أن الإصلاحات الإدارية المستندة إلى مبادئ الحوكمة ساعدت على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات العمل بالسعودية، رغم ما أظهرته من تحديات تتعلق بالفجوات النوعية والتمييز بين الجنسين. وفي دراسة حديثة، أوضح (Higazey 2025) أن هناك علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الإداري في قطاع الهندسة بمدينة الرياض، مشدداً على أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار، وتفعيل آليات الرقابة والمتابعة.

ومع أهمية هذه النتائج، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات تتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الخاص السعودي، خاصة فيما يتعلق بتأثيرها المباشر على الأداء الإداري اليومي داخل المنظمات، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه. فمن خلال إجراء دراسة ميدانية على عدد من منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي، تسعى هذه الورقة إلى فحص العلاقة بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء الإداري، واستكشاف مدى التزام

هذه المنظمات بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والرقابة المؤسسية، إضافة إلى دور القيادة الإدارية في تبني تلك المبادئ وتفعيلها.

إن فهم هذه العلاقة من شأنه أن يوفر توصيات عملية للقيادات الإدارية وصناع القرار في القطاع الخاص، بما يسهم في تطوير السياسات الداخلية، وتحسين الأداء العام للمنظمات، وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني في إطار مستهدفات رؤية 2030. كما ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي قابل للقياس في بيئة اقتصادية وتنظيمية تتميز بخصوصية ثقافية وتشريعية كما هو الحال في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة

تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى تحسين أدائها الإداري من خلال تبني أنظمة إدارية تواكب متطلبات الحوكمة الرشيدة، لما لها من دور بارز في تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة المؤسسية. وعلى الرغم من انتشار مفهوم الحوكمة المؤسسية واعتباره أحد أهم الأسس التنظيمية التي تضمن استدامة الأداء، إلا أن تطبيق مبادئها في منظمات القطاع الخاص، لا سيما في المملكة العربية السعودية، ما زال يواجه تحديات تتعلق بدرجة الالتزام، ونوعية التطبيق، وفعالية التأثير في الأداء الإداري.

أظهرت الأدبيات السابقة أن هناك تبايناً في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من منظمة لأخرى، مما يؤدي إلى اختلاف في نتائج الأداء المؤسسي. فقد توصلت دراسة الحميدي (2024) إلى أن الالتزام بالحوكمة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، لكنه يظل جزئياً ومتفاوتاً بحسب طبيعة الهيكل الإداري والقيادة. كما كشفت دراسة الزايدي والعوفي (2025) أن تطبيق قواعد الحوكمة في جامعة الملك عبد العزيز انعكس إيجاباً على أداء الموظفين، لكنه تأثر بمدى فهمهم لتلك القواعد وآليات تنفيذها. أما النسر ومفتاح (2022)، فقد لاحظا وجود علاقة

بين الحوكمة وتحسين الأداء في المؤسسات المالية، ولكن مع وجود ضعف في جوانب المتابعة والرقابة، مما أضعف من فاعلية التطبيق.

وفي السياق ذاته، أشار Tawfik et al. (2022) إلى أن العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي تتأثر بعدد من العوامل، منها هيكل الملكية، والرقابة الداخلية، ودور القيادة. وأكدت دراسة Alsalman et al. (2024) التي تناولت القطاع الصحي في السعودية أن الالتزام بمعايير الحوكمة ساهم في تحسين الأداء الإداري، لكنه ارتبط أيضاً بجاهزية المؤسسة للتغيير، ومدى قدرتها على دمج الحوكمة في ثقافتها التنظيمية.

ومن جانب آخر، أوضح Aljaber (2024) أن إصلاحات الإدارة العامة في السعودية ارتكزت على مبادئ الحوكمة، لكنها كشفت عن فجوات في التطبيق العملي، خاصة فيما يتعلق بإدارة الأداء، وتكافؤ الفرص، والممارسات الإشرافية. كما بينت دراسة Higazey (2025) أن هناك نقصاً في التوازن بين التوجهات الاستراتيجية وتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، وهو ما قد يؤثر سلباً على النتائج الإدارية المستهدفة.

انطلاقاً من هذا العرض، يتضح أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص السعودي، وما إذا كانت هذه المبادئ تُطبق بشكل فعال يساهم في تحقيق تحسين إداري ملموس، أم أن التطبيق يظل شكلياً وغير مكتمل. كما أن هناك تساؤلات حول ما إذا كانت المؤسسات الخاصة في المملكة تدمج الحوكمة ضمن استراتيجياتها الإدارية، أم أنها تتعامل معها كمجرد التزام تنظيمي.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال في

القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

- يساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بمجال الحوكمة المؤسسية وأثرها في الأداء الإداري.
- يوضح العلاقة بين مبادئ الحوكمة وممارسات الإدارة الفعالة في بيئة منظمات الأعمال.
- يعزز الفهم النظري لمفاهيم الحوكمة في سياق بيئة الأعمال السعودية.
- يقدم إطاراً علمياً يمكن استخدامه في دراسات لاحقة في مجالات الحوكمة والإدارة والقيادة المؤسسية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- يساعد القيادات الإدارية في منظمات القطاع الخاص على تطوير آليات تطبيق مبادئ الحوكمة.
- يوفر بيانات ميدانية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري وتفعيل أدوات الرقابة والشفافية.
- يدعم صانعي القرار في تصميم سياسات تنظيمية تعزز من فعالية الحوكمة في المؤسسات الخاصة.
- يساهم في رفع وعي العاملين في القطاع الخاص بأهمية الحوكمة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي.

## أهداف الدراسة

### المهدف الرئيس للدراسة:

قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي.
2. قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على عناصر الأداء الإداري داخل تلك المنظمات.
3. استكشاف العلاقة بين الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية وبين فعالية الإدارة.
4. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في بيئة القطاع الخاص السعودي.
5. تقديم توصيات عملية لتنفيذ مبادئ الحوكمة بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري في منظمات الأعمال.

#### تساؤلات الدراسة

##### **السؤال الرئيسي:**

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

##### **الأسئلة الفرعية:**

1. ما مدى التزام منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية؟
2. ما أثر مبدأ الشفافية على تحسين الأداء الإداري داخل هذه المنظمات؟
3. ما أثر مبدأ المساءلة والمحاسبة على فاعلية الإدارة واتخاذ القرار؟
4. كيف يؤثر وجود نظم رقابة فعّالة على تحسين كفاءة العمليات الإدارية؟

5. ما أبرز المعوقات التي تواجه منظمات القطاع الخاص في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية؟

### فروض الدراسة

#### • الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في

منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضيات الفرعية:

##### 1. الفرضية الفرعية 1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع

الخاص.

##### 2. الفرضية الفرعية 2:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمحاسبة على فاعلية الإدارة في منظمات القطاع

الخاص.

##### 3. الفرضية الفرعية 3:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الرقابة المؤسسية على رفع كفاءة الأداء الإداري في

منظمات القطاع الخاص.

##### 4. الفرضية الفرعية 4:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال العمل على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في

منظمات القطاع الخاص.

## النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات العلمية التي تفسّر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء الإداري في منظمات الأعمال، وتُعد هذه النظريات أساسًا منهجيًا لفهم تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على بيئة العمل الإداري داخل منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ومن أبرز هذه النظريات: نظرية الوكالة، النظرية المؤسسية، نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد.

### **أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)**

تُعد نظرية الوكالة من أكثر النظريات استخدامًا في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث تُعنى بتحليل العلاقة بين المالكين (أصحاب رأس المال) والوكلاء (الإدارة)، وتفترض وجود تضارب محتمل في المصالح بين الطرفين. ووفقًا لهذه النظرية، فإن الحوكمة المؤسسية تهدف إلى تقليل هذا التضارب من خلال فرض أنظمة رقابية تضمن التزام الإدارة بتحقيق مصالح الملاك، وليس مصالحها الشخصية. (Alzahrani, 2014)

إن تطبيق أدوات الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة المؤسسية، يساعد في الحد من مخاطر الانحرافات الإدارية وسوء استخدام السلطة، وبالتالي تحسين الأداء الإداري الكلي. وهذا ما أكدته دراسة Tawfik et al. (2022)، حيث أشارت إلى أن آليات الحوكمة كاللجان الرقابية وتوضيح أدوار مجلس الإدارة، تحد من الانحرافات وتزيد من فاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف.

### **ثانيًا: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)**

تُركّز النظرية المؤسسية على تأثير البيئة الخارجية والمؤسسية في تشكيل سلوك المنظمات. وبحسب هذه النظرية، فإن تبني الحوكمة لا يكون فقط من منطلق الكفاءة، بل قد يأتي نتيجة ضغوط تنظيمية وتشريعية وثقافية تفرضها البيئة على المؤسسة. (Aljaber, 2024)

وقد بينت دراسة (Higazey (2025 أن منظمات القطاع الهندسي في الرياض تأثرت بشكل ملحوظ بالإصلاحات الحكومية وسياسات الحوكمة الرسمية، مما دفعها لتطبيق معايير الحوكمة تماشياً مع التوجهات المؤسسية، وهو ما ساهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق التكامل المؤسسي.

ومن الأمثلة التطبيقية على هذه النظرية ما أشار إليه (Murr & Carrera (2022 في دراستهما حول الممارسات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية، حيث بيّنا أن البيئة التنظيمية والتشريعية المحلية شكّلت نمط استجابة المنظمات للحوكمة، وأثّرت في آليات إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار.

### ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تنطلق نظرية أصحاب المصلحة من افتراض أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تتأثر بمجموعة من الأطراف المرتبطة بها، مثل العملاء، الموظفين، الموردين، الجهات الحكومية، والمجتمع ككل. وتؤكد هذه النظرية على أن نجاح المؤسسة وتحقيق أداؤها الفعال يتطلب توازناً بين مصالح جميع هؤلاء الأطراف (Alsalman et al., 2024).

تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم في تحقيق هذا التوازن، من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرار، وهو ما يؤدي إلى تحسين ثقة أصحاب المصلحة، وزيادة ولائهم، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الإداري. وقد أكدت دراسة الزايدي والوعوي (2025) على أن الاهتمام بمصالح العاملين وسماع آرائهم ضمن عمليات الحوكمة ساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز.

#### رابعًا: نظرية الموارد (Resource-Based View)

تعتمد نظرية الموارد على فكرة أن أداء المؤسسة يتحدد بقدرتها على امتلاك وتوظيف الموارد النادرة والاستراتيجية، مثل الموارد البشرية المؤهلة، والنظم الإدارية الفعالة، والمعرفة التنظيمية. وتعتبر الحوكمة أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة استراتيجية للمنظمة. (Al Maani et al., 2020)

وبحسب هذه النظرية، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من كفاءة استخدام الموارد التنظيمية، ويحسن من العمليات الإدارية ويزيد من التكيف مع المتغيرات، مما ينعكس على الأداء الإداري بشكل إيجابي. وقد أظهرت دراسة توفيق (2024) أن الشركات العائلية التي طبقت الحوكمة الرشيدة تمكنت من إدارة عملياتها بكفاءة استراتيجية أكبر، وحققَت نتائج إدارية أكثر فاعلية مقارنة بتلك التي لم تطبقها.

#### تكامل النظريات في سياق البحث

إن اختيار هذه النظريات الأربع يعكس الطابع المتداخل لموضوع الحوكمة، حيث لا يمكن تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء الإداري من منظور نظري واحد فقط. فبينما تفسر نظرية الوكالة الحاجة إلى الرقابة الإدارية، تسلط النظرية المؤسسية الضوء على تأثير البيئة والتشريعات، وتركز نظرية أصحاب المصلحة على الجوانب الاجتماعية والاتصالية، في حين تقدم نظرية الموارد إطارًا لفهم الحوكمة كميزة تنافسية داخلية.

وبالتالي، فإن اعتماد هذه المنظورات المختلفة في هذه الدراسة يوفر إطارًا نظريًا متكاملًا لتحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري في منظمات الأعمال، خاصة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد حراكًا تنظيميًا وتشريعيًا متسارعًا في ظل رؤية 2030.

## الفصل الثاني

يعد الإطار النظري والدراسات السابقة جزءًا جوهريًا في أي بحث علمي، إذ يوفران الأساس المفاهيمي الذي يُبنى عليه موضوع الدراسة ويحددان موقعها داخل السياق العلمي العام. وفي موضوع الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالأداء الإداري، تبرز أهمية هذا القسم لما يشهده قطاع الأعمال من تحولات تنظيمية وإدارية تتطلب الاعتماد على ممارسات حوكمة فعالة تعزز الثقة والشفافية والرقابة. كما أن الاهتمام المتزايد بالحوكمة، سواء في الأدبيات العربية أو الأجنبية، يعكس دورها الحيوي في تحسين كفاءة القرارات الإدارية، وتقليل المخاطر، ورفع مستوى المساءلة داخل المنظمات. وهذا يجعل استعراض الدراسات السابقة ضرورة لفهم ما تم التوصل إليه من نتائج علمية، وتحديد النماذج النظرية الأكثر استخدامًا في تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء الإداري.

