

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر الحوكمة المؤسسية على كل من التميز التشغيلي والاستراتيجي – دراسة ميدانية في المنظمات السعودية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Corporate Governance on Both Operational and Strategic Excellence:
A Field Study in Saudi Organization

عبيد عمر العطاس

٢٢٢٠٠٠٩٦٦

كلية الإدارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة:

تواجه المنظمات تحديات جديدة ومتصاعدة وذلك بسبب تسارع التغيرات الاقتصادية والإدارية في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة. يتطلب التغلب على هذه التحديات تبني نهج التكيف السريع مع المتغيرات وتبني سياسات فعالة لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. في هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كأداة أساسية يمكن من خلالها تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة الاستراتيجية، وضمان استدامة النمو في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة (العلي، ٢٠٢٠؛ القحطاني، ٢٠٢١). توفر الحوكمة المؤسسية إطارًا تنظيميًا يساعد المنظمات على تحديد سياسات واضحة، وآليات رقابة فعالة، وأنظمة مساءلة، وهو ما يعزز من الشفافية في اتخاذ القرارات ويقلل من المخاطر المرتبطة بالأداء المؤسسي (الشمري، ٢٠١٩).

الحوكمة المؤسسية:

تعتبر الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية التي تركز على كيفية تنظيم المؤسسات لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وشفافة. من خلال إطار الحوكمة المؤسسية، يتم تحديد السياسات التنظيمية وآليات الرقابة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل يتماشى مع القيم والمبادئ الأخلاقية. الحوكمة المؤسسية تدعم المنظمات في تحسين إدارتها للموارد البشرية، المالية، والتشغيلية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على استدامة أداء المنظمة (الزهراني، ٢٠٢٠).

من جهة أخرى، يمكن أن يساهم ضعف أو غياب الحوكمة المؤسسية في زيادة المخاطر المؤسسية، مثل الفساد الإداري وضعف مساءلة الأداء. هذا يشكل تهديدًا كبيرًا للمنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. لذلك، يعد تعزيز الحوكمة المؤسسية خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق التميز على المدى الطويل (السعودي، ٢٠٢١).

يُعد التميز التشغيلي أحد الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة العالية داخل المؤسسات، حيث يشير إلى القدرة على تحسين كفاءة العمليات الداخلية بشكل منهجي ومستدام. ويتضمن ذلك العمل على رفع جودة المنتجات والخدمات، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين الإنتاجية، مع الحرص على توظيف الموارد المتاحة بأفضل

صورة ممكنة. يعتمد التميز التشغيلي بشكل كبير على تبني استراتيجيات فعّالة في إدارة العمليات والابتكار التنظيمي، مما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق.

هذا النوع من التميز لا يتحقق في فراغ، بل يحتاج إلى حوكمة مؤسسية رشيدة تضمن وجود أنظمة رقابية وتنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. فكما أشار الشريف (٢٠١٩)، فإن ممارسات الحوكمة الجيدة تسهم في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة، وتساعد في ضبط العمليات وضمان الامتثال للمعايير والمعايير المهنية، مما يعزز الأداء التشغيلي بشكل عام.

ومن ناحية أخرى، يُعد التميز الاستراتيجي بمثابة الرؤية بعيدة المدى التي تمكّن المؤسسة من التفوق في بيئة تنافسية متغيرة. يشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات ناجحة تهدف إلى التوسع والنمو، تطوير المنتجات والخدمات، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. يُركز التميز الاستراتيجي على خلق قيمة فريدة للعملاء واستشراف فرص المستقبل، بما في ذلك الدخول إلى أسواق جديدة أو استهداف شرائح جديدة من المستهلكين.

