

معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية

دراسة ميدانية

د. دعاء فتحي سالم *

د. عبد الوهاب مستور السلمي **

ملخص البحث باللغة العربية

سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على معايير الحوكمة المطبقة في المؤسسات الحكومية السعودية، وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في تلك المؤسسات، وإبراز مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية على تحسين أداء العاملين بها، إضافة إلى رصد التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية، واستندت الدراسة في بناء متغيراتها وتفسير نتائجها على نماذج جودة الخدمة، كما تم توظيف منهج المسح، وفي إطاره تم مسح عينة قوامها 200 مفردة من العاملين في المؤسسات الحكومية المتمثلة في شركة أرامكو – البنك المركزي السعودي – الشركة السعودية للكهرباء، وتم توظيف أداة الاستبيان لمعرفة آرائهم حول تطبيق آليات الحوكمة بالمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة منها: أن الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسات عينة الدراسة كان إلزامياً، وكذلك وجود فروق احصائية في مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية باختلاف المؤسسة، وكذلك الفروق لصالح من ينتمون لشركة أرامكو.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – الاتصال التنظيمي – تحسين الأداء.

* أستاذ مشارك بكلية الاتصال والإعلام – جامعة الملك عبد العزيز

** أستاذ مساعد بكلية الاتصال والإعلام – جامعة الملك عبد العزيز.

Criteria for applying governance mechanisms and their impact on developing organizational communication and improving performance in Saudi government institutions: a field study

Abstract

The study sought to achieve a major goal of identifying the governance standards applied in Saudi government institutions, and their impact on developing organizational communication and improving performance in those institutions, and highlighting the impact of an efficient and effective system of governance mechanisms in government institutions on improving the performance of their employees, in addition to monitoring Challenges and obstacles that may face the application of governance mechanisms in Saudi government institutions, The study was based on building its variables and interpreting their results on service quality models, and the survey method was used, and within its framework a sample of 200 individual workers in government institutions represented by Aramco - the Central Bank of Saudi Arabia - the Saudi Electricity Company was surveyed, and a questionnaire tool was used to find out their opinions On the application of corporate governance mechanisms, the study reached several important results, including: The method used to implement the standards and mechanisms of corporate governance in the institutions of the study sample was mandatory, as well as the existence of statistical differences in the extent of the impact of a robust and effective system of corporate governance on the competitiveness of the institution, as well as the differences in favor of those who belong to Aramco.

Key words: Governance - Organizational Communication - Improving Performance.

المقدمة:

تسعى جميع الدول الفاعلة اقتصادياً حول العالم إلى تحقيق استدامة مؤسساتها في كافة المجالات، ومواكبة التطور، واكتساب مكانة في العالم الاقتصادي العالمي، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال خلق سوق رائجة لمزيد من الاستثمارات الداخلية، وتمثيل بيئة اقتصادية آمنة، حيث يؤثر حسن وفعالية الأداء على الاقتصاد الوطني ككل ويحسن التنافسية والنفوذ إلى الأسواق الإقليمية والعالمية، ولتحقيق هذه الغاية أصبح من الضروري على الحكومات الحيوية في ظل التحولات الاقتصادية التي حدثت في الآونة الأخيرة الخروج من المؤسسات التقليدية والدخول إلى عالم المؤسسات الاحترافية، وهو ما أقرته الحكومة الرشيدة في المملكة العربية السعودية من خلال برنامج التحول الوطني ورؤية 2030 المستقبلية.

وقد أبرزت رؤية المملكة 2030 أهمية موضوع الحوكمة **governance** حيث يعتبر من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساساً في الآونة الأخيرة، لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع الخاص والعام لكل من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، بهدف وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة كل مؤسسات الدولة.

وتعد الحوكمة أحد الأنظمة المهمة لحماية أنظمة الشركات والتي تؤدي إلى زيادة تنافسياتها، وجذب الاستثمار وقيام التحالفات بينها، كما أنها من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يسدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وتطبيق لمبادئ الحوكمة، لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات، ومن ثم فهي نتيجة نهائية لعمليات متعددة الأوجه وطويلة الأمد يجب التخطيط لها جيداً وتنفيذها بعناية، وأن يكون هناك إيمان لدى القائمين على المؤسسة بالأثر الإيجابي لتطبيق هذه المبادئ في المنظمة، بحيث تشمل هيكل وعناصر وعمليات يتم ربطها وترتيبها كأساسات للإدارة الجيدة الرشيدة، ويتم من خلالها الاستغلال الأفضل للموارد الموجودة، وإدارتها بصورة سليمة، وفق معايير معينة، مثل الكفاءة، الفاعلية، والاستدامة، والأثر.

وتعتمد عملية الإصلاح في أداء المؤسسات أياً كان طبيعتها على سلوك العنصر البشري الذي يعد من أهم موارد هذه المؤسسات، بل وأصلاً من أصولها، فها العنصر يضطلع بدور حيوي في كافة مستويات الأداء، بدءاً من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، كما أن جوهر الإصلاح الإداري الذي استحدثت لزيادة قدرة المؤسسات على

الوفاء بمهامها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية، يتمثل في العنصر البشري ومدى قدرته على المشاركة الفاعلة في الإنتاجية.

ومن ثم يمكن القول بأن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، وبذلك فإن الحوكمة تعنى تطبيق النظام أي وجود نظام يعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليات، وبالتالي تحسين أداء العاملين بها، **وبناء على ذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف على معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية.**

مشكلة الدراسة:

تعد الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاعين الخاص والعام، وتستخدم الحوكمة السبل الكفيلة بالتطبيق الفعال لها بصورة تضمن استمرار العمل، والقدرة على المنافسة، وعدم الانهيار أمام التغيرات وكافة التحديات الطارئة، وبشكل يضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وهم المساهمون، والدائنون، والمستهلكون، والموردون، والقوى العاملة بكافة المناصب العليا والدنيا، ويشمل ذلك كلاً من الأفراد والدولة والمجتمع.

وبما أنها نظام علني قائم على العلانية والشفافية ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، وهي في الوقت ذاته قائمة على وجود كيان إداري داخل كل مؤسسة، فهذا الكيان الإداري له مهمة صعبة، إذ يقع على عاتقه رصد وقياس المتغيرات والمستجدات المستقبلية والتي من الممكن أن تؤثر على كيان المؤسسة، **ومن هنا تتحدد المشكلة البحثية في معرفة معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية.**

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الحوكمة في تحقيق رؤية السعودية 2030 في أعلى مراتب الأولوية والاهتمام من قبل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، إضافة إلى أن المملكة تمتلك قدرات استثمارية ضخمة، والتي تسعى لتكون المحرك الأساسي في الاقتصاد والعمل والإدارة على تحفيز المؤسسات الكبرى السعودية لتزايدها المستمر لتكون عابرة للحدود ولها موقع أساسي في الأوق العالمية، **ومن ثم تنبع أهمية هذه الدراسة وفقاً لعدة جوانب:**

الأهمية العلمية:

- أهمية موضوع حوكمة المؤسسات الحكومية والدور الذي يمكن أن تقوم به في تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء داخل تلك المؤسسات، حيث تشكل الدراسة اسهاماً علمياً جديداً في إثراء المكتبات العربية ومراكز البحث العلمي حول أهم العمليات والأنظمة الضرورية لأداء أي مؤسسة حكومية لوظائفها بكفاءة وفعالية في ظل التنافسية الجاذبة التي دعت بها رؤية المملكة 2030، كما تعتبر آلية رقابة وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، لاسيما في ظل التطورات والتحويلات الاقتصادية التي تتسم بالسرعة، والتي تشهدها المملكة العربية السعودية والعالم أجمع في الأونة الأخيرة، ومن ثم تمثلت الدراسة في التعرف على معايير تطبيق آليات الحوكمة وايضاح أثرها على نقطتين مهمتين متمثلتين في الاتصال التنظيمي من ناحية، وتحسين الأداء من ناحية أخرى.

- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تناولت العلاقة بين معايير وآليات الحوكمة وبين التطوير التنظيمي.

الأهمية النظرية:

- من خلال الإطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة، والتي تمثل تطبيقاً علمياً ومنهجياً لنماذج جودة الخدمة **Service Quality Models** ، والذي يمكن أن يكون نموذجاً حيويًا للتقصي عن فاعلية تطبيق معايير وآليات الحوكمة، ومدى فعاليتها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء المالي والوظيفية والمؤسسي داخل المؤسسات.

الأهمية التطبيقية:

- تكشف الدراسة عن أثر تطبيق الممارسات السليمة لآليات الحوكمة على تحسين أدائها والاتصال التنظيمي بها، ومن ثم بيان قدرة المؤسسة على تقليل المخاطر بها وزيادة قيمتها السوقية والتي تعتبر محدد أساسي لتعزيز تنافسيتها، وليس هذا فحسب بل أيضا مؤشر للتنبؤ بنجاحها واستمرارها أو فشلها.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاعات التي شملتها، حيث تضمنت ثلاثة قطاعات سعودية، والتي تعد من أقوى القطاعات السعودية الحكومية والمتمثلة في أرامكو - البنك المركزي السعودي (مؤسسة النقد العربي السعودي سابقاً) - الشركة السعودية للكهرباء، والتي تعد من أكثر القطاعات اسهاماً في الاقتصاد السعودي، وأكثر توظيفاً لليد العاملة، الأمر الذي كان حافزاً لهذه الدراسة لاختيار هذه القطاعات.

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها من خلال صناع القرار في تلك المؤسسات أو القطاعات، بما يساهم في تصور سياسات وآليات وبرامج ملائمة لبيئة

عمل هذه المؤسسات وكفيلة بتحسين تنافسيتها بشكل أفضل من خلال تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء بها.

- محاولة إلقاء الضوء على تجربة مؤسسات سعودية رائدة في تطبيق آليات الحوكمة، وجعلها كتجربة عالمية.

أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على معايير الحوكمة المطبقة في المؤسسات الحكومية السعودية، وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في تلك المؤسسات.

كما تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

- التعرف على الأسلوب المتبع لتطبيق آليات الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية.
- رصد أنماط الاتصال السائدة في المؤسسات الحكومية.
- التعرف على مدى توفر مقومات المعاملة العادلة بين العاملين بالمؤسسات الحكومية.
- الكشف عن مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح عن المعلومات بين العاملين بالمؤسسات الحكومية.
- الكشف عن مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات الحكومية تجاه معايير الحوكمة.
- التعرف على مدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير الحوكمة.
- التعرف على مدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسات الحكومية كأحد آليات الحوكمة الفعالة.
- التأكد من مدى تمتع أعضاء المؤسسات الحكومية بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية.
- الكشف عن مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية.
- إبراز مدى تأثير وجود نظام محكم لآليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية على تحسين أداء العاملين بها.
- الوقوف على أبعاد تأثير وجود نظام فعال لحوكمة المؤسسات الحكومية على التنافسية.
- رصد التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية.
- رصد سبل تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية.

تساؤلات وفروض الدراسة:

أولا تساؤلات الدراسة:

تجيب هذه الدراسة عن تساؤل رئيس يتعلق بمعايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية، ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسلوب المتبع لتطبيق آليات الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية؟
- 2- ما الإطار التشريعي الذي ينظم حوكمة المؤسسات الحكومية؟
- 3- ما أنماط الاتصال السائدة في المؤسسات الحكومية؟
- 4- ما مدى توفر مقومات المعاملة العادلة بين العاملين بالمؤسسات الحكومية؟
- 5- ما مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح عن المعلومات بين العاملين بالمؤسسات الحكومية؟
- 6- ما مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات الحكومية تجاه معايير الحوكمة؟
- 7- ما مدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير الحوكمة؟
- 8- ما مدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسات الحكومية كأحد آليات الحوكمة الفعالة؟
- 9- ما مدى تمتع أعضاء المؤسسات الحكومية بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية؟
- 10- ما مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية؟
- 11- كيف يؤثر وجود نظام محكم لآليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية على تحسين أداء العاملين بها؟
- 12- كيف يؤثر وجود نظام محكم لحوكمة المؤسسات الحكومية على تنافسيتها؟
- 13- ما التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- 14- كيف يتم تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية؟

ثانياً فروض الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها تتحدد فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة ومدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة ومدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة ومدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات

الفرض السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة والمتغيرات الديموجرافية المتمثلة في النوع – المؤهل الدراسي -سنوات الخبرة – السن- المؤسسة التي تنتمي إليها.

الفرض السابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية وبين مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها.

الفرض الثامن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه معايير وآليات الحوكمة باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

الفرض التاسع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

الفرض العاشر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية في بنائها النظري على:

نماذج جودة الخدمة (Service Quality Models)⁽¹⁾

تشير البحوث والدراسات التي تمت في إطار البحث عن تأثير جودة الخدمات المقدمة في ميادين مختلفة، أن هناك مدخلين رئيسيين لقياس جودة هذه الخدمات، هما مدخل الجودة المدركة الذي تعتمد على أساس تقييم المسفيدين للأداء الفعلي للخدمة، ومدخل الفجوة الذي يعتمد على أساس الفرق بين الجودة التي يتوقعها المستفيد بشأن الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يدركه.

(1) نموذج جودة الخدمة Seroquel (2)

قدم هذا النموذج كل من Parasurman, Zeithaml, Berry من خلال خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي المظاهر المادية الملموسة والتي تقيس مدى توافر حداثة الشكل والمظهر المادي للخدمة التي تقدمها المؤسسة، والاعتمادية وتقيس الدقة وتحري الموضوعية في تقديم الخدمات، والاستجابة وتقيس سرعة استجابة المؤسسة لتقديم الخدمات في الوقت المناسب، والسلامة والأمان وتقيس مدى إلمام العاملين بمهام وظائفهم بما يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي نوع من المخاطر، والتعاطف الاجتماعي الذي يقيس مدى إظهار العاملين والموظفين علاقات مع المستفيدين من الخدمة، قائمة على الاحترام والرضا والصدقة، وقد تم التعبير عن هذا النموذج من خلال المعادلة الآتية = جودة الخدمات = التوقعات - الأداء الفعلي، ويقوم هذا النموذج على عدة افتراضات، تتمثل فيما يلي:

- 1- المستفيدين من الخدمة قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة.
- 2- المستفيدين من الخدمة قادرون على التمييز بين التوقعات والإدراك الحقيقي لمستوى الخدمة الذي حصلوا عليه.
- 3- المجالات التي يتضمنها المقياس تعد خصائص عامة للخدمة قادرة للتفريق بين توقعات وإدراكات المستفيد من الخدمة.
- 4- الدور الذي يلعبه المقياس في تحديد جودة الخدمة يقوم على محورين أساسيين هما الجوانب الفنية والتنظيمية المكونة لجودة الخدمة، والجوانب السلوكية المكتملة لجودة الخدمة.

تطبيق نموذج جودة الخدمة على موضوع الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من نموذج جودة الخدمة في قياس معايير وآليات الحوكمة، والتعرف على مدى توافر هذه الآليات في الشركات السعودية محل الدراسة، وانعكاسها على درجة الرضا عن الخدمة للمستفيدين منها.

(2) نموذج الأداء الفعلي Servperf

يعتبر هذا النموذج أحد أركان نماذج جودة الخدمة **Service Quality Models**، وقد قدمه الباحثان

Taylor, Cronin⁽³⁾، حيث يعتمد هذا النموذج في قياس جودة الخدمة على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويتم التعبير عنه من خلال جودة الخدمة = الأداء الفعلي، وقد أشار الباحثان إلى أن نموذج الأداء الفعلي يعد طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمات باستخدام اتجاهات المستفيدين نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، كما يتميز

بسهولة في التطبيق والبساطة في القياس، وأن أداء الخدمة تعتمد على قياس الجودة من منطلق إدراك المستفيدين للأداء الفعلي للخدمات المقدمة لهم، كما أكد كل من **Sanjay etal**⁽⁴⁾، **Hollis, etal**⁽⁵⁾ أن نموذج الأداء الفعلي **Servperf** يعد الأقدر على القياس إذ يتسم بدرجة كبيرة من المصدقية والمعيارية والقدرة التفسيرية، وبالتالي يعد أداة مفيدة في قياس اتجاهات الجودة الكلية للمؤسسات التعليمية.