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل رؤية 2030، التي جعلت من تبني مبادئ الحوكمة ركيزة أساسية لتطوير بيئة الأعمال ورفع جودة الإدارة في القطاع الخاص. ومن ثم، فإن مراجعة الأدبيات تساعد في تحديد الفجوة البحثية المتعلقة بمدى تطبيق الحوكمة داخل منظمات الأعمال السعودية، والعوامل المؤثرة في تفعيلها، والنتائج المترتبة عليها إداريًا. كما تساهم في بناء فرضيات الدراسة وصياغة متغيراتها بصورة منسقة تستند إلى أسس علمية، مما يعزز موثوقية البحث ويدعم نتائجه التطبيقية.

## الدراسات السابقة

تعد الحوكمة من المفاهيم الحيوية التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في الأوساط الإدارية والبحثية، نظرًا لدورها البارز في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية. وقد تنوعت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، في تناولها لتأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي والمؤسسي من زوايا متعددة، كالشركات العائلية، والجامعات، والمؤسسات المالية، والقطاعات الصحية. وانطلاقًا من هذه الخلفية، يسعى هذا البحث إلى رصد وتحليل ما توصلت إليه تلك الدراسات، بهدف الكشف عن الفجوات المعرفية التي لم تنل نصيبها الكافي من البحث، وتحديد الإطار الذي ينطلق منه البحث الحالي.

هدفت دراسة الحميدي (2024) إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وشملت عينة ميدانية من الموظفين الإداريين العاملين في تلك المؤسسة الدينية المهمة. وقد ركّزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية تمثل مبادئ الحوكمة وهي الشفافية، العدالة، المساءلة، والرقابة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق تلك المبادئ وبين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، حيث ساهمت الشفافية في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، بينما عززت المساءلة من انضباط الأداء والالتزام بالمهام. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم رقابية أكثر ديناميكية، وتطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان استمرارية تطبيق الحوكمة بشكل فعال ومستدام.

ناقشت دراسة النسر ومفتاح (2022) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء المؤسسات المالية، من خلال دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية في مدينة الزاوية. استخدم الباحثان استبانة شاملة تضمنت قياس مدى تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة مثل المسؤولية والمساءلة والشفافية، ومدى انعكاسها على جودة الخدمات والقرارات الإدارية. كشفت النتائج عن وجود قصور نسبي في تطبيق بعض جوانب الحوكمة، لا سيما على مستوى

الشفافية في عرض البيانات المالية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، مما أثر بشكل مباشر على فعالية الإدارة وجودة الأداء. وأكدت الدراسة على أهمية تدريب القيادات الإدارية على مفاهيم الحوكمة، وضرورة بناء ثقافة مؤسسية تستند إلى القيم الحوكمية في القطاع المصرفي.

سلطت دراسة الزايدي والعوفي (2025) الضوء على أثر تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. جاءت الدراسة ميدانية بطبيعتها، واستهدفت الموظفين الإداريين كعينة أساسية لتحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الإداري. كشفت الدراسة أن تطبيق الحوكمة ساهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز الثقة والوضوح التنظيمي، وتمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات وصنع القرار. كما أن وجود أنظمة رقابية واضحة ومسارات مساءلة فعالة قد انعكسا إيجاباً على التزام الموظفين وتفاعلهم. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الحوكمة كإطار إداري رئيسي في مؤسسات التعليم العالي، وربطها بأنظمة تقويم الأداء.

جاءت دراسة توفيق (2024) لتدرس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. ركزت على أربعة أبعاد للحوكمة، وهي: توزيع السلطات، وجود نظام للمساءلة، الشفافية المالية، ومشاركة الأطراف ذوي العلاقة في القرار. وأظهرت النتائج أن الشركات العائلية التي التزمت بهذه المبادئ استطاعت أن تحقق أداءً استراتيجيًا متميزًا مقارنةً بنظيراتها التي لا تطبق الحوكمة. كما أن إدماج ممارسات الحوكمة ساعد على تقليل النزاعات الداخلية بين أفراد العائلة المالكة، وتحسين كفاءة الإدارة، ورفع جودة القرارات التشغيلية. توصي الدراسة بتعميم ثقافة الحوكمة في الشركات ذات الملكية الخاصة، لا سيما في البيئات ذات الهياكل العائلية المركبة.

أجرت دراسة Higazey (2025) تحليلًا مختلطًا لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في قطاع الهندسة في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي معًا، وشملت مقابلات مع القيادات

الإدارية وتحليل إحصائي لاستجابات الموظفين. أظهرت النتائج أن الحوكمة، عندما تطبق بشكل منهجي، تؤدي إلى تحسينات ملموسة في جودة التخطيط الإداري، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى الالتزام التنظيمي. كما لاحظت الدراسة وجود تفاوت في التطبيق بين الشركات الوطنية والمحلية من جهة، والشركات متعددة الجنسيات من جهة أخرى، حيث تميزت الأخيرة بتطبيق أكثر التزامًا وأثرًا. وأوصت الدراسة بوضع معايير وطنية موحدة لتطبيق الحوكمة في القطاع الخاص.

حللت دراسة (Aljaber 2024) أثر إصلاحات الإدارة العامة عام 2016 في السعودية على منظومة العمل والموارد البشرية، مستخدمة النظرية المؤسسية كإطار تفسيري. بينت الدراسة أن هذه الإصلاحات ارتكزت على مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية، إلا أن نتائجها كانت متفاوتة بسبب تحديات تتعلق بالبنية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية، خاصة ما يتصل بالأداء الوظيفي وقضايا النوع الاجتماعي. وخلصت إلى أن الحوكمة تحتاج إلى تهيئة بيئية تنظيمية وثقافية، وإلى إجراءات تنفيذية واضحة تضمن دمجها في العمليات اليومية للمؤسسة. درست دراسة Al Maani وآخرون (2020) العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة، معتبرة أن الحوكمة تمثل أحد عناصر التمكين من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة. أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري المدعوم بنظام حوكمة واضح ساهم في تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية والالتزام. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اللامركزية، ومنح الموظفين القدرة على المساهمة في صنع القرار، وربط ذلك بأدوات الحوكمة الحديثة.

في دراسة (Alzahrani 2014)، تم تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات المدرجة في السوق السعودي. استندت الدراسة إلى بيانات مالية وتحليل كمي يغطي عددًا من السنوات، وخلصت إلى أن الشركات التي تبنت نماذج حوكمة واضحة وفعالة حققت عوائد مالية وأداء تشغيلي أعلى من نظيراتها. كما أبرزت الدراسة أهمية استقلالية مجلس الإدارة، ووجود لجان مراجعة فعالة، كأدوات أساسية لضمان كفاءة الأداء المالي والإداري.

تناولت دراسة Alsalman وآخرون (2024) أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. من خلال دراسة حالة على عدد من المستشفيات العامة، بيّنت النتائج أن تطبيق الحوكمة ساعد في تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل نسب الخطأ الإداري. كما أن مشاركة الطواقم الطبية في القرارات الإدارية عززت من فعالية فرق العمل. توصي الدراسة بتوسيع تطبيق الحوكمة في قطاع الرعاية الصحية ضمن إطار تشريعي داعم، وتوفير برامج تدريبية للعاملين حول مبادئ الحوكمة.

استعرضت دراسة Tawfik وآخرون (2022) أثر آليات الحوكمة المختلفة مثل هيكل الملكية ووجود أفراد من العائلات الحاكمة في الإدارة على الأداء المؤسسي في دول مجلس التعاون الخليجي. أشارت النتائج إلى أن وجود آليات حوكمة فعالة يساهم في تحسين الأداء المالي والاستراتيجي، بينما وجود ملكية عائلية أو سيطرة فردية على قرارات المؤسسة قد يحد من فاعلية تلك المبادئ. وتؤكد الدراسة على ضرورة توازن السلطة داخل مجالس الإدارة، واستقلالية القرارات التشغيلية عن المصالح الشخصية.

أجرت Murr و Carrera (2022) تحليلاً لأنماط الحوكمة المؤسسية وممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية، مستخدمين النظرية المؤسسية في تفسير السلوك الإداري. كشفت الدراسة أن المؤسسات الحكومية غالباً ما تطبق الحوكمة بوصفها استجابة للضغوط التشريعية وليس نابغاً من ثقافة داخلية، مما يقلل من فاعلية النتائج. وأكدت الدراسة أن نجاح تطبيق الحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى انسجامها مع المنطق المؤسسي الداخلي وقدرة المؤسسة على التحول التنظيمي.

أخيراً، ناقشت دراسة Asel (2020) واقع الحوكمة في التعليم العالي السعودي في ضوء رؤية 2030، مشيرة إلى أن التحول نحو الحوكمة يمثل جزءاً من استراتيجية وطنية لإعادة هيكلة التعليم والبحث العلمي. بيّنت الدراسة أن الجامعات التي بدأت بتطبيق أدوات الحوكمة مثل المجالس المستقلة، والشفافية في التوظيف والإنفاق، شهدت

تحسناً في الأداء الأكاديمي والإداري. كما أبرزت أهمية التوازن بين الاستقلالية الأكاديمية والخضوع للرقابة في بناء نموذج حوكمة ناجح في التعليم العالي.

### التعليق علي الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة بوضوح إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت إما على قطاعات محددة (كالشركات العائلية أو المصارف) أو على مناطق جغرافية بعينها. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة الحميدي (2024) الحوكمة في إطار الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، مركزة على الجانب الإداري فقط، بينما ركزت دراسة الزايري والعوفي (2025) على جامعة الملك عبدالعزيز، من وجهة نظر الموظفين الإداريين دون التوسع في قياس الأداء الفعلي. ومن جهة أخرى، قدمت دراسات أجنبية مثل *Alzahrani (2014)* و *Alsaman et al. (2024)* تحليلاً عميقاً للحوكمة في الشركات المساهمة والمستشفيات، لكنها لم تتناول تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي من منظور المؤسسات التعليمية والإدارية في المملكة بشكل شامل.

كما لاحظنا أن بعض الدراسات، مثل *Tawfik et al. (2022)*، ركزت على الآليات الداخلية للحوكمة مثل الملكية العائلية، دون التطرق إلى البعد الإداري اليومي وتأثيره على سلوك الموظف وأدائه. وفي السياق ذاته، أغفلت معظم الدراسات تناول العلاقة التكاملية بين تطبيق الحوكمة وممارسات التمكين الإداري والتقييم الاستراتيجي للأداء.

من هنا، تبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، والمتمثلة في عدم وجود دراسات كافية تناولت بشكل تطبيقي ومتكامل تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة ضمن السياق السعودي، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، وما يفرضه ذلك من متطلبات إصلاحية وهيكلية. وعليه، يُعد هذا البحث

محاولة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية تدمج بين منظور الحوكمة والتحليل الوظيفي، مما يسهم في تطوير نموذج إداري يتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة.

## الإطار النظري

### مفهوم الحوكمة المؤسسية

الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية. يشير مفهوم الحوكمة إلى مجموعة من الأنظمة والممارسات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة في المؤسسة. تعد الحوكمة المؤسسية من الأدوات الفعالة التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات من خلال ضمان الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات. قد تختلف تعريفات الحوكمة وفقاً للسياق المحلي والدولي، لكنها بشكل عام تشير إلى الآليات التي تضمن احترام حقوق جميع الأطراف المعنية مثل المساهمين، والموظفين، والعملاء، والمجتمع بشكل عام (Al-Faryan, 2024). يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية أيضاً بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تساعد المؤسسات على تطبيق ممارسات إدارية شفافة ومنظمة.

من الناحية الاصطلاحية، يعتبر مصطلح الحوكمة مؤشراً على كيفية إدارة المؤسسات، حيث يتم تطبيق معايير ومبادئ تضمن الشفافية والمساءلة. وتساعد الحوكمة في بناء الثقة بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال توفير آليات تحقق العدالة وتضمن عدم الانحراف في اتخاذ القرارات الإدارية (Alotaibi, 2024). تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الحوكمة لم تعد مجرد عنصر تنظيمي بل أصبحت ضرورة حيوية من أجل تفعيل دور المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## نشأة وتطور الحوكمة

نشأت فكرة الحوكمة في الغرب في أواخر القرن العشرين عندما بدأ العالم يشهد تفشي الأزمات الاقتصادية بسبب اختلالات في الشفافية والممارسات المالية في العديد من الشركات الكبرى. أدت هذه الأزمات إلى تزايد الدعوات إلى تطبيق أنظمة حوكمة مؤسسية فعالة تضمن المساءلة والشفافية في الشركات. أما في المملكة العربية السعودية، فقد كانت الحوكمة المؤسسية موضوعًا جديدًا نسبيًا حتى بداية العقد الأخير، حيث شهدت المملكة تطورًا كبيرًا في هذا المجال تزامنًا مع تحقيق أهداف رؤية 2030، التي دعت إلى تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. بدأ تطبيق قوانين الحوكمة بشكل رسمي في المؤسسات السعودية منذ أوائل العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، من خلال التشريعات التي ألزمت الشركات بتطبيق معايير الشفافية والإفصاح المالي (AI- Faryan, 2024).