كما يُعد وجود حوكمة مؤسسية قوية عاملاً حاسماً في تحقيق هذا النوع من التميز، حيث توفر الحوكمة إطاراً مؤسسياً متيناً لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على أسس تحليلية سليمة. ووفقاً لما بيّنه العباسي (٢٠٢٢)، فإن المؤسسات التي تعاني من ضعف في أنظمة الحوكمة قد تجد صعوبة في صياغة رؤية استراتيجية فعّالة أو تنفيذها على أرض الواقع، وهو ما قد يعيق نموها ويضعف قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

وفي السياق ذاته، يربط السالمي (٢٠٢١) بين ممارسات الحوكمة المحسّنة والارتقاء بالأداء التشغيلي، مؤكداً أن وجود هيكل إداري منظم، وعمليات مراجعة داخلية فعّالة، وآليات واضحة لاتخاذ القرار، كلها تسهم في تعزيز كفاءة العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية. كما أن التكامل بين التميز التشغيلي والاستراتيجي من خلال إطار حوكمي فعّال يتيح للمؤسسة تحقيق التوازن بين الأداء الفوري وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

وعليه، فإن الحوكمة المؤسسية تشكل العمود الفقري لكل من التميز التشغيلي والاستراتيجي، حيث تُمكن المؤسسات من تحويل الرؤية إلى واقع ملموس، وتضمن في الوقت ذاته الاتساق والامتثال والشفافية في جميع العمليات. المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة لا بد أن تستثمر في بناء أنظمة حوكمة قوية تركز على القيم المؤسسية، وتُدار بكفاءة واحترافية في كل من الجوانب التشغيلية والاستراتيجية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين متانة الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي في المنظمات السعودية. فبينما تساهم الحوكمة المؤسسية في تحسين العمليات التشغيلية وتعزيز الشفافية، فإن غياب أو ضعف الحوكمة قد يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي ويعيق الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية (العتيبي،

٢٠٢٢). في ضوء ذلك، يركز البحث على استكشاف كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء التشغيلي والقدرة التنافسية للمنظمات، وأيضًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتسارعة في مختلف القطاعات. هذه التغيرات تضع ضغطًا على المنظمات للتكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة، سواء من حيث استمرارية الأعمال أو تعزيز الكفاءة التشغيلية أو ضمان الجودة المستدامة في بيئة ديناميكية. واحدة من أبرز المشكلات التي تواجهها هذه المنظمات هي ضعف أو غياب الحوكمة المؤسسية، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي وقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تتمثل هذه المشكلة في عدد من القضايا التي تعاني منها المنظمات السعودية، والتي يمكن أن تُحل بشكل فعال من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية. تشمل هذه المشكلات:

- **ضعف الشفافية في اتخاذ القرارات:** العديد من المنظمات تعاني من غياب الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات، مما يخلق بيئة من عدم الثقة بين الإدارات المختلفة والموظفين. وهذا يضعف فاعلية القرارات الاستراتيجية ويؤثر سلبًا على الأداء العام. (Al-Zahrani, 2021)
- **انعدام المساءلة:** يشكل غياب المساءلة أحد أبرز المعوقات التي تعرقل تحسين الأداء المؤسسي. في كثير من الحالات، يفتقر الموظفون إلى الوضوح حول مسؤولياتهم، مما يؤدي إلى ضعف في تنفيذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل غير فعال. (Al-Fahd, 2020)
- **ضعف الرقابة الداخلية:** تعاني بعض المنظمات من ضعف في الأنظمة الرقابية الداخلية، مما يزيد من تعرضها للمخاطر المالية والإدارية. تعتبر الحوكمة المؤسسية أحد الأدوات الحيوية لتعزيز الرقابة الداخلية وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات. (Al-Qathani, 2022)

