

## البحث الثاني

### أثر خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي من خلال تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية.

The impact of executive director characteristics on improving financial performance by reducing hidden costs in humanitarian organizations

إعداد

أ.م.د/ عبد السلام محمد مهدي عينا (\* )

أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك

عميد كلية العلوم الإدارية والمالية السابق، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن

د/ توفيق علي صالح أبو عسر (\*\*)

أستاذ المحاسبة المساعد

رئيس قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن

(\*) عنوان المراسلة: [ainaaabdulsalam@gmail.com](mailto:ainaaabdulsalam@gmail.com)

(\*) Dr. Abdulsalam Mohammed Mahdi Aina'a  
Associate Professor of Accounting and Funding ,Faculty of Administrative and Financial Sciences 'University of Saba' Region ' Mareb 'Yemen.

(\*\*) عنوان المراسلة: [tabuasr@gmail.com](mailto:tabuasr@gmail.com)

(\*\*)Dr. Tawfik Ali Saleh Abu Asr  
Assistant Professor of Accounting and Funding ,Faculty of Administrative and Financial Sciences 'University of Saba' Region 'Mareb 'Yemen.

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي من خلال تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ويمثل مجتمع الدراسة المنظمات الإنسانية اليمنية، وعينة الدارسة قيادة المنظمة ومدراء الإدارات والأقسام فيها، حيث وزّعت (385) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (310) بنسبة (80.73%). وقد توصلت الدراسة إلى أن خصائص المدير التنفيذي جاءت بدرجة مرتفعة، والتكاليف الخفية جاءت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض، والأداء المالي جاء بدرجة مرتفعة تميل للتوسط، ووجود أثر إيجابي منخفض لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي، وجود أثر إيجابي منخفض لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية، ووجود أثر إيجابي منخفض لتخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي. ولا توجد وساطة لتخفيض التكاليف الخفية بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي، وقد أوصت الدراسة: استقطاب المنظمات الإنسانية الكوادر البشرية المؤهلة للوظائف الإدارية العليا بالمنظمة؛ لما له من دور في تطور وتحسن الأداء بالمنظمة، والحرص على استمرار تأهيل وتطوير قدرات المدراء التنفيذيين في المجال الإداري والمالي.

**الكلمات الدلالية:** خصائص المدير التنفيذي، الأداء المالي، التكاليف الخفية، المنظمات الإنسانية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of the characteristics of the executive director on improving financial performance by reducing hidden costs in Yemeni humanitarian organizations. The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool for data collection. The study community represents Yemeni humanitarian organizations, and the study sample is the organization's leadership and directors of departments and sections. (385) questionnaires were distributed, and the number of returned questionnaires valid for analysis was (310) at a rate of (80.73%). The study concluded that the characteristics of the executive director were high, hidden costs were moderate to low, financial performance was high to moderate, and there was a low positive impact of the characteristics of the executive director on improving financial performance. There was a low positive impact of the characteristics of the executive director on reducing hidden costs, and there was a low positive impact of reducing hidden costs on improving financial performance. There is no mediation between reducing hidden costs and improving financial performance. The study recommended: Humanitarian organizations attract qualified human cadres to senior administrative positions in the organization; Because of its role in developing and improving the organization's performance, and ensuring the continued qualification and development of the capabilities of executive managers in the administrative and financial fields.

**Keywords:** Characteristics of a CEO, financial performance, hidden costs, humanitarian organizations.

## مقدمة:

يصعب على المنظمات في ظل التحديات المتزايدة اليوم أن تزيد أسعار منتجاتها أو خدماتها أو تمويلها، مما يصعب عليها المنافسة والمحافظة على مركزها التنافسي. وعلى الرغم من التطورات داخل المنظمات التي شملت العديد من الجوانب المتعلقة بذلك إلا أنها لا تزال تعاني نوع آخر من التكاليف غير الظاهرة التي تقع خارج حدود الرقابة تؤثر في الأداء المالي، والذي اصطلح على تسميتها باسم التكاليف الخفية. فأصبح على إدارة المنظمة السعي للتحكم في هذه التكاليف وتخفيضها إلى أدنى حد ممكن عبر ترشيد استخدام الطاقة الإنتاجية والاستغلال الأمثل لها وتقليل الهدر والإسراف في الجهد والوقت. وحيث أن المدير التنفيذي في المنظمات الإنسانية المسؤول عن إدارة المنظمة، فهو الذي يديرها ويوجهها، ويتولى الإشراف على العمليات داخل المنظمة، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والاستخدام الفعال لموارد المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

ونظرا للدور المدير التنفيذي، أصبحت الدراسات والأبحاث مهمة بصورة متزايدة لمعرفة كيفية تأثير المدير التنفيذي في المنظمة التي يديرها، وعلى الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت تأثير خصائص (الرئيس) المدير التنفيذي، نجد ندرة في تناول تأثير خصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية في البيئة الربحية وغير الربحية، أو تأثيره في الأداء المالي في البيئة غير الربحية، من هنا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في الدراسات والأبحاث المتعلقة بدور خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية.

## مشكلة الدراسة:

يتميز عالم الأعمال اليوم بالكثير من التطورات، والتعقيدات، والتغيرات، وتقلب أسعار المواد وأسعار الصرف، وزيادة المنافسة بين المنظمات، ولذلك تعد إدارة المنظمة من العوامل الحاسمة في تطورها ونموها (Van, Wachowicz, 2008, 25)، وأصبح للإدارة وخاصة المدير التنفيذي دور مهم في المنظمة (Gordon et al. 2021, 2)، ويختلف سلوك المدراء التنفيذيين في الإدارة بحسب مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وتوقعاتهم للأحداث المستقبلية (Gang, 2019, 1090)، كما يحفز وجود مدير تنفيذي قوي قد يحفز العاملين على تكريس المزيد من الجهد والعمل (Chen, 2014, 422)، وأظهرت دراسة (علي، 2021)، (الملحم، الناصر، 2025) أن لقوة الرئيس التنفيذي أثر إيجابي في تحسين الأداء المالي.

ونظرا لاختلاف طبيعة المنظمات الإنسانية عن المنظمات الربحية واعتمادها على الجانب التطوعي، وإدارتها العليا منتخبة ودورها شرفي أكثر منه إداري، مما يعزز من موقع المدير التنفيذي في المنظمات الإنسانية كدور الرئيس التنفيذي في المنظمات الربحية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ذكرت دراسة (عقه، الشرعبي، 2023، 385) بأن المنظمات غير الهادفة للربح باليمن تعاني الشخصية، وحصر المؤسسة بالمدير التنفيذي، وتكون في يده الصلاحيات كلها، وتكون الجمعية العمومية والهيئة الإدارية وهميين، مما يؤثر ذلك في أدائها، وظهور تكاليف وأعباء مالية نتيجة معالجة المشاكل والاختلالات التي تواجه المنظمة، وهذه الأعباء المالية لا تضيف قيمة للمنظمة، وتؤدي أيضا إلى ضعف الأداء المالي لها.

