

The Impact of Governance Application on Achieving Strategic Objectives: A Case Study of Profitable Organizations in the Kingdom for the Year 2023-2024

Dr. Hanan Abdullah Natheer*, Dr. Ahmad Abdulaziz Al-Tuwayjiri

College of Management | Midocean University | UAE

Received:

24/08/2024

Revised:

02/09/2024

Accepted:

15/09/2024

Published:

28/02/2025

* Corresponding author:
nano_as@hotmail.co.uk

Citation: Natheer, H. A., & Al-Tuwayjiri, A. A. (2025). The Impact of Governance Application on Achieving Strategic Objectives: A Case Study of Profitable Organizations in the Kingdom for the Year 2023-2024. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(2), 1 – 20.

<https://doi.org/10.26389/AISRP.H260824>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The governance is currently witnessing a significant and noticeable development that includes all organizations in the Kingdom, both profitable and non-profit as well. This is because with the complexity of the work environment in its modern global economic form, these organizations have turned to governance because of its positive role in directing organizational strategies. This is why this Research on the impact of applying governance on achieving the strategic goals of for-profit organizations, by seeking to answer the following question: What is the impact of applying governance on achieving the strategic goals of for-profit organizations?: By using the descriptive correlational approach, the research reached a set of results that answer this question, the most important of which is: that the principle of participation in the principles of governance came to a high degree, as the general average of the dimension was equal to (4.05), and the degree of agreement (I agree), with a standard deviation of (1.28), which is a high value that indicates the varying opinions of the study sample members, that the principle of evaluation is one of the principles of governance to a high degree, as the general average of the dimension was equal to (3.80), and the degree of approval (I agree), with a standard deviation of (1.06), It is a high value that indicates the differences in the opinions of the study sample members. The principle of effectiveness was a very high degree of governance, as the general average of the dimension was equal to (4.48), and the degree of agreement (strongly agree), with a standard deviation of (0.50), which is a low value indicating Despite the homogeneity of the opinions of the study sample members, the strategic vision in setting strategic goals came at a high degree, as the general average for the dimension was equal to (2.99), and the degree of agreement (I agree), with a standard deviation of (1.77), which is a high value that indicates the discrepancy in the opinions of the sample members.

Keywords: governance - profit organizations - strategic objectives.

أثر تطبيق الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023 – 2024

الدكتورة / حنان عبد الله نذير*, الدكتور / أحمد عبد العزيز التويجري

كلية الإدارة | جامعة ميداوشن | دولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: إن الحكومة في الوقت الحالي تشهد تطور كبير وبشكل ملحوظ، يشمل جميع المنظمات بالملكة الربحية منها والغير ربحية كذلك، وهذا لأنه مع التعقيد لبيئة العمل بشكلها الاقتصادي العالمي الحديث فقد توجهت هذه المنظمات للحكومة لما لها من دور إيجابي في التوجيه للاستراتيجيات التنظيمية، لهذا قد قام هذا البحث على الوصول لأثر تطبيق الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وهذا بالسعى للوصول لإجابة السؤال التالي: ما هو أثر تطبيق الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية؟، وذلك باستخدام النهج الوصفي الارتباطي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج التي تجيب على هذا السؤال ومن أهمها: أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.05)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.28)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة، أن مبدأ التقييم من مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (3.80)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.06)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة، أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.50)، وهي قيمة مخفضة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة، أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (2.99)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.77)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحكومة- المنظمات الربحية-الأهداف الاستراتيجية.

المقدمة:

تعيش الحكومة في وقتنا الحالي تطور كبير وملحوظ ولا يقتصر ذلك على المنظمات غير الربحية، بل يشمل أيضاً المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية. ومع تعقيد البيئة الاقتصادية العالمية الحديثة، نجد أن دور الحكومة في عمليات التشكيل والتوجيه للاستراتيجيات التنظيمية أصبح أكثر أهمية عن أي وقت، حيث تشير الحكومة إلى الإطار الذي يشمل القواعد والممارسات والعمليات التي تُدار وتُوجه من خلالها المنظمة. ويتضمن ذلك الآليات التي تضمن من خلالها المنظمات الشفافية، والمساءلة، والالتزام بالمعايير الأخلاقية أمام جميع أصحاب المصلحة (المحمدي، 2022، ص 15). بالنسبة للمنظمات الربحية، فإن هيكل القوية للحكومة تلعب دوراً حيوياً في تحقيق النمو المستدام وتعزيز الثقة بين المستثمرين والعملاء والشركاء التجاريين.

وفي سياق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تسهم الحكومة الجيدة في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها بوضوح، وتتوفر آليات لمراقبة الأداء وضمان التزام جميع الأطراف بتحقيق تلك الأهداف. كما تساعد على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، من خلال توفير نهج مرن وفعال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، تساهم الحكومة في بناء سمعة قوية للمنظمة، مما يزيد من قدرتها على جذب الاستثمارات وتأمين التمويل اللازم للنمو والتوسع، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحكومة الفعالة في تقليل المخاطر الإدارية والقانونية، من خلال ضمان التزام المنظمة بالقوانين واللوائح ذات الصلة. (طالب المنذري، 2022، ص 11).

ويعد تطبيق الحكومة الجيدة ركيزة أساسية لنجاح المنظمات الربحية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات، بل هي ثقافة تنظيمية تضمن الاستدامة والنجاح على المدى الطويل في بيئه عمل ديناميكية ومتغيرة.

مشكلة البحث

مشكلة البحث تكمن في التحدي الذي تواجهه العديد من المنظمات الربحية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية نتيجة لعدم تطبيق مبادئ الحكومة بشكل كافٍ وفعال. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحكومة على الأداء المالي والاستراتيجي للمنظمات، إلا أن هناك فجوة في الفهم الكامل لكيفية تأثير الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، وهناك بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة (مبروك عطية، 2024) التي ركزت على الشركات العائلية في السوق المصري، ودراسة (عابد، 2023) التي تناولت تأثير الحكومة على الشمول المالي في البنوك المصرية، فقد أظهرت جميعها أن هناك تأثيراً إيجابياً لمبادئ الحكومة على الأداء الاستراتيجي والمالي. ولكن، ما زالت هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية ترجمة هذه المبادئ إلى تحقيق أهداف استراتيجية ملموسة للمنظمات الربحية في بيئات عمل متعددة، بالإضافة إلى ذلك، فدراسة (زهراوي وأخرون، 2022) التي ركزت على المؤسسات الجزائرية، أكدت على أهمية الحكومة في تحسين الأداء المالي، ولكنها أشارت إلى أن تطبيق قواعد الحكومة ما زال محدوداً في العديد من المؤسسات الاقتصادية، مما يخلق فجوة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

هذه الفجوات البحثية تعزز الحاجة إلى دراسة جديدة تركز على استكشاف تأثير تطبيق الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل شامل. هذه الدراسة ستساهم في سد الفجوة البحثية القائمة وتقديم إحصائيات وتحليلات تدعم أهمية تطبيق الحكومة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات الربحية.