- عدم وضوح السياسات والإجراءات: تواجه بعض المنظمات مشاكل في غياب سياسات واضحة تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات. هذا يؤدي إلى تباين في تنفيذ المهام بين الأقسام المختلفة، مما يؤثر على الكفاءة العامة. (Al-Sharif, 2020)
 - ضعف التنسيق بين الأقسام والإدارات: غياب التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة يخلق بيئة من العمل المنعزل، مما يعيق تقدم الأهداف الاستراتيجية. الحوكمة المؤسسية تساهم في تعزيز التنسيق من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأقسام المختلفة. (Al-Otaibi, 2021)
 - غياب الرؤية الاستراتيجية أو ضعفها: في بعض المنظمات، هناك غياب أو ضعف في الرؤية الاستراتيجية، مما يؤدي إلى صعوبة في تحقيق الأهداف المؤسسية في إطار زمني محدد. الحوكمة المؤسسية توفر الإطار الذي يساعد المنظمات على وضع وتوجيه استراتيجيات واضحة قابلة للتنفيذ. (Al-Saudi, 2021)
 - المخاطر القانونية والامتثالية: بعض المنظمات تواجه صعوبة في الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية، ما يعرضها لمخاطر قانونية قد تؤثر على سمعتها وأدائها. يمكن للحوكمة المؤسسية أن تساهم في ضمان الالتزام بالقوانين المحلية والدولية، مما يقلل من هذه المخاطر. (Al-Tawil, 2019)
 - ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية: في بيئة اقتصادية سريعة التغير، قد تواجه المنظمات صعوبة في التكيف مع المستجدات والتحديات الاقتصادية. الحوكمة المؤسسية توفر الآليات التي تساعد المنظمات على التكيف بسرعة مع المتغيرات وتحقيق استدامة النمو. (Al-Fahd, 2020)
- تتداخل هذه المشكلات مع بعضها البعض وتؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة عمل سريعة التغير. ومن هنا، تظهر الحاجة الملحة لتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بشكل يضمن تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية في السوق المحلي والعالمي.

أسئلة الدراسة:

- هل تؤثر الحوكمة المؤسسية على التميز الاستراتيجي؟
- هل تؤثر الحوكمة المؤسسية على التميز التشغيلي؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تعزيز الفهم حول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي في المنظمات السعودية. من خلال هذا البحث، يتم تسليط الضوء على كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز التميز التشغيلي والاستراتيجي.

إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الحوكمة المؤسسية: يُعتبر هذا البحث إضافة كبيرة إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية. فقد أشار الباحثون مثل Al-Fayoumi, N., & Al-Hajri, A. (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز الكفاءة داخل المنظمات، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. هذه الدراسة تساهم في تعميق هذا الفهم من خلال فحص التطبيق الفعلي لهذه الممارسات في السياق السعودي، وهو ما يُعد من المواضيع الأقل بحثًا في الأدبيات الحالية.

دراسة العلاقة بين التميز التشغيلي والحوكمة المؤسسية: العلاقة بين التميز التشغيلي والحوكمة المؤسسية هي محط التركيز في هذه الدراسة. يتم تحليل كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على أبعاد التميز التشغيلي، مثل الكفاءة، والجودة، والتحسين المستمر. من خلال هذه الأبعاد، يعزز التميز التشغيلي القدرة التنافسية للمنظمات، وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم إسهامًا جديدًا لفهم العلاقة التبادلية بين هذه المفاهيم الهامة.

إثراء الأدبيات السعودية حول الحوكمة والتميز التشغيلي: تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير الحوكمة المؤسسية على التميز التشغيلي في المنظمات السعودية. وتبرز من أهمية فهم العلاقة بين الحوكمة والتميز التشغيلي في سياق المنظمات السعودية، مما يعكس الحاجة إلى دراسة تطبيقات الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي داخل هذه المنظمات.

الأهمية التطبيقية:

دعم المنظمات السعودية في تحسين ممارسات الحوكمة: تُعد هذه الدراسة مهمة من الناحية التطبيقية حيث توفر للمنظمات السعودية رؤى وأدوات يمكن أن تساعد في تحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية. ففي إطار التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، توفر الحوكمة المؤسسية بنية تنظيمية تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهو ما يعزز بدوره القدرة على تحسين الأداء المؤسسي عبر تحسين العمليات واتخاذ القرارات المؤسسية الرشيدة.