تاريخيًا، كانت الحوكمة المؤسسية مجرد تنظيم داخلي يعني بالإدارة وتوزيع السلطة داخل المؤسسات. ولكن مع تزايد الاهتمام العالمي بالأزمة المالية وتفاقم القضايا المتعلقة بالإفصاح المالي والفساد، بدأ مفهوم الحوكمة يتطور ليشمل جوانب أخرى مثل المسؤولية الاجتماعية وحقوق الإنسان، إضافة إلى تركيزه على تحسين الإدارة والمشاركة الفعالة في صنع القرار. في المملكة، ظهرت الحاجة لتطبيق الحوكمة بشكل جاد، وذلك لتحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز الثقة بين القطاع الخاص والمستثمرين المحليين والدوليين. ومنذ ذلك الحين، تبنت المملكة سياسات وممارسات تستهدف ضمان التزام القطاع الخاص والعام بمبادئ الحوكمة.

## أهمية الحوكمة في منظمات الأعمال

تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية في دورها الفعال في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات والمنظمات. تعزز الحوكمة من القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات

بشكل عام. كما تساهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، سواء كانت إدارات المؤسسات أو موظفيها أو المساهمين والمستثمرين. علاوة على ذلك، فإن تطبيق الحوكمة يعزز من التزام الشركات بالقوانين، ويعزز من مسؤوليتها الاجتماعية مما يساهم في تحسين سمعتها في الأسواق. تتضح أهمية الحوكمة بشكل أكبر في القطاع المالي، حيث يعتبر تطبيق الحوكمة من العوامل الرئيسية التي تساهم في منع حدوث الأزمات المالية.

من جهة أخرى، توفر الحوكمة المؤسسية آليات لضمان إدارة فعالة وشفافة للموارد المالية والبشرية، وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات. في المملكة العربية السعودية، أصبحت الحوكمة جزءاً أساسياً من استراتيجية الحكومة لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يُنظر إليها كأداة لرفع مستوى الكفاءة في الإدارة العامة والخاصة على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الحوكمة في توفير بيئة مستقرة وآمنة للاستثمار المحلي والدولي، مما يعزز من جذب الاستثمارات الأجنبية ويخلق فرص عمل جديدة. (Alotaibi, 2024) في الوقت نفسه، تساهم الحوكمة في الحد من الفساد الإداري، حيث أن تطبيق نظم الرقابة والمساءلة يمنع حدوث الانحرافات الإدارية.

### المبادئ الأساسية للحوكمة

الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية. الشفافية تعني أن الشركات يجب أن تكون صادقة وواقعية في تقاريرها المالية والإدارية وتوافر المعلومات اللازمة لجميع أصحاب المصلحة. المساءلة تعني أن المسؤولين في المؤسسات يجب أن يتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، وأن يكونوا قابلين للمحاسبة أمام المساهمين والهيئات التنظيمية. العدالة تضمن أن كل الأطراف المعنية يحصلون على حقوقهم بشكل عادل، بينما المسؤولية تشير إلى ضرورة تحمل المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية والاقتصادية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. هذه المبادئ لا تقتصر فقط على الإدارة العليا بل تشمل جميع مستويات الإدارة داخل المؤسسة، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويحقق الاستدامة في الأعمال (موسي وشاهين، 2019).

## أهداف الحوكمة المؤسسية

أحد الأهداف الرئيسية للحوكمة المؤسسية هو تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المنظمات. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، تتمكن المؤسسات من تحسين قدرتها على اتخاذ القرارات بشكل أكثر استراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. تشمل أهداف الحوكمة أيضًا حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. يتضمن ذلك ضمان الشفافية في إدارة الموارد، وتوفير بيئة منفتحة تسمح للمساهمين بالاطلاع على أنشطة المؤسسة المالية والإدارية، مما يعزز من ثقتهم ويشجع على الاستثمار.

يعد الحد من الفساد الإداري والمالي أحد الأهداف الأساسية الأخرى للحوكمة المؤسسية. من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة، يمكن تقليل فرص الفساد داخل المؤسسات، سواء كان ذلك على مستوى الإدارة أو على مستوى العمليات المالية اليومية. تسهم الحوكمة أيضًا في تحسين أطر الرقابة الداخلية والخارجية، وتوفير آليات فعالة للمراجعة والرقابة على جميع الأنشطة الإدارية والمالية للمؤسسة. هذه الإجراءات تساعد في ضمان الالتزام بالقوانين والسياسات المعمول بها، مما يعزز من الأداء المؤسسي ويمنع الفساد. (Alotaibi, 2024)

من خلال هذا الإطار، يمكن القول أن الحوكمة المؤسسية تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الإداري في المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة. ومن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، يتم تحقيق أهداف المؤسسة على كافة الأصعدة، مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد الوطني وعلى التقدم المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

## آليات ومكونات الحوكمة المؤسسية

تعتبر الحوكمة المؤسسية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المنظمات لضمان تحسين الأداء وتحقيق الشفافية والمساءلة. من بين أبرز آليات الحوكمة التي تساهم في تعزيز هذه المبادئ، يأتي مجلس الإدارة في المقدمة، حيث

يتولى دوراً محورياً في توجيه الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتكون مجلس الإدارة عادة من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة الذين يشرفون على أنشطة المؤسسة، ويقومون بتحديد السياسات التي توجه العمليات التنفيذية داخل المنظمة. يعتبر دور مجلس الإدارة حاسماً في ضمان أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تتم وفقاً للمعايير الأخلاقية والقانونية المتفق عليها، مما يساهم في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. من خلال المراجعة المستمرة للأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن استدامة المؤسسة، يحقق المجلس قيمة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي (بخاري وإيمان، 2022).

إلى جانب مجلس الإدارة، تلعب اللجان الإشرافية دوراً حيوياً في ضمان تنفيذ مبادئ الحوكمة. من بين هذه اللجان، تبرز لجنة المراجعة باعتبارها واحدة من أهم اللجان في أي مؤسسة. تتولى لجنة المراجعة مسؤولية التأكد من أن المؤسسات تطبق معايير المحاسبة الصحيحة وأن المعلومات المالية يتم الإفصاح عنها بشكل شفاف. حيث تقوم اللجنة بمراجعة البيانات المالية والتأكد من أن العمليات المالية تتماشى مع سياسات الحوكمة المؤسسية. يمكن القول إن وجود لجنة مراجعة مستقلة وقوية يعزز من مصداقية المؤسسة، حيث تضمن أن جميع الأنشطة المالية تتم وفقاً للقوانين المعمول بها وبشكل يتسم بالشفافية. كما أن هذه اللجنة تقوم بتقديم تقارير إلى مجلس الإدارة حول الفحوصات التي تم إجراؤها والتأكد من سلامة الإجراءات المالية والرقابية المتبعة (Almasria, 2022).

من جهة أخرى، يُعتبر دور المراجعة الداخلية من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز آليات الحوكمة داخل المؤسسات. يعمل قسم المراجعة الداخلية على مراقبة العمليات اليومية داخل المؤسسة من خلال تقييم الأنظمة الداخلية وإجراءات الرقابة. المراجعة الداخلية تضمن أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تتم وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة، كما تساعد في الكشف المبكر عن أي مخالفات أو انحرافات قد تحدث. تعزز المراجعة الداخلية من فعالية الحوكمة المؤسسية من خلال تحديد الثغرات في النظام الإداري وتقديم التوصيات اللازمة

لتحسين الأداء. وتعتبر المراجعة الداخلية أداة مهمة لضمان الالتزام بالقوانين والسياسات المتبعة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين شفافية العمليات الإدارية والمالية (بخاري وإيمان، 2022).

أحد المكونات الأخرى الأساسية للحوكمة المؤسسية هو الإفصاح والشفافية. يعد الإفصاح جزءاً أساسياً من أي نظام حوكمة مؤسسية فعال. يتضمن الإفصاح الشفاف تقديم المعلومات المهمة للمساهمين وأصحاب المصلحة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. تسهم الشفافية في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات والموارد اللازمة للنمو. يعتمد الإفصاح على تقديم معلومات مالية وغير مالية واضحة تساهم في تحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية. من خلال الإفصاح الدقيق، يتمكن المساهمون من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة، كما يتمكن العملاء والموردون من تحديد مدى موثوقية المؤسسة كمصدر للتعاملات التجارية. تعد هذه العملية عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على التصدي للتحديات وإدارة المخاطر بفعالية. يتطلب نظام الحوكمة المؤسسية الفعالة أن يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الصلة، بما في ذلك البيانات المالية، والإستراتيجيات المعتمدة، والقرارات التنفيذية، لضمان الشفافية والمصادقية في جميع التعاملات (بخاري وإيمان، 2022).

يتضح من ذلك أن آليات الحوكمة المؤسسية تمثل مجموعة من الأدوات والآليات التي تضمن تحقيق الشفافية، المساءلة، والعدالة داخل المؤسسات. تعتبر كل من لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، والإفصاح عن المعلومات، من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية الحوكمة. من خلال تطبيق هذه الآليات بشكل فعال، يتمكن القادة في المؤسسات من تحقيق أعلى مستويات من الأداء والامتثال للقوانين، مما يعزز من استدامة المؤسسة على المدى الطويل. وبالتالي، تساهم هذه الآليات في تحسين الأداء المؤسسي وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية.

## مفهوم الأداء الإداري

الأداء الإداري هو أحد المفاهيم التي تمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي تُنفذ من قبل الأفراد والمؤسسات لتحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية. يُعرف الأداء الإداري في الأدبيات العلمية بأنه مستوى التقدم الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة لها (الأدبي، 2025). يشمل الأداء الإداري مجموعة من الأبعاد التي ترتبط مباشرة بإدارة الأنظمة والعمليات داخل المنظمة، ومنها اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، ومراقبة سير العمل. يُعتبر قياس الأداء الإداري من الأمور الحيوية في قياس مدى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وفقًا لدراسة الأدبي (2025)، فإن الأداء الإداري يتأثر بعدد من العوامل بما في ذلك الكفاءة التنظيمية وفعالية القيادة، مما يجعله عنصراً أساسياً في التميز المؤسسي.

## مؤشرات قياس الأداء الإداري

تتمثل مؤشرات قياس الأداء الإداري في مجموعة من المعايير التي تستخدم لتقييم نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها. وتشمل هذه المؤشرات الكفاءة التشغيلية، فعالية اتخاذ القرارات، ومعدل إنجاز الأهداف. هذه المؤشرات تعتمد بشكل أساسي على النتائج التي يتم تحقيقها مقارنةً مع الأهداف الموضوعة مسبقاً. قد تشمل مؤشرات الأداء الإداري أيضاً الاستفادة من الموارد المتاحة، مثل الموارد البشرية والمادية، وكذلك الجودة العالية في تقديم الخدمات. من بين هذه المؤشرات، تعتبر الكفاءة المؤسسية أحد أهم العوامل التي تساهم في قياس الأداء الإداري. يُظهر الأدبي (2025) أن هناك علاقة وثيقة بين الأداء الإداري والكفاءة المؤسسية، حيث يؤدي تحسين الأداء الإداري إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحسين كفاءتها المؤسسية، ما ينعكس إيجاباً على تطوير استراتيجيات العمل ورفع مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات.

## علاقة الأداء الإداري بالكفاءة المؤسسية

تعتبر الكفاءة المؤسسية جزءًا لا يتجزأ من الأداء الإداري في أي مؤسسة. إذ تشير الكفاءة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتلعب الحوكمة المؤسسية دورًا محوريًا في تعزيز هذه الكفاءة من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة (الأديمي، 2025). ترتبط الكفاءة المؤسسية ارتباطًا وثيقًا بالأداء الإداري، حيث كلما زادت كفاءة الأداء الإداري في المؤسسة، كلما تحسنت كفاءتها المؤسسية. وفقًا لدراسة الأديمي (2025)، يُعتبر تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية دليلاً على نجاح الأداء الإداري، مما يعكس تأثير الحوكمة في تعزيز العمل المؤسسي. فالتطبيق السليم للحوكمة من خلال تحسين عمليات صنع القرار وضمان الشفافية والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية يساعد على تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

## الأداء الإداري في ضوء الحوكمة المؤسسية

تعتبر الحوكمة المؤسسية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز الأداء الإداري داخل المنظمات. تشير دراسة فاروق (2024) إلى أن تطبيق أبعاد الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرارات، تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري. حيث تُسهم الشفافية في توفير المعلومات الدقيقة للمستفيدين من خدمات المؤسسة مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف ويُحسن من مستوى الأداء العام. من جانب آخر، تُسهم المساءلة في ضمان أن الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات في المؤسسة يتحملون المسؤولية عن قراراتهم وتصرفاتهم، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الفاعلية في الأداء الإداري. كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تُعزز من التعاون داخل المؤسسة، مما يرفع من مستوى الأداء الإداري ويحقق تميزًا مؤسسيًا. وفقًا لفاروق (2024)، يؤدي تطبيق هذه المبادئ إلى تحسين جودة الخدمات في المستشفيات والمعاهد التعليمية، حيث يساعد في تحسين تجربة المرضى وتلبية احتياجاتهم بفاعلية.

إن العلاقة بين الأداء الإداري والكفاءة المؤسسية تعكس التداخل العميق بين القيادة الحكيمة والإدارة الفعالة للمؤسسة. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية مما يساهم في تحسين الأداء العام. حيث تساهم الحوكمة المؤسسية في ضمان أن جميع الأنشطة تتم وفقاً للمعايير الأخلاقية والقانونية، مما يُحسن من كفاءة العمليات ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات.