الأسئلة الفرعية للبحث:

- هل تطبيق الحكومة يؤدي إلى تحسين الشفافية بالمنظمات الربحية بالسعودية؟
- هل هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحكومة على قدرة المنظمات الربحية على إدارة المخاطر حتى تصل للاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمنظمات السعودية؟
- ما هي تحديات تطبيق الحكومة في المنظمات الربحية وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- هل توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الحكومة وبين سمعة قوية للمنظمات الربحية في السوق، مما يزيد من قدرتها على جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية؟

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الحكومة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية. في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والمتسارعة، أصبح من الضروري للمنظمات أن تعتمد على هيكل حوكمة قوية لضمان استدامة

نماذجها ونموها. يساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق لكيفية تأثير تطبيق مبادئ الحكومة على الأداء الاستراتيجي، مما يساعد المنظمات على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين والتحديات التي يجب التغلب عليها. ومن خلال تحليل وتقييم الممارسات الحالية، يسعى البحث إلى إبراز العلاقة بين الحكومة الفعالة وتحقيق الشفافية والمساءلة، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تؤدي إلى بناء ثقة أكبر بين المستثمرين وأصحاب المصلحة. كما يقدم البحث رؤى حول كيفية تحسين عمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر، مما يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السوقية والاقتصادية.

أهداف البحث

1. الدراسة لكيفية تأثير تطبيق مبادئ الحكومة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الربحية، وذلك من خلال تقييم الآليات والهيكل التي تعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأم بالملكة.
2. العمل على تحديد العوائق والتحديات التي تواجه المنظمات الربحية في تطبيق الحكومة بشكل فعال، مع التركيز على العقبات التنظيمية والثقافية والبيئية التي تعرقل تحقيق الأداء الاستراتيجي الأمثل بالملكة.
3. تقييم الممارسات الحالية للحكومة في المنظمات الربحية بالملكة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز فعالية الحكومة ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين هيكل وأدوات الحكومة في المنظمات الربحية، بما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فرضيات البحث

تمثل الفرضية الرئيسية في التالي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية- وضع الأهداف والخطط- التواصل الفعال بين العاملين بفاعلية) وبين تطبيق مبادئ الحكومة.
- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق مبادئ الحكومة.
 - **الفرضية الثانية:** هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحكومة على قدرة المنظمات الربحية وبين وضع الأهداف والخطط.
 - **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحكومة وبين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية.

أولاً: الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

- دراسة (م BROOK عطيه، 2024) بعنوان أثر تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من 430 شركة عائلية في إقليم القاهرة الكبرى، وتم جمع البيانات باستخدام الاستقصاء وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS). أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية. تبين أن الحكومة الرشيدة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنافسي والتغذيلي والمالي للعمليات. وأوصت الدراسة الشركات العائلية بتبني مفاهيم الحكومة الرشيدة لتطوير الأداء الاستراتيجي، وأكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي واختيار مجالس إدارات كفؤة تعمل على تحسين الأداء. يعزز ذلك الثقة والشفافية في الأداء من جانب العاملين والمعاملين على المدى البعيد، مما يساهم في تحقيق نجاح واستدامة الشركات العائلية.
- دراسة (عابد ، 2023) بعنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة البنوك على تحقيق متطلبات الشمول المالي وانعكاس ذلك على الأداء المالي للبنوك هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق قواعد حوكمة البنوك على تحقيق الشمول المالي وتأثير ذلك على الأداء المالي للبنوك. لتنفيذ هذه الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة تطبيقية على عينة تضم 14 بنكًا من البنوك المدرجة في بورصة الأوراق المالية المصرية، بالإضافة إلى البنك الأهلي المصري وبنك مصر اللذين يشكلان نسبة كبيرة من القطاع المصرفي في مصر. وشملت العينة النهاية 140 مشاهدة خلال الفترة من عام 2012 حتى 2021.

- استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون وطريقة تحليل المسارات (Path Analysis) لتحليل البيانات وتفسير العلاقات السببية بين المتغيرات. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معمني ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد حوكمة البنوك على الشمول المالي. كما أظهرت النتائج أن الشمول المالي له تأثير إيجابي معمني على الأداء المالي للبنوك. وأكدت النتائج أيضًا وجود تأثير إيجابي معمني لحوكمة البنوك على الأداء المالي للبنوك، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الشمول المالي
- دراسة (زهراوي وأخرون، 2022) بعنوان *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية* هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وركزت الدراسة على تحليل مدى تأثير تلك القواعد على مؤشرات الأداء المالي، وذلك من خلال أدوات التحليل المالي الرئيسية مثل رأس المال والنسبة المالية.
 - وأكملت الدراسة على أهمية تنظيم قواعد إدارة تضمن تحقيق أهداف الحوكمة، مما يعزز العدالة والشفافية داخل المؤسسات. كما شددت على ضرورة وجود نظام مراجعة فعال لضمان تقييم دقيق وشامل للأداء المالي.
 - وأظهرت النتائج، سواء من الجانب النظري أو من خلال دراسة حالة على إحدى المؤسسات الخاصة، أن تطبيق قواعد الحوكمة يلعب دوراً حيوياً في تحسين مؤشرات التقييم المالي. هذا التأثير الإيجابي على مؤشرات التقييم ينعكس بدوره على الأداء المالي العام للمؤسسات، مما يبرز أهمية الحوكمة كعامل رئيسي في تعزيز الأداء المالي في القطاع الاقتصادي الجزائري.
 - دراسة (عبد العزيز، 2013) بعنوان *أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على الأداء الفعال بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والشركات التابعة لها*. هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير نظام حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين على الأداء الفعال في شركات قطاع النقل البحري وابتعدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت عينة بحجم 384 مفردة، واعتمدت على حزمة البرامج الإحصائية SPSS.
 - وأظهرت نتائج الدراسة أن البعد الإداري للحكومة له تأثير كبير، لكنه يُعالج بشكل أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتعُد الإدارة أحد أهم الأطراف أصحاب المصالح المشتركة، وغالبية متطلبات الحكومة هي في الأصل اختصاصات إدارية بالغة الأهمية. هناك نقش ملحوظ في الكتابات الإدارية عن حوكمة الشركات، ولم تصل الأعمال المصرية حتى الآن إلى درجة الوعي الكامل بتطبيق حوكمة الشركات. فالامر يتطلب مزيداً من التوعية والتحفيز لضمان التطبيق الفعلي لمتطلبات حوكمة الشركات. كما وأشارت الدراسة إلى أن تقييم أداء الشركات بالتركيز على الأداء المالي فقط وإهمال الجوانب الأخرى يُعد تقييماً جزئياً وغير موضوعي، ولا يعكس الصورة الكاملة لواقع الفعل للشركات وتوجهاتها المستقبلية.
 - دراسة (بن ثابت وعبدى ، 2010) *الحكومة في المصارف الإسلامية*تناولت الدراسة موضوع الحكومة في المصارف الإسلامية، وذلك في ظل الانتقادات المتزايدة التي تواجهها هذه المصارف بسبب اتهامها بمحاكاة البنوك التقليدية وعدم التزامها الكامل بالشريعة الإسلامية. وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحكومة وأهميتها في المؤسسات المالية الإسلامية، ودورها في تعزيز التزام المصارف بالقيم الإسلامية وتحسين أدائها.
 - وأظهرت الدراسة أن المصارف الإسلامية بحاجة إلى تطبيق مبادئ الحكومة التي تتحقق من الشريعة الإسلامية، وذلك لضمان تماشي عملياتها مع الأصول والقيم الإسلامية وتعزيز الثقة بين العملاء والمستثمرين. وتشير النتائج إلى أهمية توحيد الهيئات الشرعية للمصارف وتأسيس آليات للرقابة والمراقبة وتقديم التقارير المالية بشكل شفاف وموثوق.