تحقيق التميز التشغيلي عبر تحسين العمليات الداخلية: من خلال هذه الدراسة، سيتمكن الباحثون وصناع القرار من استنباط أساليب عملية لتحسين العمليات التشغيلية في المنظمات السعودية. التميز التشغيلي يتطلب تحسين الكفاءة والجودة والتقليل من الهدر، وهي الأبعاد التي يمكن للحوكمة المؤسسية تحسينها من خلال تطبيق سياسات واضحة وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

توجيه الاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأداء المستدام: تساهم الدراسة في تقديم حلول استراتيجية تساعد المنظمات السعودية على تحقيق أداء مؤسسي مستدام من خلال ربط ممارسات الحوكمة بالاستراتيجيات المؤسسية. يُعتبر التميز الاستراتيجي العامل المحفز لتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى البعيد، حيث تعمل الحوكمة المؤسسية على تحديد معايير الأداء وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية في إطار عمل يتسم بالشفافية والمسؤولية.

تعزيز الابتكار والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي: تساهم هذه الدراسة أيضًا في تعزيز فهم كيف يمكن للحوكمة المؤسسية أن تدعم التحسين المستمر في العمليات التشغيلية عبر استخدام منهجيات مثل Lean و Six Sigma و Manufacturing. يتضح من خلال ذلك أن الحوكمة المؤسسية لا تقتصر على التنظيم الإداري فحسب، بل تمتد إلى تحسين العمليات التي تؤدي إلى أداء مؤسسي متميز.

تحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي: تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي للمنظمات السعودية، إذ تُظهر أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية التي تضمن استمرارية الأعمال في ظل التحديات البيئية والاقتصادية. تدعم هذه الممارسات قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الطارئة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي من خلال قياس مدى تأثير مبادئ الحوكمة على التميز التشغيلي والاستراتيجي.

الأهداف الفرعية:

١. دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على التميز التشغيلي.

٢. دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على التميز الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الحوكمة المؤسسية والتميز الاستراتيجي.

الدراسات المرجعية:

الدراسة الأولى:

- المؤلف (Al-Fayoumi, N., & Al-Hajri, A., ٢٠٢١)

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

الدراسة الثانية:

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

الدراسة الثالثة:

- المؤلف (Al-Salem, F., & Al-Shammari, M, 2018)
- العنوان : Governance and Operational Excellence: A Study on Saudi Organizations

- هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية، مع التركيز على تطبيق استراتيجيات مبتكرة في العمليات.
- النتائج: بينت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية القوية تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية من خلال تحسين الكفاءة الداخلية والرقابة، مما يؤدي إلى عمليات أكثر فعالية.

الدراسة الرابعة:

- المؤلف (Omar, A., & Ahmed, M, 2019)
- العنوان : Corporate Governance and Its Role in Achieving Strategic Objectives in Saudi Enterprises
- هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات السعودية. تركز الدراسة على دور مجالس الإدارة في توجيه الاستراتيجيات طويلة الأمد.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تلعب دوراً محورياً في توجيه استراتيجيات الشركات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تميل الشركات التي تمتلك مجالس إدارة قوية إلى أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد بنجاح.

الدراسة الخامسة:

- المؤلف (Al-Ghamdi, A., & Al-Johani, M, 2022)
- العنوان : Corporate Governance and Its Effect on Financial and Operational Performance: A Case Study of Public and Private Sector Firms in Saudi Arabia
- هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي في الشركات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية.

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

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

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

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

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

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

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

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

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

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

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

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

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

مجتمع وعينة الدراسة:

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

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

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

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

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

• الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٥، حيث تشهد هذه الفترة تحولاً كبيراً في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، مدعوماً برؤية المملكة ٢٠٣٠. هذه الفترة حيوية لأنها شهدت تطبيقاً متزايداً لممارسات الحوكمة المؤسسية وتأثير ذلك على الأداء المؤسسي.