وبحسب علم الباحثين بأن الدراسات والأبحاث الحالية ركزت في الغالب على خصائص المدير (الرئيس) التنفيذي في (فترة البقاء، وملكية الأسهم، والنرجسية الخيرة المالية المحاسبية، التواصل الاجتماعي، والحوافز، والمكافآت، والازدواجية)، مع تحليل محدود لخصائص المدير من حيث (التأهيل، المهارات، الخبرات، الاستقلالية). علاوة على ذلك، هناك ندرة في التحليلات المباشرة التي تدرس العلاقة بين الخصائص الشخصية للمدراء التنفيذيين والأداء المالي أو التكاليف الخفية. لذلك، هناك حاجة ملحة لتوسيع نطاق البحث الذي يدرس كيفية تأثير خصائص المدير التنفيذي في الأداء المالي والتكاليف الخفية، باستخدام الأداء المالي للمنظمة كمتغير تابع، والتكاليف الخفية كمتغير وسيط. ومن ثم تتمحور مشكلة الدراسة حول قياس أثر خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي من خلال تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، ومقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة لمعرفة مدى تأثير النتائج باختلاف البيئة والمجتمع، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي من خلال تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية" ومن هذا التساؤل الرئيس نطرح الأسئلة الفرعية كما يأتي:

1. ما أثر خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
2. ما أثر خصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
3. ما أثر تخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
4. اختبار مدى توسط تخفيض التكاليف الخفية للعلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. معرفة أثر خصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
2. معرفة أثر خصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
3. معرفة أثر تخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
4. معرفة مدى توسط تخفيض التكاليف الخفية للعلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1. قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي في البيئة غير الربحية، أو العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وتخفيض التكاليف الخفية في البيئة الربحية وغير الربحية، أو العلاقة بين تخفيض التكاليف الخفية وتحسين الأداء المالي في البيئة غير الربحية.
2. من خلال ما يُتَوَصَّل إليه من نتائج قد تمثل الدراسة الحالية إضافة متوقعة من الناحية العلمية، وإضافة معلومات عن البيئة اليمنية يستفاد منها في أي دراسات مستقبلية.

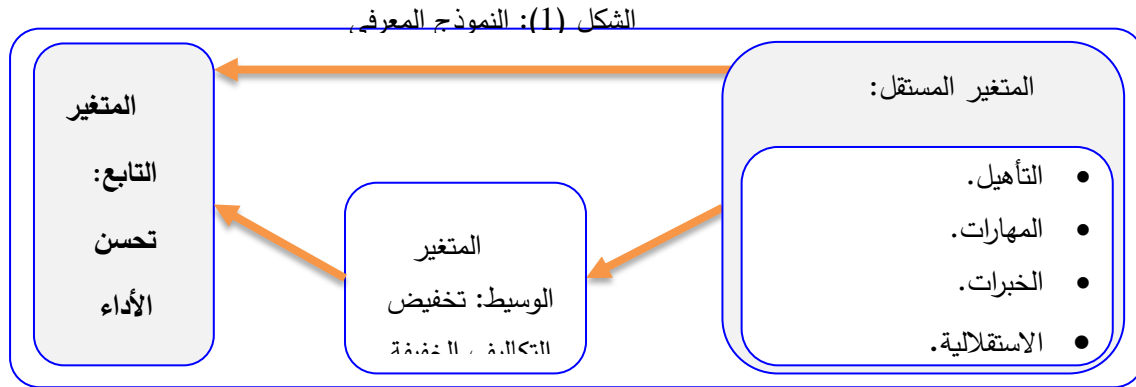
ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يأتي:

1. لفت النظر إلى أهمية ودور المدير التنفيذي والخصائص التي يملكها في تخفيض التكاليف الخفية وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وبما يعود بالفائدة على أداء المنظمة في تقديم العون الإنساني تزايد المحتاجين في اليمن في ظل الظروف التي تمر بها.
2. لفت نظر الإدارات العليا بالمنظمات الإنسانية اليمنية على حسن اختيار وتعيين المدراء التنفيذيين ذي الكفاءة.
3. تحديد أولويات المعالجات المناسبة لإدارة المنظمات الإنسانية اليمنية بما يسهم في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي.

• **فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
- **الفرضية الرابعة:** تتوسط تخفيض التكاليف الخفية العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

• **أنموذج الدراسة:**



• **حدود الدراسة:** وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

- ✓ الحدود الموضوعية: أبعاد خصائص المدير التنفيذي (التأهيل، المهارات، الخبرات، الاستقلالية) وتخفيض التكاليف الخفية وتحسين الأداء المالي.
- ✓ الحدود المكانية: المنظمات الإنسانية اليمنية.
- ✓ الحدود الزمنية: خلال الفترة الزمنية 2025م.

• منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

• الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كانت كما يأتي:

توصلت دراسة (Gang, 2019) إلى أن الرؤساء التنفيذيين الأكثر كفاءة يتخذون قرارات استثمارية أكثر كفاءة، وأنهم يخفضون نفقات رأس المال ونفقات الاستحواذ. وتوصلت دراسة (Shahar, Ahmad, 2020) إلى أن كبار الرؤساء التنفيذيين في الشركات من الذكور على استعداد لاتخاذ سياسات استراتيجية عالية المخاطر عبر زيادة مستوى الديون وفقاً لنظرية التبادل التي ترى أن اعتماد الشركة على الدين مع وجود الإعفاء الضريبي يعزز من قيمة الشركة، ويزيد مستوى الصراع بين المديرين والمساهمين. وتوصلت دراسة (Shahab, et al, 2020) إلى أن الرؤساء التنفيذيين ذوي الخلفية البحثية يميلون إلى الانخراط في الأنشطة التي تعمل على تحسين الأداء المستدام والأداء البيئي والتقارير البيئية أكثر من أولئك الذين ليس لديهم خلفية بحثية، ويرتبط الرؤساء التنفيذيون ذوو الخبرة المالية ارتباطاً إيجابياً بزيادة الأداء المستدام والتقارير البيئية. وتوصلت دراسة (بو دريعة، سعيدي، 2020) إلى وجود علاقة عكسية ذو دلالة إحصائية بين التكاليف الخفية ومعدل العائد على الأصول. وتوصلت دراسة (سعد الدين، 2020) إلى أن التحكم بالتكاليف الخفية يساهم في رفع الأداء المالي للمنظمة. وتوصلت دراسة (Gordon et al, 2021) إلى أن المعرفة بسمات الشخصية المتأصلة في الرؤساء التنفيذيين مهمة وذات صلة بآليات الحوكمة للعمل بفعالية. وتوصلت دراسة (Gordon et al, 2021) إلى أن الشركات التي يشغل منصباً طويلاً فيها الرئيس التنفيذي أو لديه الخبرة المالية المحاسبية، أو يتواصل اجتماعي تقلل من الوقت اللازم لإعداد التقارير المالية والإفصاح عنها خلال في الوقت المناسب. وتوصلت دراسة (Borgi, Ghardallou, AlZeer, 2021) إلى وجود علاقة سالبة بين الخبرة المالية للمدير التنفيذي ونقاط ضعف الرقابة الداخلية. وتوصلت دراسة (علي، 2021) إلى وجود أثر إيجابي لقوة الرئيس التنفيذي في تحسين الأداء المالي. وتوصلت دراسة (Reihani, 2022) إلى أن قوة الرئيس التنفيذي لها تأثير سلبي وهام على حساسية الاستثمار للتدفق النقدي. وتوصلت دراسة (خيري، 2022) إلى كلاً من ازدواجية دور الرئيس التنفيذي والملكية الإدارية يؤثران تأثيراً معنوياً في