التعليق على الدراسات:

تشترك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية الحكومة وتأثيرها على الأداء المالي والمؤسسي للشركات والبنوك. جميع الدراسات تسلط الضوء على دور الحكومة في تعزيز العدالة والشفافية وتحسين الأداء المالي، سواء في الشركات العائلية، البنوك، أو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

دراسة (مبروك عطية، 2024) تركز على العلاقة بين الحكومة الرشيدة والأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية، مما يعكس الاهتمام بتطبيق الحكومة لتحسين الأداء التنافسي والتشغيل في هذا النوع من الشركات. بالمقابل، تتناول دراسة (عبد، 2023) تأثير الحكومة في تحقيق الشمول المالي وانعكاس ذلك على الأداء المالي للبنوك، مما يشير إلى دور الحكومة في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الشمول المالي.

دراسة (زهراوي وأخرون، 2022) تركز على تأثير الحكومة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، وتبرز أهمية وجود نظام مراجعة فعال لضمان العدالة والشفافية، وهو موضوع مشترك مع الدراسات الأخرى. بالمقارنة، تركز دراسة (عبد العزيز، 2013) على تأثير نظام حوكمة

الشركات في قطاع النقل البحري، وتنقذ التوجه الذي يركز على الأداء المالي فقط دون اعتبار الجوانب الأخرى، مما يميزها عن الدراسات الأخرى التي تركز بشكل أكبر على الأداء المالي.

أما دراسة (بن ثابت وعبدي، 2010) فهي تميزت بتركيزها على الحكومة في المصادر الإسلامية، وتسلط الضوء على التحديات التي تواجهها في الالتزام بالقيم الإسلامية، وهو جانب مختلف عن الدراسات الأخرى التي تناولت الحكومة في سياقات أكثر تقليدية. وبشكل عام، تشارك هذه الدراسات في التأكيد على أهمية الحكومة كأداة لتحسين الأداء المالي والمؤسسي، مع تفاوت في التركيز على جوانب محددة مثل الشمول المالي، العمليات الاستراتيجية، والالتزام بالقيم الإسلامية.

الإطار النظري:

1. ماهية الحكومة

إن مفهوم حوكمة المنظمات ، رغم شيوخ استخدامه، لا يزال محظوظاً جدلاً واختلافاً بين الكتاب والباحثين، نظراً لتدخله مع العديد من الجوانب التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمنظمات ، هذا التداخل يعكس تأثيره العميق ليس فقط على مستوى المنظمات الفردية، بل يمتد ليشمل المجتمع والاقتصاد ككل، ويمكن النظر إلى الحكومة كعملية شاملة تهدف إلى إيجاد وتنظيم الممارسات السليمة والتطبيقات الفعالة لمن يتولون إدارة المنظمات، وذلك لضمان الحفاظ على حقوق ومصالح مجموعة واسعة من الأطراف المعنية بالمنظمة، مثل حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

فالهدف الرئيسي من حوكمة المنظمات هو تحقيق التوازن بين هذه المصالح المختلفة عبر تحري تنفيذ العلاقات التعاقدية التي تربط بين هذه الأطراف بشكل عادل وشفاف، ويتم ذلك من خلال اعتماد الأدوات المالية والمحاسبية السليمة واتباع معايير الإفصاح والشفافية المطلوبة. تتجلى أهمية الحكومة في قدرتها على تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، مما يساهم في استقرار الشركة واستدامتها على المدى الطويل. (منال الوكيل، 2021، ص 109-110).

وتتضمن الحكومة أن يكون هناك نظام رقابي فعال يتيح لحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى التأكيد من أن الشركة تدار بشكل يحقق مصالحهم ويحافظ على حقوقهم. بالإضافة إلى ذلك، تُعني الحكومة بتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، فالشفافية والإفصاح هما من الركائز الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المنظمات، ويتطلب هذا توفير معلومات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية، مما يتيح لهم اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على فهم واضح للأداء المالي والتشغيلي للشركة. كما أن الشفافية تساهم في تقليل المخاطر المحتملة الناجمة عن الفساد أو سوء الإدارة، حيث تفرض ضوابط صارمة على العمليات المالية والإدارية. (الحايك ، 2016، ص 27)

وتعريفات حوكمة المنظمات تتبع وتعكس الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم. فعلى سبيل المثال، عرف ويليام صن حوكمة الشركات بأنها مجموعة الترتيبات التي تهدف إلى إحداث توازن بين مصالح المديرين والمساهمين. وهذا التعريف يركز على التوافق بين الأطراف الأساسية داخل الشركة لضمان تحقيق أهداف مشتركة وتقليل التزاعات المحتكرة. (Williamson, 1984, p12)

وفي اتجاه مشابه، عرفها (عبدالعال حماد ، 2005، ص 23) بأنها الإجراءات التي تُستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة، مثل المساهمين وغيرهم، للإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تتولاها الإدارة. هذا التعريف يبرز الدور الرقابي لأصحاب المصلحة في ضمان إدارة المخاطر بشكل فعال داخل المنظمة.