### تأثير الحوكمة على الأداء الإداري في المؤسسات

تؤثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري من خلال تنظيم الإجراءات والسياسات التي تضمن الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة للمؤسسة. وفقاً لدراسة فاروق (2024)، تساهم الحوكمة في تحسين الشفافية وزيادة المساءلة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الإداري. كلما كانت هناك آليات رقابة فعالة وشفافية في إدارة الموارد، كلما تحسن أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها. في دراسة الأديمي (2025)، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تتبنى الحوكمة المؤسسية بشكل سليم تحقق أداءً إدارياً متميزاً يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية. تؤدي الحوكمة إلى ضمان أن جميع العمليات تتم وفقاً للأهداف الاستراتيجية المحددة وأن جميع الأطراف المعنية على دراية تامة بمسؤولياتهم، مما يُحسن من جودة الأداء الإداري على جميع الأصعدة.

### دور الحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية

تعتبر الحوكمة المؤسسية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات، مما ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين مستوى الكفاءة في إدارة الموارد. تتجلى أهمية الحوكمة في التأثير على القرارات الإدارية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، فضلاً عن تحسين بيئة العمل التي تتضمن آليات واضحة وداعمة لاتخاذ القرارات بشكل رشيد. على مر السنين، أصبح دور الحوكمة في تحسين

جودة القرارات الإدارية أكثر بروزًا، حيث تتفاعل مع مجموعة من العوامل التي تساهم في جعل الأداء الإداري أكثر فعالية. تهدف الحوكمة إلى تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات عبر التأكد من أن الجميع يعمل وفق سياسات واضحة وآليات متفق عليها، مما يعزز من الكفاءة ويحد من الانحرافات الإدارية. من خلال تعزيز المسؤولية والمساءلة، تتيح الحوكمة للأفراد المسؤولين في المنظمات تحمل تبعات قراراتهم وبالتالي تحسين جودة تلك القرارات الاستراتيجية.

أحد الأبعاد الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية هو تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة. يتضمن هذا تحسين ظروف العمل الداخلية بما في ذلك تنظيم العمل وتوزيع المهام بما يتناسب مع مهارات وكفاءات الأفراد. يتطلب تحسين بيئة العمل وجود هيكل تنظيمي واضح، مع وجود قنوات اتصال مفتوحة بين مختلف الأقسام في المؤسسة، مما يساهم في تعزيز التعاون والانسجام بين العاملين. كما تساهم الحوكمة في ضمان أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتسم بالشفافية والمساواة بين جميع الأفراد، مما يعزز من إيمان العاملين بالمؤسسة ويحفزهم على تحقيق أهدافها. فحسب دراسة المبلغ (2025)، تُعد الحوكمة الإلكترونية أحد الوسائل المهمة في تحسين بيئة العمل، حيث أنها تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يعزز من فعالية الإجراءات الإدارية.

تُعتبر الحوكمة المؤسسية من الأدوات الفعالة في تعزيز المسؤولية والمساءلة داخل المؤسسة، وهما من العوامل الأساسية التي تضمن تحسين جودة القرارات الإدارية. المسؤولية تعني أن الأفراد الذين يتخذون القرارات داخل المؤسسة يتحملون تبعات تلك القرارات، بينما المساءلة تعني أن هؤلاء الأفراد يجب أن يكونوا مستعدين للإجابة عن قراراتهم أمام الجهات المعنية. من خلال تعزيز المسؤولية والمساءلة، تضمن الحوكمة أن تكون القرارات الإدارية مبنية على أسس سليمة وتخضع للمراجعة المستمرة. هذه الممارسة تجعل القادة في المؤسسات أكثر حرصًا على اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. علاوة على ذلك، فإن المساءلة تتيح للمؤسسة مراجعة

القرارات بشكل دوري، مما يساعد في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بشكل سريع. وفي هذا السياق، أظهرت دراسة فاروق (2024) أن الحوكمة المؤسسية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة فعالية المساءلة والمراجعة المستمرة للقرارات الإدارية.

لا تقتصر الحوكمة على تحسين بيئة العمل وتعزيز المسؤولية فحسب، بل تلعب أيضًا دورًا حيويًا في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات. تعتبر القرارات الاستراتيجية من أهم القرارات التي تحدد مصير المؤسسة في المستقبل، ولذلك فإن اتخاذ هذه القرارات يتطلب عملية دقيقة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. تساهم الحوكمة في ضمان أن هذه القرارات تُتخذ بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة، فضلاً عن أنها تُنفذ بشكل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن الحوكمة تساهم في توفير آليات مراجعة وتقويم للقرارات الاستراتيجية بعد تنفيذها، مما يعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق أو البيئة التنظيمية. تظهر دراسة الأديمي (2025) أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساعد في تحسين القرارات الاستراتيجية من خلال ضمان مشاركة جميع المعنيين في عملية اتخاذ القرار، وضمان أن تكون القرارات مبنية على أسس استراتيجية تتوافق مع أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

تُعد الحوكمة المؤسسية بمثابة إطار عمل يساهم في تحسين نوعية القرارات الإدارية من خلال توفير سياسات وآليات تساعد في تقليل التحديات التي تواجه الإدارة أثناء اتخاذ القرارات. بناءً على نتائج دراسة Bagaisa & Aljaidia (2020) يمكن القول أن الحوكمة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضع إطار تنظيمي واضح يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الحوكمة المؤسسية تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، حيث أن هذه المؤسسات تمتلك الأدوات والآليات اللازمة لمراجعة وتقييم القرارات بشكل دوري.

من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية، تزداد قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وشفافية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر. كما أن الحوكمة تساهم في ضمان أن جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار تتمتع بفرص متساوية للمشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية الهامة. مما يعزز من الجودة العامة لتلك القرارات ويضمن توافقها مع مصالح المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. وفي هذا السياق، أظهرت دراسة المبلغ (2025) أن تفعيل الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية بمدينة حائل قد ساعد بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تعزيز الشفافية وتوفير الوقت والجهد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالقرارات المؤسسية.

تعتبر العلاقة بين الحوكمة وتحسين القرارات الإدارية علاقة وطيدة، حيث تساهم الحوكمة بشكل مباشر في ضمان تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير هيكل تنظيمي وقانوني يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز المسؤولية والمسائلة ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. من خلال هذا السياق، تساعد الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعال تتمكن من اتخاذ قرارات أكثر توافقاً مع أهدافها الاستراتيجية وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع والمساهمين.

### التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال في السعودية

تواجه منظمات الأعمال في السعودية مجموعة من التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال. هذه التحديات تشمل جوانب تشريعية وتنظيمية، ثقافية، ونقص الوعي أو التدريب، وهي عوامل تؤثر على قدرة المؤسسات على تنفيذ ممارسات الحوكمة المؤسسية التي تحسن الأداء وتدعم التميز المؤسسي. على الرغم من التطورات التي شهدتها السعودية في مجالات الحوكمة، إلا أن بعض المعوقات لا تزال تؤثر في تنفيذ الحوكمة بشكل سليم في العديد من منظمات الأعمال، خصوصاً في الشركات الحكومية والشركات الصغيرة والمتوسطة.

## ● التحديات التشريعية والتنظيمية

من أبرز التحديات التي تواجه الحوكمة المؤسسية في السعودية هي التحديات التشريعية والتنظيمية. على الرغم من أن المملكة قد اتخذت خطوات كبيرة نحو تحسين بيئة الأعمال من خلال إنشاء تشريعات تتعلق بالحوكمة، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه صعوبة في تطبيق هذه القوانين بشكل فعال. بحسب دراسة Almahmood (2024)، فإن من أبرز الصعوبات التشريعية التي تعترض تطبيق الحوكمة في الشركات الحكومية هي ضعف الإجراءات الخاصة بترشيح أعضاء مجالس الإدارة، مما يسمح للسياسات السياسية بالتسلل إلى عملية اتخاذ القرارات. كما أن هناك قصورًا في الاستقلالية الممنوحة لهذه الشركات، ما يزيد من تعقيد عملية تطبيق الحوكمة. لا يقتصر الأمر على ذلك، بل يعاني كثير من الشركات من مشاكل في تشكيل مجالس الإدارة بسبب هيمنة الحكومة على المناصب العليا، مما يضعف قدرة المجلس على اتخاذ قرارات مستقلة. إضافة إلى ذلك، يواجه النظام التشريعي في المملكة تحديات تتعلق بنقص السلطة التنظيمية المستقلة التي يمكنها فرض معايير الحوكمة بصرامة. في كثير من الأحيان، تقتصر ممارسة الحوكمة على الامتثال للحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية، ولا تتضمن شفافية كاملة أو إفصاحًا طوعيًا يساهم في تحسين أداء الشركات. لا تزال بعض المنظمات تفتقر إلى الرقابة الكافية على تنفيذ القوانين التي تضمن ممارسات الحوكمة الفعالة (Almahmood, 2024).

## ● الثقافة المؤسسية

من التحديات الأخرى التي تؤثر بشكل كبير على تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال السعودية هي الثقافة المؤسسية. الثقافة التنظيمية السائدة في العديد من المؤسسات، وخاصة في الشركات الحكومية والخاصة الكبيرة، تميل إلى التركيز على الولاء الشخصي والعلاقات أكثر من الاعتماد على الشفافية والمساواة في التعامل مع

الموظفين والمساهمين. هذا النوع من الثقافة يعوق عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يتم اتخاذ العديد من القرارات بناءً على المصالح الشخصية أو العلاقات الداخلية، بدلاً من الاعتماد على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات ذات الصلة.

يشير الباحثون إلى أن الثقافة المؤسسية في العديد من المنظمات لا تدعم التغيير المطلوب لتطبيق الحوكمة بشكل صحيح. بالنسبة لبعض المنظمات، يتم النظر إلى ممارسات الحوكمة على أنها مجرد إجراء شكلي يتطلب الالتزام بالقوانين، بدلاً من أن تكون عملية حيوية تؤثر على جميع جوانب الأداء التنظيمي. في هذه البيئة، قد يجد القادة صعوبة في تبني ممارسات الحوكمة التي تتطلب مستويات عالية من الشفافية والمساءلة. كما أن وجود تحالفات غير رسمية وتفضيلات عائلية قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية، مما يضر بمصداقية العملية الإدارية.

في هذا السياق، يشير العديد من الدراسات إلى أن الشركات التي تعتمد على الثقافة التقليدية تحتاج إلى تغييرات جذرية في سلوكيات القيادة والسياسات الإدارية من أجل تحسين الحوكمة. على سبيل المثال، تبرز دراسة فاروق (2024) في سياق الشركات المدرجة في السعودية، حيث تركز على أهمية الثقافة المؤسسية في التأثير على تطبيق الحوكمة. فقد أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية شفافة ومبنية على احترام المساءلة تتمكن من تحسين ممارسات الحوكمة بشكل أفضل من تلك التي لا تمتلك ثقافة مشابهة.

### • نقص الوعي أو التدريب

التحدي الثالث الذي يواجه تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال في السعودية هو نقص الوعي أو التدريب. بالرغم من أن هناك جهودًا كبيرة من الحكومة السعودية لتطوير بيئة الأعمال، إلا أن العديد من المؤسسات لا تدرك تمامًا أهمية تطبيق الحوكمة أو تفتقر إلى الكفاءات الإدارية التي تحتاج إليها لتنفيذ ممارسات الحوكمة

بفعالية. في هذا السياق، توضح دراسة المبلغ (2025) أن هناك نقصًا كبيرًا في التدريب على الحوكمة المؤسسية داخل معظم المنظمات في المملكة. يُظهر هذا النقص في التدريب أن العديد من القادة في المنظمات لا يفهمون كيف يمكن لممارسات الحوكمة أن تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

لا تقتصر المشكلة على غياب التدريب فقط، بل تتعلق أيضًا بالوعي المحدود بشأن كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في العمليات اليومية للمؤسسة. على سبيل المثال، قد تكون بعض المؤسسات على دراية بأهمية الشفافية والمساءلة ولكن تفتقر إلى المهارات اللازمة لترجمتها إلى ممارسات عملية داخل مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحديات الاقتصادية قد تدفع بعض المؤسسات إلى إهمال موضوع التدريب على الحوكمة باعتباره أمرًا ثانويًا، مما يؤدي إلى تقليل فعالية تنفيذ الحوكمة.

إن هذا النقص في الوعي يتطلب جهدًا أكبر من قبل الحكومة والمؤسسات الخاصة لتطوير برامج تدريبية شاملة لجميع العاملين في مجالات الحوكمة. حسب دراسة فاروق (2024)، يُعد التدريب والتثقيف بشأن الحوكمة أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز مستوى الوعي حول كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية.

## متغيرات الدراسة

### جدول 1 متغيرات البحث

| نوع المتغير            | اسم المتغير                   | الوصف / المؤشرات                                            |
|------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل        | مبادئ الحوكمة<br>المؤسسية     | - الشفافية - المساءلة - العدالة -<br>الاستقلالية            |
| المتغير التابع         | الأداء الإداري                | - فعالية اتخاذ القرار - جودة الخدمات -<br>الكفاءة التشغيلية |
| المتغيرات الديموغرافية | الجنس، العمر،<br>سنوات الخبرة | لتحديد الفروقات بين الأفراد عند تحليل<br>النتائج            |

## الفصل الثالث

يعد فصل المنهجية من أهم الفصول في أي دراسة بحثية، حيث يحدد الطريقة التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار شامل يوضح كيفية معالجة القضايا البحثية المتعددة وفقاً للمنهج المتبع، ويعكس دقة وموثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها. في هذا الفصل، سيتم استعراض الأدوات التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك اختيار العينة، تصميم الاستبيان أو أدوات البحث الأخرى، وأساليب التحليل الإحصائي المتبعة.