السلوك غير المتماثل للتكاليف البيعية والعمومية والإدارية. وتوصلت دراسة (SLIMANI, BOURICHE, 2022) إن شركة "Chin Milk" محل الدراسة تحمّلت تكلفة خفية جداً معتبرة سنة 2018، وإن 97,71 % من هذه التكاليف ناتجة عن مؤشر التغيب كون معدله جداً مرتفعاً بها والذي بلغ 16,29%. وتوصلت دراسة (Bogdan, 2023) إلى أن القرارات التعسفية تعد تكلفة خفية لبرنامج لتدريب. وتوصلت دراسة (Paulo, et al, 2023) إلى التكاليف الخفية مرتبطة بالغياب هي الوقت المدفوع كتعويض عن الإجازات والغياب والمشكلات الشخصية، وإن سواء إدارة الوقت والاختلالات الوظيفية تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة تكاليف التشغيل. وتوصلت دراسة (مهلول، 2023) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية وتخفيض التكاليف الخفية، وتوصلت دراسة (Tenorio-Roldán, et al, 2024) إلى وجود معرفة قليلة أو معدومة حول أدوات الإدارة والتكاليف الخفية لدى المهنيين في العلوم الاقتصادية والإدارية في ولاية هيدالغو. وتوصلت دراسة (فياض، ظاهر، إبراهيم، 2025) إلى أن هناك تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية لخصائص الرئيس التنفيذي (الزجسية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، نوع الجنس) على مستوى الإفصاح عن المعلومات المحاسبية. وتوصلت دراسة (بن جريو، ووقاد، 2024) إلى أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية يساهم في الحد من التكاليف الخفية. وتوصلت دراسة (بقيه، 2025) إلى عدم وجود أثر لقيام الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح، ووجود أثر لقيام الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح، ووجود أثر في استقلالية مجلس الإدارة تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الربح. وتوصلت دراسة (Bel-Oms, Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez, 2025) إلى أن ازدواجية الرئيس التنفيذي لها تأثير سلبي على أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، في حين أن عضوية مجلس إدارة الرئيس التنفيذي لها تأثير إيجابي. وتوصلت دراسة (الملحم، الناصر، 2025) وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين (ملكية الرئيس التنفيذي، التعليم العالي للرئيس التنفيذي، تعليم الرئيس التنفيذي، خبرة الرئيس التنفيذي، عضوية الرئيس التنفيذي في شركات أخرى، جنسية الرئيس التنفيذي) والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحثين تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

1. تناولت دراسات (Gang, 2019)، (Shahar, Ahmad, Jaafar, 2020)، (Shahab, et al, )، (2020)، (Gordon et al, 2021)، (Borgi, Ghardallou, AlZeer, 2021)، (عبد الفتاح، 2021)، (Reihani, 2022)، (خيري، 2022)، (بقيله، 2025)، (فياض، ظاهر، إبراهيم، 2025)، (Bel-Oms, Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez, 2025) خصائص (قوة) المدير (الرئيس) التنفيذي كمتغير مستقل، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة في المتغير المستقل، وتختلف عنها في المتغير التابع والمتغير الوسيط. كما تناولت دراسة (علي، 2021)، (الملحم، الناصر، 2025) خصائص (قوة) المدير (الرئيس) التنفيذي في الأداء المالي، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والتابع، وتختلف عنها في المتغير الوسيط.
2. تناولت دراسة (سعد الدين، 2020)، (بو دريعة، سعيدي، 2020)، (SLIMANI, BOURICHE, 2022)، (مهلول، 2023)، (Bogdan, 2023)، (Paulo, et al, 2023)، (Tenorio-Roldán, et al, 2024)، (بن جريو، ووقاد، 2024) التكاليف الخفية كمتغير تابع، فحين هذه الدراسة كمتغير وسيط، بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي.
3. كثرة الدراسات التي تناولت الأداء المالي في المنظمات الربحية لم تذكر هنا.
4. تناولت الدراسات السابقة خصائص الرئيس التنفيذي من حيث (فترة البقاء، وملكية الأسهم، والنجسية الخيرة المالية المحاسبية، التواصل الاجتماعي، والحوافر، والمكافآت، والازدواجية)، فحين هذه الدراسة تتناول المدير التنفيذي من حيث (التأهيل، والمهارات، والخبرات، والاستقلالية).
5. لم تتفق الدراسات السابقة حول مدى تأثير خصائص (قوة) الرئيس التنفيذي في المتغير التابع، فبعضها مرتفع أو متوسط أو ضعيف أو عدم وجود تأثير.
6. تناولت الدراسات السابقة علاقة وتأثير (القرارات التعسفية، الغياب، سواء إدارة الوقت والاختلالات الوظيفية، استخدام المحاسبة الإدارية، الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية) في التكاليف الخفية فحين هذه الدراسة تناولت تأثير خصائص المدير التنفيذي (التأهيل، والمهارات، والخبرات، والاستقلالية) في تخفيض التكاليف الخفية، وفي الوقت نفسه تأثير تخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي.

7. ندرة الدراسات التي تناولت علاقة وأثر خصائص المدير التنفيذي في التكاليف الخفية، أو الدراسات التي تناولت موضوع خصائص المدير التنفيذي أو التكاليف الخفية في البيئة غير الربحية وخاصة المنظمات الإنسانية، أو في البيئة اليمينية.

8. تناولت أغلب الدراسات السابقة تحليل المحتوى عبر تحليل القوائم المالية والنسب المالية، فحين هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة.

9. تعتبر من الدراسات الأولية التي تناولت موضوع علاقة خصائص المدير التنفيذي بالتكاليف الخفية والأداء المالي بحسب علم الباحثين.

• الإطار النظري:

• المتغير المستقل (المدير التنفيذي):

يلعب المدير التنفيذي دور في نجاح المنظمة وتشكيل مسارها، وتعزيز قيمتها على المدى الطويل (Yuan, Tian, Lu, 2019)، كما أن له تأثير في تعزيز أدائها الإداري والمالي (Liu, et al, 2022). فالمدير التنفيذي لديه القدرة على رصد التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، والاستفادة من فرص التغيير، إذ لا ينتظر أن يحدث التغيير ويرصده، ولكن يتوقع به، وينتهي خططا له. ويتميز بأن أعماله غير روتينية وغير متكررة كبقية الموظفين، ويتمتع بقدرات في التفكير والتحليل وتقييم البدائل واتخاذ القرارات والتنبؤ للمستقبل (الدوري، 2005، 36).

ويعرف المدير التنفيذي بأنه: الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة، وتحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، ويعكس رسالة ورؤية وأهداف وسياسيات المنظمة في العمل، وتقويم الأداء، فهو المسؤول عن نجاح المنظمة أو فشلها (السالم، 2005، 39). أما في المنظمات الإنسانية: فهو المدير الذي يُعَيَّن من قبل إدارة المنظمة العليا، يملك مواصفات ومهارات وخبرات تمكنه من العمل والإشراف على المنظمة، ومتابعة جميع الإدارات واللجان فيها والتنسيق بينها، لأجل تحقيق أهداف المنظمة الإنسانية (منصة تمكين الشراكة، 23 آب 2011).

ويجب أن يتصف المدير التنفيذي بمجموعة من الخصائص، منها ما يأتي (الحبيب، 2021، 154):

1. قيمه واتجاهاته وقيمه متسقة مع أهداف المنظمة.
2. العمل تحت الضغوط والانضباط في العمل.
3. القدرة على قراءة الوضع والتنبؤ بالمستقبل، والقدرة على وضع الأهداف.

4. وضع أهداف طموحة في ظل صعوبات الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.
5. القدرة على الوصول بالأداء إلى مستويات مرتفعة.
6. القدرة على تخصيص الوقت والنشاط داخل المنظمة.
7. القدرة على حل المشاكل التي تواجهها المنظمة، وتقييم البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
8. يجيدون استخدام مهارات الإقناع والتوجيه والتحفيز.

ويمارس المدير التنفيذي في المنظمة الإنسانية عدد من المهام والأعمال، من أهمها ما يأتي (منصة تمكين الشراكة، 23 آب 2011):

1. دعم الهيئة الإدارية في أداء مهامها.
2. تقديم الاستشارة والتوصيات والمعلومات.
3. إعداد خطط المنظمة وموازنتها، ويشرف على تنفيذها.
4. إعداد تقارير المنظمة الإدارية والمالية وتقارير المشاريع.
5. يشرف وينسق العمل بين إدارات ولجان المنظمة المختلفة وتقييم أدائها.
6. متابعة إدارة الموارد البشرية والمالية للمنظمة.
7. تعزيز علاقة المنظمة بالجهات المانحة والمتبرعين والسلطات الرسمية.
8. عقد الاجتماعات الدورية.