وفي السياق المصري عرف دليل حوكمة الشركات في مصر لعام 2006 حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تتحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديرى الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. هذا التعريف يؤكد على الأهمية المتوازنة لحماية مصالح جميع الأطراف المعنية وتحقيق التوازن بينها لضمان استقرار الشركة ونجاحها.

وهذه التعريفات المتعددة تعكس الأهمية البالغة لمفهوم حوكمة الشركات في تحسين إدارة الشركات وضمان توازن المصالح بين مختلف الأطراف المعنية، بما يعزز من الشفافية والمسؤولية ويعود في النهاية إلى تحقيق الأداء الأمثل للشركات، حيث إن معظم الكتاب في مجال الحكومة يتفقون على أنها تتعلق باتخاذ القرارات والتوجهات التي تؤثر على المجتمع ومؤسساته المختلفة، فيوضح أن الحكومة تشمل التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تعبير المواطنين عن وجهات نظرهم. بذلك، تركز الحكومة على السلطة والعلاقات والمسائلة.

وتتجلى أهمية هذه المفاهيم في كيفية توزيع السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات داخل مختلف السياقات. وعلى المستوى العالمي، تعنى الحكومة بكيفية تفاعل الدول والمنظمات الدولية فيما بينها لاتخاذ قرارات تؤثر على السلم والأمن والتعاون الدولي. على المستوى الوطني، تركز الحكومة على كيفية تنظيم العلاقات بين الحكومة والمواطنين والمؤسسات المختلفة لضمان توزيع عادل للموارد واتخاذ قرارات تعكس مصالح المجتمع، ويوضح أن الحكومة هي عملية معقدة تشمل العديد من الجوانب المتداخلة التي تتطلب توازناً دقيقاً بين السلطة والمساءلة،

مع ضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات لضمان شفافية وفعالية الإدارة. تعتبر الحكومة الجيدة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات، حيث توفر إطاراً يساعد على تحقيق توازن بين المصالح المختلفة وضمان مشاركة فعالة للجميع في صنع القرارات. (الحايك، 2016، ص 28)

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن أن نستنتج أن الحكومة تشمل عدة جوانب رئيسية تتعلق بإدارة المنشآت وضمان الشفافية والمساءلة. وتتضمن الحكومة مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت وتحفيض المخاطر المرتبطة بها. وهي تعمل على تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح لضمان أن جميع الأطراف تعمل بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة. وتؤكد الحكومة أيضاً على ضرورة إدارة المنشآت لحماية مصالح المساهمين وضمان أن حقوقهم محفوظة ومصالحهم ملبيبة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الحكومة مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل معين. هذا الهيكل يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المنشأة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين، لضمان تحقيق توازن في السلطة والمسؤولية وتعزيز الشفافية والفعالية في اتخاذ القرارات، وتعمل على المساهمة في تحقيق استقرار المنشآت وتوجهها نحو النجاح المستدام من خلال ضمان توزيع عادل للسلطة والمسؤولية، وتعزيز الرقابة والمساءلة، وتحقيق التوازن بين مختلف المصالح المعنية. هذا النهج الشامل في إدارة المنشآت يساعد على تقليل المخاطر، وتحسين الأداء، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية. (مبروك عطية، 2024، ص 38)

2. أهداف الحكومة

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تسهم في تحسين إدارة المنظمات وضمان الشفافية والمساءلة، ويمكن تحديد هذه الأهداف على النحو التالي: (مصطفى المحمدي، 2022، ص 15-16).

- تسعى هذه الأهداف إلى تأكيد مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، فهذا المبدأ مهم لضمان عدم تداخل مصالح المالكين مع إدارة الشركة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال هذا الفصل، يمكن للإدارة التركيز على الأداء التشغيلي دون تدخل مباشر من المالكين، بينما يتولى المساهمون دور الرقابة من خلال آليات واضحة وفعالة، وتهدف كذلك إلى إنشاء هيكل تنظيمي يحدد أهداف المنظمة بوضوح، بالإضافة إلى الوسائل والاستراتيجيات الازمة لتحقيق تلك الأهداف. يتضمن هذا الهيكل أيضاً نظاماً لمتابعة الأداء وتقييمه بشكل مستمر. من خلال هذا الإطار، يمكن للشركة وضع خطط استراتيجية محكمة ومراقبة تنفيذها بفعالية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- تعمل حوكمة المنظمات على التشدد بأهمية مراجعة وتعديل القوانين والأنظمة الحاكمة لأداء الشركات المالية بشكل منتظم، لأن هذا الجانب يهدف إلى تحويل مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة المؤسسة والمساهمين الذين يتمثلون في الجمعية العمومية للمنشأة، هذا التوزيع للمسؤوليات يعزز من الشفافية والمساءلة، ويضمن أن تكون القوانين والأنظمة محدثة ومتوافقة مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والقانونية.
- تركز الحكومة على تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة، فمن خلال وضع آليات تقييم فعالة، يمكن للمنظمة تعزيز الثقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. هذا التقييم الدوري يضمن أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن قرارتها وأدائها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. (أحمد البلوشي، 2023، ص 15).
- تعزز حوكمة المنظمات إمكانية مشاركة كافة الأطراف المعنية، مثل المساهمين والموظفين والدانين والمقرضين، في مراقبة أداء الشركة، فهذه المشاركة تتيح لهؤلاء الأطراف الاطلاع على سير العمليات واتخاذ القرارات المهمة، مما يعزز من شفافية العمليات ويقلل من المخاطر المحتملة من خلال إشراك جميع الأطراف ذات الصلة، يمكن للشركة بناء نظام رقابي متكامل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستدامة على المدى الطويل.
- تعد حوكمة المنظمات أداة أساسية في دفع المنظمات نحو التنمية المستدامة، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأعمالها من خلال تبني مبادئ الحكومة وتنفيذها بشكل فعال، فلتلتزم الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، مما يعزز من استدامة أعمالها ويقلل من تأثيراتها البيئية السلبية. (محمود عوده، 2017، ص 18).
- تلعب الحكومة الفعالة دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمات بالمملكة من خلال توفير هيكلية تنظيمية مرنّة وفعالة، حيث تتمكن الشركات من اتخاذ القرارات الجريئة والاستثمارات في التكنولوجيا الجديدة والابتكارات التي تعزز من قدرتها على التنافسية والنمو في السوق، بالإضافة إلى ذلك، تشجع الحكومة على توظيف المواهب والخبرات الابتكارية، مما يعزز من إمكانية تحقيق تقنيات جديدة ومبتكرة في عملياتها ومنتجاتها.