تطبيق نموذج الأداء الفعلي على موضوع الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من نموذج الأداء الفعلي في التعرف على مدى توافر معايير وآليات الحوكمة لدى الشركات السعودية عينة الدراسة وانعكاس ذلك على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء سواء كان مالي، وظيفي، مؤسسي.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة من خلال المحاور الآتية:

- (1) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء.
- (2) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وإرساء مبدأ الشفافية والإفصاح.
- (3) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء.

تتعلق الحوكمة بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أداءه الوظيفي والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وفي إطار معين من الضوابط والأسس يأتي دور الحوكمة فيما يخص حوكمة الأداء البشري والمالي والتنظيمي وذلك عبر ممارسات القيادة الإدارية بالمؤسسة لكي يتم تعزيز كل ما يحقق الأداء السليم والفعال في كافة الاتجاهات.

وقدمت **منال الوكيل**⁽⁶⁾ دراستها حول تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، وأكدت على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، كما أكدت على ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة، وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبية والعدالة والوعي الاجتماعي، وفي هذا الصدد نجد دراسة **مرwan السعدي**⁽⁷⁾ حول الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام، حيث تناولت مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات والتي حددتها في المساءلة، المشاركة، والشفافية، سيادة القانون، مكافحة الفساد، العدالة، الانضباط، المسؤولية الاجتماعية، وأوضحت أنه يجب وضع أسس وضوابط لإنشاء وحدات الجهاز الإداري لأي مؤسسة وفقاً لمبررات وأهداف واضحة ومحددة، على أن يراعى مراجعة التشريعات ذات الصلة وتحديثها بما يتفق وحوكمة

القطاع العام، مما سيكون له الأثر الكبير في تحسين الأداء بالمؤسسات، واتفقت دراسة **عبد المجيد كموش** (8) والتي تناولت محددات حوكمة الشركات وأثرها في بيئة العمل والأداء داخل الشركة، حيث أظهرت أن التمايز في طبيعة وخصوصية الأنظمة السائدة والنماذج الرائدة لحوكمة الشركات هو نتيجة لاختلاف عمل كل آلية من آليات الحوكمة بناء على ظروف البيئة الاقتصادية، والذي يكون له الأثر البالغ على الأداء داخل المؤسسة، كما اتفقت معها دراسة **هشام أحمد** (9) والتي أكدت على دور تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي والإداري، وقارنت الدراسة بين التطبيق الفعلي لقواعد حوكمة الشركات ودور هذه القواعد كمؤشر لقياس مدى جودة الأداء المؤسسي بصورة تعبر عن التطبيق الفعلي لهذه القواعد مما يمكن الشركات من تحسين أدائها مستقبلاً.

وفي مجال تحسين أداء البنوك من خلال تطبيق قواعد الحوكمة كانت دراسة **نوى الزهرة** (10) والتي توصلت إلى وجود تأثير سلبي بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي، كما أن حجم مجلس الإدارة وإزدواجية المدير التنفيذي ليس لهما أي تأثير على تحسين الأداء المالي، وأوضحت عدم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية، الأمر الذي يستدعي بذل جهود كبيرة اتبنى مفهوم الحوكمة من قبل هذه البنوك، وسعت دراسة **مرابط نسيم** (11) للتعرف على دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، والتي أثبتت أن تطبيق حوكمة المؤسسات يحقق مزايا مختلفة أهمها الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية، كما أن هناك تأثير متبادل بين الإفصاح المحاسبي وحوكمة المؤسسات، إذ يعد الإفصاح أحد أهم مبادئ حوكمة المؤسسات.

وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة **نهى الحايك** (12) حول أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء (المالي - الوظيفي- المؤسساتي) في المؤسسات الحكومية، وبيان مبادئ وآليات الحوكمة الفعالة ودورها في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك في سوريا، وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة مما يدل على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية، وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري، كما أظهرت أنه بتطبيق آليات الحوكمة ارتفع تحسين الأداء المالي بالمؤسسات، كما أوضحت أن تطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة ساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل الجماعي، وعن دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي كانت دراسة **زكار وليد** (13) عن مؤسسة المطاحن الكبرى في الجزائر، والتي أثبتت أن حوكمة الشركات تعمل على تحسين الأداء المالي من خلال آلياتها ومبادئها، وتضمن الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية لمختلف الأنشطة بالمؤسسة لتجنب الفساد وتقليل المخاطر، كما تعمل الشفافية على تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح والمؤسسة، ومن ثم اكتساب ثقة المستثمرين، ويعد السلوك الأخلاقي أول أهمية في أبعاد الحوكمة، وأخيراً تعد مبادئ وآليات الحوكمة أحد الأسباب

الرئيسية في تفعيل الأداء المالي، وذلك بتطبيق الآليات والمبادئ المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الدولية.

وهدفت دراسة **حجاج إيمان ولبييض سارة** (14) إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية، وتوضيح أهم أدوات الرقابة المالية والإدارية المؤثرة على هذا الأداء، وأوضحت أن حوكمة الشركات تساعد المساهمين على القيام بحماية ومراقبة حقوقهم بأنفسهم، كما يدرك المستثمرين احتمالات حصولهم على عائد كبير من الشركات التي تدار بحوكمة فعالة، كما يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول في مجال حوكمة الشركات ويقع عليه عاتق تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية وتحقيق أهدافها، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طرئية بين تحسين أداء البنوك وإدارة النزاعات وتحقيق أهداف البنوك الأساسية وبين مستوى التزامها بمبادئ حوكمة الشركات.

وتناولت دراسة **دليل محمود** (15) حول نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية، والتي تناولت مستوى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية لقواعد وآليات الحوكمة المؤسسية، وانعكاسات ذلك على كفاءة السوق، وتوصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق قواعد وآليات الحوكمة خاصة قاعدة الإفصاح وآلية فعالية المساهمين وآلية مجلس الإدارة على كفاءة السوق، كما تناولت دراسة **Darweesh** (16) والتي تناولت العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والقيمة السوقية لـ 116 شركة من شركات المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2010 إلى 2014، وتوصلت إلى وجود علاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المالي للشركات والقيمة السوقية.

وعن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت دراسة **صلاح الدين عزوي** (17) حول دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، وتوصلت إلى أن أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعام الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام، كما أكدت على ضرورة نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وتشكيل عمليات التدقيق بالمؤسسة، مه زيادة الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات والآليات الداعمة لها لما لذلك من آثار إيجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي، وتأكيدا على ذلك كانت دراسة **يحيى الهام وبوحديد ليلي** (18) حول الحوكمة وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة NCA روية بالجزائر، وتوصلت إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي، وزيادة قيمتها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، كما أن الشفافية لها دور كبير في جذب رأس المال، واتفقت معها دراسة **عادل زفرير، كريمة حبيب** (19) والتي تناولت الحوكمة المؤسسية

كمتطلب داعم لتحسين الأداء المالي للمؤسسات، وخلصت إلى أن هناك آليات داخلية وخارجية مثل آلية استقلالية مجلس الإدارة وآلية المقرضون المؤسسيون وآلية تركيز الملكية، حيث يكون التأثير بالإيجاب أو السلب، وذلك حسب النموذج المتبع لنظام الحوكمة المؤسسية.

وسعت دراسة **عمر المناصير**⁽²⁰⁾ إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء شركات الخدمات المساهمة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات عن طريق مقارنة إفصاحات شركات الخدمات، وخلصت الدراسة إلى أن قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، تلتها قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة، وأشارت الدراسة إلى أن 85% من شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية تطبق قواعد حوكمة الشركات، وبالمثل كانت دراسة **سليمان رشيدة**⁽²¹⁾ حول دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين من خلال دراسة الحالة على شركة CRMA للتأمين، وذلك لما تلعبه هذع الآليات من دور كبير لرفع القيمة التسويقية للشركة وزيادة قدرتها التنافسية، وبينت الدراسة أن الحوكمة تمثل أداة فعالة للرقابة على شركات التأمين من خلال عدة آليات داخلية وخارجية، كما يعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة، حيث يعتبر من الجهات المراقبة داخل الشركة، وتكون لقراراته تأثير كبير على أداء الشركة، كما أوضحت أنه يجب وضع مقياس للأداء المالي لشركات التأمين.

أما دراسة **Iqbal,Zaheer**⁽²²⁾ فقد تناولت تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك في باكستان، وأوضحت أن استقلال مجلس الإدارة هو مقياس فعال للحوكمة في البنوك، وأن هذه الحوكمة تؤثر بالتالي على تحسين الأداء بالمؤسسة، وجاءت دراسة **Eduardus**⁽²³⁾ لتوضيح العلاقة بين كفاءة حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وأداء البنوك في أندونيسيا، حيث وجدت أن نوع ملكية البنك له تأثير كبير على أداء البنك، وأكدت على أن البنوك الأجنبية هي تنفيذ أفضل للعلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وإرساء مبدأ الشفافية والإفصاح.

تتبع أهمية الحوكمة من كونها أداة فعالة لتعزيز ثقة المواطن في الحكومة ومؤسساتها، حيث إن ثقة المواطن في الأجهزة الحكومية وفي موظفي القطاع العام تلعب دورًا كبيرًا في استقرار المجتمع وأمنه ورفاهيته، وهذه الثقة لا تأتي إلا عبر حوكمة فاعلة تسمح للعاملين المؤسسة بالمشاركة، كما تسمح بقدر كبير من المساءلة والمحاسبة والشفافية،

والتي تعد من أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، وما تحمله في طياتها من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق ومعايير عالية الجودة.

وفي هذا الصدد نجد دراسة **ديلمي قمره** (24) حول دور حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح، والتعرف على مختلف متطلبات الإفصاح والشفافية كآلية لتقليل الغموض في المعلومات المالية وزيادة الثقة بين الأطراف ذات المصلحة، وتوصلت إلى أن حوكمة الشركات أساساً لتحقيق العدالة والمصداقية والشفافية والإفصاح الذي يعتبر من أهم الوسائل لإظهار المعلومات التي تؤثر في موقف متخذ القرار، وتأكيد على ذلك هدفت دراسة **محمد السويدي** (25) إلى بيان أثر الحوكمة المؤسسية على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، وتم اختيار بورصة عمان لإجراء هذه الدراسة، كما هدفت إلى التعرف على مفهوم الإفصاح في الشركات الخدمية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمبادئ الحوكمة على مستوى الإفصاح، ووجود أسس فعال بتطبيق التشريعات يضمن تحقيق مصالح المساهمين.

وانتقلت معها دراسة **محمد حميدات، محمد العيسى، خالد أبو ريشة** (26) والتي تناولت دور الإفصاح والشفافية كأحد ركائز حوكمة الشركات في تحسين موثوقية وملائمة المعلومات المحاسبية في شركات الخدمات المالية المساهمة الأردنية، وبيان أهمية تطبيق هذا المبدأ والمشاكل والمعوقات التي تحد من التطبيق الأمثل لمبدأ الإفصاح والشفافية، وتوصلت إلى أن هناك دوراً إيجابياً لهذه المبادئ في تحسين ملائمة وموثوقية المعلومات المحاسبية في التقارير المالية، إلا أنها تعاني من العديد من المشاكل والمعوقات في شركات الخدمات المالية الأردنية، وأوضحت دراسة **افطيم الجهاني** (27) أن مبدأ الإفصاح والشفافية أحد أهم المبادئ التي تستند عليها أنظمة حوكمة الشركات، حيث لا يخلو أي نظام من هذا المبدأ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات الاقتصادية لها علاقة بتطوير حوكمة الشركات والإفصاح المحاسبية والشفافية، وأكدت دراسة **جميل أحمد، سفير محمد** (28) على تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح وذلك من خلال تنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارتها وفي مختلف المجالات التي تنطوي ضمن مفهوم حوكمة الشركات والدور الذي يمكن أن تؤديه الحوكمة في هذا الشأن، من خلال إرساء أسس العلاقات الشفافة بين الأطراف المعنية، وأكدت على أن أهم مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات هو الإفصاح والشفافية، وما يحمله في طياته من مراجعة المعلومات والإفصاح عنها.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي:

وجدت الدراسة الحالية ندرة كبيرة في مجال العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي، حيث أن بعضها تناول معايير وآليات الحوكمة بوجه عام، أو العلاقة بين الحوكمة وإدارة التغيير التنظيمي، ومن هذه الدراسات، دراسة **الأشهب الياس** (29) والتي تناولت

مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات، حيث هدفت إلى التعرف عمل تلعبه معايير وآليات الحوكمة من خلال تطبيقها أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية الشركة وضمان استقرارها، وتخفيض المخاطر على عملية الاتصال التنظيمي داخل الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات غير مقبول من قبل أفراد العينة، وأكدت على ضعف العلاقة بين الحوكمة ومجلس الإدارة أي ضعف العلاقة بين الحوكمة والإطار العام للاتصال التنظيمي، ومن ثم لا تساهم الحوكمة في تحسين سير الشركة واستقرارها، وسعت دراسة محمد غادر⁽³⁰⁾ إلى تناول محددات الحوكمة ومعاييرها، والتي تشمل على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث أشارت أن نظام الحوكمة الجيد يسعى إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص وال ضبط والرقابة المتوازنة وتضمن خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم، وتوصلت إلى أن الحوكمة نظام إداري يهدف إلى إعادة توزيع الصلاحيات في كافة الهياكل الإدارية، كما يهدف إلى وضع أسس بناءة لكيفية التطوير التنظيمي بالمؤسسات العامة والخاصة.

وفي اتجاه آخر جاءت دراسة طارق سرور⁽³¹⁾ حول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين الحوكمة والتغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن قواعد الحوكمة لها تأثير كبير على إدارة عملية التغيير التنظيمي، كما أكدت على ضرورة تطبيق قواعد حوكمة الجامعات بفعالية من حيث العدالة والمشاركة والشفافية وكفاءة الإدارة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- أكدت معظم الدراسات السابقة على تزايد الاهتمام بتطبيق الحوكمة، نظراً لما يحققه ذلك من مزايا مختلفة تحد من الكثير من المشاكل التي تواجه معظم الشركات، ويساهم في رفع قدرتها على التنافسية.
- 2- ركزت دراسات سابقة عديدة على كفاءة الحوكمة في الحد من التقصير في الأداء المالي وسوء استغلال الموارد الخاصة بالشركة، وأكدت أن حسن تطبيق مبادئ الحوكمة سيؤدي إلى تحسين مركزها المالي.
- 3- أوضحت الدراسات السابقة أن من أهم مبادئ الحوكمة مبدأ الإفصاح والشفافية والنزاهة، وبالرغم من ذلك لم تتقيد بهما معظم الشركات العربية.
- 4- ندرت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والتطوير التنظيمي.
- 5- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي.

ما تنفرد به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تناولها العلاقة بين تطبيق معايير وآليات الحوكمة وبين التطوير التنظيمي بالمؤسسة.
- 2- تناولها العلاقة بين تطبيق معايير وآليات الحوكمة وبين تحسين الأداء (الوظيفي- الإداري - المالي)

وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من خلال تحديد المشكلة البحثية، وتحديد المداخل النظرية المناسبة للدراسة، بجانب اختيار عينة الدراسة. التعريفات الإجرائية:

1- الحوكمة Governance

تتبنى الدراسة الحالية تعريف منظمة التعاون OECD* عن الحوكمة، حيث الإقتصادي الدولي والتنمية

عرفتها " مجموعة القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعه لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية.

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf>

2- الاتصال التنظيمي Organizational communication

هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين كل أجزاء المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وهو شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية قوية خاصة بها، ويصعب على المؤسسة أن تُبنى دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

3- تحسين الأداء improve the performance

تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري والمالي والوظيفي والمؤسسي في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء و الأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواءا ماكان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لاتتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير كافة أنواع الأداء في بيئة العمل التي تسعى الى التطور والرقى، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة و التي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء بكل فاعلية وكفاءة

نوع الدراسة ومنهجها:

يندرج البحث الحالي ضمن البحوث الوصفية **Descriptive Researches**، التي تهدف إلى وصف خصائص مجتمع معين أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد، بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنه دون التدخل في أسبابها أو التحكم فيها (32)، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة المتضمنة بشكل رئيس على نماذج جودة الخدمة (SQM) بما يتضمن من نموذج جودة الخدمة ونموذج الأداء الفعلي، للتعرف على مدى توافر معايير وآليات الحوكمة لدى المؤسسات السعودية عينة الدراسة وانعكاس ذلك على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء سواء كان مالي، وظيفي، مؤسسي، واعتمدت الدراسة في ذلك على منهج المسح بالعينة، وفي إطار منهج المسح قامت الدراسة بمسح عينة من المؤسسات السعودية الحكومية.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة عمدية **Purposive Sample** من العاملين في المؤسسات الحكومية (شركة أرامكو - البنك المركزي السعودي - الشركة السعودية للكهرباء)، حيث بلغت العينة 200 مفردة (ذكور وإناث) في إطار العينات غير الاحتمالية، وهي العينات التي يختار الباحث أفرادها قصداً اعتقاداً منه أنها تمثل مجتمع الدراسة، وذلك على أساس عدد سنوات خبرة ودرجات علمية مختلفة.