• المتغير التابع: (التكاليف الخفية):

يعد استخدام مصطلح التكاليف الخفية جديد، ويقصد بها التكاليف التي لا تفسر لها في نظام معلومات المنظمة كالميزانيات التقديرية (سليمان، مهني، 2021، 132)، ولا يمكن رؤيتها، لكنها موجودة، ولا يمكن لأنظمة المحاسبة بصورتها الحالية اكتشافها، وهي تؤثر سلباً على الأداء المالي، وعلى ربحية المنشأة (العراقي، 2024، 282).

وتنشأ هذه التكاليف من المشاكل والاختلالات التي تحدث في المنظمة، كما يأتي (خليفة، مهني، 2018، 12-20):

1. ظروف العمل: تساهم ظروف العمل غير الجيدة في المنظمة في قتل الروح المعنوية للموظفين، وكثرة حوادث العمل، وظهور السلوكيات السلبية للموظفين، مما تؤدي إلى مشاكل واختلالات

المتعلقة بالموظفين، وهو ما يؤدي لا محالة إلى ظهور التكاليف الخفية الناتجة عن معالجة المشاكل والاختلالات.

2. تنظيم العمل: كلما كان تنظيم العمل (الهيكل التنظيمي، الأهداف والمهام، الصلاحيات والمسؤوليات) في المنظمة غير واضح ومحدد يؤدي إلى مشاكل واختلالات ينتج عنها تكاليف خفية؛ نظرا لاستهلاك موارد لمعالجة ذلك.

3. الاتصال: عندما تضعف الاتصالات داخل المنظمة بجميع أنواعه ومستوياته يؤدي إلى خلل في الأداء واستهلاك موارد بأكثر مما يجب، كان يمكن الاستغناء عنها إذا كانت الاتصالات داخل المنظمة فعالة.

4. إدارة الوقت: هدر الموظف للدوام الرسمي أو ضعف الاستفادة منه، مما يتطلب إنجاز الأعمال والمهام إلى أوقات إضافية، ومن ثم تدفع تكاليف مالية لهذه الأوقات الإضافية.

5. التدريب: عدم اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها من حين لآخر بغية مواكبة ومسايرة التكنولوجيا تجعل منهم أقل خبرة واستعمالا للتكنولوجيات الحديثة بسبب ضعف التدريب، ويترتب عليه ضعف جودة العمل ونقص الإنتاجية وزيادة حوادث العمل، وهو مما ينتج عنه تكاليف خفية.

ويسهم تخفيض التكاليف في المنظمة إلى ما يأتي (شاسوار، مصطفى، 2022، 328):

1. توجيه الوفورات المالية المتحققة نحو آفاق جديدة للمجتمع والاقتصاد الوطني.
2. الاقتصاد والحرص والترشيد في استعمال عناصر الإنتاج.
3. زيادة كفاءة العاملين من خلال تحسين ظروف العمل الناتجة عن زيادة حصص الأرباح والمكافآت وحوافز الإنتاج.
4. تعزيز الموقف التنافسي والتغلب على المخاطر المحتملة في السوق من خلال إعادة هيكلة العمليات وأنشطة سلسلة القيمة.
5. الاستعمال الأمثل للموارد المتوفرة.

• المتغير التابع: (الأداء المالي):

يعد الأداء المالي من أهم الأمور التي تهتم به المنظمة، لما له من تأثير في استمرارها وبقائها. ويعرف الأداء المالي بأنه: مقياس لبيان مدى فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستفادة من أصولها ومواردها (Stanwick, Stanwick, 2002, 35) أو عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية تقيس مدى إنجاز

الأهداف (الخطيب، 2010، 45). كما يوضح الأداء المالي النتائج المحققة ومدى مطابقتها مع الخطط والأهداف (قروش، تمار، فضيلي، 2021، 250).

وتتمثل أهمية الأداء المالي للمنظمة فيما يأتي (الحسيني، الدوري، 2000، 234):

1. يعد مقياساً على نجاح المنظمة واستمراريتها، ومركزها الاستراتيجي والتنافسي الذي تتمتع به.
2. يكشف عن مدى التخلص من عوامل الهدر في المال والوقت ومدى استغلال الموارد المتاحة.
3. مدى مساهمة المنظمة في عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4. توفير معلومات دقيقة وموثوقة لأجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة.

وهناك عدد من الأسباب التي تدفع للاهتمام بتحسين الأداء المالي، من أهمها ما يأتي (Ahmed, 2014, 690):

1. معرفة نتيجة نشاط المنظمة، ومدى تحقق الأهداف.
  2. مواجهة التغيرات البيئية التي تؤثر في المنظمة.
  3. تقييم حجم المنظمة، وتطورها، والمحافظة على المكانة الريادية للمنظمة بين بقية المنظمات.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### • أولاً: تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، ومتغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة كما يأتي:

جدول (1): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

| عدد الفقرات | المتغير التابع:<br>الأداء المالي | المتغير الوسيط:<br>التكاليف الخفية | المتغير المستقل: خصائص المدير التنفيذي |         |          |        |
|-------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|---------|----------|--------|
|             |                                  |                                    | الاستقلالية                            | الخبرات | المهارات | المؤهل |
| 30          | 7                                | 7                                  | 4                                      | 4       | 4        | 4      |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: صدق الأداة وثباتها:

• الصدق الظاهري:

عُرِضَت عبارات المقاييس على عدد (6) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وتم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس، حيث كانت هناك عبارات يصعب فهم معانيها.

1. صدق المحتوى:

أجرى الباحثان تجربة استطلاعية على عينة عشوائية مكون من 30 شخص، لمعرفة وضوح وصياغة الفقرات وشمولها وقدرتها على قياس المراد دراستها، وتبين وضوح وشمول الفقرات وقدرتها على القياس، إلا بعض الفقرات عُدَّت على ضوء ذلك.

2. الاتساق الداخلي:

يقصد به قوة الترابط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية، ويعرض الجدول رقم (2) معاملات كما يأتي:

الجدول (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور محاور الدراسة

| المتغير / البعد | أبعاد المتغير المستقل |          |         |             |                       |                 | التابع |
|-----------------|-----------------------|----------|---------|-------------|-----------------------|-----------------|--------|
|                 | التأهيل               | المهارات | الخبرات | الاستقلالية | خصائص المدير التنفيذي | التكاليف الخفية |        |
| الارتباط        | 0.808                 | 0.832    | 0.846   | 0.667       | 0.797                 | 0.629           | 0.661  |
| الدلالة         | 0.000                 | 0.000    | 0.000   | 0.000       | 0.000                 | 0.000           | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق إن الفقرات جميعها ترتبط مع الدرجة الكلية؛ مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات ومحاور.

### 3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، ويوضح الجدول (3) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة.

جدول (3): نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس محاور الدراسة

| محاور الدراسة                   | عدد الفقرات | درجة الثبات<br>Alpha | درجة المصادقية $\frac{1}{2}\text{Alpha}$ |
|---------------------------------|-------------|----------------------|------------------------------------------|
| التأهيل                         | 4           | 0.712                | 84.38%                                   |
| المهارات                        | 4           | 0.854                | 92.41%                                   |
| الخبرات                         | 4           | 0.814                | 90.22%                                   |
| الاستقلالية                     | 4           | 0.566                | 75.23%                                   |
| المستقل                         | 16          | 0.866                | 93.06%                                   |
| الوسيط                          | 7           | 0.925                | 96.18%                                   |
| التابع                          | 7           | 0.901                | 94.92%                                   |
| قيمة ألفا كرنباخ للمحاور جميعها | 30          | 0.890                | 94.34%                                   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا كرنباخ للمحاور جميعها أكبر من (60%)، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي للعبارات جميعهن سواءً كان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.890) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول: إن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها؛ مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.



4. ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من قيادات ومدراء الإدارات والأقسام بالمنظمات الإنسانية اليمنية، والتي لا يمكن حصر مجتمع الدراسة؛ نظراً لعدم وجود إحصائية دقيقة توضح العدد الفعلي، وتُحدّد عدد العينة لمجتمع إحصائي غير معلوم عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (0.05) بحسب المعادلة كما يأتي:

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| $N = \left( \frac{Z}{D} \right)^2 P (1 - P)$ | (1) |
|----------------------------------------------|-----|

حيث إن: N: حجم العينة. D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05). Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96). P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5).