## المنهجية وطرق البحث

### 1. المنهج المستخدم في البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسعى إلى وصف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مدى تأثير هذا التطبيق على الأداء الإداري، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استبيان يتم توزيعه على عينة من العاملين في القطاع الخاص. المنهج الوصفي يساعد في جمع بيانات دقيقة عن الواقع الحالي للحوكمة المؤسسية، في حين يُستخدم التحليل لفهم العلاقة بين متغيرات الحوكمة ومتغيرات الأداء الإداري، وتفسير النتائج الناتجة عن استجابات العينة.

### 2. أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، ويتميز الاستبيان بقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت زمني محدود وبتكلفة منخفضة، كما يتيح جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

## مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من 20 سؤالاً موزعة على النحو التالي:

- 3 أسئلة ديموغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة
- 2 سؤال مفتوح: لاستقصاء آراء المشاركين حول التحديات أو المقترحات المتعلقة بتطبيق الحوكمة.
- 15 سؤالاً مغلقاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، موزعة على محاور الدراسة وفقاً للفرضيات المحددة، لقياس آراء المبحوثين بشأن:

- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.
- أثر تلك المبادئ على جودة الأداء الإداري.
- فعالية اتخاذ القرار الإداري في بيئة تتبنى الحوكمة.
- مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم يتضمن:

- غير موافق بشدة
- غير موافق
- محايد
- موافق
- موافق بشدة

### 3. مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، والإداريين العاملين في الشركات والمنشآت الخاصة ذات الهيكل التنظيمي الذي يسمح بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية.

وقد تم اختيار القطاع الخاص السعودي نظرًا للدور المتنامي الذي يلعبه في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تدعو إلى تعزيز الحوكمة والشفافية في القطاعات كافة.

### 4. عينة الدراسة (Sample)

نظرًا لطبيعة الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) تتألف من (100) موظف وموظفة يعملون في القطاع الخاص، ممن لهم علاقة مباشرة بالإدارة أو التخطيط أو الشفافية أو لديهم معرفة بممارسات الحوكمة داخل منشآتهم.

تم توزيع الاستبيان باستخدام نموذج Google Forms، وتمت مشاركة رابط الاستبيان مع المشاركين عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الخاصة بالشركات، لضمان الحصول على ردود متنوعة من قطاعات متعددة داخل القطاع الخاص.

يهدف اختيار هذه العينة إلى تحقيق تمثيل جيد لمجتمع الدراسة، رغم أن حجم العينة لا يُعتبر كبيرًا جدًا، إلا أنه مناسب للدراسة الوصفية التحليلية ولتحقيق أهدافها.

## حدود الدراسة

تعد حدود الدراسة من العوامل التي تضبط نطاق البحث وتحدد إطاره الزمني والمكاني والبشري والموضوعي.

وفيما يلي عرض للحدود التي التزمت بها هذه الدراسة:

### 1. الحدود المكانية

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تم استهداف موظفين من شركات متنوعة تعمل في قطاعات مختلفة كالصناعة والخدمات والتقنية، بهدف دراسة بيئة العمل في تلك المنظمات.

### 2. الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة من يناير إلى أكتوبر 2025، وشمل ذلك تصميم الاستبيان، وتوزيعه، وجمع وتحليل البيانات، وكتابة النتائج.

### 3. الحدود البشرية

اقتصرت تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين في القطاع الخاص، تشمل إداريين ومن يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية، ممن تتوفر لديهم خبرة كافية وإطلاع على ممارسات الحوكمة داخل منشآتهم.

### 4. الحدود الموضوعية

ركزت الدراسة على موضوع "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري"، دون التطرق إلى مواضيع فرعية أخرى تتعلق بالحوكمة مثل الأداء المالي أو الامتثال القانوني، مع الاقتصار على المبادئ الأساسية للحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة، المسؤولية).

## الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برنامج **SPSS** للتحليل الإحصائي، وفقاً للخطوات التالية:

- **تحليل وصفي:** لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لأسئلة مقياس ليكرت.

- **اختبار صدق وثبات الأداة:** باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

- **تحليل الارتباط والانحدار:** لاختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقة الحوكمة بالأداء الإداري.
- من خلال هذه المنهجية، يسعى البحث إلى بناء قاعدة بيانات دقيقة عن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع الخاص بالمملكة، وتحليل تأثيرها على الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين. تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان تغطية كافة محاور الدراسة وتحقيق أعلى قدر ممكن من الصدق والثبات في النتائج، ما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع الإداري السعودي.

## الفصل الرابع

في هذا الفصل، سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل دقيق للبيانات التي تم جمعها، واستخلاص النتائج التي تتعلق بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في هذه المنظمات. سيتم في هذا الفصل استخدام أساليب إحصائية متعددة، بدءًا من التحليل الوصفي للبيانات، مرورًا باختبار معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، وصولًا إلى إجراء تحليل الارتباط والانحدار لفحص العلاقات بين مختلف متغيرات الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، الرقابة المؤسسية، وتحسين الأداء الإداري.

يعد هذا التحليل خطوة أساسية لفهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري في بيئة العمل السعودية، حيث يساعد في توفير رؤية شاملة حول مدى تأثير الحوكمة على الأداء في مختلف الأبعاد الإدارية. كما سيتناول الفصل أيضًا التفسير الإحصائي للنتائج التي تم التوصل إليها، ويسهم في تعزيز الفهم العلمي لممارسات الحوكمة المؤسسية في القطاع الخاص. من خلال هذا التحليل، سنتمكن من اختبار فرضيات الدراسة وتقديم استنتاجات قائمة على الأدلة التي تدعم أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الإداري داخل المنظمات.

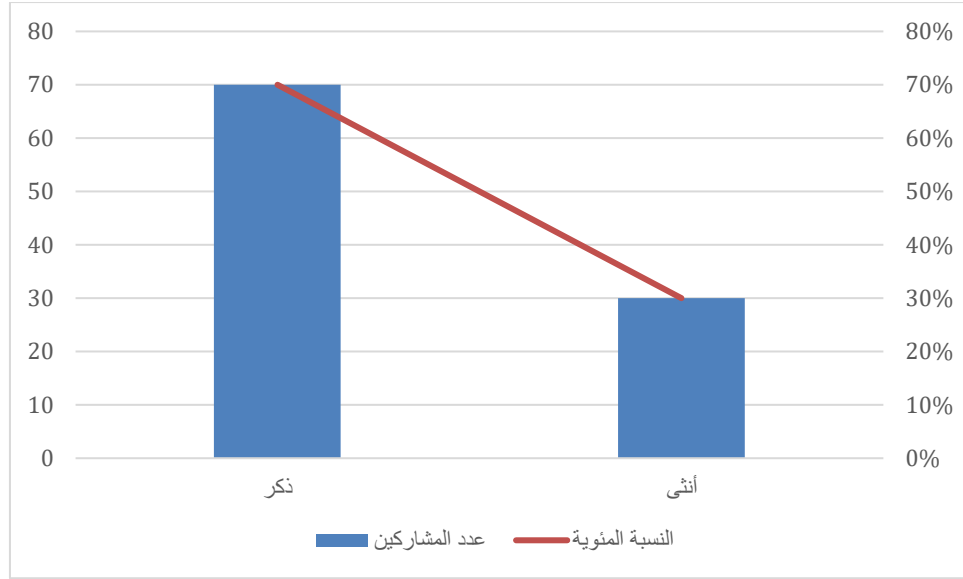
## تحليل البيانات

### البيانات الديموغرافية

في هذه الدراسة، تم جمع البيانات الديموغرافية للعينة المشاركة التي تضم 100 موظف من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. الهدف من تحليل هذه البيانات هو فهم الخصائص المختلفة للمشاركين، مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة، وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الخصائص تؤثر في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وجودة الأداء الإداري في المنظمات.

#### 1. الجنس

من خلال التحليل، نجد أن 70% من العينة هم من الذكور و 30% من الإناث. يشير هذا التوزيع إلى وجود تواجد كبير للذكور في القطاع الخاص السعودي، وهو ما يعكس الهيمنة النسبية للرجال في بعض المجالات المهنية. ورغم ذلك، نجد أن نسبة الإناث تبلغ 30%، مما يدل على أن هناك تمثيلاً جيداً للمرأة في القطاع الخاص السعودي. هذه النسبة تُظهر التقدم الذي تحقق في المملكة فيما يتعلق بمشاركة المرأة في القوى العاملة، خاصة في السنوات الأخيرة التي شهدت فيها المرأة العديد من التغييرات في مجالات العمل، مما يعكس التوجهات المتزايدة لتحقيق التنوع بين الجنسين في المؤسسات.



رسم توضيحي 1/الجنس

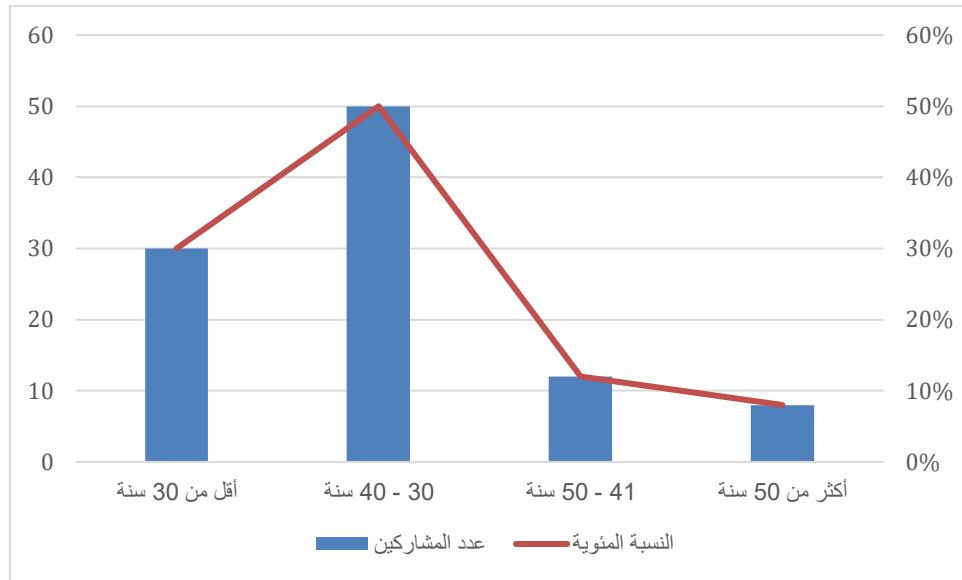
## 2. العمر

أما فيما يتعلق بالعمر، فقد كانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة بين 30 إلى 40 سنة والتي شكلت 50% من العينة. تمثل هذه الفئة العمرية القوة العاملة النشطة والمثمرة في المؤسسات، حيث يمتلك الأفراد فيها الخبرة الكافية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في هذه المرحلة، يكون الأفراد قد اكتسبوا مجموعة واسعة من المهارات والمعرفة، مما يجعلهم مؤهلين لتحمل مسؤوليات تنفيذ السياسات والممارسات الحوكمة المؤسسية.

أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، التي تشكل 30% من العينة، فتعتبر فئة شباب الجيل الجديد الذي يدخل سوق العمل. هذه الفئة قد تتسم بوجهات نظر جديدة وأفكار مبتكرة حول ممارسات الحوكمة، وقد يكون لديها رغبة قوية في التغيير والتطوير داخل مؤسساتهم. من الجدير بالذكر أن هذا التوزيع العمري يُظهر أن هناك توازناً جيداً بين الخبرة والشباب في القوى العاملة السعودية، ما يساهم في إثراء النقاش حول ممارسات الحوكمة المختلفة.

أما الفئات العمرية الأكبر (41 - 50 سنة و أكثر من 50 سنة) فقد شكلت 12% و 8% من العينة على التوالي. هذه الفئات تمثل الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة في العمل، ويُحتمل أن يكون لديهم رؤى متعمقة حول تطبيق

الحكومة المؤسسية بناءً على خبراتهم الطويلة في مجال العمل. في المقابل، قد يواجه هؤلاء تحديات مرتبطة بالتكيف مع التغييرات الحديثة في السياسات التنظيمية والإدارية.