يوضح الجدول التالي الخصائص العامة لعينة الدراسة:

جدول رقم (1)

الإجمالي		البيانات الشخصية	
%	ك		
62.0	124	ذكور	النوع
38.0	76	اناث	
100.0	200	الإجمالي	
6.5	13	من 18 إلى 25	السن
19.0	38	من 26 إلى 35	
57.0	114	من 36 إلى 45	
17.5	35	أكثر من 45 عام	
100.0	200	الإجمالي	
83.0	166	تعليم جامعي	المستوي التعليمي
17.0	34	دراسات عليا	
100.0	200	الإجمالي	
2.0	4	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
58.5	117	من 5 سنوات الي 10 سنوات	
39.5	79	أكثر من 10 سنوات	
100.0	200	الإجمالي	
33.5	67	شركة أرامكو	المؤسسة التي تنتمي إليها
33.5	67	البنك المركزي السعودي	
33	66	الشركة السعودية للكهرباء	
100	200	الإجمالي	

- يتبين من الجدول السابق خصائص عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الذكور (62%)، في مقابل (38%) للإناث.
- من حيث السن كانت الغالبية لمن تتراوح أعمارهم "من 35 إلى 45 عامًا" حيث بلغت النسبة (57%)، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم "من 26 إلى 35 عامًا" (19%)، أما من تتراوح أعمارهم أكثر من "45" عام بلغت نسبتهم (17.5%)، ومن تتراوح أعمارهم من "18 إلى 25 عامًا" بلغت نسبتهم (6.5%)
- من حيث المستوى التعليمي كانت نسبة الحاصلين على تعليم جامعي (83%)، والحاصلين على دراسات عليا (17%)
- وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت نسبة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة (58.5%)، وبلغت نسبة من تتعدى سنوات خبرتهم "أكثر من 10 سنوات" (39.5%)، ولم تتعدى نسبة "أقل من 5 سنوات" سوى (2%)
- وبالنسبة للمؤسسة التي تنتمي إليها فبلغت نسبة من ينتمي لشركة أرامكو (33.5%)، وبلغت نسبة من ينتمي للبنك المركزي السعودي (33.5%)، أما من ينتمي للشركة السعودية للكهرباء فبلغت نسبتهم (33%)

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الحكومية السعودية (أرامكو Aramco - البنك المركزي السعودي Saudi Central Bank (SAMA) - الشركة السعودية للكهرباء Saudi Electricity Company)، وقد تم اختيار هذه المؤسسات نظراً لكونها تعتبر من أولى المؤسسات السعودية التي اهتمت بنشر ثقافة ممارسة الحوكمة الشاملة، وإدراكها أن حوكمة الشركات تعتبر من أنجح الوسائل التي ترفع من درجة الثقة للشركة والاقبال عليها من قبل المستثمرين من خلال رفع جودة المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، ومن ثم تعمل على إزالة كل ما يعوق تطبيق نظام الحوكمة بها، ويعمل بشركة أرامكو أكثر من 65 ألف موظف⁽³³⁾ ويحدد الهيكل العام للحوكمة في الشركة هويتها وكيف يراها العالم الخارجي من حولها، وليس ذلك فحسب، بل يمثل البوصلة التي تسترشد بها الشركة في مزاولة أعمالها وتضمن التزامها بأرقى معايير العمل المهنية والأخلاقية، ويضمن هيكل حوكمة الشركة وجود الشفافية والرقابة الفعالة والمحاسبة على جميع مستويات الأعمال، بدءاً من الخبرات المتنوعة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا وصولاً إلى إجراءات إعداد التقارير الاعتيادية وعمليات التدقيق المستقلة⁽³⁴⁾.

وبالنسبة للبنك المركزي السعودي (مؤسسة النقد العربي السعودي سابقاً) مُعززاً لدور البنك المركزي في أدائه لمهامه، ومواكباً لمتطلبات العصر والتطور الاقتصادي والمالي المتسارع حول العالم، ومنسجماً مع رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى أن

تكون المملكة نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على مختلف الأصعدة⁽³⁵⁾، ويهدف البنك إلى حوكمة الاقتصاد السعودي بشكل يزيد من ثقة المجتمع الدولي والاستثمارات الأجنبية⁽³⁶⁾، ويتبع البنك المركزي مبادئ إطار الحوكمة الشرعية في المملكة العربية السعودية بما يتفق مع أفضل الممارسات المتعارف عليها دولياً⁽³⁷⁾ ويعمل هذا الإطار على تعزيز الأطر العامة للحوكمة والإدارة الفاعلة، إضافةً إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الإشراف على أنشطة هذه المؤسسات.

أما بالنسبة للشركة السعودية للكهرباء فقد اهتمت بالمجالات البيئية والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة، تلك التي تعمل على تدعيم طموحات الشركة نحو الاستدامة، ويعتبر تعزيز ممارسات العمل المسؤولة ضمن أولويات الشركة، حيث صدر عنها نظام الحوكمة الفعالة⁽³⁸⁾، الذي يهدف إلى وضع إطار قانوني فعال لحوكمة الشركة، ومن ثم تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للعاملين في الشركة، وتعزيز الوعي بمفهوم السلوك المهني داخل الشركة والحث على تطويره، وتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في بيئة عمل الشركة وتعزيز الإفصاح فيها⁽³⁹⁾.

وترجع أسباب اختيار الموضوع الحالي (آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية) إلى الآتي:

- 1- التأكد من تعزيز فعالية الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية السعودية، إضافة لرفع كفاءة هذه المؤسسات، وزيادة درجة التنسيق بها وتعزيز ثقة المواطن فيها.
- 2- تعظيم قيمة المؤسسات الحكومية، فمن خلال تطبيق نظام الحوكمة الفعالة تتجنب المؤسسات حالات الفشل الإداري، والتعثر الوظيفي، فضلاً على الحفاظ على قيمة المؤسسة في السوق وضمان نموها واستمرارها في عالم الأعمال، وذلك على المستوى الدولي والإقليمي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.
- 3- تأكيد الجوانب الإيجابية ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين أداء المؤسسات الحكومية.
- 4- تعتبر الحوكمة إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع، وإرساء قيم العدالة، والمساواة والديمقراطية، والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيولة دون استغلال المناصب والنفوذ.
- 5- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- 6- التأكد من الدور الفعال لمجلس الإدارة واللجان الخاصة به في المؤسسات الحكومية، وتطوير كفاءتها لتعزيز آليات اتخاذ القرار والمحاسبية داخل المؤسسة.

متغيرات الدراسة:

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة الميدانية (المستقلة – التابعة – الوسيطة) في الشكل التالي:

جدول رقم (2)

المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة	المتغير المستقل
تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية	المتغيرات الديموجرافية (النوع – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة)	آليات الحوكمة

الإطار الزمني لجمع البيانات:

تم إجراء الدراسة الميدانية وتطبيق المسح وجمع البيانات على مدار شهر إبريل، مايو 2020.

أدوات جمع البيانات:

تم تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تقيس الأبعاد والمتغيرات المختلفة للدراسة، وذلك في ضوء المشكلة البحثية والهدف من الدراسة، فضلاً عن فروض الدراسة وتساؤلاتها في إطار المداخل النظرية التي تعتمد عليها الدراسة، وتضمنت الاستمارة (16) سؤالاً لتغطية أهداف الدراسة بشكل واف، إضافة إلى أسئلة البيانات الشخصية.

اختبار الصدق والثبات:

• اختبار الصدق (Validity):

تم التأكد من صدق الاستبيان وأنه يقيس أهداف وتساؤلات وفروض الدراسة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة (40)، للتأكد من صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة، واتفق المحكمون بنسبة 87% على صلاحية الأداة للتطبيق، وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم لتصبح في شكلها النهائي.

• اختبار الثبات (Reliability):

تم تطبيق اختبار قبلي على عينة قوامها 10% من إجمالي العينة، للتأكد من الفهم الصحيح للأسئلة ومدى وضوحها وترتيبها، ومن ثم ادخال بعض التعديلات المقترحة، وللتأكد من ثبات البيانات قامت الباحثة بإعادة الاختبار Test.Retest على عينة قدرها 15% من المبحوثين بعد مرور 3 أسابيع من الاختبار الأول، وبلغ معامل الثبات 92% وهي قيمة عالية تشير إلى دقة وثبات الأداة والاستقرار في نتائجها.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتمت المعالجات الإحصائية من خلال استخدام المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية:

التكرارات البسيطة والنسب المئوية.

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

الوزن النسبي الذي يحسب من المعادلة: الوزن المئوي = (المتوسط الحسابي x 100) ÷ الدرجة العظمى للعبارة

4- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة (Interval or Ratio)

5- اختبار تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لقياس الفروق بين المتوسطات بين أكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة.

6- اختبار كا2 (Chi square) لدراسة معنوية الفروق بين مجموعات المتغيرات الاسمية.

7- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من نوع الفئة أو النسبة (Interval or Ratio).

نتائج الدراسة الميدانية:

الجزء الأول: النتائج العامة للدراسة الميدانية والمقاييس الإحصائية:

المحور الأول: وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة:

جدول رقم (3)

يوضح الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسات عينة الدراسة

الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة	ك	%
الزامي	184	92.0
اختياري	16	8.0
الإجمالي	200	100.0
كا2: 26.776	درجة الحرية: 1	مستوى المعنوية: 0.000
	دال	

تشير بيانات الجدول السابق إلى الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة، فكان "الزامياً" بنسبة (92%)، و"اختيارياً" بنسبة (8%)، تتسق هذه البيانات مع المؤشرات الموضحة أسفل الجدول، حيث تبلغ قيمة كا2 (26.776)، عند درجة حرية (1)، ومستوى معنوية (0.000)، الأمر الذي يعني وجود فروق دالة إحصائية في الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة بين المؤسسات التي يعمل بها المبحوثون.

ويمكن تفسير ذلك من خلال جانبين الأول أن غرس مبادئ ومعايير الحوكمة وجعلها الزامية بالمؤسسات، ستكون له العديد من الفوائد الفعالة منها التقليل من حجم الفساد، وزيادة فرص نجاح وتنافسية المؤسسات، وإقناع الجمهور بعدالة ونزاهة أداء هذه المؤسسات، أما الثاني أن المؤسسات التي تتبع الزامية تطبيق آليات الحوكمة تطبيقاً فعالاً تعزز مستوى الثقة والاطمئنان لدى مساهميها على استثماراتهم، حيث يعد ذلك مؤشراً على دراية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وبالتالي قدرتها على إدارة هذه المخاطر والحد منها، مما يساعد المستثمر على اتخاذ قراره الاستثماري تجاه المؤسسة.⁽⁴¹⁾

جدول رقم (4)

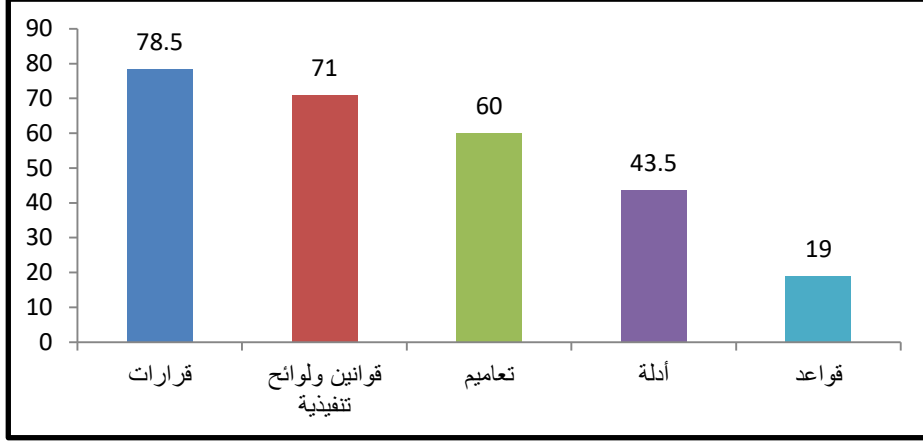
يوضح الإطار التشريعي الذي يُنظم حوكمة المؤسسة التابع لها

الإطار التشريعي الذي يُنظم حوكمة المؤسسة	ك	%
قرارات	157	78.5
قوانين ولوائح تنفيذية	142	71.0
تعاميم	120	60.0
أدلة	87	43.5
قواعد	38	19.0

يتضح من البيانات السابقة الإطار التشريعي الذي يُنظم حوكمة المؤسسة، فكانت في مقدمتها "القرارات" بنسبة (78,5%)، ثم "القوانين واللوائح التنفيذية" بنسبة (71%)، فـ"التعاميم" بنسبة (60%)، يلي ذلك "الأدلة" بنسبة (43,5%)، وأخيراً "القواعد" بنسبة (19%)

ويمكن توضيح ذلك على أساس أن الإطار التشريعي لحوكمة المؤسسات لا بد أن يتسع ليشمل جميع القرارات التي تعمم بالمؤسسات، وكذلك كافة القوانين الاقتصادية مثل قانون الشركات، وقانون الاستثمار، وقانون سوق الأوراق المالية، ومن ثم نجد أن معظم الدول العربية بصفة خاصة، دأبت على جمع المبادئ والمعايير المتعلقة بحوكمة المؤسسات أو الشركات في نظام قانوني مستقل أخذ في الغالب أحد شكلي التنظيم التشريعي القانون أو اللائحة.⁽⁴²⁾

كما تتأثر الحوكمة بعدد من المحددات من أهمها المناخ العام في الدولة التي تعمل من خلاله المؤسسات، وتكمن أهميتها في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد وحسن إدارة المؤسسات، مثل قانون المال وقانون تنظيم المنافسة، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية بالمؤسسات.⁽⁴³⁾



جدول رقم (5)

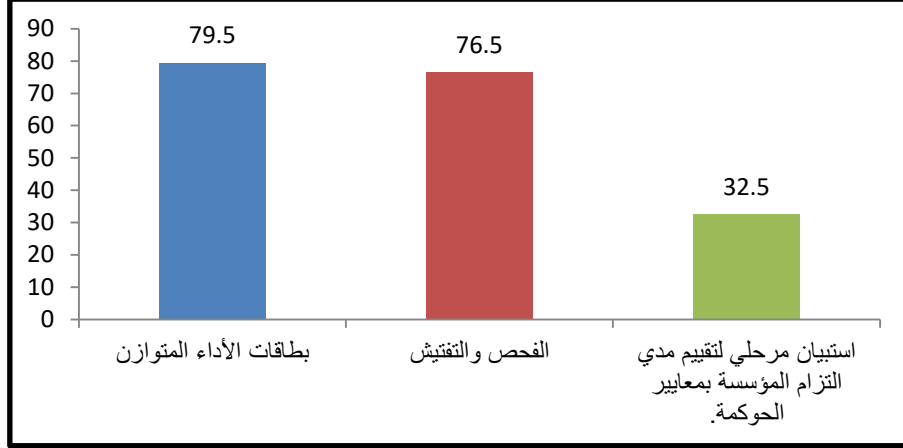
يوضح آليات متابعة التزام المؤسسة بمعايير حوكمة المؤسسات

%	ك	آليات متابعة التزام المؤسسة بمعايير حوكمة المؤسسات
79.5	159	بطاقات الأداء المتوازن
76.5	153	الفحص والتفتيش
32.5	65	استبيان مرحلي لتقييم مدى التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة.

يتضح من البيانات السابقة آليات متابعة التزام المؤسسة بمعايير حوكمة المؤسسات، فكانت في مقدمتها "بطاقات الأداء المتوازن" بنسبة (79,5%)، ثم "الفحص والتفتيش" بنسبة (76,5%)، وأخيراً "استبيان مرحلي لتقييم مدى التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة" بنسبة (32,5%)

ويمكن تفسير ذلك على أساس مميزات بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Score Card**، حيث تعد أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وكذلك نظاماً إدارياً وخطّة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، حيث توازن ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.