ويوضح لنا أن الالتزام بمبادئ الحكومة بالمنظمات بالمملكة يساهم بشكل كبير في بناء الثقة بين المنظمات وأصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع المحلي من خلال ضمان الشفافية والمساءلة، حيث تشعر أطراف الشركة

بالاطمئنان إلى أن الشركة تدير أعمالها بنزاهة وبأعلى مستويات المعايير الأخلاقية والقانونية. وبالتالي، يتم تعزيز العلاقات الجيدة مع الجمهور وتعزيز سمعة الشركة في السوق، مما يسهم في استقطاب المزيد من الاستثمارات وتحقيق نمو مستدام للأعمال، بالإضافة إلى أن التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال ممارسات الحكومة الفعالة هو واحد من أهم أهدافها، حيث تدمج أبعاداً اجتماعية مستدامة في استراتيجياتها وقراراتها، حيث تشجع على المساهمة في تنمية المجتمعات المحلية، ودعم المشاريع الاجتماعية والبيئية، وتحسين ظروف العمل والحفاظ على حقوق الموظفين. بذلك، تعزز الشركات من دورها الإيجابي في تعزيز التنمية الاجتماعية المستدامة وتحقيق الرفاهية العامة.

(محمود عودة ، 2017، ص20)

3. أهمية الحكومة

تعتبر حوكمة المنظمات عملية ضرورية لضمان تحقيق المنظمات لأهدافها المختلفة، ولا سيما في تفعيل دور الجمعيات العامة لحملة الأسهم للضغط بمسؤولياتهم وممارسة دورهم الرقابي على أداء المنظمات، بما في ذلك أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. هذا الدور الرقابي يؤدي إلى حماية أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمنظمة، ويسهم في تعزيز الثقة والشفافية داخل البيئة التنظيمية للمنظمات.

(طالب المنذري، 2022، ص17-18).

وتكون أهمية حوكمة المنظمات في عدة جوانب رئيسية تسهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز استدامتها:

أولاً: تساعد الحكومة في تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في المنظمات، سواء على مستوى مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين أو الموظفين. هذا الحياد والاستقلال يضمن أن تكون القرارات المتتخذة داخل المنظمة موضوعية وغير متأثرة بأي ضغوط خارجية، مما يعزز من نزاهة العمليات ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل فعال.

ثانياً: تسهم حوكمة المنظمات في تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن من خلال الاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء في المقام الأول. هذه الضوابط الوقائية تساعد في تجنب التكاليف المرتبطة بحدوث الأخطاء وتصحيحها، وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة. من خلال وضع إجراءات وقائية صارمة، يمكن للمنظمات تحقيق مستوى عالٍ من الأداء وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عملائها. (مبروك عطية ، 2024، ص 3)

ثالثاً: تعمل حوكمة المنظمات على ضمان الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي وخفض الإنفاق. نظم الرقابة الداخلية القوية تساعد في مراقبة العمليات والتأكد من أنها تتم وفقاً للسياسات والإجراءات المعتمدة. هذا يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل النفقات غير الضرورية، مما يعزز من ربحية المنظمة واستدامتها على المدى الطويل. (أحمد البلوشي، 2023، ص 13).

رابعاً: تضمن حوكمة المنظمات مثالية مراجع الحسابات الخارجيين، حيث يجب أن يتمتعوا بدرجة عالية من الحياد والاستقلال هذا الاستقلال يضمن أن تكون تقاريرهم ومراجعتهم موضوعية وغير متأثرة بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة المنظمة أو المديرين التنفيذيين، وجود مراجعين مستقلين يساعد في تقديم تقييمات دقيقة وموثوقة عن الحالة المالية للمنظمة، مما يعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في التقارير المالية المقدمة.

فتعتبر حوكمة المنظمات بالمملكة إطاراً مهماً لتحقيق الشفافية والمساءلة والاستدامة في المنظمات. من خلال تعزيز الحياد والاستقلال، وتقليل الأخطاء، وضمان فعالية نظم الرقابة الداخلية، واستقلالية مراجع الحسابات، تسهم حوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وحماية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها. هذا يجعل الحكومة أداة حيوية لتعزيز الثقة في المنظمات ودعم استقرارها ونموها في الأسواق المالية. (مبروك عطية ، 2024، ص 4)

4. محددات حوكمة المنظمات

أدى الخوف العالمي الناتج عن الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي ضربت العديد من الدول وأسوق المال والشركات والبنوك، إلى زيادة التركيز على أهمية حوكمة المنظمات. ومن بين الأسباب الرئيسية لهذه الأزمات كان نقص الإفصاح الكامل وانعدام الشفافية في المعلومات المحاسبية والمالية، بالإضافة إلى توسيع بعض المسؤولين في الشركات مع الأطراف ذات المصالح، واستغلال مناصبهم لتحقيق أهداف شخصية. هذا التواطؤ أدى إلى انتشار الإهمال والتغطية في شؤون المنظمات، مما أسفر عن فساد محاسبى نتيجة توسيع مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء الانحرافات والاختلالات من خلال التلاعب في الحسابات. (صافي ، 2018، ص3)

ولتعزيز جودة الحكومة والتطبيق الجيد لها، يجب النظر في مجموعة من المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الحكومة في المنظمات. يمكن تقسيم هذه المحددات إلى مجموعتين رئيسيتين: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية.

❖ المحددات الخارجية

- المحددات الخارجية تشمل العوامل التي تأتي من خارج المنظمة وتؤثر على حوكمنتها، ومن هذه العوامل:
- 1 القوانين والتشريعات التي تنظم الأنشطة الاقتصادية في الدولة، مثل القوانين التي تحكم سوق العمل والمنظمات. هذه القوانين تساعد في توفير بيئة استثمارية مستقرة وأمنة تساهم في تحسين أداء المنظمات.
 - 2 القوانين التي تنظم المنافسة ومنع الاحتكار تسهم في خلق سوق عادلة و منصفة، حيث يتم حماية حقوق المستهلكين والشركات الصغيرة. هذا التنظيم يمنع هيمنة الشركات الكبيرة ويشجع الابتكار والتنوع في السوق.
 - 3 القطاع المالي للأموال الازمة لإقامة المشاريع وتوسيعها، فكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات تلعب دوراً حيوياً في ضمان النزاهة والشفافية في التعاملات المالية.
 - 4 وجود جمعيات مهنية وشركات تعمل في سوق الأوراق المالية تسهم في تعزيز الحكومة من خلال وضع معايير مهنية وأخلاقية تلتزم بها المنظمات.
 - 5 مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية تلعب دوراً هاماً في تقديم المشورة القانونية والمالية، مما يساعد في تحسين جودة الحكومة من خلال توفير الاستشارات الازمة لضمان الامتثال للقوانين والمعايير.