وتبلغ حجم العينة كما يأتي:

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| $N = \left( \frac{1.96}{0.05} \right)^2 0.5 (1 - 0.5) = 384$ | (2) |
|--------------------------------------------------------------|-----|

وكانت نسبة الردود بعد استبعاد الاستثمارات غير الصالحة (80.73%) بواقع (310) استمارة صالحة للتحليل، وهو معدل يعتبر جيداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان.  
وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية كما يأتي:

-----المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة IJSSR-----

جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية

| الجنس         |       |               |                       |       |                               |
|---------------|-------|---------------|-----------------------|-------|-------------------------------|
| النسبة        | العدد | الفئة         | النسبة                | العدد | الفئة                         |
| %75.81        | 235   | ذكر           | %24.19                | 75    | أنثى                          |
| المؤهل العلمي |       |               | سنوات الخبرة الوظيفية |       |                               |
| النسبة        | العدد | الفئة         | النسبة                | العدد | الفئة                         |
| %4.52         | 14    | ثانوية        | %26.45                | 82    | أقل من 5 سنوات                |
| %64.84        | 201   | بكالوريوس     | %33.87                | 105   | من 5 سنوات وأقل 10 سنوات      |
| %22.26        | 69    | ماجستير       | %20.32                | 63    | من 10 سنوات وأقل من 15 سنوات  |
| %7.74         | 24    | دكتوراه       | %10.32                | 32    | من 15 سنة وأقل من 20 سنة      |
| %0.65         | 2     | أخرى          | %9.03                 | 28    | أكثر من 20 سنة                |
| التخصص        |       |               | المسمى الوظيفي        |       |                               |
| النسبة        | العدد | الفئة         | النسبة                | العدد | الفئة                         |
| %26.45        | 82    | إدارة أعمال   | %20.97                | 65    | رئيس المنظمة                  |
| %7.74         | 24    | محاسبة        | %17.74                | 55    | أمين عام / مساعد              |
| %5.16         | 16    | إدارة عامة    | %7.74                 | 24    | المسؤول المالي                |
| %2.90         | 9     | تسويق         | %11.29                | 35    | عضو الهيئة الإدارية / الأمناء |
| %0.97         | 3     | مالية ومصرفية | %26.77                | 83    | مدير إدارة                    |
| %56.77        | 176   | أخرى          | %15.48                | 48    | رئيس قسم                      |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

1. جاءت فئة (أنثى) بنسبة %24.19، وفئة (ذكر) بنسبة %75.81.
2. أعلى نسبة لسنوات الخدمة الوظيفية كانت للفئة (من 5 سنوات وأقل 10 سنوات) بنسبة %33.87، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة %26.45، ثم تأتي الفئة (من 10 سنوات وأقل من 15 سنوات) بنسبة %20.32، ثم تأتي الفئة (من 15 سنة وأقل من 20 سنة) بنسبة %10.32، ثم تأتي الفئة

(ع 46)، 2025 م

(أكثر من 20 سنة) بنسبة 9.03%، وهذا يدل على أن الخدمة الإدارية مرتفعة حيث بلغت الخدمة الوظيفية لأكثر من 5 سنوات بنسبة 73.55%.

3. أعلى نسبة لنوع الوظيفة كانت الفئة (مدير إدارة) بنسبة 26.77%، ثم تأتي الفئة (رئيس المنظمة) بنسبة 20.97%، ثم تأتي الفئة (رئيس قسم) بنسبة 15.48%، ثم تأتي الفئة (أمين عام / مساعد) بنسبة 17.88%، ثم تأتي الفئة (عضو الهيئة الإدارية / الأمناء) بنسبة 11.29%، ثم تأتي الفئة (المسؤول المالي) بنسبة 7.74%، ويدل على ارتفاع المستوى القيادي لعينة الدراسة.

4. أعلى نسبة للمؤهل الدراسي كانت الفئة (بكالوريوس) بنسبة 64.84%، ثم تأتي فئة (ماجستير) (أخرى) بنسبة 22.26%، ثم فئة (دكتوراه) بنسبة 7.74%، ثم فئة (ثانوية) بنسبة 4.52%، ثم فئة (أخرى) بنسبة 0.65%. ويدل على ارتفاع المستوى التعليمي العالي للمسؤولين حيث فئة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) نسبة 30% من إجمالي العينة.

5. أعلى نسبة للتخصص كانت فئة (أخرى) بنسبة 56.77%، ثم تأتي فئة (إدارة أعمال) بنسبة 26.45%، ثم فئة (محاسبة) بنسبة 7.74%، ثم فئة (إدارة عامة) بنسبة 5.16%، ثم فئة (تسويق) بنسبة 2.90%، ثم فئة (مالية ومصرفية) بنسبة 0.97%، وهو ما يدل على أن ارتفاع نسبة المتخصصين في العلوم الإدارية بنسبة 43.23% من إجمالي العينة، وتحتوي فئة أخرى على تخصصات مثل نظم المعلومات والقانون والهندسة واللغة الإنجليزية التي تقيد العمل في المنظمات الإنسانية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

### أولاً: تحليل الدراسة:

بناءً على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد قُدمت النتائج وتحليلها من خلال استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS V.25)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة:

1. نتائج تحليل (متغيرات الدراسة): يوضح الجدول (5) نتائج تحليل متغيرات الدراسة.

جدول (5): خلاصة نتائج تحليل (متغيرات الدراسة)

| م | المحور                | المتوسط | نسبة المتوسط | الانحراف المعياري | التقدير اللفظي           | قيمة T | الدلالة |
|---|-----------------------|---------|--------------|-------------------|--------------------------|--------|---------|
| 1 | التأهيل               | 3.753   | 75.06%       | 0.783             | مرتفعة                   | 16.935 | 0.000   |
| 2 | المهارات              | 4.390   | 87.81%       | 0.644             | مرتفعة بشدة              | 38.031 | 0.000   |
| 3 | الخبرات               | 4.185   | 83.71%       | 0.643             | مرتفعة                   | 32.483 | 0.000   |
| 4 | الاستقلالية           | 3.523   | 70.45%       | 0.758             | مرتفعة                   | 12.132 | 0.000   |
| س | خصائص المدير التنفيذي | 3.964   | 79.28%       | 0.555             | مرتفعة                   | 30.605 | 0.000   |
| و | التكاليف الخفية       | 2.697   | 53.94%       | 1.029             | متوسطة تميل إلى الانخفاض | -5.181 | 0.000   |
| ت | الأداء المالي         | 3.287   | 65.74%       | 0.855             | مرتفعة تميل إلى التوسط   | 5.909  | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

1. جاءت خصائص المدير التنفيذي بالمنظمات الإنسانية اليمينية بدرجة مرتفعة بنسبة (79.28%)، وعلى مستوى الأبعاد جاء بُعد (المهارات) في المرتبة الأولى، ثم بُعد (الخبرات)، ثم بُعد (التأهيل)، وأخيراً بُعد (الاستقلالية)، وهي نتيجة منطقية لبعد المهارات والخبرات والتأهيل، وغير منطقية لبعد الاستقلالية، وقد يرجع ذلك لضعف استقطاب المنظمات الإنسانية للكفاءة البشرية والاعتماد في الأغلب على أعضاء المنظمة أو المحيطين بها على عكس القطاع الخاص.

2. جاءت التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض بنسبة (53.94%)، وهو ما يفسره من ارتفاع المهارات والخبرات، والتي لها دور كبير في تحسين ظروف العمل وجودة العمل داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الخفية فيها.