كما أنها تعتبر أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في المؤسسة، وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء، كما تعد نظام إدارة للأداء على مستوى المؤسسة، وأشمل من مراقبة قياس أداء الفرد لوحده وإنتاجيته، إضافة إلى أنها أحدث نماذج قياس أداء المؤسسات وتحقيق التوازن الداخلي لها. (44)



جدول رقم (6)

يوضح مدى الموافقة على وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة بالمؤسسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		إلى حد ما		موافق		وجود أساس محكم لمعايير الحوكمة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.3	.455	2.71	-	-	29.0	58	71.0	142	يتم تطبيق معايير وآليات الحوكمة عن طريق المؤسسة ذاتها وليس عن طريق جهة خارجية.
1	90.3	.455	2.71	-	-	29.0	58	71.0	142	يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المؤسسة.
2	89.7	.485	2.69	1.0	2	29.0	58	70.0	140	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة مبدأ المساندة للإدارة العليا كباقي العاملين بالمؤسسة
2	89.7	.462	2.69	-	-	30.5	61	69.5	139	تتسم الإدارة التنفيذية بالاستقلالية واللامركزية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات
3	88.3	.499	2.65	1.0	2	33.0	66	66.0	132	تنفذ الهيئات الرقابية والإشرافية في المؤسسة متطلبات الحوكمة بكل مهنية وموضوعية.

معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية

4	87.7	.552	2.63	3.5	7	30.0	60	66.5	133	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو أهلية وكفاءة، ويعتبر هيئة إشراف ورقابية داخل المؤسسة
4	87.7	.504	2.63	1.0	2	35.0	70	64.0	128	تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة لاعتماد من الإدارة العليا بالوزارة قبل التنفيذ
5	87.0	.510	2.61	1.0	2	37.5	75	61.5	123	تتوافق الأنظمة والقوانين والتشريعات الرقابية في المؤسسة مع قوانين وأنظمة الرقابة المحلية والعالمية المعمول بها.
5	87.0	.489	2.61	-	-	39.0	78	61.0	122	تناسب متطلبات وقواعد الحوكمة مع مقدار الشفافية والإفصاح في المؤسسة.
6	86.7	.512	2.60	1.0	2	38.5	77	60.5	121	تميز القوانين والتشريعات المعمول بها في المؤسسة بالشمولية والوضوح
7	86.3	.513	2.59	1.0	2	39.0	78	60.0	120	يتوفر بالمؤسسة المقومات الأساسية لتطوير الحوكمة من هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد صلاحيات.
7	86.3	.532	2.59	2.0	4	37.0	74	61.0	122	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التوازن بين التخصصات ومتطلبات سوق العمل
8	84.7	.519	2.54	1.0	2	43.5	87	55.5	111	توظف القوانين والأنظمة المعمول بها بالمؤسسة الموازنة بفاعلية وفقاً لخطة عمل يحقق فيها رؤيتها ورسالتها وأهدافها
9	80.3	.493	2.41	-	-	59.0	118	41.0	82	تتوفر تشريعات وقوانين واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات مع ضمان تحقيق المصالح العامة للجمهور.

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة، فذكروا في المقدمة "يتم تطبيق معايير وآليات الحوكمة عن طريق المؤسسة ذاتها وليس عن طريق جهة خارجية" و"يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المؤسسة" بوزن نسبي (90,3%) لكل منهما، ثم "تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة مبدأ المسائلة للإدارة العليا كباقي العاملين بالمؤسسة" و"تتسم الإدارة التنفيذية بالاستقلالية واللامركزية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات" بوزن نسبي (89,7%) لكل منهما، ثم "تنفذ الهيئات الرقابية والإشرافية في المؤسسة متطلبات الحوكمة بكل مهنية وموضوعية" بوزن نسبي (88,3%)، يلي ذلك "يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو أهلية وكفاءة، ويعتبر هيئة إشراف ورقابية داخل المؤسسة" و"تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة لاعتماد من الإدارة العليا بالوزارة قبل التنفيذ" بوزن نسبي (87,7%)، وذكر المبحوثون في المرتبة السابعة كل من "يتوفر بالمؤسسة المقومات الأساسية لتطوير الحوكمة من هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد صلاحيات" و"تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التوازن بين التخصصات ومتطلبات سوق العمل" بوزن نسبي (86,3%) لكل منهما، ثم "توظف القوانين والأنظمة المعمول بها بالمؤسسة الموازنة بفاعلية وفقاً لخطة عمل يحقق فيها رؤيتها ورسالتها وأهدافها" بوزن نسبي (84,7%)، وأخيراً "تتوفر تشريعات وقوانين واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات مع ضمان تحقيق المصالح العامة للجمهور" بوزن نسبي (80,3%)

ويمكن تفسير ذلك على أساس أن تطبيق آليات الحوكمة من خلال المؤسسة ذاتها يقدم إطاراً قيماً لتناول إجراءات الحوكمة الفعالة وفرزها، وتقليل النزاعات وتحسين الأداء والمساعدة على التطوير التنظيمي، كما أن توفر الإطار التنظيمي الفعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المؤسسة، ويكون ضماناً لشقين، الشق الأول نزاهة أي تقارير تقدم، والشق الثاني إدارة الأعمال بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (7)

يوضح درجة المقياس حول مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة بالمؤسسات

المقياس العام حول مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسات	ك	%
ضعيف	2	1
متوسط	37	18.5
قوي	161	80.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسات، فكان وجود هذا الأساس "قويًا" بنسبة (80,5%)، و"متوسطًا" بنسبة (18,5%)، وأخيراً "ضعيفًا" بنسبة (1%)

المحور الثاني: تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي:

جدول رقم (8)

يوضح نمط الاتصال السائد بالمؤسسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		إلى حد ما		موافق		نمط الاتصال السائد بالمؤسسة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.7	.453	2.72	-	-	28.5	57	71.5	143	تتلقى الأوامر من الإدارة العليا عن طريق رئيسك المباشر
1	90.7	.448	2.72	-	-	27.5	55	72.5	145	تهتم الإدارة بالافتراحتات المقدمة منك مما زاد من إخلاصك في العمل
2	90.0	.457	2.70	-	-	29.5	59	70.5	141	تفضل المقابلة الفردية مع رئيسك لشرح أي مشاكل في عملك
3	89.7	.464	2.69	-	-	31.0	62	69.0	138	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال شكواك
4	89.3	.490	2.68	1.0	2	30.5	61	68.5	137	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص العمل
5	89.0	.471	2.67	-	-	33.0	66	67.0	134	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
5	89.0	.471	2.67	-	-	33.0	66	67.0	134	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها
6	88.3	.477	2.65	-	-	34.5	69	65.5	131	المعلومات تصلك من الإدارة في الوقت المناسب
6	88.3	.478	2.65	-	-	35.0	70	65.0	130	الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات لك بسهولة ويسر
7	87.7	.485	2.63	-	-	37.5	75	62.5	125	تتواصل الإدارة معك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك
8	87.0	.519	2.61	1.5	3	36.0	72	62.5	125	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
9	84.0	.501	2.52	-	-	47.5	95	52.5	105	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلى

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول نمط الاتصال السائد بالمؤسسة، فذكروا في المقدمة "تتلقى الأوامر من الإدارة العليا عن طريق رئيسك المباشر" و"تهتم الإدارة بالاقتراحات المقدمة منك مما زاد من إخلاصك في العمل" بوزن نسبي (90,7%) لكل منهما، ثم "تفضل المقابلة الفردية مع رئيسك لطرح أي مشاكل في عملك" بوزن نسبي (90%)، "فنادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال شكواك" بوزن نسبي (89,7%)، يلي ذلك "أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسألة تخص العمل" بوزن نسبي (89,3%)، وذكر المبحوثون في المرتبة السابعة "تواصل الإدارة معك خلال فترات منتظمة إثناء أداء العمل" بوزن نسبي (87,7%)، ثم "المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء العمل" بوزن نسبي (87%)، وأخيراً "تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلى" بوزن نسبي (84%)

يمكن للدراسة الحالية تفسير ذلك على أساس أن الاتصال التنظيمي يعتبر الوسيلة الفعالة لكل نشاط داخل المؤسسات، وكما أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية بالمؤسسة كان في أوج صورته، بحيث لا يجد المسؤولين والمشرفين أي صعوبة في إيصال قراراتهم وتعليماتهم إلى كافة العاملين بالمؤسسة، وعلى الجانب الآخر لا يجد العاملين أي صعوبة أو ضيق في تلقي وفهم محتوى هذه القرارات والتعليمات وكذا تنفيذها فيما بعد.

أما من حيث اهتمام إدارة المؤسسة بالاقتراحات المقدمة من قبل العاملين بها، فهذا في الأساس يرجع إلى رُقى فن الإدارة بالمؤسسة، حيث لا توجد مؤسسة أيًا كان حجمها تستطيع أن تحقق أهدافها أو تضمن استمراريتها في السوق دون الاعتماد على إدارة جيدة لديها من الخطط والسياسات ما يضمن تحقيق أهدافها، والتي تضع أولى اهتماماتها العاملين بها، كي تضمن ولأنهم وانجازهم في العمل، وأيضا تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يؤكد على العنصر البشري من أهم عناصر الإدارة في مختلف أنواع المؤسسات، فبدونه لا تستطيع أي مؤسسة ليس فقط الاستمرار بل التواجد من الأساس، لذلك فمن المهم العمل على تنمية العنصر البشري بشكل دائم ودعم مهاراته واقتراحاته وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.

جدول رقم (9)

يوضح درجة المقياس حول نمط الاتصال السائد بالمؤسسات من وجهة نظر المبحوثين

المقياس العام حول نمط الاتصال السائد بالمؤسسات من وجهة نظر المبحوثين	ك	%
متوسط	46	23
قوي	154	77
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول نمط الاتصال السائد بالمؤسسات من وجهة نظر المبحوثين، فكان هذا النمط السائد "قويًا" بنسبة (77%)، و"متوسطًا" بنسبة (23%)

جدول رقم (10)

يوضح مدى الموافقة على توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		إلى حد ما		موافق		مقومات المعاملة العادلة بين العاملين بالمؤسسة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	89.3	.468	2.68	-	-	32.0	64	68.0	136	يتم تطبيق الأنظمة والقوانين بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح (العاملين المحلي – المجتمع المحلي – المؤسسات العامة)
2	88.3	.478	2.65	-	-	35.0	70	65.0	130	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق العاملين
3	87.3	.485	2.62	-	-	37.5	75	62.5	125	توفر المؤسسة نظاما لتلقي مقترحات العاملين بالمؤسسة والتعامل معها بطريقة عادلة
4	87.0	.489	2.61	-	-	39.0	78	61.0	122	يتميز قانون المكافآت والترقيات والحوافز بالمؤسسة بالعدالة والنزاهة
4	87.0	.508	2.61	1.0	2	36.5	73	62.5	125	تطبيق الأنظمة والقوانين على جميع العاملين دون أي تمييز على أساس الجنس أو الأصل أو اللغة أو المنصب
5	86.7	.491	2.60	-	-	40.0	80	60.0	120	العاملين لهم حقوق التصويت المتساوية
5	86.7	.490	2.60	-	-	39.5	79	60.5	121	تطبيق إدارة المؤسسة ضوابط ومعايير ذات كفاءة ونزاهة لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية
6	86.0	.494	2.58	-	-	41.5	83	58.5	117	يتم قانون العقوبات المعمول به بالمؤسسة بالعدالة والنزاهة
7	84.3	.500	2.53	-	-	47.0	94	53.0	106	تستطيع المطالبة بحقوقك في أي وقت لأنك مدعوم بالأنظمة العادلة
8	83.7	.521	2.51	1.0	2	46.5	93	52.5	105	تعتبر المساواة في معاملة جميع العاملين من أهم ضوابط الحوكمة

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، فذكروا في المقدمة "يتم تطبيق الأنظمة والقوانين بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح (العاملين – المجتمع المحلي – المؤسسات العامة)" بوزن نسبي (89,3%)، ثم "تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق العاملين" بوزن نسبي (88,3%)، ف"توفر المؤسسة

نظاماً لتلقى مقترحات العاملين بالمؤسسة والتعامل معها بطريقة عادلة" بوزن نسبي (87,3%)، يلي ذلك كل من "يتميز قانون المكافآت والترقيات والحوافز بالمؤسسة بالعدالة والنزاهة" و"تطبق الأنظمة والقوانين على جميع العاملين دون أي تمييز على أساس الجنس أو الأصل أو اللغة أو المنصب" بوزن نسبي (87%)، وذكر المبحوثون في المرتبة السابعة "تستطيع المطالبة بحقوقك في أي وقت لأنك مدعوم بالأنظمة العادلة" بوزن نسبي (84,3%)، وأخيراً "تعتبر المساواة في معاملة جميع العاملين من أهم ضوابط الحوكمة" بوزن نسبي (83,7%)

- يمكن للدراسة الحالية توضيح ذلك في ضوء أنه يقع على قادة المؤسسات والمدراء في الشركات مسؤوليات جمّة، من أبرزها ضمان العدالة بين الموظفين والتي تُعد من العوامل المحورية لنجاح المؤسسة، حيث أنه إذا شعر الموظفون بأنهم لا يُعاملون بشكل عادل فسيُدفعهم ذلك إلى خفض الإنتاجية، وتدنّي المحفزات الذاتية، والعلاقات السلبية، ما قد يؤدي إلى سلوك غير أخلاقي أو ممارسات مدمرة، ليس هذا فقط، بل إن المؤسسة التي لا تعامل الجميع على قدم المساواة ستعاني من معدل دوران وظيفي مرتفع، إذ سيقضي الموظفون أوقاتهم في هذه المؤسسة بحثاً عن وظائف أفضل، وإذا بقوا في مواقعهم ولم يغادروا فإن وجودهم والعدم سواء، بل إنهم يتقلون كاهل المؤسسة بالأعباء المالية واللوجستية.

- أما بالنسبة لعدالة الفرص بين الموظفين فهذه مسألة أعم بكثير من مجرد فكرة الحصول على المكافآت المادية وإن كان ذلك مهمّاً إذ إنها تشمل العدالة في توزيع المهام، والتكاليف المختلفة، كما أنه من المهم أن يشعر الموظفون أن لديهم فرصة عادلة لكسب مكافأة أو ترقية ما إذا عملوا بجد بما فيه الكفاية، وينبع الخطر الأساسي لغياب العدالة في المؤسسات من أن الموظفين يدركون أن العمل الجاد لا يُجازى عليه، ما يؤدي إلى السلبية والإحباط وتدنّي معدلات الإنتاج.

جدول رقم (11)

يوضح درجة المقياس حول مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسات

المقياس العام حول مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسات	ك	%
متوسط	61	30.5
قوي	139	69.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسات، فكانت المقومات "قوية" بنسبة (69,5%)، و"متوسطة" بنسبة (30,5%)

جدول رقم (12)

يوضح مدى الموافقة على توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		إلى حد ما		موافق		مقومات المعاملة العادلة بين العاملين بالمؤسسة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.0	.462	2.70	-	-	30.5	61	69.5	139	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية
2	89.3	.468	2.68	-	-	32.0	64	68.0	136	تقوم الأجهزة الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالمؤسسة من خلال النظام الفعال والعدالة والمشاركة والشفافية وكفاءة الإدارة.
3	88.3	.478	2.65	-	-	35.0	70	65.0	130	تفصح المؤسسة عن السياسة التي تتبعها في منح المكافآت والبدلات لجميع العاملين بها.
4	88.0	.481	2.64	-	-	36.0	72	64.0	128	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين للتبليغ عن الفساد الإداري والمالي لأن المؤسسة تتعامل بشفافية وعدالة
5	87.7	.483	2.63	-	-	36.5	73	63.5	127	يتم الإفصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وإظهار شفافيته
6	87.3	.488	2.62	-	-	38.5	77	61.5	123	يتم السماح لكافة العاملين بإبداء الرأي والمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي في المؤسسة

7	87.0	.490	2.61	-	-	39.5	79	60.5	121	تقوم الهيئات الرقابية في المؤسسة بواجبها المهني وبموضوعية لتنفيذ كافة متطلبات الشفافية
7	87.0	.490	2.61	-	-	39.5	79	60.5	121	يتوفر في المؤسسة نظاما إعلاميا مطورا وقنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة والشفافية
8	86.7	.491	2.60	-	-	40.0	80	60.0	120	يتم الإفصاح عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
8	86.7	.510	2.60	1.0	2	37.5	75	61.5	123	تعمل الأنظمة المطبقة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في كافة التقارير التي تقدمها المؤسسة
9	86.0	.496	2.58	-	-	42.5	85	57.5	115	يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة
10	85.7	.496	2.57	-	-	43.0	86	57.0	114	تراعى المؤسسة مبدأ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والقوانين والتعليمات على العاملين بالمؤسسة
11	81.7	.499	2.45	-	-	55.0	110	45.0	90	توفر المؤسسة كتيبا خاصا باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف، ومعلن عنه إلكترونيا بصورة دائمة.