❖ المحددات الداخلية

- المحددات الداخلية تتعلق بالعوامل التي تأتي من داخل المنظمة نفسها، وتشمل:
- 1 القواعد التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المنظمة، فوجود قواعد واضحة ومحددة يسهم في تنظيم عملية اتخاذ القرار ويضمن عدم تجاوز السلطات أو إساءة استخدامها.
 - 2 توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بهدف إلى تخفيض تعارض المصالح بين هذه الأطراف. هذا التوزيع يعزز من فعالية الرقابة والمساءلة داخل المنظمة.
 - 3 الحكومة الجيدة تؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة. هذا يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.
 - 4 من خلال وضع آليات لحماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين، تساهم الحكومة في تحقيق العدالة والإنصاف داخل المنظمة. هذا يضمن أن جميع المستثمرين، بغض النظر عن حجم استثمارتهم، يحصلون على معاملة عادلة وشفافة. (صافي ، 2018 ، ص 4)

5. سمات وابعاد حوكمة المنظمات

ترتبط حوكمة المنظمات بشكل وثيق بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالمنظمات. ولتحقيق الفائدة القصوى من تطبيق هذا المفهوم، يجب أن تتوافق مجموعة من الخصائص في سلوكيات هذه الفئات، هذه الخصائص تمثل الدعامات الأساسية لحكومة المنظمات، وهي تتضمن: (صافي ، 2018 ، ص 60)

- **الشفافية:** حيث تعد الشفافية من أهم خصائص حوكمة المنظمات، حيث تتطلب تقديم صورة واضحة وحقيقة عن كل ما يحدث داخل المنظمة. الشفافية تضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة المنظمة، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة. هذا الإفصاح يساعد جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، بما في ذلك المساهمين والمستثمرين، على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة.
- **المساءلة:** تعتبر المساءلة قاعدة أساسية في حوكمة المنظمات، حيث تقضي بمحاسبة متخدلي القرارات في المنظمة أو الذين ينفذون الأعمال على نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه المنظمة والمساهمين. لتحقيق المساءلة الفعالة، يجب إيجاد آلية تضمن أن جميع المسؤولين يخضعون للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم. هذه الآلية تساهم في منع الفساد وسوء الإدارة، كما تشجع المسؤولين على اتخاذ قرارات تتماشى مع مصالح المنظمة والمساهمين. (طالب المنذري، 2022 ، ص 15).
- **المسؤولية:** تشمل المسؤولية توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. هذا الهيكل يساعد في تحديد من هو المسؤول عن ماذا، مما يسهل عملية محاسبة المسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم تجاه المنظمة والمساهمين. المسؤولية تضمن أن كل فرد في المنظمة يعرف دوره ومسؤولياته، مما يعزز من كفاءة العمل ويقلل من التداخل والارتباك في تنفيذ المهام.
- **الوضوح:** يتطلب الوضوح أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالشفافية والعدالة عند إعدادها. لتحقيق هذا الهدف، يجب على الإدارة، من خلال لجنة التدقيق، أن تتحرى الدقة والوضوح في إعداد القوائم المالية. الوضوح في التقارير المالية يساعد المساهمين والمستثمرين على فهم الوضع المالي الحقيقي للمنظمة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

- الاستقلالية: وهي الآلية التي تهدف إلى تقليل أو إلغاء تضارب المصالح داخل المنظمة، تبدأ هذه الآلية من تشكييل مجالس الإدارة وتعيين اللجان المستقلة، وتمتد إلى تعين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل يقوم بمراجعة الحسابات والعمليات المالية للمنظمة. الاستقلالية تضمن أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على معايير موضوعية ومهنية، بعيداً عن أي تأثيرات أو ضغوطات خارجية. (أحمد البلوشي، 2023، ص19).
- العدالة: تعني ضمان معاملة متساوية لجميع المساهمين. تضمن العدالة أن يحصل كل مساهم على نفس الحقوق والمعلومات والمعاملة، بغض النظر عن حجم حصته في المنظمة. هذا يعزز من ثقة المساهمين في إدارة المنظمة ويشجعهم على الاستثمار بها. فتعد حوكمة المنظمات إطاراً شاملاً يهدف إلى ضمان الإدارة الفعالة والشفافة والعادلة للمنظمات. من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمسؤولية والوضوح والاستقلالية والعدالة، تساهم حوكمة المنظمات في تحقيق الاستقرار والنجاح على المدى الطويل. هذه الخصائص تضمن أن المنظمات تعمل بما يحقق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة، ويعزز من ثقة المستثمرين والمساهمين في المنظمات. (صفاق ، 2018، ص16)

6. الأهداف الاستراتيجية للمنظمات:

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية هو عملية جوهيرية في إدارة المنظمات بالمملكة، حيث تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والهياكل التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل. هذه الأهداف ليست مجرد نقاط نهاية، بل هي دليل لعمل الإدارة ومحور تركيز الجهود الجماعية للمنظمة.

وتتمثل أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية في توجيه الأنشطة اليومية والإجراءات نحو تحقيق غايات محددة بوضوح. عندما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فإن ذلك يزيد من فرص النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية عالية. والتحديد لها يتطلب فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فنجد أن البيئة الداخلية تشمل الموارد المتاحة، والقدرات والكفاءات البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية. أما البيئة الخارجية فتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية التي تؤثر على المنظمة. تحقيق التوازن بين هذه العوامل يساعد في صياغة أهداف تنظيمية قابلة للتحقيق ومستدامة، ومن جانب آخر نجد أنها تعمل كإطار مرجعي لعملية التخطيط في المنظمة، فمن خلال تحديد هذه الأهداف، يمكن للإدارة وضع خطط قصيرة وطويلة الأجل لتحقيقها. التخطيط يشمل تحديد الخطوات الازمة، تخصيص الموارد، وتحديد الجداول الزمنية. كما يساعد في قياس التقدم وتقييم الأداء من خلال مؤشرات قابلة للقياس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف. (بشري الصمدي، 2015، ص80)

وتلعب الأهداف الاستراتيجية دوراً حيوياً في توجيه الإدارة وتحديد أولوياتها، فهي تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير، وتوجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية. هذا التوجيه يمكن أن يشمل تحسين العمليات الداخلية، تطوير المنتجات أو الخدمات، الدخول إلى أسواق جديدة، أو تعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء، وتساهم أيضاً في تحفيز الموظفين عندما يكونون للموظفين فهم واضح للأهداف التنظيمية وكيفية مساهمتهم في تحقيقها، فإن ذلك يعزز من مشاركتهم والتزامهم. الأهداف الواضحة تساعد في توفير إحساس بالاتجاه والغرض، مما يزيد من الدافع للعمل بجدية لتحقيق النجاحات المشتركة.

والعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية ليس عملية ثابتة، بل يجب أن تكون ديناميكية وتتضمن للمراجعة والتعديل حسب الحاجة. التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، التحديات غير المتوقعة، أو الفرص الجديدة يمكن أن تتطلب تعديل الأهداف الاستراتيجية لضمان استمرار ملاءمتها وفعاليتها. المراجعة الدورية للأهداف وال استراتيجيات تساعد في الحفاظ على المرونة والتكيف مع التغيرات. ومن المهم أن تتضمن الأهداف الاستراتيجية تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، فالأهداف القصيرة الأجل تعزز من إحساس الإنجاز المستمر وتحافظ على الزخم، بينما تساهم الأهداف الطويلة الأجل في توجيه المنظمة نحو رؤيتها المستقبلية. هذا التوازن يساعد في ضمان أن المنظمة لا تركز فقط على النجاحات الفورية بل تسعى أيضاً لتحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل، ولهذا نجد أن التحديد لهذه الأهداف يمثل ركيزة أساسية لنجاح المنظمات. ومن خلال فهم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتوجيه الأنشطة نحو غايات محددة، يمكن للمنظمات تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، فالآهداف الاستراتيجية تسهم في توجيه الإدارة، تحفيز الموظفين، وتوفير إطار مرجعي للتخطيط والتقييم. المراجعة الدورية والتكيف مع التغيرات يضمنان استمرارية ملائمة هذه الأهداف وقدرتها على تحقيق النمو المستدام للمنظمة. (الجديلي ، 1998، ص21)

منهجية البحث

تمهيد:

هدف البحث الحالي إلى دراسة أثر تطبيق الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وذلك باستهداف ثلاثة مستويات مهماً: (المدراء التنفيذيين، مدراء التشغيل، مستوى الأخصائيين).

ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبعة في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف تقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وبعد المنهج الوصفي للدراسة، والتي يتضمن المنهج الارتباطي، أحد أهم منهجيات البحث العلمي وأكثرها انتشاراً واستخداماً، حيث إنه من أجل معالجة المشكلة الدراسية وتقديم الإجابات على استفساراتها، لابد أن تكون لها مشكلة محددة بشكل جيد وتحديد أهدافها، حيث إن طريقة المنهج يكون هدفها جمع المعلومات التي يمكن بعد ذلك فحصها لتحديد الروابط بين الأحداث المختلفة، واستخلاص النتائج، وتفسير تلك الاستنتاجات بطريقة منظمة ومفهومة، حيث إن هذا النوع من المنهجية تسهم في تعزيز جودة وشمولية البحث العلمي وتمكن الباحثة من الاستفادة من المزايا المتنوعة للمنهج البيحي، ومساعدتها في تطوير الفهم العلمي لموضوع بحثها من خلال استكشاف وتحليل جوانب جديدة في موضوع البحث الامر الذي سينتتج عنه إضافة واثراء في المعرفة على البحوث العلمية المستقبلية.

فالمنهجية المختلطة تساعد في توسيع نطاق الدراسة وزيادة شمولية البحث، وتساعد الباحثة على استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع وتحليل البيانات للتأكد من صحة النتائج، الأمر الذي سينتتج عنه توازن بين استخدام المنهج الكمي والنوعي لفهم الظواهر بشكل أكبر وأشمل.

وتساعد الباحثة أيضاً في التعامل مع التحديات المتعددة والتي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها في البحث، فمن خلال استخدام المنهجية والفلسفة المختلطة سيمكن الباحثة من الخروج باستنتاجيات أكثر دقة وشمولية تعزز البحث بشكل عام.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من مستوى المدراء التنفيذيين، مستوى مدراء التشغيل، مستوى الأخصائيين في الشركات المالية بالمملكة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وكان عينة الدراسة مكونة من (70) فرد.

وصف عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

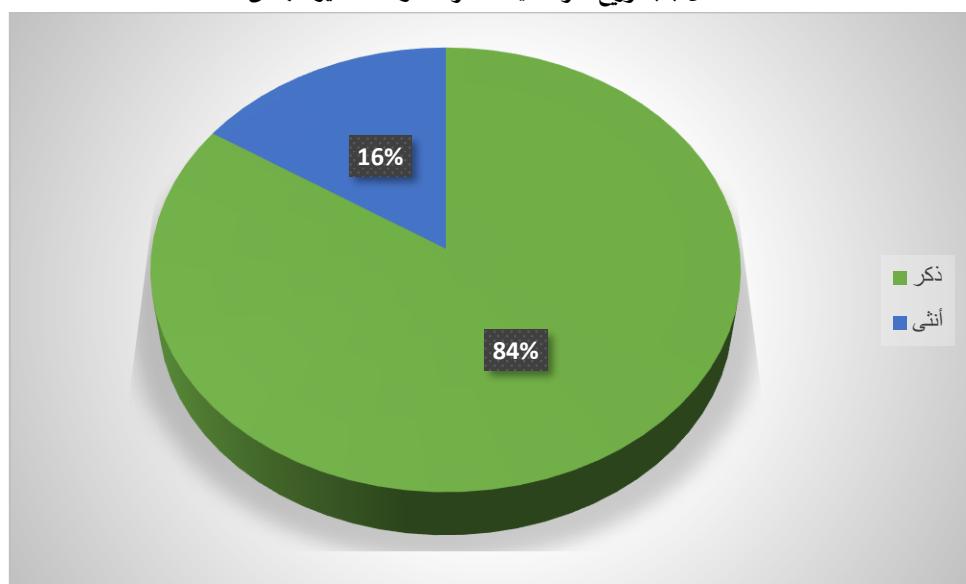
أ. الجنس:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	النكرار	الجنس
%84.3	59	ذكر
%15.7	11	أنثى
100%	70	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة (84.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (15.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