6. جاء الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية بدرجة مرتفعة تميل إلى التوسط بنسبة (65.74%)، وهو ما يفسره من ارتفاع الخبرة الإدارية للعاملين بالمنظمات الإنسانية اليمنية حيث بلغت نسبة من يمتلكون خدمة وظيفية أكثر من 5 سنوات 73.55% من إجمالي العينة.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. اختيار الفرضية الأولى: التي تنص على: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (6).

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

| الفرضيات الفرعية      | معامل الارتباط | معامل R2 | قيمة F | دلالة F | معامل $\beta$ | قيمة T | دلالة T |
|-----------------------|----------------|----------|--------|---------|---------------|--------|---------|
| التأهيل               | 0.297          | 0.088    | 29.810 | 0.000   | 0.324         | 5.460  | 0.000   |
| المهارات              | 0.287          | 0.079    | 27.615 | 0.000   | 0.381         | 5.255  | 0.000   |
| الخبرات               | 0.371          | 0.135    | 49.089 | 0.000   | 0.494         | 7.006  | 0.000   |
| الاستقلالية           | 0.196          | 0.035    | 12.356 | 0.001   | 0.222         | 3.515  | 0.001   |
| خصائص المدير التنفيذي | 0.363          | 0.129    | 46.698 | 0.000   | 0.560         | 6.834  | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

1. توجد علاقة إيجابية منخفضة بين أبعاد خصائص المدير التنفيذي (المؤهل، المهارات، الخبرات، الاستقلالية) مع تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.297، 0.287، 0.371، 0.196) على التوالي ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما جاء بُعد (الخبرات) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بُعد (المهارات)، ثم بُعد (التأهيل)، وفي

- الأخير بُعد (الاستقلالية). وتأتي هذه النتائج غير متفقة مع دراسة (Borgi, Ghardallou, AlZeer, 2021) من حيث وجود علاقة سلبية لبعد الخبرات.
2. وجود تأثير إيجابي منخفض لأبعاد خصائص المدير التنفيذي (المؤهل، المهارات، الخبرات، الاستقلالية) في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.810، 27.615، 49.089، 12.356) على التوالي وهي دالة عند مستوى قدره (0.05). كما جاء بُعد (الخبرات) في المرتبة الأولى كأعلى تأثير، ثم بُعد (المهارات)، ثم بُعد (التأهيل)، وفي الأخير بُعد (الاستقلالية). وتأتي هذه النتائج متفقة مع دراسة (Bel-Oms, Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez, 2025) من حيث أثر الاستقلالية في الأداء المالي.
3. توجد علاقة إيجابية منخفضة بين خصائص المدير التنفيذي مع تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.363) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
4. وجود تأثير إيجابي منخفض لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (46.698) وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.363)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.129) إلى أن (12.9%) من التغير في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية جرى تفسيره عبر العلاقة الخطية. وتأتي هذه النتائج متفقة مع دراسة (Shahab, et al, 2020)، (علي، 2021)، (فياض، ظاهر، إبراهيم، 2025) من حيث وجود أثر لخصائص المدير التنفيذي (الرئيس التنفيذي). ويمكن القول: إن هذه النتيجة غير منطقية من حيث ضعف مستوى الأثر؛ لما لخصائص المدير التنفيذي من دور كبير في تحسن الأداء في جميع مجالات المنظمة، وخاصة في الجانب المالي.
5. مما سبق جرى قبول الفرضية الأولى.

2. اختيار الفرضية الثانية: التي تنص على: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (7).

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية وأبعادها.

| الفرضيات الفرعية      | معامل الارتباط | معامل R2 | قيمة F | دلالة F | معامل $\beta$ | قيمة T | دلالة T |
|-----------------------|----------------|----------|--------|---------|---------------|--------|---------|
| التأهيل               | 0.192          | 0.034    | 11.735 | 0.001   | 0.252         | 3.426  | 0.001   |
| المهارات              | 0.194          | 0.035    | 12.044 | 0.001   | 0.310         | 3.470  | 0.001   |
| الخبرات               | 0.128          | 0.013    | 5.156  | 0.024   | 0.206         | 2.271  | 0.024   |
| الاستقلالية           | 0.079          | 0.003    | 1.955  | 0.163   | 0.108         | 1.398  | 0.163   |
| خصائص المدير التنفيذي | 0.189          | 0.032    | 11.378 | 0.001   | 0.350         | 3.373  | 0.001   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

1. توجد علاقة إيجابية **منخفضة** بين أبعاد خصائص المدير التنفيذي (التأهيل، المهارات، الخبرات) مع تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.192)، (0.194، 0.128) على التوالي ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وجاء بُعد (التأهيل) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بُعد (المهارات)، ثم بُعد (الخبرات)، وتأتي هذه النتائج متفقة مع دراسة (بن جريو، ووقاد، 2024) من حيث وجود أثر للتأهيل والخبرات في تخفيض التكاليف. كما **لا توجد علاقة إيجابية** بين بُعد خصائص المدير التنفيذي (الاستقلالية) مع تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.079) ومستوى Sig أعلى من مستوى الدلالة (0.05). وتأتي هذه النتائج متفقة مع دراسة (خيرى، 2022) من حيث وجود علاقة بين ضعف الاستقلالية وزيادة التكاليف.

2. وجود تأثير إيجابي **منخفض** لأبعاد خصائص المدير التنفيذي (التأهيل، المهارات، الخبرات) في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.735، 12.044، 5.156) على التوالي وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، وجاء بُعد (التأهيل) في المرتبة الأولى كأعلى تأثير، ثم بُعد (المهارات) ثم بُعد (الخبرات)، وتأتي هذه النتائج غير متفقة مع دراسة (عيناء، 2023) من حيث عدم وجود أثر إيجابي (للمهارات) في تخفيض التكاليف الخفية.

كما لا يوجد تأثير إيجابي لبُعد خصائص المدير التنفيذي (الاستقلالية) في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.955) وهي غير دالة عند مستوى قدره (0.05).

3. توجد علاقة إيجابية **ضعيفة** بين خصائص المدير التنفيذي مع تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.189) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).

4. وجود تأثير إيجابي **منخفض** لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.378) وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.189)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.032) إلى أن (3.2%) من التغير في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية جرى تفسيره عبر العلاقة الخطية. وتأتي هذه النتائج متفقة مع دراسة (Gang, 2019)، (Shahar, Ahmad, Jaafar, 2020) (مهلول، 2023) من حيث جود أثر المدير (الرئيس) التنفيذي في ظروف العمل والتكاليف، ولكنها تختلف معها من حيث مستوى الأثر. ويمكن القول: إن هذه النتيجة غير منطقية من حيث مستوى الأثر؛ لما لقوة خصائص المدير التنفيذي من دور كبير في تحسين الأداء في جميع مجالات المنظمة وخاصة في الجانب المالي، والعكس صحيح في حالة ضعف خصائص المدير التنفيذي.

5. مما سبق جرى قبول الفرضية الثانية ما عدا بُعد الاستقلالية.

3. اختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (8):

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

| معامل الارتباط | معامل R2 | قيمة F | دلالة F | معامل $\beta$ | قيمة T | دلالة T |
|----------------|----------|--------|---------|---------------|--------|---------|
| 0.149          | 0.019    | 7.001  | 0.009   | 0.124         | 2.646  | 0.009   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج (Spss).



من الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

1. توجد علاقة إيجابية **ضعيفة** بين تخفيض التكاليف الخفية وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.149) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).

2. وجود تأثير إيجابي **منخفض** لتخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.001) وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.149)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.019) إلى أن (1.9%) من التغير في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية جرى تفسيره عبر العلاقة الخطية. وتأتي هذه الدراسة متفقة مع دراسة (سعد الدين، 2020)، (بو دريعة، سعيدي، 2020) من حين وجود أثر لتخفيض التكاليف الخفية في الأداء المالي. ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية؛ لما لخصائص المدير التنفيذي من دور هام وقوي، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تعزيز تخفيض التكاليف الخفية، وخاصة بُعد الاستقلالية التي تستند تخفيض التكاليف الخفية عليها.