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسات، فذكروا في المقدمة "مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية" بوزن نسبي (90%)، ثم

"تقوم الأجهزة الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالمؤسسة من خلال النظام الفعال والعدالة والمشاركة والشفافية وكفاءة الإدارة" بوزن نسبي (89,3%)، فـ "تفصح المؤسسة عن السياسة التي تتبعها في منح المكافآت والبدلات لجميع العاملين بها" بوزن نسبي (88,3%)، يلي ذلك "يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين للتبليغ عن الفساد الإداري والمالي لأن المؤسسة تتعامل بشفافية وعدالة" بوزن نسبي (88%)، وذكر المبحوثون في المرتبة السابعة كل من "تقوم الهيئات الرقابية في المؤسسة بواجبها بمهنية وبموضوعية لتنفيذ كافة متطلبات الشفافية" و"يتوفر في المؤسسة نظاماً إعلامياً مطوراً وقنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة والشفافية" بوزن نسبي (87%) لكل منهما، ثم كل من "يتم الإفصاح عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين" و"تعمل الأنظمة المطبقة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في كافة التقارير التي تقدمها المؤسسة" بوزن نسبي (86,7%)، وأخيراً "توفر المؤسسة كتباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف، ومعلن عنه إلكترونياً بصورة دائمة" بوزن نسبي (81,7%)

يمكن توضيح ذلك في ضوء أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات أو المؤسسات أصبحت مطلباً ضرورياً، من أجل الإسهام في إنجاح ونمو الاستثمارات، ويعتبر الإفصاح والشفافية أولى هذه القواعد، والتي تؤدي إلى حماية حقوق المساهمين، والمساواة بينهم، والمحافظة على كافة أصحاب المصالح.

كما نجد أن تطبيق مبادئ الحوكمة وما تحتويها من إفصاح وشفافية تؤدي إلى إظهار الشفافية في المعلومات المفصح عنها، مما يتيح الفرصة للمستثمرين لزيادة التعاملات مع المؤسسة، حيث أصبحت بالنسبة لهم موضع ثقة، إضافة إلى ذلك تساعد تلك القواعد في إعادة توزيع الصلاحيات للعاملين والمسؤولين، ورقابة وتوجيه الأعمال، وأيضاً وضع نظام محدد للحوافز والمكافآت من خلال تقييم الأداء سواء للمدراء أو العاملين بالمؤسسة. (45)

جدول رقم (13)

يوضح درجة المقياس حول مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات

بين جميع العاملين بالمؤسسات

المقياس العام حول مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات	ك	%
بين جميع العاملين بالمؤسسات	50	25
متوسط	150	75
قوي	200	100
الإجمالي		

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسات؛ فكانت المقومات المتوفرة "قوية" بنسبة (75%)، و"متوسطة" بنسبة (25%)

جدول رقم (14)

يوضح مدى الموافقة على توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لا وافق		إلى حد ما		موافق		مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير الحوكمة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	91.3	.442	2.74	-	-	26.5	53	73.5	147	تطبيق إدارة المؤسسة تقديم الأداء بصفة دورية بنزاهة وكفاءة عالية
2	88.3	.478	2.65	-	-	35.0	70	65.0	130	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر
2	88.3	.478	2.65	-	-	35.0	70	65.0	130	يقوم مجلس الإدارة بالمؤسسة بالإشراف التام على عملية الإفصاح والشفافية
3	87.3	.507	2.62	1.0	2	36.0	72	63.0	126	تقوم إدارة المؤسسة بعمليات النقل والإحلال بكفاءة لتحسين الجودة والأداء وإحداث تغيير تنظيمي ناجح وفعال
4	86.7	.491	2.60	-	-	40.0	80	60.0	120	يعمل مجلس الإدارة بالمؤسسة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام رقابي فعال
4	86.7	.492	2.60	-	-	40.5	81	59.5	119	تعمل إدارة المؤسسة جاهدة لوضع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير العاملين وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل
5	86.3	.493	2.59	-	-	41.0	82	59.0	118	توجد خطة استراتيجية فعالة وشاملة للإشراف والرقابة
6	86.0	.496	2.58	-	-	42.5	85	57.5	115	يراعى مجلس الإدارة بالمؤسسة المعاملة المتساوية لكل الموظفين وبطريقة عادلة
6	86.0	.495	2.58	-	-	42.0	84	58.0	116	يتم إطلاع جميع العاملين بالمؤسسة على كافة العمليات الحديثة والضرورية التي تقوم بها المؤسسة كل في مجال تخصصه
7	84.7	.500	2.54	-	-	46.0	92	54.0	108	تقوم إدارة المؤسسة باستقطاب الموظفين من أصحاب الكفاءات المتميزة

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة، فذكروا في المقدمة "تطبق إدارة المؤسسة تقييم الأداء بصفة دورية بنزاهة وكفاءة عالية" بوزن نسبي (91,3%)، ثم كل من "تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر" و"يقوم مجلس الإدارة بالمؤسسة بالإشراف التام على عملية الإفصاح والشفافية" بوزن نسبي (88,3%)، ف"تقوم إدارة المؤسسة بعمليات النقل والإحلال بكفاءة لتحسين الجودة والأداء وإحداث تغيير تنظيمي ناجح وفعال" بوزن نسبي (87,3%)، يلي ذلك كل من "يعمل مجلس الإدارة بالمؤسسة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام رقابي فعال" و"تعمل إدارة المؤسسة جاهدة لوضع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير العاملين وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل" بوزن نسبي (86,7%)، وذكر المبحوثون في المرتبة السابعة والأخيرة "تقوم إدارة المؤسسة باستقطاب الموظفين من أصحاب الكفاءات المتميزة" بوزن نسبي (84,7%)

وتوضح الدراسة الحالية ذلك انطلاقاً من مبدأ أن حوكمة الشركات أو المؤسسات وضرورة وضعها حيز التطبيق وآلية من آلياته، إذ ينبغي أن يرتقي دور مجلس الإدارة في المؤسسات إلى توجيه العمليات نحو النجاح وتوفير المعلومات إلى الإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ استراتيجيتها بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور مجلس الإدارة في تبنى أسس سليمة لحوكمة المؤسسات، وما يُنجز من نتائج إيجابية تنعكس على أداء المؤسسة. (46)

وعن طريق توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة يتم الآتي (47)

أ- دعم قدرات المؤسسة التنافسية.

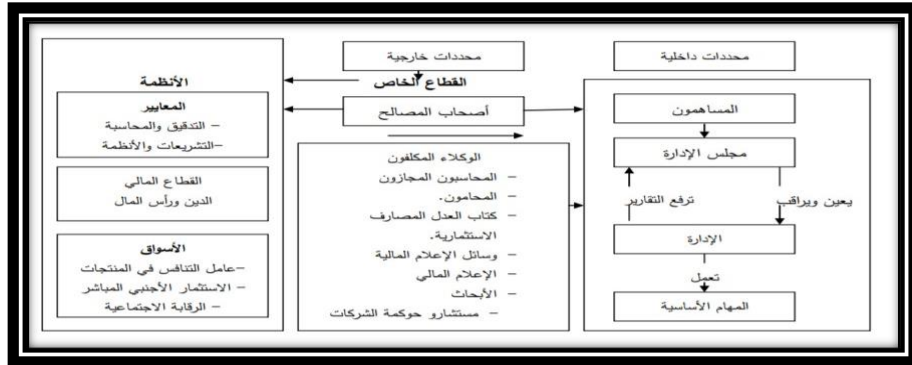
ب- محاربة الفساد والإشراف التام على عمليتي الإفصاح والشفافية

ج- خلق فرص عمل جديدة للكفاءات.

د- مساعدة المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح.

ويوضح الشكل التالي المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة وهو أساس مسؤولية

مجلس الإدارة (48)



جدول رقم (15)

يوضح درجة المقياس حول مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة
بالمؤسسات تجاه معايير وآليات الحوكمة

المقياس العام حول مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات تجاه معايير وآليات الحوكمة	ك	%
متوسط	55	27.5
قوي	145	72.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات تجاه معايير وآليات الحوكمة؛ فكانت المقومات المتوفرة "قوية" بنسبة (72,5%)، و"متوسطة" بنسبة (27,5%)

جدول رقم (16)

يوضح مدى الموافقة على توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير وآليات الحوكمة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		إلى حد ما		موافق		مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير وآليات الحوكمة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.3	.453	2.71	-	-	28.5	57	71.5	143	وجود آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية المؤسسة
2	89.7	.464	2.69	-	-	31.0	62	69.0	138	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين البيئة الداخلية للعاملين بالمؤسسة
3	89.0	.473	2.67	-	-	33.5	67	66.5	133	يشارك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة في المؤسسة
4	88.7	.477	2.66	-	-	34.5	69	65.5	131	توجد آلية اتصال فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس إدارة المؤسسة لتجنب التصرفات غير القانونية وغير اللائقة وتوفير بيئة صالحة لاستمرارية المؤسسة بنجاح من حرية تعبير واجتماعات
5	88.3	.477	2.65	-	-	34.5	69	65.5	131	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القواعد والأنظمة المعمول بها في المؤسسة
6	85.7	.496	2.57	-	-	43.0	86	57.0	114	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم
7	85.3	.498	2.56	-	-	44.0	88	56.0	112	تضع الإدارة العليا برنامج فعال وكفاء لإدارة الأزمات والحماية من أي عقبات بالمؤسسة
8	85.0	.499	2.55	-	-	45.5	91	54.5	109	تشارك المؤسسة ممثلين من أصحاب المصالح في وضع خطط التطوير فيها

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير وآليات الحوكمة، فذكروا في المقدمة "توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية المؤسسة" بوزن نسبي (90,3%)، ثم "يتم العمل على تطوير آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين البيئة الداخلية للعاملين بالمؤسسة" بوزن نسبي (89,7%)، ف "يشارك أصحاب المصالح في وضع

قواعد المساءلة والمحاسبة في المؤسسة" بوزن نسبي (89%)، يلي ذلك "توجد آلية اتصال فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس إدارة المؤسسة لتجنب التصرفات غير القانونية وغير اللائقة وتوفير بيئة صالحة لاستمرارية المؤسسة بنجاح من حرية تعبير واجتماعات" بوزن نسبي (88,7%)، وذكر المبحوثون في المرتبة السابعة "تضع الإدارة العليا برنامج فعال وكفاء لإدارة الأزمات والحماية من أي عقبات بالمؤسسة" بوزن نسبي (85,3%)، وأخيرًا "تشارك المؤسسة ممثلين من أصحاب المصالح في وضع خطط التطوير فيها" بوزن نسبي (85%)

ويمكن توضيح ذلك في ضوء أن الاهتمام بأصحاب المصالح في المؤسسة يعنى الاستثمار في رأس المال البشري والمادي، بالقدر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة التنافسية في السوق، ومن ثم مراعاة أصحاب المصالح التي يخولها لهم القانون، وفي المقابل إيجاد الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على حقوقهم، وإشراك أصحاب المصالح في إدارة المؤسسة، ومدعم بالمعلومات التي تساعد في عملهم، بل وتطوير أداء العاملين التي تسمح لهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. (49)

جدول رقم (17)

يوضح درجة المقياس حول مدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير وآليات الحوكمة

المقياس العام حول مدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير وآليات الحوكمة	ك	%
متوسط	51	25.5
قوي	149	74.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه معايير وآليات الحوكمة، فكانت المقومات المتوفرة "قوية" بنسبة (74,5%)، و"متوسطة" بنسبة (25,5%)

جدول رقم (18)

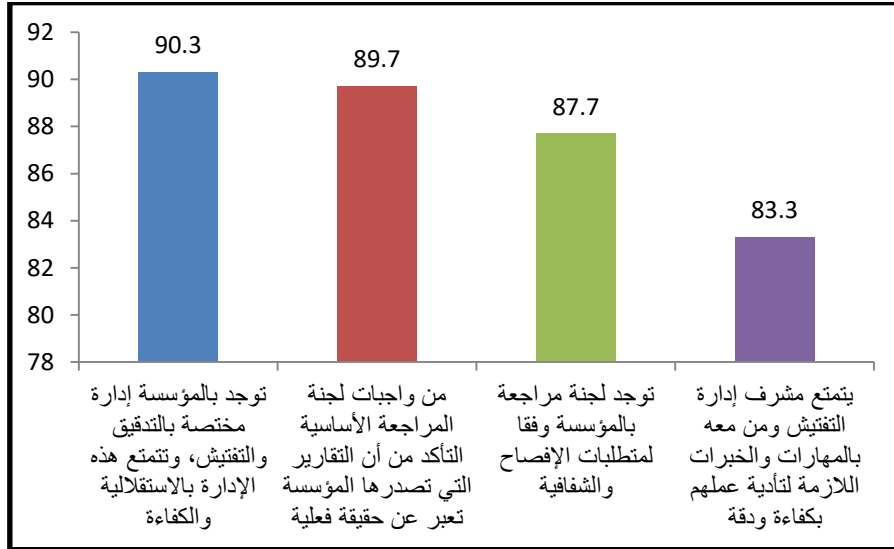
يوضح مدى الموافقة على توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسة كأحد آليات الحوكمة الفعالة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		إلى حد ما		موافق		مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسة كأحد آليات الحوكمة الفعالة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.3	.453	2.71	-	-	28.5	57	71.5	143	توجد بالمؤسسة إدارة مختصة بالتنسيق والتفتيش، وتتمتع هذه الإدارة بالاستقلالية والكفاءة
2	89.7	.462	2.69	-	-	30.5	61	69.5	139	من واجبات لجنة المراجعة الأساسية التأكد من أن التقارير التي تصدرها المؤسسة تعبر عن حقيقة فعلية

3	87.7	.483	2.63	-	-	36.5	73	63.5	127	توجد لجنة مراجعة بالمؤسسة وفقا لمتطلبات الإفصاح والشفافية
4	83.3	.501	2.50	-	-	50.5	101	49.5	99	يتمتع مشرف إدارة التفتيش ومن معه بالمهارات والخبرات اللازمة لتأدية عملهم بكفاءة ودقة

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسة كأحد آليات الحوكمة الفعالة، فذكروا في المقدمة "توجد بالمؤسسة إدارة مختصة بالتدقيق والتفتيش، وتتمتع هذه الإدارة بالاستقلالية والكفاءة" بوزن نسبي (90,3%)، ثم "من واجبات لجنة المراجعة الأساسية التأكد من أن التقارير التي تصدرها المؤسسة تعبر عن حقيقة فعلية" بوزن نسبي (89,7%)، ف "توجد لجنة مراجعة بالمؤسسة وفقا لمتطلبات الإفصاح والشفافية" بوزن نسبي (87,7%)، يلي ذلك "يتمتع مشرف إدارة التفتيش ومن معه بالمهارات والخبرات اللازمة لتأدية عملهم بكفاءة ودقة" بوزن نسبي (83,3%)

حيث يُعتبر مبدأ المساءلة ضمان لتحقيق المساءلة على كافة المستويات من خلال سياسات وإجراءات تعمل على تعزيز ذلك، وأيضا من أجل تحقيق درجة عالية من النزاهة والعمل من أجل المصلحة العامة، وترسيخ القيم الأخلاقية للمؤسسة لدى الموظفين والمتعاملين، إضافة إلى إدارة المسؤوليات على كافة مستويات الإدارة العامة للمؤسسة، كما أن تطبيق الحوكمة وممارستها يتعين على المؤسسات تفعيل مفهوم المساءلة والمسئولية، ليس هذا فحسب بل أيضا تحديد مستويات المساءلة، وسوء استخدام السلطة وغيرها من الصور التي من الممكن أن تؤذي المؤسسة.⁽⁵⁰⁾



جدول رقم (19)

يوضح درجة المقياس حول مدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسة كأحد آليات الحوكمة الفعالة

المقياس العام حول مدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسة كأحد آليات الحوكمة الفعالة	ك	%
متوسط	61	30.5
قوي	139	69.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى توفر مقومات مبدأ المساءلة بالمؤسسة كأحد آليات الحوكمة الفعالة، فكانت المقومات المتوفرة "قوية" بنسبة (69,5%)، و"متوسطة" بنسبة (30,5%)