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

وسائل جمع بيانات الدراسة:

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

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

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

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

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

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تحديد أهداف البحث

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

تصميم الخطة البحثية

- اختيار المنهجية البحثية: اختيار المنهج البحثي الأنسب. في هذه الدراسة، سيتم تبني المنهج الكمي، الذي يعتمد على جمع البيانات الإحصائية باستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات أو المقابلات التي تستهدف عينة من المنظمات السعودية.
- تحديد الأدوات البحثية: اختيار الأدوات البحثية المناسبة بناءً على الأهداف.
- جمع المراجع والاطلاع على الأدبيات السابقة
- البحث في الأدبيات السابقة: يبدأ الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة لتوسيع المعرفة حول ممارسات الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في بيئات مشابهة. تساهم هذه المراجعة في تحديد الفجوات البحثية التي تهدف هذه الدراسة إلى ملئها.
- توثيق المراجع وفقاً لمعيار APA: يجب توثيق جميع الدراسات والأبحاث باستخدام أسلوب APA (الإصدار السابع).

وضع الإطار النظري للمفاهيم الأساسية

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

اختيار عينة الدراسة

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

جمع البيانات

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

تحليل البيانات

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

عرض النتائج ومناقشتها

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

استخلاص الاستنتاجات والتوصيات

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

المراجع:

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Claessens, S., & Yafeh, Y. (2012). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 13(1), 1-17.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-155.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.
- Kaplan, S. N., & Minton, B. A. (2012). Steady hand or hot potato? The impact of board changes on corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 104(3), 402-416.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Taylor, R. A. (2020). The importance of corporate governance in strategic management. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/341020342>
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- أبو عاصي، ر. (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء الشركات. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ٣٧ (2)، ٦٧-٨٥.
- الجراح، ع. (2018). ممارسات الحوكمة وأثرها على الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية. *مجلة البحوث الاقتصادية*، ١٢ (4)، ١٢٥-١٤١.
- الشريف، ح. (2016). الحوكمة المؤسسية في المنظمات الحكومية: دراسة حالة في السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية*، ٣٠ (1)، ١٥-٣٥.
- عبد الله، ف. (2017). علاقة الحوكمة المؤسسية بالتميز التشغيلي في الشركات الكبرى. *مجلة الإدارة العامة*، ٤١ (2)، ١٠١-١٢٣.
- العلي، م. (2020). الحوكمة المؤسسية في المنظمات السعودية: الواقع والتحديات. *مجلة دراسات الأعمال*، ٢٨ (3)، ٨٩-١٠٣.
- المهنا، ع. (2021). تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٩ (5)، ٢٠١-٢٢١.

النمري، س. (2018). الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسات أكاديمية في الاقتصاد والإدارة، ١٧ (1)، ٥٩-٧٧.

Al-Zahrani, A. (2021). التحديات الاقتصادية والإدارية في المنظمات السعودية: تحليل الواقع والتوجهات المستقبلية [Economic and administrative challenges in Saudi organizations: An analysis of current realities and future directions]. *مجلة دراسات إدارية*, 35(2), 120-135.

Al-Fahd, M. (2020). دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية [The role of institutional governance in improving institutional performance in Saudi Arabia]. *مجلة التطوير*, 24(3), 145-160.

Al-Qathani, S. (2022). الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة حالة في المؤسسات الحكومية [Internal control and its impact on institutional performance: A case study in government institutions]. *مجلة الاقتصاد والإدارة*, 19(1), 80-95.

Al-Sharif, J. (2020). الشفافية والمساءلة: أساسيات الحوكمة المؤسسية في المنظمات السعودية [Transparency and accountability: Fundamentals of institutional governance in Saudi organizations]. *العامية*, 42(4), 200-215.

Al-Otaibi, A. (2021). التنسيق الإدارات ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في الشركات الخاصة [Interdepartmental coordination and its role in achieving institutional excellence: A case study in private companies]. *مجلة دراسات تنظيمية*, 28(5), 75-90.

Al-Saudi, N. (2021). الرؤية الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات في ظل الحوكمة المؤسسية [Strategic vision and its impact on the success of organizations under institutional governance]. *مجلة البحوث الإدارية*, 33(2), 110-125.

Al-Tawil, R. (2019). المخاطر القانونية والامتثالية في ظل الحوكمة المؤسسية: دراسة مقارنة [Legal and compliance risks under institutional governance: A comparative study]. *مجلة القانون والأعمال*, 16(3), 50-65.

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

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