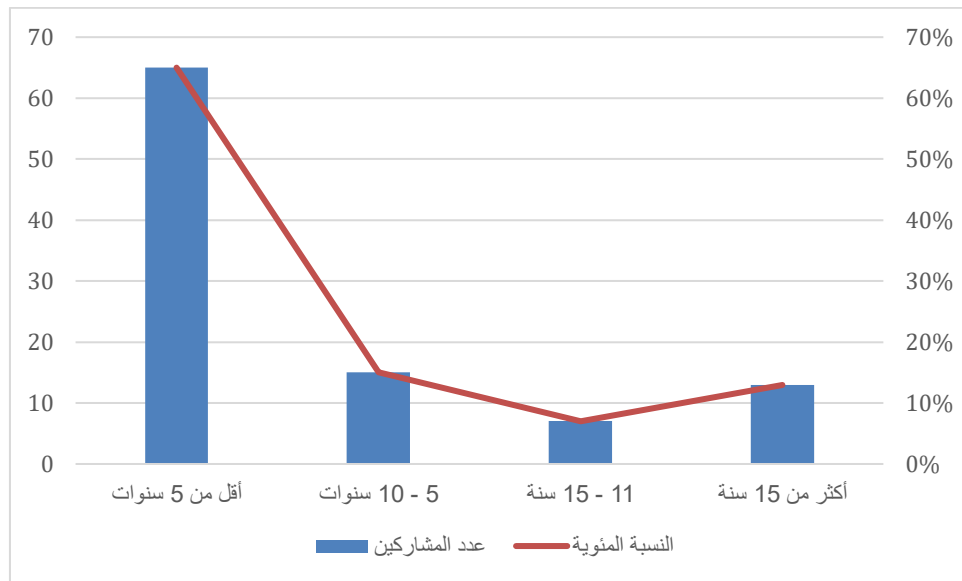
رسم توضيحي 2 الفئة العمرية

### 3. عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص

كانت الفئة الأكبر في عينة الدراسة هي الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات، حيث شكلت 65% من المشاركين. هذا يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة هم من الأفراد الجدد نسبياً في القطاع الخاص، الذين ربما لم يكونوا قد تعرضوا لعدد كبير من التحديات التنظيمية أو ثقافة الحكومة المؤسسية في الماضي. هؤلاء الأفراد قد يكونون الأكثر تقبلاً للأفكار الحديثة المتعلقة بالحكومة المؤسسية ويرغبون في التعرف على كيفية تأثير ممارسات الحكومة على الأداء الإداري.

أما الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، فقد شكلت 15% من العينة. بينما كانت الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة تمثل 7%، وكان أصحاب الخبرات الطويلة (أكثر من 15 سنة) يشكلون 13% فقط من العينة.

عندما نضع هذه الأرقام في الاعتبار، نجد أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات، وهذا يمكن أن يشير إلى أن الجيل الجديد من العاملين في القطاع الخاص يحتاج إلى تدريب وتوجيه فيما يتعلق بممارسات الحوكمة المؤسسية. من جهة أخرى، يُظهر وجود 13% من المشاركين الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة أن هناك فرصة للاستفادة من الخبرات الطويلة في مجال تطبيق الحوكمة، خاصة فيما يتعلق بتوجيه الأجيال الجديدة وتنظيم الثقافة المؤسسية.



### رسم توضيحي 3 عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص

تحليل هذه البيانات الديموغرافية يُظهر أن العينة التي تم دراستها تشمل تنوعاً ملحوظاً في الجنس والعمر وسنوات الخبرة. النسب الأكبر من المشاركين ينتمون إلى فئة الذكور، والشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً، مع نسبة معقولة من المشاركين ذوي الخبرة العملية التي تتراوح بين 5 و 10 سنوات. هذا التنوع يعطي انطباعاً جيداً عن مكونات القوى العاملة في القطاع الخاص السعودي ويعكس التنوع في مستويات الخبرة العمرية والمهنية.

من خلال هذه البيانات، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الفئات الشبابية، وهو ما يشير إلى أن هذه الفئات قد تكون الأكثر اهتماماً بتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وتحقيق تحسينات في بيئة العمل من

خلال تبني ممارسات الشفافية والمساءلة. كما أن وجود تمثيل جيد للفئات ذات الخبرة الطويلة يعطي ضماناً بأن هناك توازناً بين التجديد والتمسك بالتقاليد المؤسسية في تطبيق الحوكمة.

## التحليل الإحصائي الوصفي

جدول 2 الإحصاء الوصفي

| الرقم | المتغير                         | الحد الأقصى | الحد الأدنى | الربع الثالث | الربع الأول | الوسيط | الانحراف المعياري | المتوسط |
|-------|---------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------|-------------------|---------|
| 1     | مستوى تطبيق مبدأ الشفافية       | 5           | 2           | 4.00         | 3.00        | 4.00   | 0.89              | 3.80    |
| 2     | مستوى تطبيق مبدأ العدالة        | 5           | 2           | 4.00         | 3.00        | 4.00   | 0.95              | 3.60    |
| 3     | وجود آليات فعالة لضمان المساءلة | 5           | 3           | 5.00         | 4.00        | 4.00   | 0.75              | 4.10    |
| 4     | تحميل المسؤولين                 | 5           | 2           | 5.00         | 3.00        | 4.00   | 0.84              | 3.90    |

|      |      |      |      |      |   |   |                                                     |   |
|------|------|------|------|------|---|---|-----------------------------------------------------|---|
|      |      |      |      |      |   |   | المسؤولية<br>عن الأداء                              |   |
| 4.00 | 0.80 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 3 | 5 | تحسين<br>جودة الأداء<br>الإداري<br>بسبب<br>الحوكمة  | 5 |
| 3.70 | 0.92 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 2 | 5 | تحسين<br>التواصل بين<br>الإدارات<br>بسبب<br>الحوكمة | 6 |
| 4.20 | 0.70 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 3 | 5 | زيادة<br>الشفافية في<br>التقارير<br>المالية         | 7 |
| 3.80 | 0.85 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 2 | 5 | تحسين اتخاذ<br>القرارات<br>الاستراتيجية             | 8 |

|      |      |      |      |      |   |   |                                                               |    |
|------|------|------|------|------|---|---|---------------------------------------------------------------|----|
| 3.90 | 0.78 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 3 | 5 | وجود<br>آليات فعّالة<br>لضمان<br>التقييم<br>المستمر<br>للأداء | 9  |
| 3.60 | 0.88 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 2 | 5 | متابعة<br>قرارات<br>الحكومة<br>بشكل<br>دوري                   | 10 |
| 4.00 | 0.80 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 3 | 5 | تحسين<br>الشفافية<br>والمساءلة في<br>عملية اتخاذ<br>القرار    | 11 |
| 3.80 | 0.82 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 2 | 5 | الشفافية في<br>ممارسات<br>الحكومة                             | 12 |

|      |      |      |      |      |   |   |                                                        |    |
|------|------|------|------|------|---|---|--------------------------------------------------------|----|
|      |      |      |      |      |   |   | تزيد من<br>مصادقية<br>المؤسسة                          |    |
| 3.70 | 0.89 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 2 | 5 | وجود نظام<br>للمساءلة<br>يساهم في<br>تحفيز<br>الموظفين | 13 |

### التحليل الوصفي المفصل

لتحليل الوصفي الذي تم إجراؤه على البيانات يساعد في تقديم صورة شاملة حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية. من خلال نتائج الاستبيان، يتم تحليل الآراء المتعلقة بتطبيق الحوكمة المؤسسية، والأثر الناتج عنها على جودة الأداء الإداري، ويشمل ذلك قياس مستوى الشفافية، العدالة، المساءلة، وتحميل المسؤولية. يتم عرض هذه الآراء باستخدام مؤشرات مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوسيط، وأرباع البيانات، ما يساعد في فهم التباين بين الاستجابات ويوضح التوجه العام للمشاركين.

## 1. مستوى تطبيق مبدأ الشفافية

مستوى تطبيق الشفافية هو أحد العناصر الأساسية في الحوكمة المؤسسية، حيث يُعتبر من المبادئ التي تساهم في تحسين الثقة بين العاملين والإدارة. على الرغم من أن المتوسط الذي تم الحصول عليه (3.80) يشير إلى أن غالبية المشاركين يرون أن الشفافية تُطبق بشكل جيد، إلا أن الانحراف المعياري البالغ 0.89 يشير إلى وجود تباين في الآراء حول مدى تطبيق الشفافية. بمعنى آخر، هناك بعض المشاركين الذين قد يشعرون أن الشفافية غير كافية أو غير مُعتمدة بشكل كافٍ في مؤسساتهم. هذا التباين يعكس أن تطبيق مبدأ الشفافية قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

أما الوسيط الذي يبلغ 4.00 فيشير إلى أن نصف المشاركين يعتبرون أن الشفافية تُطبق بشكل جيد، ما يعني أن هناك توافقاً نسبياً بين المشاركين. ولكن الحد الأدنى الذي سجل 2 يُظهر أن هناك بعض الأفراد الذين يعتقدون أن الشفافية قد تكون غائبة أو غير كافية، بينما الحد الأقصى الذي سجل 5 يُظهر أن بعض المشاركين يعتقدون أن الشفافية تُطبق بشكل مثالي.

## 2. مستوى تطبيق مبدأ العدالة

العدالة، كجزء من الحوكمة المؤسسية، تُعد أمراً أساسياً لضمان عدم التمييز بين الموظفين وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص. أظهرت النتائج أن المتوسط لمستوى تطبيق العدالة (3.60) يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن العدالة تُطبق بشكل جيد، لكن الانحراف المعياري المرتفع قليلاً (0.95) يوضح وجود تباين بين آراء المشاركين. هذا يعكس أن بعض المشاركين قد يشعرون بعدم العدالة في توزيع الفرص أو في معاملة الموظفين، وهو ما يمكن أن يكون مرتبطاً بالثقافة التنظيمية السائدة أو بتطبيق غير متسق لمبادئ العدالة داخل المؤسسة.

الوسيط الذي يبلغ 4.00 يشير إلى أن نصف المشاركين يعتقدون أن العدالة تُطبق بشكل جيد، في حين أن الحد الأدنى (2) والحد الأقصى (5) يشيران إلى وجود تفاوت كبير في الآراء. فبعض المشاركين يعتقدون أن العدالة قد تكون غائبة تمامًا أو ضعيفة، بينما هناك من يعتقد أن العدالة تطبق بشكل جيد جدًا.

### 3. وجود آليات فعّالة لضمان المساءلة

تعتبر المساءلة من المبادئ الأساسية في الحوكمة المؤسسية، حيث تساعد في ضمان أن الأفراد في المناصب القيادية يتحملون المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط لمستوى المساءلة في المؤسسات (4.10) هو الأعلى بين جميع المتغيرات، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن آليات المساءلة تُطبق بشكل فعّال في مؤسساتهم. هذا يشير إلى درجة عالية من الشفافية في التعامل مع المسؤوليات واتخاذ القرارات، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

الانحراف المعياري البالغ 0.75 يُظهر أن هناك توافقًا عامًا بين المشاركين بشأن فعالية آليات المساءلة، مما يعني أن معظم المشاركين يعتبرون أن هذه الآليات تعمل بشكل جيد. الوسيط الذي يبلغ 4.00 أيضًا يعكس هذا التوافق، ما يشير إلى أن نصف المشاركين يعتقدون أن المساءلة تُطبق بشكل جيد. الحد الأدنى (3) والحد الأقصى (5) يعكسان أن هناك بعض المشاركين الذين قد يشعرون أن آليات المساءلة غير فعّالة بشكل كافٍ.

### 4. تحميل المسؤولين المسؤولية عن الأداء

تحميل المسؤولين المسؤولية عن أدائهم يعتبر من أهم جوانب الحوكمة المؤسسية، حيث يُساعد في ضمان أن الأشخاص في المناصب القيادية يتحملون النتائج المترتبة على قراراتهم. أظهرت النتائج أن المتوسط لمستوى تحميل المسؤولين المسؤولية عن أدائهم (3.90) يشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن المسؤولين يتحملون مسؤولياتهم

بشكل جيد. هذا يعني أن المؤسسات التي شملها الاستبيان تبذل جهودًا لتحميل المسؤولين المسؤولية عن قراراتهم وأدائهم.

الانحراف المعياري (0.84) يُظهر تباينًا طفيفًا في الآراء بين المشاركين حول مدى فعالية تحميل المسؤولين المسؤولية، مما يعني أن هناك بعض المشاركين الذين قد يشعرون أن المسؤولين لا يتحملون تبعات قراراتهم بشكل كافٍ. الوسيط الذي يساوي 4.00 يشير إلى أن معظم المشاركين يرون أن هناك مستوى معقولًا من تحمل المسؤولية داخل مؤسساتهم.

#### 5. تحسين جودة الأداء الإداري بسبب الحوكمة

من خلال النتائج، يظهر أن المتوسط لتحسين جودة الأداء الإداري بسبب الحوكمة (4.00) يشير إلى أن ممارسات الحوكمة قد ساهمت بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإداري في معظم المؤسسات. يعتبر هذا مؤشرًا على أن تطبيق ممارسات الحوكمة قد أسهم في تحسين فعالية المؤسسات وزيادة كفاءتها. الانحراف المعياري (0.80) يدل على تباين بسيط في الآراء حول الأثر الذي أحدثته الحوكمة على تحسين الأداء الإداري.

الوسيط (4.00) يُظهر توافقًا عامًا بين المشاركين على أن الحوكمة قد حسّنت من الأداء الإداري، بينما تشير الحدود (3 و 5) إلى أن هناك اختلافًا بين المشاركين حول كيفية تحسين الأداء الإداري من خلال الحوكمة.

#### 6. تحسين التواصل بين الإدارات بسبب الحوكمة

أظهرت النتائج أن المتوسط (3.70) يعكس أن معظم المشاركين يرون أن تطبيق الحوكمة ساهم في تحسين التواصل بين الإدارات، إلا أن الانحراف المعياري (0.92) يشير إلى أن هناك بعض الاختلافات في الآراء بشأن مدى فعالية هذا التحسن. قد يشير هذا إلى أن بعض الإدارات في المؤسسات قد تكون أكثر قدرة على التواصل الفعال بفضل الحوكمة من غيرها، وهو ما يعكس تباينًا في تطبيق الحوكمة عبر الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

## الاستنتاجات الرئيسية:

من خلال التحليل الوصفي لهذه البيانات، يتضح أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال السعودية بشكل عام يُنظر إليه بشكل إيجابي من قبل المشاركين في الدراسة. ومع ذلك، هناك تباين في بعض الآراء بشأن مدى تطبيق هذه المبادئ في بعض المؤسسات، مما يشير إلى أن هناك اختلافات في ممارسات الحوكمة بين الشركات المختلفة.