جدول رقم (20)

يوضح مدى الموافقة على مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية

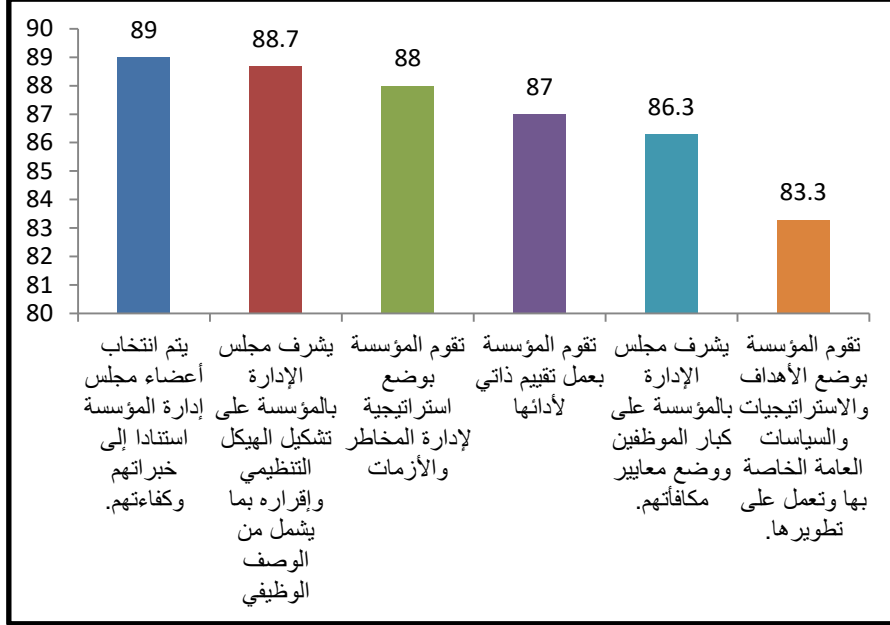
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		الى حد ما		موافق		مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	89.0	.471	2.67	-	-	33.0	66	67.0	134	يتم انتخاب أعضاء مجلس إدارة المؤسسة استناداً إلى خبراتهم وكفاءتهم.
2	88.7	.477	2.66	-	-	34.5	69	65.5	131	يشرف مجلس الإدارة بالمؤسسة على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره بما يشمل من الوصف الوظيفي
3	88.0	.483	2.64	-	-	36.5	73	63.5	127	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر والأزمات
4	87.0	.489	2.61	-	-	39.0	78	61.0	122	تقوم المؤسسة بعمل تقييم ذاتي لأدائها
5	86.3	.492	2.59	-	-	40.5	81	59.5	119	يشرف مجلس الإدارة بالمؤسسة على كبار الموظفين ووضع معايير مكافأتهم.
6	83.3	.501	2.50	-	-	50.5	101	49.5	99	تقوم المؤسسة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة الخاصة بها وتعمل على تطويرها.

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية، فذكروا في المقدمة "يتم انتخاب أعضاء مجلس إدارة المؤسسة استناداً إلى خبراتهم وكفاءتهم" بوزن نسبي (89%)، ثم "يشرف مجلس الإدارة

بالمؤسسة على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره بما يشمل من الوصف الوظيفي " بوزن نسبي (88,7%)، فـ "تقوم المؤسسة بوضع استراتيجية لإدارة المخاطر والأزمات" بوزن نسبي (88%)، يلي ذلك "تقوم المؤسسة بعمل تقييم ذاتي لأدائها" بوزن نسبي (87%)، وذكر المبحوثون في المرتبة الخامسة "يشرف مجلس الإدارة بالمؤسسة على كبار الموظفين ووضع معايير مكافأتهم" بوزن نسبي (86,3%)، وأخيراً "تقوم المؤسسة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة الخاصة بها وتعمل على تطويرها" بوزن نسبي (83,3%)

ويمكن تفسير ذلك على أساس أن النزاهة **Integrity** تُعتبر من المقومات الأساسية لإدارة أي مؤسسة، حيث تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، بل والإلتزام بمبدأ السلوك القويم تجنباً لتضارب المصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة، وأيضاً الإلتزام بالحيادية في عملية التعيين والترقية وتقديم الخدمة وتبني إجراءات توظيف وترقية معلنة في المؤسسة، تتم على أساس الكفاءة وليس المحسوبية والشخصنة، وكذلك تبني سياسات وسلوكيات تضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح والمواطنين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات. (51)

أما الكفاءة **Efficiency** فتتضمن قواعد سلوك العمل الوظيفي في المؤسسات على وجوب تمتع أعضاء المؤسسة بكفاءة مهنية عالية، تؤهلهم لأداء الواجبات والمسؤوليات المهنية المناطة بهم على الوجه الأكمل، وعن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى منح الاستقلالية **Independence** لأعضائها، فتمثلت في زيادة رغبة العاملين بها بالإنتاج أكثر، وشعوره بأنه جزء من اتخاذ القرار، حيث أنه عندما يجد الموظف نفسه أنه حر، وله استقلاليتته يشعر بأنه قادر تلقائياً أو على الأقل لديه الفرصة للمشاركة في القرارات وطريقة تنفيذ المشاريع، كما أن الاستقلالية في عمل الموظف تقوده إلى مزيد من الولاء للشركة، وتساعده على أن يوآد أساليب ابتكارية للتعاون بينه وبين بقية أعضاء فريق المؤسسة.



جدول رقم (21)

يوضح درجة المقياس حول مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية

المقياس العام حول مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية	ك	%
متوسط	69	34.5
قوي	131	65.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية، فكانت مقومات الكفاءة والنزاهة والاستقلالية المتوفرة "قوية" بنسبة (65,5%)، و"متوسطة" بنسبة (34,5%)

جدول رقم (22)

يوضح مدى الموافقة على مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		الي حد ما		موافق		مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة
				ك	%	ك	%	ك	%	
1	90.0	.459	2.70	-	-	50.0	100	50.0	100	تتوفر لدى العاملين في المؤسسة اتجاهات نفسية إيجابية للقيام بالتطوير التنظيمي

2	89.0	.470	2.67	-	-	40.5	81	59.5	119	تهتم المؤسسة بوضع نظام فعال لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا لرفع مستوى أدائهم
3	88.7	.477	2.66	-	-	37.5	75	62.5	125	تحفز الأدوات التكنولوجية الجديدة المؤسسة التطوير لتحقيق أهدافها بشكل أفضل
4	87.7	.485	2.63	-	-	32.5	65	67.5	135	يدفع التطوير والتغيير السريع ضمن ضوابط زمنية محددة لقيادات المؤسسة نحو عملية تطوير ناجحة
4	87.7	.484	2.63	-	-	44.0	88	56.0	112	تطبق العدالة والمشاركة والشفافية والكفاءة والفعالية لنجاح التطوير التنظيمي
5	86.7	.492	2.60	-	-	37.0	74	63.0	126	تقوم المؤسسة بتحسينات جوهريّة في العمل بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لدعم التطوير التنظيمي
6	85.3	.498	2.56	-	-	28.0	56	72.0	144	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بعمل خطة استراتيجية مستقبلية نحو التطوير والتغيير للأفضل
7	83.3	.501	2.50	-	-	34.5	69	65.5	131	تتوافق سرعة التغيير واتجاهه في المؤسسة مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة، فذكروا في المقدمة "تتوفر لدى العاملين في المؤسسة اتجاهات نفسية إيجابية للقيام بالتطوير التنظيمي" بوزن نسبي (90%)، ثم "تهتم المؤسسة بوضع نظام فعال لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا لرفع مستوى أدائهم" بوزن نسبي (89%)، ف "تحفز الأدوات التكنولوجية الجديدة المؤسسة التطوير لتحقيق أهدافها بشكل أفضل" بوزن نسبي (88,7%)، يلي ذلك كل من "يدفع التطوير والتغيير السريع ضمن ضوابط زمنية محددة لقيادات المؤسسة نحو عملية تطوير ناجحة" و"تطبق العدالة والمشاركة والشفافية والكفاءة والفعالية لنجاح التطوير التنظيمي" بوزن نسبي (87,7%) لكل منهما، وذكر المبحوثون في المرتبة السادسة "يقوم مجلس إدارة المؤسسة بعمل خطة استراتيجية مستقبلية نحو التطوير والتغيير للأفضل" بوزن نسبي (85,3%)، وأخيراً "تتوافق سرعة التغيير واتجاهه في المؤسسة مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة" بوزن نسبي (83,3%)

يمكن تفسير ذلك في ضوء أن التطوير التنظيمي اليوم يحظى بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد بها ومهاراتهم من أجل

تمكينها من التكيف مع التحديات الفجائية والمساهمة في رفع الأداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، على اعتبار أن التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة كافة التحديات، حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية.

جدول رقم (23)

يوضح درجة المقياس حول مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسات

المقياس العام حول مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسات	ك	%
متوسط	45	22.5
قوي	155	77.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسات، فكانت المقومات المتوفرة "قوية" بنسبة (77,5%)، و"متوسطة" بنسبة (22,5%)

المحور الثالث: تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء بالمؤسسة:

جدول رقم (24)

يوضح مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها.

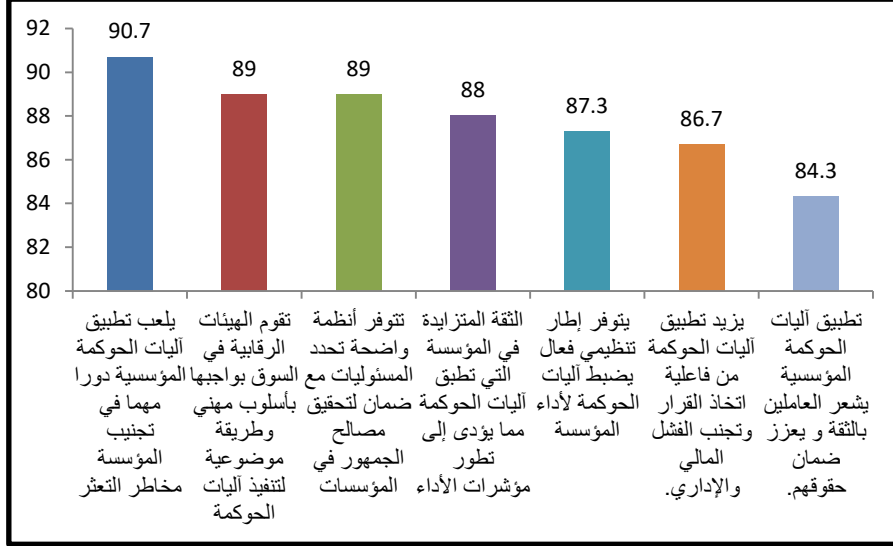
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		الي حد ما		موافق		أثر وجود نظام محكم لآليات الحوكمة على تحسين الأداء
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.7	.450	2.72	-	-	28.0	56	72.0	144	يلعب تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في تجنب المؤسسة مخاطر التعثر
2	89.0	.473	2.67	-	-	33.5	67	66.5	133	تقوم الهيئات الرقابية في السوق بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية لتنفيذ آليات الحوكمة
2	89.0	.471	2.67	-	-	33.0	66	67.0	134	تتوفر أنظمة واضحة تحدد المسئوليات مع ضمان لتحقيق مصالح الجمهور في المؤسسات
3	88.0	.483	2.64	-	-	36.5	73	63.5	127	الثقة المتزايدة في المؤسسة التي تطبق آليات الحوكمة مما يؤدي إلى تطور مؤشرات الأداء

4	87.3	.487	2.62	-	-	38.0	76	62.0	124	يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط آليات الحوكمة لأداء المؤسسة
5	86.7	.490	2.60	-	-	39.5	79	60.5	121	يزيد تطبيق آليات الحوكمة من فاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي والإداري
6	84.3	.501	2.53	-	-	47.5	95	52.5	105	تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية يشعر العاملين بالثقة و يعزز ضمان حقوقهم

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها، فذكروا في المقدمة "يلعب تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية دورا مهما في تجنب المؤسسة مخاطر التعثر" بوزن نسبي (90,7%)، ثم كل من "تقوم الهيئات الرقابية في السوق بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية لتنفيذ آليات الحوكمة" و"تتوفر أنظمة واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان لتحقيق مصالح الجمهور في المؤسسات" بوزن نسبي (89%)، فـ "الثقة المترابدة في المؤسسة التي تطبق آليات الحوكمة مما يؤدي إلى تطور مؤشرات الأداء" بوزن نسبي (88%)، يلي ذلك "يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط آليات الحوكمة لأداء المؤسسة" بوزن نسبي (87,3%)، وأخيرا "تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية يشعر العاملين بالثقة و يعزز ضمان حقوقهم" بوزن نسبي (84,3%)

ويمكن تفسير ذلك على أساس أن تطبيق الحوكمة يتطلب التوعية والإلتزام بمبادئ وآليات الحوكمة، والذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بها، حيث يظهر تحسين الأداء في تعزيز قدرات المؤسسة ووجود آثار إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي بجانب تحقيق الإصلاح المؤسسي. (52)

إلى جانب ذلك نجد أن مبدأ تحسين الأداء في إطار معطيات القرن الحادي والعشرين يقوم على تعميق مبادئ وآليات الحوكمة، والتي حظيت باهتمام الباحثين والقادة المعنيين بالإدارة واستلهموا كثيرا من مبادئها في إجراءات تحسين الأداء، حيث تعد وجهاً حديثاً من وجوه التحسين والتطوير في حقل الإدارة والمؤسسات، والتي تتميز بمبادئها الخاصة بالأداء الوظيفي بالموضوعية والواقعية والصدق والشمول. (53)



جدول رقم (25)

يوضح درجة المقياس حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها

المقياس العام حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها	ك	%
متوسط	48	24
قوي	152	76
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها، فكان التأثير "قويًا" بنسبة (76%)، و"متوسطًا" بنسبة (24%)

جدول رقم (26)

يوضح مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		الي حد ما		موافق		أثر وجود نظام محكم لحوكمة المؤسسات على التنافسية
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	91.0	.442	2.73	-	-	26.5	53	73.5	147	يؤدي الالتزام بتطبيق الحوكمة إلى وجود المنافسة الكاملة ويقلل من فرص نشوء الاحتكار
2	90.7	.450	2.72	-	-	28.0	56	72.0	144	يؤدي الالتزام بتطبيق الحوكمة إلى عمق واتساع تنافسية المؤسسات

3	90.3	.455	2.71	-	-	29.0	58	71.0	142	توفير نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بالمؤسسة يزيد درجة الثقة في المؤسسة
4	89.3	.466	2.68	-	-	31.5	63	68.5	137	تساهم آليات الحوكمة في التقليل من التعثر الإداري للمؤسسة
4	89.3	.466	2.68	-	-	31.5	63	68.5	137	الالتزام بتطبيق معايير وآليات الحوكمة يؤدي إلى ضمان قدر من الطمأنينة للعاملين بالمؤسسة
5	88.7	.477	2.66	-	-	34.5	69	65.5	131	تساهم آليات الحوكمة في زيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة
5	88.7	.473	2.66	-	-	33.5	67	66.5	133	تطبيق آليات الحوكمة تساعد على الالتزام بالشفافية كسلوك وظيفي.
6	88.0	.483	2.64	-	-	36.5	73	63.5	127	تطبيق آليات الحوكمة توضح العواقب المترتبة على أي خرق لقوانين المؤسسة
7	87.7	.484	2.63	-	-	37.0	74	63.0	126	احترام حقوق الأطراف ذات الصلة أو المصلحة في المؤسسة كما حددتها الأنظمة يؤدي إلى زيادة الثقة بهذه المؤسسة
7	87.7	.484	2.63	-	-	37.0	74	63.0	126	تطبيق آليات الحوكمة الفعالة يساهم في وضع قواعد الرقابة الإدارية بالمؤسسة.
8	87.0	.490	2.61	-	-	39.5	79	60.5	121	يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة إلى ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للجمهور على مصالحه
9	85.0	.499	2.55	-	-	45.5	91	54.5	109	المعاملة العادلة لجميع العاملين تؤدي إلى زيادة ثقة المؤسسات المدرجة في السوق

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية، فذكروا في المقدمة "يؤدي الالتزام بتطبيق الحوكمة إلى وجود المنافسة الكاملة ويقلل من فرص نشوء الاحتكار" بوزن نسبي (91%)، ثم "يؤدي الالتزام بتطبيق الحوكمة إلى عمق واتساع تنافسية المؤسسات" بوزن نسبي (90,7%)، ف "توفير نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بالمؤسسة يزيد درجة الثقة في المؤسسة" بوزن نسبي (90,3%)، يلي ذلك كل من "تساهم آليات الحوكمة في التقليل من التعثر الإداري للمؤسسة" و "الالتزام بتطبيق معايير وآليات الحوكمة يؤدي إلى ضمان قدر من الطمأنينة للعاملين بالمؤسسة" بوزن نسبي (89,3%)، ثم كل من "تساهم آليات الحوكمة في زيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة" و "تطبيق آليات الحوكمة تساعد على الالتزام بالشفافية كسلوك وظيفي" بوزن نسبي (88,7%)، وأخيرًا "المعاملة العادلة لجميع العاملين تؤدي إلى زيادة ثقة المؤسسات المدرجة في السوق" بوزن نسبي (85%)

ويمكن توضيح ذلك من خلال أن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات من بناء صورة جيدة عن المؤسسة من طرف أصحاب المصالح، وتعزيز ثقتهم بها، مما ينعكس إيجابياً ويكون له أثره الفعال على أدائها وتدعيم تنافسيتها.