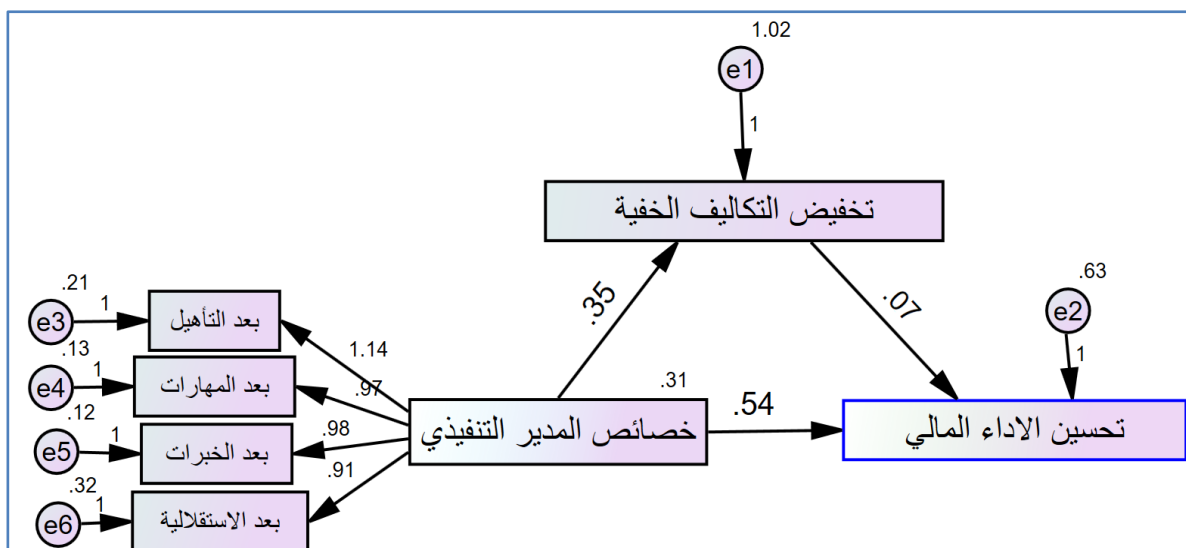
3. مما سبق جرى قبول الفرضية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: (تخفيض التكاليف الخفية تتوسط العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية)، وتكون الواسطة كما يأتي:

1. **وجود وساطة:** إذا كان تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط دال إحصائياً مسار a، وتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع دال إحصائياً مسار b، وتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دال إحصائياً مسار c، فتكون الواسطة هنا **جزئية**، أما إذا كان مسار c غير دال إحصائياً، فتكون الواسطة **كلية**.

2. **عدم وجود وساطة:** إذا كان تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط دال إحصائياً مسار a، وتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع غير دال إحصائياً مسار b، وتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دال إحصائياً مسار c.

ويوضح الشكل رقم (2) مدى تحقق هذه الشروط، ونوعية العلاقة، كما يأتي:



شكل (2): تحليل توسيط المتغير الوسيط تخفيض التكاليف الخفية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج أموس.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

| الدالة       | P values | التأثير | طبيعة التأثير                                                     |
|--------------|----------|---------|-------------------------------------------------------------------|
| دالة إحصائية | 0.000    | 0.350   | التأثير المباشر لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية   |
| غير دالة     | 0.120    | 0.069   | التأثير المباشر لتخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي     |
| دالة إحصائية | 0.000    | 0.535   | التأثير المباشر لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي     |
| دالة إحصائية | 0.000    | 0.021   | التأثير غير المباشر لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي |
| دالة إحصائية | 0.000    | 0.556   | التأثير الكلي لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي       |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج أموس.

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه ما يأتي:

1. التأثير المباشر لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية دال إحصائياً، ويساوي (0.350)، والتأثير المباشر لتخفيض التكاليف الخفية في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية غير دال إحصائياً، ويساوي (0.069)، والتأثير المباشر لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية دال إحصائياً، ويساوي (0.535)، والتأثير غير المباشر لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية دال إحصائياً، ويساوي (0.021). والتأثير الكلي لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية دال إحصائياً، ويساوي (0.556).
2. لا توجد هنا وساطة، وذلك لأن التأثير المباشر للمتغير الوسيط في المتغير التابع غير دال إحصائياً. ويمكن القول: إن هذه النتيجة غير منطقية؛ لأنه كلما كانت خصائص المدير التنفيذي مرتفعة كان أدائه ممتاز وتأثره سيكون إيجابياً؛ مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وفي الوقت نفسه أي تخفيض في التكاليف الخفية يؤدي إلى تحسن في الأداء المالي.
3. مما سبق جرى عدم قبول الفرضية الرابعة.

#### الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة، فقد كانت أبرز الاستنتاجات كما يأتي:

1. هناك علاقة وأثر إيجابي **منخفض** لأبعاد خصائص المدير التنفيذي (التأهيل، المهارات، الخبرات، الاستقلالية) في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
2. هناك علاقة وأثر إيجابي **منخفض** لأبعاد خصائص المدير التنفيذي (التأهيل، المهارات، الخبرات) في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية، ولا يوجد لبعد (الاستقلالية) علاقة وأثر.
3. هناك علاقة وأثر إيجابي **منخفض** لخصائص المدير التنفيذي في تحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
4. هناك علاقة وأثر إيجابي **منخفض** لخصائص المدير التنفيذي في تخفيض التكاليف الخفية بالمنظمات الإنسانية اليمنية.
5. لا توجد واسطة لتخفيض التكاليف بين خصائص المدير التنفيذي وتحسين الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

6. جاء بُعد (الخبرات) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة وتأثير في تحسين الأداء المالي، ثم بُعد (المهارات)، ثم بُعد (التأهيل)، وفي الأخير بُعد (الاستقلالية).
7. جاء بُعد (التأهيل) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة وتأثير في تخفيض التكاليف الخفية، ثم بُعد (المهارات)، ثم بُعد (الخبرات).

#### التوصيات والمقترحات:

- تقدّم الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت لها عدد من التوصيات والمقترحات كما يأتي:
1. العمل على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للمواقع الإدارية العليا بالمنظمة؛ لما له من دور في تطور وتحسن الأداء بالمنظمة.
  2. الحرص على استمرار تأهيل وتطوير قدرات المدراء التنفيذيين، وخاصة في المجال الإداري والمالي.
  3. الاهتمام بتحسين ظروف العمل لدورها في تقليل المشاكل والاختلالات وتخفيض التكاليف الخفية، وإدارة وقت الموظف ورفع نسبة الاستغلال الأمثل وتقليل الهدر فيها نتيجة وجود أوقات فراغ للموظف بدون أي مهام أو أعمال، ورفع مستوى إجراءات السلامة والأمن في غرف مبنى ومخازن المنظمة.
  4. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالسلوكيات البشرية وعلاقتها بالتكاليف الخفية والأداء المالي.

المراجع والمصادر:

بقيله، بسام خليل. (2025). أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمية في بورصة عمان، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 11(1)، 51-77.

<https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/1346>

بن جريو، هبة الرحمان، ووقاد، منار. (2024). أهمية أساليب المحاسبة الإدارية في الحد من التكاليف الخفية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة تشرت" لسنة 2024، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/37157>

بو دريعة، فطيمة، وسعيد، مريم. (2020). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

<https://tinyurl.com/27hp6oss>

الحسيني، فلاح حسن عداي، والدوري، مؤيد عبد الرحمن. (2000). إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الخطيب، محمد محمود. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خليفي، أحمد عبد الجبار، ومهني، بوريش. (2018). التحكم في التكاليف الخفية وأهميتها في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

<https://tinyurl.com/29mozolh>

خيرى، يسرى محمد علي. (2022). أثر التحسين الإداري على السلوك غير المتماثل للتكلفة في إطار نظرية الوكالة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(4)، 336-396.