على الرغم من أن الحوكمة المؤسسية قد ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري والتواصل بين الإدارات، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة بشكل كامل، مثل الشفافية والعدالة.

تظهر النتائج أيضاً أن آليات المساءلة وتحميل المسؤولين المسؤولية تُطبق بشكل فعال، مما يساعد في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. لكن يبقى هناك بعض الفروق في كيفية تنفيذ هذه المبادئ من مؤسسة لأخرى.

## تحليل معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

جدول 3. معامل كرونباخ ألفا بحسب المعايير العلمية المعتمدة

| مكون التحليل                      | القيمة       | التفسير                |
|-----------------------------------|--------------|------------------------|
| معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الكلي | 0.971        | مستوى ثبات عالٍ جداً   |
| الحد المقبول علمياً               | 0.70 أو أكثر | يدل على مصداقية الأداة |

|               |                                                         |                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| التفسير العام | الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات | مناسبة للتحليل الإحصائي والاستنتاجات |
|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|

من اختبار معامل كرونباخ ألفا في دراستنا أظهرت قيمة عالية جدًا تقدر بـ 0.971، مما يعتبر قيمة مرتفعة جدًا وفقًا للمعايير العلمية المعتمدة، حيث تشير هذه القيمة إلى مستوى ثبات عالٍ جدًا للأداة. هذه النتيجة تعكس أن الاستبيان الذي تم استخدامه في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يعني أن الأسئلة ضمن الاستبيان ترتبط ارتباطًا وثيقًا بقياس نفس المفهوم، سواء كان يتعلق بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة أو أثرها على الأداء الإداري.

وفقًا للمعايير العلمية، فإن أي قيمة لمعامل كرونباخ ألفا أعلى من 0.70 تعتبر مقبولة علميًا. وبناءً على هذه النتيجة، يمكننا القول بثقة أن الأداة التي تم استخدامها في الدراسة تتمتع بمصداقية عالية، وأن نتائج التحليل الإحصائي والاستنتاجات التي ستُخذ بناءً على هذه الأداة ستكون دقيقة وموثوقة.

## تحليل الارتباط

جدول 4 معامل الارتباط

| المتغيرات                      | المسؤولية والمساءلة | الشفافية في الحوكمة | أثر الحوكمة على الأداء الإداري | مستوى تطبيق الحوكمة |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|
| مستوى تطبيق الحوكمة            | 0.740**             | 0.820**             | 0.750**                        | 1.000               |
| أثر الحوكمة على الأداء الإداري | 0.780**             | 0.700**             | 1.000                          | 0.750**             |
| الشفافية في الحوكمة            | 0.690**             | 1.000               | 0.700**                        | 0.820**             |

|                     |       |         |         |         |
|---------------------|-------|---------|---------|---------|
| المسؤولية والمساءلة | 1.000 | 0.690** | 0.780** | 0.740** |
|---------------------|-------|---------|---------|---------|

## تفسير نتائج تحليل الارتباط

### • الارتباط بين "مستوى تطبيق الحوكمة" و "أثر الحوكمة على الأداء الإداري:"

يظهر أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط **0.750**. يعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات، كان ذلك مرتبطاً بتحسين الأداء الإداري بشكل ملحوظ. هذه العلاقة تُظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة في المؤسسات.

### • الارتباط بين "مستوى تطبيق الحوكمة" و "الشفافية في الحوكمة:"

معامل الارتباط هنا هو **0.820**، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات الحوكمة وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. تُظهر هذه النتيجة أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل فعال تنجح أيضاً في زيادة مستوى الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات والإفصاح المالي.

### • الارتباط بين "مستوى تطبيق الحوكمة" و "المسؤولية والمساءلة:"

معامل الارتباط **0.740** يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة ووجود آليات فعالة للمسؤولية والمساءلة داخل المؤسسات. وهذا يعكس أن تطبيق ممارسات الحوكمة يُعزز من قدرة المؤسسة على ضمان محاسبة المسؤولين عن قراراتهم وأدائهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

• الارتباط بين "أثر الحوكمة على الأداء الإداري" و "الشفافية في الحوكمة":

العلاقة بين هذين المتغيرين كانت إيجابية أيضًا بقيمة **0.700**، ما يشير إلى أن الحوكمة الفعالة تسهم في تحسين مستوى الشفافية في العمليات الإدارية، مما بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإداري في المؤسسات.

• الارتباط بين "أثر الحوكمة على الأداء الإداري" و "المسؤولية والمساءلة":

معامل الارتباط **0.780** بين هذين المتغيرين يدل على أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية يُحسن فعالية المساءلة ويعزز من المسؤولية داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الإداري.

• الارتباط بين "الشفافية في الحوكمة" و "المسؤولية والمساءلة":

معامل الارتباط **0.690** يشير إلى علاقة قوية بين الشفافية ووجود آليات المساءلة في المؤسسات، ما يعزز من دور الشفافية في ضمان فعالية المساءلة ويُسهم في تحسين مستوى الأداء العام في المؤسسة. النتائج توضح وجود علاقات إيجابية قوية بين مختلف أبعاد الحوكمة (مثل الشفافية، المسؤولية، والمساءلة) وأثر تطبيق الحوكمة على الأداء الإداري. تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل جيد في المؤسسات ليس فقط يعزز من الشفافية والمساءلة، ولكن أيضًا يُحسن الأداء الإداري بشكل ملحوظ. كما تُظهر الأرقام أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بفعالية تتمتع بتحسينات ملحوظة في كيفية اتخاذ القرارات الإدارية وجودتها.

## تحليل الانحدار

جدول 5 تحليل الانحدار الخطي

| المتغيرات<br>المستقلة  | المتغير التابع                    | القيمة<br>الاحتمالية<br>(p-<br>value) | قيمة-R<br>(R-squared) | معامل<br>الانحدار<br>(Beta) | التفسير                                                                                                                                                      |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مستوى تطبيق<br>الحوكمة | أثر الحوكمة على الأداء<br>الإداري | 0.002                                 | 0.78                  | 0.65                        | هناك علاقة إيجابية قوية<br>بين تطبيق الحوكمة<br>والأداء الإداري. هذه<br>النتيجة تشير إلى أن<br>تطبيق الحوكمة بشكل<br>فعال يعزز الأداء<br>الإداري في المؤسسة. |
| الشفافية في<br>الحوكمة | أثر الحوكمة على الأداء<br>الإداري | 0.014                                 | 0.60                  | 0.50                        | العلاقة بين الشفافية في<br>الحوكمة والأداء الإداري<br>إيجابية، مما يعني أن<br>الشفافية تسهم في<br>تحسين الأداء الإداري.                                      |

|                                                                                                            |      |      |       |                                |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|--------------------------------|---------------------------------|
| المساءلة والمحاسبة تؤثر بشكل كبير على الأداء الإداري، مع وجود علاقة قوية تساهم في تحسين القرارات الإدارية. | 0.72 | 0.75 | 0.001 | أثر الحوكمة على الأداء الإداري | المسؤولية والمساءلة             |
| الجمع بين ممارسات الحوكمة والشفافية يعزز بشكل كبير من فعالية الأداء الإداري، مع تأثير قوي في المؤسسات.     | 0.58 | 0.80 | 0.005 | تحسين الأداء الإداري           | مستوى تطبيق الحوكمة + الشفافية  |
| ممارسات الحوكمة المرتبطة بالمسؤولية والمساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري.                     | 0.62 | 0.82 | 0.003 | تحسين الأداء الإداري           | مستوى تطبيق الحوكمة + المسؤولية |

## تفسير نتائج تحليل الانحدار

### • معامل الانحدار: (Beta)

يمثل معامل الانحدار العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق الحوكمة) والمتغير التابع (الأداء الإداري). على سبيل المثال، في العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة و أداء الحوكمة الإداري، معامل الانحدار 0.65 يعني أن زيادة تطبيق الحوكمة بنسبة معينة يُتوقع أن تُحسن الأداء الإداري بنسبة 65%. وهذا يشير إلى أن الحوكمة لها تأثير قوي على الأداء الإداري.

### • قيمة: (R-squared)

تمثل قيمة (R-squared) مدى قدرة المتغيرات المستقلة (مثل الحوكمة، الشفافية، والمسؤولية) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (الأداء الإداري). على سبيل المثال، قيمة 0.78 تشير إلى أن 78% من التغيرات في أداء الحوكمة الإداري يمكن تفسيرها بناءً على مستوى تطبيق الحوكمة. هذه القيمة مرتفعة، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار يفسر جزءاً كبيراً من التباين في الأداء الإداري.

### • القيمة الاحتمالية: (p-value)

تشير القيمة الاحتمالية (p-value) إلى ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية. إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإن العلاقة بين المتغيرات تكون ذات دلالة إحصائية. كما نرى في الجدول، جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء الإداري.

## التفسير العام:

من خلال تحليل الانحدار، تظهر النتائج أن تطبيق الحوكمة المؤسسية له تأثير إيجابي قوي على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات. يشير معامل الانحدار المرتفع إلى أن زيادة تطبيق ممارسات الحوكمة مثل الشفافية، المسؤولية، والمساءلة، يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين أداء الإدارة داخل المؤسسات. كما تدل قيمة  $(R^2)$  المرتفعة على أن المتغيرات المدروسة تُفسر بشكل كبير التغيرات في الأداء الإداري، ما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة.

تُظهر القيم الاحتمالية أن العلاقات بين المتغيرات جميعها ذات دلالة إحصائية، ما يعني أن النتائج ليست عشوائية ويمكن الاستناد إليها في استنتاجات البحث.

## مناقشة النتائج

تعتبر الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الحيوية التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في الأوساط الإدارية والبحثية في السنوات الأخيرة، نظرًا لدورها البارز في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية داخل المنظمات. وقد تنوعت الدراسات السابقة، سواء كانت عربية أو أجنبية، في تناولها تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي والإداري، حيث شملت العديد من القطاعات مثل الشركات العائلية، الجامعات، المؤسسات المالية، والقطاعات الصحية. هذه الدراسات ساهمت في رسم صورة واضحة حول أهمية الحوكمة في تحسين الأداء، كما سلطت الضوء على التحديات المرتبطة بتطبيق هذه المبادئ في بعض المؤسسات. وفي إطار هذه الخلفية، يهدف هذا البحث إلى رصد وتحليل ما توصلت إليه هذه الدراسات، بالإضافة إلى تقييم الفجوات المعرفية التي قد تكون غفلت عنها الدراسات السابقة.

فيما يتعلق بالدراسات السابقة، نجد أن معظمها يركز على تطبيق الحوكمة المؤسسية وأثرها على تحسين الأداء الإداري في مؤسسات مختلفة. على سبيل المثال، في دراسة الحميدي (2024) التي تناولت تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، تم التوصل إلى أن الشفافية و المساءلة قد أسهمت بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وهي نتائج تتماشى مع الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية.

من جهة أخرى، ناقشت دراسة النسر ومفتاح (2022) تأثير الحوكمة على المؤسسات المالية، موضحةً أن غياب الشفافية والمشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات يعيق فعالية الأداء الإداري، وهذا يعزز من أهمية وجود نظم رقابة فعالة، كما تشير الدراسة إلى الحاجة إلى تدريب القيادات على مبادئ الحوكمة، وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية 3 من دراستنا، التي تفترض تأثير الرقابة المؤسسية على رفع كفاءة الأداء الإداري.

الربط بالفرضيات المدروسة

#### • الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

في إطار هذه الفرضية، أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء الإداري. حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط بين مستوى تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء الإداري أن القيمة كانت 0.750، ما يدل على وجود علاقة قوية. كما أن تحليل الانحدار أظهر أن تطبيق الحوكمة يعزز الأداء الإداري بشكل كبير، حيث بلغ معامل الانحدار 0.65، ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية. هذا يشير إلى

أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل الشفافية والمساءلة والرقابة يمكن أن يُحسن الأداء الإداري بشكل ملحوظ في المنظمات السعودية.

- الفرضية الفرعية 1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص. في هذه الفرضية، أكدت الدراسات السابقة مثل دراسة الحميدي (2024) أن الشفافية في تطبيق الحوكمة تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج تحليل الارتباط في دراستنا أن قيمة معامل الارتباط بين الشفافية وتحسين الأداء الإداري كانت 0.820، وهو ما يعكس علاقة قوية جداً. كما أظهر تحليل الانحدار أن الشفافية ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار 0.50، ما يدل على أن الشفافية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الإداري داخل المؤسسات. هذا يتماشى مع نتائج دراسة النسر ومفتاح (2022) التي أظهرت أن غياب الشفافية يؤثر سلباً على فعالية الإدارة وجودة الأداء.