جدول رقم (27)

يوضح درجة المقياس حول مدى تأثير وجود نظام محكم لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها

المقياس العام حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية	ك	%
متوسط	55	27.5
قوي	145	72.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية، فكان التأثير "قويًا" بنسبة (72,5%)، و"متوسطًا" بنسبة (27,5%)

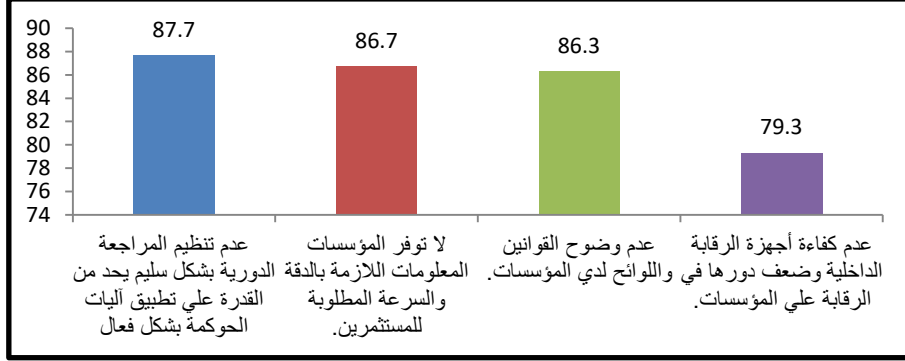
جدول رقم (28)

يوضح التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لاوافق		الي حد ما		موافق		التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	87.7	.484	2.63	-	-	37.0	74	63.0	126	عدم تنظيم المراجعة الدورية بشكل سليم يحد من القدرة على تطبيق آليات الحوكمة بشكل فعال
2	86.7	.521	2.60	1.5	3	37.0	74	61.5	123	لا توفر المؤسسات المعلومات اللازمة بالدقة والسرعة المطلوبة للمستثمرين
3	86.3	.524	2.59	1.5	3	38.5	77	60.0	120	عدم وضوح القوانين واللوائح لدي المؤسسات
4	79.3	.517	2.38	1.5	3	59.0	118	39.5	79	عدم كفاءة أجهزة الرقابة الداخلية وضعف دورها في الرقابة على المؤسسات

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية، فذكروا في المقدمة "عدم تنظيم المراجعة الدورية بشكل سليم يحد من القدرة على تطبيق آليات الحوكمة بشكل فعال" بوزن نسبي (87,7%)، ثم "لا توفر المؤسسات المعلومات اللازمة بالدقة والسرعة المطلوبة للمستثمرين" بوزن نسبي (86,7%)، ف "عدم وضوح القوانين

واللوائح لدي المؤسسات" بوزن نسبي (86,3%)، وأخيرًا "عدم كفاءة أجهزة الرقابة الداخلية وضعف دورها في الرقابة علي المؤسسات" بوزن نسبي (79,3%)



جدول رقم (29)

يوضح درجة المقياس حول التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية

المقياس العام حول التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية	ك	%
ضعيف	3	1.5
متوسط	73	36.5
قوي	124	62
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية؛ فكانت التحديات "قوية" بنسبة (62%)، و"متوسطة" بنسبة (36,5%)، وأخيرًا "ضعيفة" بنسبة (1,5%)

جدول رقم (30)

يوضح سبل تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	لا اوافق		الي حد ما		موافقي		سبل التحسين
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	90.7	.450	2.72	-	-	28.0	56	72.0	144	ترسم المؤسسة قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات العمل قبل حدوث مشكلات فيها
2	87.3	.487	2.62	-	-	38.0	76	62.0	124	لدى المؤسسة خطة استراتيجية بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد
3	87.0	.489	2.61	-	-	39.0	78	61.0	122	رسالة المؤسسة محددة وواضحة في كافة أعمالها
4	84.3	.500	2.53	-	-	47.0	94	53.0	106	يضع مجلس إدارة المؤسسة خطة لتطوير العلاقة مع الجمهور المستفيد

تشير البيانات السابقة إلى رأي المبحوثين حول سبل تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية، فذكروا في المقدمة "ترسم المؤسسة قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات العمل قبل حدوث مشكلات فيها" بوزن نسبي (90,7%)، ثم "لدى المؤسسة خطة استراتيجية بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد" بوزن نسبي (87,3%)، ف "رسالة المؤسسة محددة وواضحة في كافة أعمالها" بوزن نسبي (87%)، وأخيراً "يضع مجلس إدارة المؤسسة خطة لتطوير العلاقة مع الجمهور المستفيد" بوزن نسبي (84,3%)

جدول رقم (31)

يوضح درجة المقياس حول سبل تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية

المقياس العام حول سبل تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية	ك	%
متوسط	63	31.5
قوي	137	68.5
الإجمالي	200	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن المقياس العام حول سبل تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية، فكانت "قوية" بنسبة (68,5%)، و"متوسطة" بنسبة (31,5%)

الجزء الثاني: نتائج اختبار الفروض:

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة ومدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة.

جدول (32)

الفروق بين الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة ومدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة

الإجمالي		اختياري		الزامي		الأسلوب المتبع وجود أساس محكم وفعال
%	ك	%	ك	%	ك	
1	2	0	0	1.1	2	ضعيف
18.5	37	25	4	17.9	33	متوسط
80.5	161	75	12	81	149	قوي
100	200	100	16	100	184	الإجمالي

جدول (33)
قيمة كا2 وقيمة معامل التوافق

الدلالة	مستوى المعنوية	درجة الحرية	Chi-squara
غير دال	0.727	2	0.636

توضح بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة ووجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة كا2 (0.636)، عند درجة حرية (2)، ومستوى معنوية (0.727)، وبذلك ثبت عدم صحة الفرض الأول.
الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة.

جدول (34)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة

الدلالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	نمط الاتصال السائد بالمؤسسة مقومات المعاملة العادلة والمتساوية
دال	0.000	**0.495	
200			ن = العينة

تشير البيانات السابقة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (**0.495) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة ومدى توفر مقومات مبدأ المساواة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة.

جدول (35)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة ومدى توفر مقومات مبدأ المساواة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة.

الدلالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	مقومات المعاملة العادلة والمتساوية مقومات مبدأ المساواة
دال	0.000	**0.696	
200			ن = العينة

توضح بيانات الجدول السابق مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة ومدى توفر مقومات مبدأ المساواة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.696^{**})، عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة دالة احصائياً، الأمر الذي يعني أنه كلما توفرت مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، توفرت مقومات مبدأ المساواة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة، وبذلك ثبت صحة الفرض الثالث.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة.

جدول (36)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة

الدالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	مقومات التطوير التنظيمي
دال	0.000	0.513^{**}	المعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة
200			ن = العينة

توضح بيانات الجدول السابق مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.513^{**})، عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة دالة احصائياً، الأمر الذي يعني أنه كلما توفرت مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة، قلت المعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة، وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع.

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة ومدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات.

جدول (37)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة ومدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات

الدالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة
دال	0.000	0.796^{**}	مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات
200			ن = العينة

توضح بيانات الجدول السابق مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة ومدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.796*)، عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني أنه كلما توفرت مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة، توفرت مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات، وبذلك ثبت صحة الفرض الخامس.

الفرض السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة والمتغيرات الديموجرافية المتمثلة في النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة – السن – المؤسسة التي تنتمي إليها.

جدول (38)

مدى وجود فروق بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة وبين العوامل الديموجرافية المتمثلة في (النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة – السن – المؤسسة التي تنتمي إليها)

مؤشرات إحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	وجود أساس محكم وفعال لآليات الحوكمة	
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاختبار				المتغيرات الديموجرافية	النوع
0.000 دال	198	ت= 2.555	.35369	2.8548	124	ذكور	النوع
			.51691	2.6974	76	إناث	
0.000 دال	198	ت= 1.333	.42076	2.8133	166	تعليم جامعي	المؤهل الدراسي
			.46250	2.7059	34	دراسات عليا	
0.000 دال	2 197	ف= 7.287	.00000	3.0000	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
			.49593	2.7009	117	من 5 سنوات الي 10 سنوات	
			.26661	2.9241	79	أكثر من 10 سنوات	
			.42883	2.7950	200	الإجمالي	
0.000 دال	3 196	ف= 4.281	.51887	2.4615	13	18 الي أقل 25 عام	السن
			.39286	2.8158	38	25 الي أقل من 35 عام	
			.45620	2.7807	114	من 35 الي 45 عام	
			.23550	2.9429	35	أكثر من 45 عام	
			.42883	2.7950	200	الإجمالي	
0.001 دال	2 197	ف= 7.357	.33865	2.9091	67	شركة أرامكو	المؤسسة التي تنتمي إليها
			.51350	2.6418	67	البنك المركزي السعودي	
			.37323	2.8358	66	الشركة السعودية للكهرباء	
			.42883	2.7950	200	الإجمالي	

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة للنوع: ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة وفقاً للنوع، حيث بلغت قيمة (ت. T-Test) 2.555 عند مستوى معنوية 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية.

2- بالنسبة للمؤهل الدراسي: ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة وفقاً للمؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة (ت. T-Test) 1.333 عند مستوى معنوية 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية.

3- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف. ANOVA) 7.287 عند مستوى معنوية 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح من لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات سنة.

4- بالنسبة للسن: ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة وفقاً للسن، حيث بلغت قيمة (ف. ANOVA) 4.281 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح من يبلغون من العمر أكثر من 45 عام.

5- بالنسبة للمؤسسة التي تنتمي إليها: ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة وفقاً للمؤسسة التي ينتمي إليها، حيث بلغت قيمة (ف. ANOVA) 7.357 عند مستوى معنوية 0.001 وهي قيمة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح من ينتمون لشركة أرامكو، وبذلك ثبت صحة الفرض السادس.

الفرض السابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية وبين مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها.

جدول (39)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية وبين مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها.

الدلالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية
دال	0.000	**0.651	وجود نظام محكم لآليات الحوكمة
	200		ن = العينة

توضح بيانات الجدول السابق مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية ومدى وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.651^{**})، عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني أنه كلما تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية، زادت إمكانية تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسة على تحسين أداء العاملين بها، وبذلك ثبت صحة الفرض السابع.

الفرض الثامن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه معايير وآليات الحوكمة باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

جدول (40)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين المؤسسات السعودية عينة الدراسة من حيث مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه معايير وآليات الحوكمة.

مؤشرات إحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	مقومات مسئوليات مجلس الإدارة تجاه معايير وآليات الحوكمة	
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاختبار				المؤسسة التي تنتمي إليها	
0.000 دال	2 197	ف= 24.731	.38633	2.8209	67	شركة ارامكو	المؤسسة
			.50102	2.4478	67	البنك المركزي السعودي	
			.28968	2.9091	66	الشركة السعودية للكهرباء	
			.44763	2.7250	200	الإجمالي	

- تبين من الجدول باجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار مدى معنوية الفروق بين المؤسسات السعودية التي تنتمي إليها عينة الدراسة من حيث مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه معايير وآليات الحوكمة، وجود فروق طفيفة بين المجموعات لصالح الشركة السعودية للكهرباء، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها 2.9091، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لشركة أرامكو 2.8209، في حين كان المتوسط الحسابي للبنك المركزي السعودي 2.4478، وهي فروق دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة (ف) 24.731، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 0.000، وبذلك ثبت صحة الفرض الثامن.

الفرض التاسع: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

جدول (41)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين المؤسسات السعودية عينة الدراسة من حيث مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي

مؤشرات إحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	مقومات الاتصال التنظيمي	
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاختبار				المؤسسة التي تنتمي إليها	
0.000-دال	2 197	ف= 22.532	.26664	2.9242	67	شركة ارامكو	المؤسسة
			.50327	2.5224	67	البنك المركزي	
			.32671	2.8806	66	الشركة السعودية للكهرباء	
			.41863	2.7750	200	الإجمالي	

- تبين من الجدول باجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار مدى معنوية الفروق بين المؤسسات السعودية التي تنتمي إليها عينة الدراسة من حيث مدى توفر مقومات الاتصال التنظيمي، وجود فروق طفيفة بين المجموعات لصالح شركة أرامكو، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها 2.9242، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للشركة السعودية للكهرباء 2.8806، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبنك المركزي السعودي 2.5224، وهي فروق دالة احصائية حيث بلغت قيمة (ف) 22.532، وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية 0.000، وبذلك ثبت صحة الفرض التاسع.

الفرض العاشر: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

جدول (42)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين المؤسسات السعودية عينة الدراسة من حيث مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية

مؤشرات إحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	تأثير وجود نظام محكم وفعال	
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاختبار				المؤسسة التي تنتمي إليها	
0.000 دال	2 197	ف= 25.535	.26664	2.9242	67	شركة ارامكو	المؤسسة
			.50102	2.4478	67	البنك المركزي	
			.39844	2.8060	66	الشركة السعودية للكهرباء	
			.44763	2.7250	200	الإجمالي	

- تبين من الجدول باجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار مدى معنوية الفروق بين المؤسسات السعودية التي تنتمي إليها عينة الدراسة من حيث مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية، وجود فروق طفيفة بين المجموعات لصالح شركة أرامكو، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها 2.9242، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للشركة السعودية للكهرباء 2.8060، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبنك المركزي السعودي 2.4478، وهي فروق دالة احصائياً حيث بلغت قيمة (ف) 25.535، وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية 0.000، وبذلك ثبت صحة الفرض العاشر.

النتائج العامة للدراسة والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

- أشارت بيانات الدراسة إلى أن الأسلوب الإلزامي كان أكثر الأساليب المتبعة لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسات وذلك بنسبة 92%، حيث يوفر الأسلوب الإلزامي قاعدة جوهرية ثابتة من معايير الحوكمة الفعالة، والتي يمكن اللجوء إليها من قبل جميع أطراف المؤسسة، والتي تشمل المحاسبية أمام الجميع فيما يتعلق بأى قرارات تخص المؤسسة، والكفاءة والفعالية وهي الاستثمار الأمثل للامكانات المتاحة واحتياجات المجتمع، وتسهيل الاستجابة للخدمات المقدمة في وقت زمني محدد، وسيادة القانون ووضع أطر شرعية تحافظ على جميع العاملين بالمؤسسة وعدم التحيز لأحد ضد آخر، إضافة إلى العدالة والمساواة والتي تعني إشعار جميع أفراد المؤسسة بأهمية أصواتهم وعدم تهميشهم، ومن ثم كان الأسلوب الإلزامي هو الأكثر اتباعاً، لأنه يتطلب سلطات قوية لإصدار القرارات وحل أي نزاعات بالمؤسسة، ومراعاة ما تم تحديده مسبقاً.