<https://dx.doi.org/10.21608/alat.2022.267022>

الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، عمان: دار اليازوري للنشر.

السالم، مؤيد سعيد. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سعد الدين، كاظمة. (2020). دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في رفع الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/22574>

سليمان، عبد الحكيم، ومهني، بوريش. (2021). مساهمة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة- دراسة حالة شركة "تشين حبيب" ببجاية، المجلة الجزائرية

للاقتصاد والإدارة، 5(2)، 130 - 146. <https://asjp.cerist.dz/en/article/176682>

شاسوار، نرمين جزا، ومصطفى، بهار خالد. (2022). دور مدخل محاسبة استهلاك الموارد في تخفيض تكلفة الخدمة الصحية دراسة على المستشفيات الخاصة بمدينة السليمانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، 18(57)، 320 - 340.

[www.doi.org/10.25130/tjaes.18.57.1.17](http://www.doi.org/10.25130/tjaes.18.57.1.17)

عبد الفتاح، هاجر. (2021). أثر خصائص لجنة المراجعة وخبرة المدير التنفيذي وهيكل الملكية على الإفصاح عن ضعف الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، 2(2)، 1169 - 1227.

<https://dx.doi.org/10.21608/cfdj.2021.160099>

العراقي، السيد السعيد. (2024). أثر مؤشرات التكلفة الخفية في قياس تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة مساهمة مصرية لصناعة الأسمنت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 5(12)، 320 - 373.

<https://doi.org/10.21608/cfdj.2024.324686>

علي، صالح علي صالح. (2021). دراسة واختبار أثر القدرة الإدارية على أتعاب مراقب الحسابات عن مراجعة القوائم المالية السنوية التاريخية الكاملة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 89 - 129.

<https://doi.org/10.21608/cfdj.2021.146898>

عيناء، عبد السلام محمد مهدي. (2023). أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ، المجلة العلمية-جامعة إقليم سبأ، 5 (2)، 15-54.

<https://sj.usr.ac/index.php/files/article/view/88>

فياض، ناضر جميل، وظاهر، وسام حاضر، وإبراهيم، بلال عامر. (2025). تأثير خصائص الرئيس التنفيذي على مستوى الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية\_2025، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16 (55)، 430-

<https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/902>. 448

قروش، عيسى، وتمار، توفيق، وفضيلي، سمية. (2021). تقييم ومقارنة الأداء المالي لشركات الأدوية في الجزائر باستخدام أدوات التحليل المالي: دراسة حالة شركتي صيدال وبيوفارم خلال الفترة، مجلة الباحثين الاقتصاديين، 9 (2)، 248-264.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/174856>

لحبيب، رشا. (2021). دور المدير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة مجاميع المعرفة، 7 (1)، 151-166.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/151168>

منصة تمكين الشراكة. (2011). إدارة المنظمات غير الربحية - الجزء الأخير - (الإدارة العامة). موقع:

<https://ngoao.gov.iq/platform/training-resources/1522>

مهلول، زكريا. (2023). دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات الإنتاجية - دراسة حالة مؤسسة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس

بسطيف، الجزائر. [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/4074)

[setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/4074](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/4074)

Ahmed, M., & Ahmed, Z. (2014). Mergers and Acquisitions: Effect on Financial Performance of Manufacturing Companies of Pakistan, Journal of Scientific Research, 21(4), 689-699. [https://www.idosi.org/mejsr/mejsr21\(4\)14/19.pdf](https://www.idosi.org/mejsr/mejsr21(4)14/19.pdf)

- Bel-Oms, I., Pucheta-Martínez, M.C. and Gallego-Álvarez, I. (2025). *Do CEO Attributes in the Energy Sector Matter in Sustainability Performance? The Moderating Role Performed by Board Gender Diversity*, Corp Soc Responsib Environ Manag, 32: 3997-4018. <https://doi.org/10.1002/csr.3162>
- Bogdan, K., Hsiang, H., Carmela, T., & Flavio, C. (2023). *Arbitrary Decisions are a Hidden Cost of Differentially Private Training*. In *2023 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '23)*, June 12–15, 2023, Chicago, IL, USA. ACM, New York, NY, USA, 1609 – 1623. <https://doi.org/10.1145/3593013.3594103>
- Borgi, H., Ghardallou, W., & AlZeer, M. (2021). *The effect of CEO characteristics on financial reporting timeliness in Saudi Arabia*. Accounting, 7(6), 1265-1274. <https://doi.org/10.5267/J.AC.2021.4.013>
- Chen, H.-L. (2014). *Board Capital, Ceo Power and R&D Investment*. Corporate Governance: An International Review, 22: 422-436. <https://doi.org/10.1111/corg.12076>
- Deco, P., dos Santos, J., Tamo, K., & Simbo, A. (2023) *Contributions of Socio-Economic Theory in Hidden Costs Accounting in Companies and Organizations*. Journal of Service Science and Management, 16, 59-78. doi: [10.4236/jssm.2023.161005](https://doi.org/10.4236/jssm.2023.161005).
- Gang, H. (2019). *Does CEO Managerial Ability Matter? Evidence From Corporate Investment Efficiency*, Review of Quantitative Finance and Accounting, 52, 1085–1118. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0737-2>
- Gordon, I. M., Hrazdil, K., Jermias, J., & Li, X. (2021). *The effect of misalignment of CEO personality and corporate governance structures on firm performance*. J Risk Financ Manag, (14)375, 1- 19. <https://doi.org/10.3390/jrfm14080375>
- Reihani, R. S. (2022). *The Analysis of the Impact of the CEO Power on the Investment-Cash Flow Sensitivity*, The Islamic University College Journal, (2)69, 194- 218. <https://iu-juic.com/index.php/juic/article/view/582>
- Shahab, Y., Ntim, C. G., Chen, Y., Ullah, F., Li, H, X., & Ye, Z. (2020). *Chief executive officer attributes, sustainable performance, environmental performance, and environmental reporting: New insights from upper echelons perspective*. Bus Strat Env, (29)1, 1–16. <https://doi.org/10.1002/bse.2345>



- Shahar, W. S., Ahmad, N., Jaafar, M. N. (2020). *Impacts of CEO's Overconfidence in Financing Decisions on Shariah-Compliant Firms Listed on the Bursa Malaysia*. *Journal of King Abdulaziz University, Islamic Economics Institute*, 33(1), 117-131. <https://doi.org/10.4197/Islec.33-1.9>
- SLIMANI, A., BOURICHE, M. (2022). *Controlling hidden costs indicators and their importance in reducing the total costs of the enterprise - Case study "Tchin Milk" company in Béjaia*, *Revue des Sciences Humaines & Sociales*, 8(2), 813-825. <https://asjp.cerist.dz/en/article/189250>
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (2002). *The relationship between corporate governance and financial performance: An empirical study of Canadian firms*. *The Journal of Corporate Citizenship*, 8 (2), 35-48. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.8.35>
- Tenorio-Roldán, F. G., Hernández-Gracia, T. J., Duana-Ávila, D., & Martínez-García, M. D. (2024). *Los costos ocultos como herramienta de gestión estratégica para la Administración empresarial*. *Ciencia Huasteca Boletín Científico De La Escuela Superior De Huejutla*, 12(23), 1-9. <https://doi.org/10.29057/esh.v12i23.11196>
- Van H, J. C., & Wachowicz, M. (2008). *Fundamentals of financial management*, PHI Learning Private Limited, India. <https://annas-archive.org/md5/bc71b4ba9e827142d8026ff0b03affbe>
- Yuan, Y. , Tian, G. & Lu, L. (2019). *CEO ability and corporate social responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 157 , 391-411. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104001>
- Liu, X., Song, R., Wang, Y., & Xu, H. (2022). *A Multi-Granular Aggregation-Enhanced Knowledge Graph Representation for Recommendation*. *Information*, 13(5), 229. <https://doi.org/10.3390/info13050229>