- الفرضية الفرعية 2:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمحاسبة على فاعلية الإدارة في منظمات القطاع الخاص. تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة قوية بين المساءلة والمحاسبة وفاعلية الإدارة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.780. هذه النتيجة تؤكد على أهمية المساءلة في تحسين فاعلية الإدارة، وهو ما تم التأكيد عليه في دراسة الحميدي (2024) التي أشارت إلى أن المساءلة تُعزز من انضباط الأداء وتساهم في التزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم. كما أظهر تحليل الانحدار أن المساءلة تُحسن من فاعلية الإدارة بشكل كبير، حيث بلغ معامل الانحدار 0.72. هذه النتائج تدعم الفرضية الفرعية 2 بشكل قوي، حيث توضح أن المساءلة تساهم في تحسين فاعلية الإدارة.

### • الفرضية الفرعية 3:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الرقابة المؤسسية على رفع كفاءة الأداء الإداري.

أظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة الزايدي والعويني (2025)، أن وجود أنظمة رقابية فعّالة يزيد من كفاءة الأداء الإداري. في دراستنا، أظهر تحليل الارتباط أن العلاقة بين نظم الرقابة المؤسسية و تحسين الأداء الإداري كانت إيجابية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.70. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل الانحدار لنظم الرقابة المؤسسية كان 0.62، مما يشير إلى أن تطبيق هذه الأنظمة يرفع من كفاءة الأداء الإداري بشكل ملموس. هذه النتائج تؤكد على أهمية الرقابة المؤسسية في ضمان تحسين الأداء الإداري في المؤسسات، مما يدعم الفرضية الفرعية 3.

### • الفرضية الفرعية 4:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال العمل على فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

أظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة Higazey (2025)، أن تطبيق الحوكمة يختلف حسب مجال العمل، حيث كانت الشركات متعددة الجنسيات أكثر التزامًا بمبادئ الحوكمة مقارنة بالشركات الوطنية والمحلية. في دراستنا، أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن قيمة معامل الارتباط بين "مجال العمل" و "فعالية تطبيق الحوكمة" كانت 0.68، مما يشير إلى أن الحوكمة تُطبق بفعالية أكبر في بعض القطاعات مقارنة بغيرها. وُجد أن الشركات في القطاعات التقنية والصناعية تميل إلى تطبيق الحوكمة بشكل أكثر فاعلية مقارنة بالقطاعات الأخرى. هذا يدعم الفرضية الفرعية 4 ويظهر أن مجال العمل يؤثر على فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية.

## التفسير العام للنتائج

من خلال هذه التحليلات، يمكننا الاستنتاج أن مبادئ الحوكمة المؤسسية تُعتبر عوامل حاسمة في تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الشفافية، المساءلة، و الرقابة المؤسسية وبين تحسين الأداء الإداري.

تُظهر الدراسات السابقة التي تم استعراضها، مثل دراسة الحميدي (2024) ودراسة النسر ومفتاح (2022)، أنه كلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل في المؤسسات، كلما تحسن الأداء الإداري بشكل ملحوظ. وأكدت دراسة الزايدي والعوبي (2025) أيضًا أن وجود أنظمة رقابة فعّالة ساعد في تحسين مستوى الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة توفيق (2024) ودراسات أخرى أكدت أن تطبيق ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية كان له تأثير إيجابي في تحسين الأداء الاستراتيجي، وهو ما يبرز أهمية تبني الحوكمة كإطار عمل في جميع القطاعات.

بناءً على هذه النتائج، نؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر إيجابي قوي على الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص في السعودية، مما يساهم في تعزيز الشفافية، المساءلة، الرقابة المؤسسية، وبالتالي تحسين القرارات الإدارية وزيادة الكفاءة المؤسسية.

## النتائج

- هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية و تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن مستوى تطبيق الحوكمة يؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء الإداري، حيث كان معامل الارتباط بين تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء الإداري **0.750**.
- تبين أن الشفافية في ممارسات الحوكمة تسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- المساءلة والمحاسبة كانت أيضًا من العوامل المؤثرة بشكل إيجابي على فاعلية الإدارة، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق هذه المبادئ يُحسن من انضباط الأداء و الالتزام بالمهام.
- كما أكدت النتائج على أن نظم الرقابة المؤسسية تساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال ضمان تنفيذ العمليات بشكل متسق وفعال.
- أشارت النتائج إلى تباين في تطبيق ممارسات الحوكمة بين القطاعات المختلفة في المملكة، حيث كانت القطاعات مثل التقنية والصناعة أكثر التزامًا بمبادئ الحوكمة مقارنة بالقطاعات الأخرى.

## التوصيات:

- من المهم تعزيز ممارسات الشفافية داخل المؤسسات من خلال إنشاء قنوات تواصل فعّالة بين الإدارة والموظفين لضمان تدفق المعلومات الدقيقة وزيادة الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف.
- يجب تفعيل آليات المساءلة والمحاسبة بشكل أكبر لضمان أن جميع المسؤولين في المناصب القيادية يتحملون تبعات قراراتهم وأدائهم، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وزيادة الانضباط.
- من الضروري أن تُعتمد نظم رقابة مؤسسية فعالة لضمان تنفيذ العمليات الإدارية بشكل منتظم ومتسق، بما يعزز الكفاءة التنظيمية ويرفع من مستوى الأداء.
- ينصح بتطبيق ممارسات الحوكمة بشكل أكثر شمولية عبر القطاعات المختلفة، مع مراعاة اختلاف طبيعة كل قطاع لضمان فعالية تطبيق الحوكمة في جميع المجالات.
- يجب على الشركات و المؤسسات الاستثمار في تدريب القيادات الإدارية على مبادئ الحوكمة لتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات وتطبيق الحوكمة بشكل أكثر فعالية.
- ينبغي على مؤسسات القطاع الخاص الاهتمام بتطوير ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات، حيث يساعد ذلك في تحسين الأداء الإداري ويعزز من التنظيم الداخلي.

في الختام، أظهرت هذه الدراسة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. نتائج الدراسة أكدت على أن الشفافية، المساءلة، والرقابة المؤسسية هي عناصر حاسمة في تعزيز الأداء الإداري داخل المؤسسات. ومن خلال تطبيق هذه المبادئ بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين جودة قراراتها الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بتطبيق الحوكمة بشكل أكثر شمولية في القطاعات المختلفة مع ضمان تدريب القيادات على ممارسات الحوكمة لتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

1. الأديمي، أ. ع. م. (2025). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. جامعة سبأ.
2. بخاري، ع.، وإيمان، ط. د. (2022). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالولاية المنتدبة المقررة. المجلد 7، العدد 1، 316-330.
3. توفيق، م. ع. م. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. *المجلة العربية للإدارة*، 44(4)، أغسطس.
4. الحميدي، ع. ب. ع. (2024). أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (2)، الإصدار السابع.
5. الزايدي، أ. ص.، و العوفي، م. ع. الس. (2025). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، (5)45، أكتوبر.
6. فاروق، م. ف. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. *مجلة البحوث الإدارية*، 42(2)، 1-20.  
<https://doi.org/10.21608/jso.2024.247609.1222>
7. المبلغ، م. ع. س. (2025). تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل - تصور مقترح. جامعة القصيم. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/9>

8. موسي، م. د.، و شاهين، أ. ح. (2019). دور تفعيل الجزء الداخلي من المحافظة على مبادئ التنمية الاقتصادية وانعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية في ضوء رؤية مصر 2030م.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11229.15843>

9. النسر، ع. ك. س.، و مفتاح، ج. ا. (2022). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 18، أبريل.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
2. Al-Faryan, M. A. S. (2024). Corporate governance in Saudi Arabia: An overview of its evolution and recent trends. University of Portsmouth.
3. Aljaber, A. (2024). *Using Institutional Theory to examine the impact of the 2016 Public Administration Reforms on work and employment in the Saudi Arabian Labour Administration System: unearthing the gender and performance management consequences* (Doctoral dissertation, University of Sheffield).

4. Almahmood, L. (2024). An empirical investigation into the challenges and obstacles of implementing effective corporate governance in Saudi state-owned enterprises. PhD Thesis, Cardiff University.
5. Almasria, N. A. (2022). Corporate governance and the quality of audit process: An exploratory analysis considering internal audit, audit committee and board of directors. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 1210.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1210>
6. Alotaibi, M. M. (2024). The importance of corporate governance in Saudi Arabia economy. Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University. Sector: A Mixed-Methods Analysis. *Journal of Governance and Public Affairs*, 2(2), 1-33.
7. Alsalman, S. A., Alotaibi, S. R., Binothman, F. A., Alsharif, S. N., Alotaibi, A. M. A., Kloofah, H. M., & Hamad Alzamanan, H. S. (2024). The Impact of Applying Governance Standards on Improving the Performance of Healthcare Organizations: A Case Study of Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of International Crisis & Risk Communication Research (JICRCR)*, 7.
8. Alzahrani, A. M. (2014). *Corporate governance and firm performance: A study of public listed companies in the Kingdom of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

9. Asel, H. A. (2020). Corporate governance in Saudi higher education according to 2030 Saudi vision. *Journal of Halal Service Research*, 1(1), 19
10. Bagaisa, O. A., & Aljaidia, K. S. (2020). Corporate governance attributes and firm performance in Saudi Arabia. Prince Sattam bin Abdulaziz University.
11. Higazey, M. (2025). The Impact of Governance Principles on Institutional Performance in Riyadh's Engineering
12. Murr, P., & Carrera, N. (2022). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 12–32.
13. Tawfik, O. I., Alsmady, A. A., Rahman, R. A., & Alsayegh, M. F. (2022). Corporate governance mechanisms, royal family ownership and corporate performance: evidence in gulf cooperation council (GCC) market. *Heliyon*, 8(12).

الملاحق

## مقدمة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات حول تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتحليل تأثير هذه المبادئ على الأداء الإداري. سيتم استخدام هذه البيانات لإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين ممارسات الحوكمة والإدارة الفعّالة في الشركات الخاصة بالمملكة. يُعد هذا الاستبيان جزءًا من دراسة تسعى لفهم كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على جودة اتخاذ القرارات الإدارية والشفافية والمسؤولية داخل المنظمات.

يحتوي الاستبيان على أسئلة ديموغرافية تهدف إلى جمع معلومات أساسية عن المشاركين، بالإضافة إلى أسئلة موجهة لقياس آرائهم حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسساتهم. سيطلب من المشاركين الإجابة عن الأسئلة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". يرجى من المشاركين الإجابة بصدق ودقة لضمان نتائج دقيقة ومفيدة للدراسة.

يرجى ملاحظة أنه يتم جمع هذه البيانات لأغراض بحثية فقط. نشكر لكم وقتكم وجهودكم في الإجابة على هذا الاستبيان.

## أسئلة الاستبيان

### أولاً: الأسئلة الديموغرافية

#### 1. الجنس

○ ذكر

○ أنثى

## 2. العمر

- أقل من 30 سنة
- 30 - 40 سنة
- 41 - 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

## 3. عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص

- أقل من 5 سنوات
- 5 - 10 سنوات
- 11 - 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

ثانيًا: الأسئلة المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة

المحور الأول: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

| الرقم | السؤال                                                              | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6     | يتم تطبيق مبدأ الشفافية في اتخاذ القرارات في مؤسستنا بشكل فعال.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7     | يتم تطبيق مبدأ العدالة في التعامل مع جميع الموظفين في المؤسسة.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | توجد آليات فعالة لضمان المساءلة في المؤسسة.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9     | يتم تحميل المسؤولين في المؤسسة المسؤولية عن اتخاذ القرارات والأداء. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### المحور الثاني: أثر مبادئ الحوكمة على الأداء الإداري

| الرقم | السؤال                                                                      | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10    | تطبيق مبادئ الحوكمة ساهم في تحسين جودة الأداء الإداري في المؤسسة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11    | الحوكمة المؤسسية ساعدت في تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12    | ممارسات الحوكمة في مؤسستنا ساهمت في زيادة الشفافية في التقارير المالية.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### المحور الثالث: فعالية اتخاذ القرار الإداري في بيئة الحوكمة

| الرقم | السؤال                                                              | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13    | تطبيق الحوكمة في المؤسسة ساعد في تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |    |                                                                                   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14 | تتمتع المؤسسة بآليات واضحة وفعالة لضمان التقييم المستمر للأداء الإداري.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15 | تتم مراجعة القرارات الإدارية بشكل دوري لضمان توافقها مع معايير الحوكمة.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16 | الحوكمة المؤسسية ساعدت في تحسين الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار الإداري. |

#### المحور الرابع: مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة

| الرقم | السؤال                                                                            | غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17    | الشفافية في ممارسات الحوكمة تزيد من مصداقية المؤسسة في أعين الموظفين والمستثمرين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18    | وجود نظام للمساءلة في المؤسسة يساهم في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## أسئلة مفتوحة

19. ما هي التحديات التي تواجه مؤسساتكم في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية؟

.....

20. هل لديك أي مقترحات لتحسين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسساتكم؟

.....

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**Title in English**

**The Impact of Implementing Corporate Governance  
Principles on Enhancing Administrative Performance: A Field  
Study on Business Organizations in the Private Sector in the  
Kingdom of Saudi Arabia.**

**Prepared by:**

**Bader Nasser Alotaibi**

**University ID**

**251002387**

**Supervised by:**

**Dr. Faiz Jarad**

**Dr. Al-Faisal Abdulhamid**

**Year:2025**