- كشفت نتائج الدراسة أن بطاقات الأداء المتوازن جاءت في مقدمة آليات متابعة التزام المؤسسات بمعايير حوكمة المؤسسات بنسبة 79,5%، ويمكننا تفسير ذلك بناء على أن تقييم الأداء يعد من عناصر العملية الإدارية الأساسية ومكماً لعملية الرقابة، وعليه فهو يساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية، والتعرف على مستوى الأداء ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، من أجل اتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة، ولا تكتفي هذه البطاقات بتقييم الأداء الحالي فقط بل أيضاً الماضي والمستقبلي للمؤسسة، من أجل تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد لاسيما النادرة بالنسبة للمؤسسة إلى أنشطة تحسينية أكثر جاذبية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لكل من تطبيق معايير وآليات الحوكمة يتم عن طريق المؤسسة ذاتها وليس عن طريق جهة خارجية، ويتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المؤسسة بلغ 90.3%، وترى الدراسة الحالية اتفاق

ذلك مع التعريف العام لمعنى الحوكمة، حيث تُعرف بأنها الأنشطة والإجراءات العملية التي تتبناها وتقوم بها مجالس الإدارات العليا، والمدراء التنفيذيين في إدارة منظومة العمل للتحكم على كافة النواحي الإدارية والمؤسسية، وتحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية للمؤسسات وخاصة الجانب الاستثنائي منها، ومجاراة متطلبات النمو والتطور والتميز في جميع المجالات بالمؤسسة، ليتم العمل بها، مروراً بآليات تنفيذ خططها التشغيلية وعمليات تحسين الخدمات المستدامة ضمن إدارة الجودة الشاملة بها، لذا فمن المفضل أن تتم آليات الحوكمة عن طريق المؤسسة ذاتها.

- وفي إطار أنماط الاتصال السائدة في المؤسسات جاء في المقدمة تلقى الأوامر من الإدارة العليا عن طريق الرئيس المباشر، فضلاً عن الاهتمام بالمقترحات المقدمة من قبل العاملين بوزن نسبي بلغ 90.7%، ويمكن توضيح ذلك بناء على أهمية الاتصال التنظيمي بالمؤسسات الذي يعمل على تيسير العمل والتحكم به، فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين بالمؤسسة، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم لعلاجها، مما سيكون له الأثر الإيجابي في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، وجلب وحدة الهدف وروح الجماعة، والتقليل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي، ومن ثم نستطيع القول بأن سهولة الوصول إلى إدارة المؤسسة يسهم في إنشاء رابطة قوية بينها وبين الموظفين بها ويؤدي إلى تعزيز جسور التواصل بينهما.

- وحول مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، جاء في المقدمة يتم تطبيق الأنظمة والقوانين بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح (العاملين - المجتمع المحلي - المؤسسات العامة) بوزن نسبي 89,3%، وهنا تتجلى حوكمة المؤسسات بكل قواعدها التي يتم من خلالها قيادة المؤسسة وتوجيهها وتشمل على آليات محكمة لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، عن طريق وضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بهدف حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية، ويؤتى ذلك كله في النهاية بثماره من حيث ضبط المؤسسة والمحافظة عليها، بل والنهوض بها.

وبوزن نسبي بلغ 88.3% جاء توفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق العاملين، وذلك من أجل محاربة تحديات العمل والتي منها الارتفاع في معدلات دوران العمال، ولذا يتم وضع نماذج استقصائية محددة لبيان الرضا الوظيفي للعمال، والاحتفاظ بالكوادر البشرية منهم، والاهتمام بكل من نماذج تقييم الأداء الوظيفي، ونماذج تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين، وبفارق بسيط جاء توفر المؤسسة نظاماً لتلقي مقترحات العاملين بها والتعامل معها بطريقة عادلة بوزن نسبي 87.3%، ويمكن توضيح ذلك بناء على توافر مبدأ الثقة الذي تمنحه المؤسسة للعاملين بها، والذي ينشأ من خلال

مصادقية الإدارة والاحترام الذي يشعر به العاملين خلال التعامل معهم، وبناء على ذلك يصبح موظفي المؤسسة قادرين على الإنتاج والعطاء بشكل سريع، بحيث يساهمون بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الثلاث مراكز الأولى من حيث مدى توفر مقومات مبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسات، كانت من نصيب مسؤولية الإفصاح تقع أساساً على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية بوزن نسبي 90%، وتقوم الأجهزة الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالمؤسسة من خلال النظام الفعال والعدالة والمشاركة والشفافية وكفاءة الإدارة" بوزن نسبي 89.3%، وأخيراً تفصح المؤسسة عن السياسة التي تتبعها في منح المكافآت والبدلات لجميع العاملين بها بوزن نسبي 88,3%، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحسين الأداء المؤسسي وقرارات المستثمرين بها وجذب الاستثمارات ودعم فاعلية وشفافية العمل بها، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي للمؤسسات وتدعيم الثقة بها.

- أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن إدارة المؤسسات عينة الدراسة تطبق تقييم الأداء بصفة دورية بنزاهة وكفاءة عالية، وجاء ذلك بوزن نسبي 91,3%، ويُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي، فهو عملية منهجية ودورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف الفردي والإنتاجية فيما يتعلق ببعض المعايير الموضوعية مسبقاً والأهداف التنظيمية للمؤسسة، كما جاء سعي إدارة المؤسسة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر، وقيام مجلس إدارة المؤسسة بالإشراف التام على عملية الإفصاح والشفافية بوزن نسبي 88,3%، حيث يعد تطوير الأنظمة واللوائح في المؤسسات محوراً أساسياً ومهماً من محاور التحديث بها، بهدف رفع كفاءة وفعالية الخدمات وتسهيل تقديمها للمستثمرين وأصحاب المصالح، وفي هذا الشأن تبذل العديد من المؤسسات جهوداً ملموسة لتحديث وتطوير أنظمتها لمواكبة المستجدات من حين لآخر، بل وتحسين آلية ذلك بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة منها.

- أما عن التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية، فتمثلت في عدم تنظيم المراجعة الدورية بشكل سليم يحد من القدرة على تطبيق آليات الحوكمة بشكل فعال بوزن نسبي 87.7%، فانطلاقاً من أهمية حوكمة المؤسسات وضرورة وضعها حيز التطبيق، فإن المراجعة الدورية تعد أحد ركائز التي يجب الاهتمام بها، فهي تقوم بعملية توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات الخاصة للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ استراتيجيتها بالشكل الصحيح، ومنحه إمكانية مراجعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- جاء في مقدمة مقترحات تحسين مستوى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية أن ترسم المؤسسة قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات العمل قبل حدوث مشكلات فيها بوزن نسبي 90,7%، وأن يكون لدى المؤسسة خطة استراتيجية بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد بوزن نسبي 87,3%، حيث ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل لمركز المؤسسات من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة من جهة، وعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى، ومن ثم تستطيع المؤسسة رسم خطط التحسين والتطوير بما يتلائم مع هذه العوامل.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المؤسسة ومدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى توافر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة ومدى توفر مقومات مبدأ المساواة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة، الأمر الذي يعني أنه كلما توفرت مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالمؤسسة، توفرت مقومات مبدأ المساواة بها كأحد آليات الحوكمة الفعالة.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة، الأمر الذي يعني أنه كلما توفرت مقومات التطوير التنظيمي بالمؤسسة، قلت المعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة ومدى توفر مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات، الأمر الذي يعني أنه كلما توفرت مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسة تجاه معايير وآليات الحوكمة، توفرت مقومات أصحاب المصالح تجاه هذه المعايير والآليات.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي عينة الدراسة في مدى وجود أساس محكم وفعال لمعايير وآليات الحوكمة داخل المؤسسة والمتغيرات

الديموغرافية المتمثلة في النوع – المؤهل الدراسي -سنوات الخبرة – السن- المؤسسة التي تنتمي إليها، وكانت الفروق لصالح من ينتمون لشركة أرامكو.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية وبين مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسات على تحسين أداء العاملين بها، الأمر الذي يعني أنه كلما تمتع أعضاء المؤسسة بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية، زادت إمكانية تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة في المؤسسة على تحسين أداء العاملين بها.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه معايير وآليات الحوكمة باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح الشركة السعودية للكهرباء.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى توفر مقومات التطوير التنظيمي باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح من ينتمون لشركة أرامكو.

- أثبتت نتائج فروض الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المؤسسات على التنافسية باختلاف المؤسسة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وكانت الفروق لصالح من ينتمون لشركة أرامكو.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1- ضرورة إجراء المزيد من البحوث التطبيقية التي تكشف عن مدى فعالية آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية كأحد أهم الوسائل العلمية والعملية في الارتقاء بكل من جودة الخدمات المقدمة والتطوير التنظيمي بتلك المؤسسات.

2- ضرورة الاتساق التام بين بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسؤوليات القيادات، وبين معايير اختيار القيادات في ضوء أسس وآليات الحوكمة.

3- تقترح الدراسة إدراج وحدة مؤسسية داخل المؤسسات الحكومية تكون مسؤولة عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث تشرف على أنشطة الحوكمة والمسئول عن تنفيذها، بل وتقييمها بشكل دوري.

المراجع:

- 1- Sanjay. Jain, Gupta. Garima, Measuring service quality :Servqal, Vs.Servperf Scale, **Vikalpa Journal**,2004, vol. 29, no. 2, pp: 25-37.
- 2- عيسى عبد الباقي موسى. فاعلية استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بكليات وأقسام الإعلام المصرية: دراسة في إطار نموذج جودة الخدمة، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، مج 56، ع3، 2016، ص 387-455
- 3- Joespph. Cronin, Steven, Taylor (1992) Measuring service quality: Reexamination and extension, **Journal of marketing**, vol. 56, no. 33, pp:22-68.
- 4- Sanjay. Jain, Gupta. Garima (2004) Measuring service quality:Servqal Vs.Servperf Scale, **Vikalpa Journal**, vol. 29, no. 2, pp: 25-37.
- 5-Hollis,etal(2009) Measuring is System service quality with servqual: users perceptions of relative importance of the five servperf dimensions, **international journal of an emerging transdiscipline**, vol. 12, pp: 17-35.
- 6- منال محمد الوكيل. تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، **المجلة العربية للإدارة**، مج41، ع4، ديسمبر 2020.
- 7- مروان موسى السعدى. الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام، **المؤتمر السابع عشر لروساء إدارات التشريع في الدول العربية**، المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية في الفترة من 2-2018/7/4، بيروت، ص 3-25. <https://carjj.org/node/5286>
- 8- عبد المجيد كموش. دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات: الآليات ونظام التشغيل، **مجلة العلوم الإدارية والمالية**، مج 2، ع 2، جامعة فرحات عباس/ سطيف، 2018، 22-37.
- 9- هشام محمد أحمد. دور الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018.
- مكتبة الأبحاث العلمية - <https://mahafouad.net/category>
- 10- نوى فطيمة الزهرة. أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 11- مرابط نسيمية. دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة الصندوق الوطني لتعاضد الفلاحي لأم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
- 12- نهى أحمد الحايك. أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 13- زكار وليد. دور مبادئ الحوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 14- حجاج إيمان وليبيض سارة. دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية: البنك المركزي الماليزي نموذجا، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2016.

- 15- دليل عبد المطلب عثمان محمود. نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015
- 16-Darweesh Mohamed, Correlations between corporate governance, financial performance, and Marker value, Doctoral study for the degree of doctor of Business Administration, Walden university, 2015.
- 17- صلاح الدين غروي. دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة/ وحدة أريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 18- يحيوي الهام وبوحديد ليلي. الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA بالروية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع5، 2014.
- 19- عادل زقير، كريمة حبيب. الحوكمة المؤسسية كمتطلب داعم لتحسين الأداء المالي للمؤسسات: مدخل نظري، الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) والمعايير المحاسبية الإسلامية، 7-8 ديسمبر 2014.
- 20- عمر عيسى فلاح المناصير. أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013.
- 21- سليمان رشيدة. دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة شركة CAMA للتأمينات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 22- Iqbal Mahmood, Zaheer Abbas, Impact of corporate governance on financial performance of Banks in Pakistan , interdixiplinary, **journal of contemporary research in Business**, vol2, No12, April 2011.
- 23- Eduardus Tandelin, et al, **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?** EADN individual research grant project 34, 2007.
- 24- ديلمي قمر. دور حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح: دراسة حالة ملينة الحضنة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- 25- محمد مشرف حماد السويدي. الحوكمة المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
- 26- محمد محمود حميدات، محمد سليم العيسى، خالد عريج أبو ريشة. دور الإفصاح والشفافية كأحد ركائز حوكمة الشركات في تحسين موثوقية وملانة المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية، المؤتمر العلمي الأول لكلية عمان للعلوم المالية والمصرفية (منظمات الأعمال الفرص والتحديات، التطلعات)، 27-29/أبريل، 2015.
- 27- أفطيطيم سالم الجهاني. مدى توافر متطلبات مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2012.
- 28- جميل أحمد، سفير محمد. تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري من 6-7 مايو، 2012.

- 29- الأشهب إلياس. مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة سونلغاز البوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 30- محمد ياسين غادر. محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة من 15-17/ ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، طرابلس- لبنان، ص18.
- 31- طارق محمد عايش سرور. أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2016.
- 32-Given, M. Lisa.,(2007),"Descriptive Research", (Online),available at <http://www.omnilogos.com/2007/03/13/descriptiveresearch/html>, Date of Search: 22/8/2018.
- 33-<https://www.bbc.com/arabic/business-425784822019>
- 34- <https://www.aramco.com/ar/who-we-are/our-corporate-governance>.
- 35- <https://www.sama.gov.sa/ar-sa/News/Pages/news-629.aspx2020>
- 36- https://www.aleqt.com/2020/11/26/article_1978336.html
- 37- إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية، مؤسسة النقد العربي السعودي، فبراير 2020.
- <https://www.ncc.gov.sa/ar/Business/PublicConsultation/Pages/PublicConsultation-16.aspx>
- 38- <https://www.se.com.sa/ar-sa/invshareholder/Pages/PoliciesAndRegulationsBD1.aspx>
- 39- الشركة السعودية للكهرباء. نظام حوكمة الشركة السعودية للكهرباء، 2019.
- 40- المحكمين:**
- أ.د/ الهلالي الشربيني الهلالي. وزير التربية والتعليم الأسبق بجمهورية مصر العربية، وأستاذ المناهج وطرق التدريس بكلية التربية النوعية جامعة المنصورة
- أ.د/ جيهان يسري. الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ إيمان خضر. أستاذ ورئيس قسم الإعلام بكلية التربية النوعية جامعة المنصورة.
- أ.د/ سامي النجار. أستاذ الإعلام بكلية الآداب جامعة المنصورة.
- 41- هيئة السوق المالية. حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية https://www.alahlicapital.com/PublishedDocuments/cma/Corporate-governance_Ar.pdf
- 42- الصالحين محمد العيش. حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون، كلية الحقوق، جامعة بنغازي ليبيا، 2016، ص2
- <https://www.qscience.com/docserver/fulltext/irl/2016/1/irl.2016.4.pdf?expires=1609662030&id=id&acname=guest&checksum=FEE3BC13C050D65D794345BC0A33DB09>.

- 43- خلود عاصم. دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق لأوراق المالية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق، ع 12، ص5.
- 44- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح. أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، مج 1، ع 1، 2019، ص 238-262.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8646>
- 45- بن الطاهر حسين، بو طلاقة محمد. دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مرجع سابق، ص3
- 46- الأشهب إلياس. مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة سونلغاز البوادي، مرجع سابق.
- 47- محمد ياسين غادر. محددات الحوكمة ومعاييرها، مرجع سابق، ص18.
- 48- رجعت الدراسة في هذه الجزئية إلى:
- جون سوليفان. أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، (واشنطن، 2006) ص 15.
- Iskander, M. and N. Chamlou, Corporate Governance: A Framework for: Implementation,, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World BANK,2002, P: 122
- 49- رجعت الدراسة في هذه الجزئية إلى:
- محسن احمد الخضيرى، حوكمة الشركات (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005) ص138
-اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات (بدون ناشر، الكويت، 2011) ص 69
- 50- منال محمد الوكيل. تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، مرجع سابق، ص4
- 51- بلال البرغوثي، عزمي الشعبي. النزاهة والشفافية والمساءلة في واجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، ط 4، 2016، ص53.
- 52- Faggio, Giulia, Relocation of public sector workers: Evaluating a place-based policy, *Journal of Urban Economics*, vol.111, May 2019, pp.53-75.
- 53- Suzuki, Aya, Yukichi, M, Girum, Earnings, savings, and job satisfaction in labor-intensive export sector: Evidence from the cut flower industry in Ethiopia, *World Development* ,vol.110, October, 2018, pp.176-191.