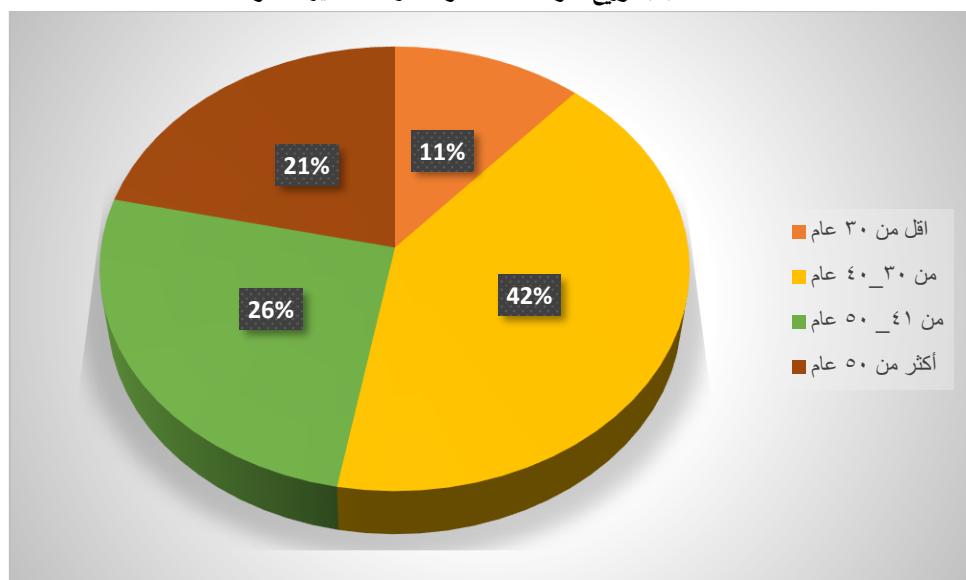
بـ. العمر:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	النوع	العمر
%11.4	8	أقل من 30 عام
%41.4	29	من 30_40 عام
%25.7	18	من 41_50 عام
%21.4	15	أكثر من 50 عام
100%	70	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (41.4%) من إجمالي حجم العينة يتراوح أعمارهم من (30 إلى 40 عام)، ونسبة (25.7%) من إجمالي حجم العينة يتراوح أعمارهم من (من 41 إلى 50 عام)، ونسبة (21.4%) يكون أعمارهم أكثر من 50 عام، في حين أن نسبة (11.4%) من إجمالي حجم عينة الدراسة يكون أعمارهم (أقل من 30 عام).

شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



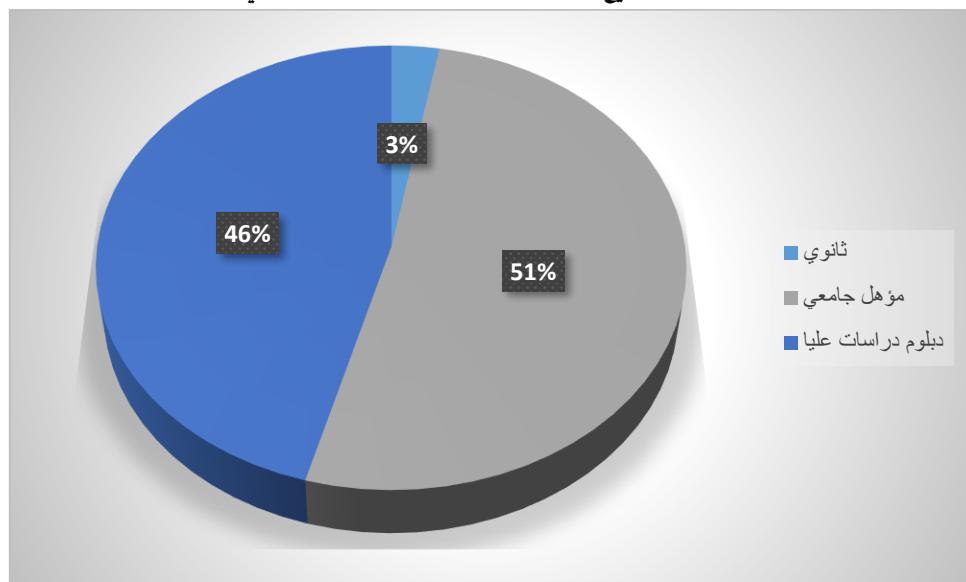
ج. المؤهل العلمي:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	النكرار	المؤهل العلمي
%2.9	2	ثانوي
%51.4	36	مؤهل جامعي
%45.7	32	دبلوم دراسات عليا
100%	70	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (45.7%) من إجمالي حجم عينة الدراسة من حملة المؤهل الدراسات العليا، ونسبة (51.4%) من إجمالي عينة الدراسة من حملة المؤهل الجامعي، ونسبة (2.9%) من حملة الثانوية.

شكل (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



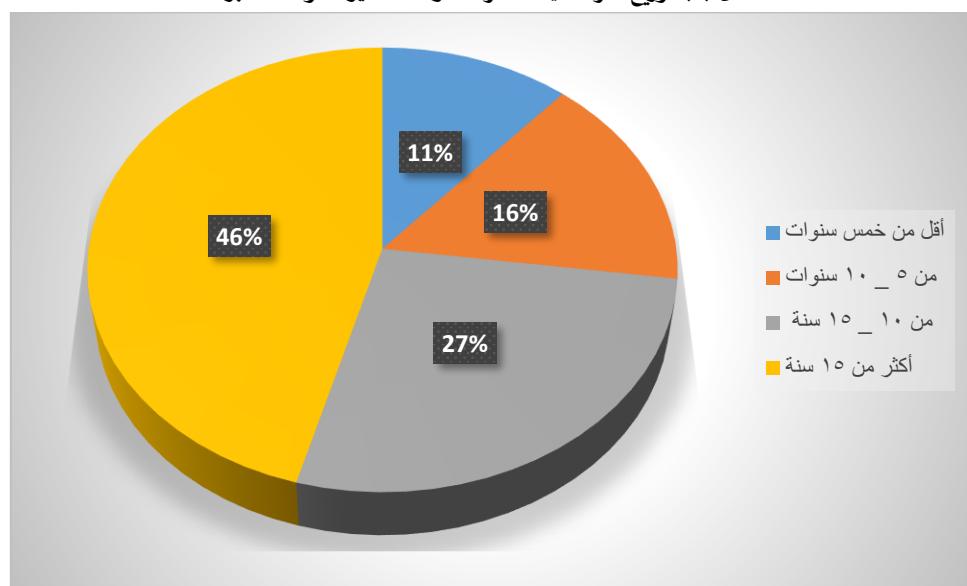
د. سنوات الخبرة:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	النكرار	سنوات الخبرة
%11.4	8	أقل من خمس سنوات
%15.7	11	من 5_10 سنوات
%27.1	19	من 10_15 سنة
%45.7	32	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (45.7%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة، ونسبة (27.1%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم من 10 إلى 15 سنة من الخبرة، ونسبة (15.7%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة ، ونسبة (11.4%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة.

شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



أداة البحث:

بعد أن تم اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالاطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ ل المناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة البحث:

تم تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة أثر تطبيق الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية (دراسة حالة)، وقد قامت الباحث بإعداد اداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدب المتعلق بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على

الدراسات السابقة ومراجعتها أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت اداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الديموغرافية التي اشتغلت على متغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

أ. **المحور الأول:** مبادئ الحكومة ويكون من 17 فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد.

ب. **المحور الثاني:** الأهداف الاستراتيجية ويكون من 15 فقرات مقسمة إلى ثلاثة أبعاد.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخمسي للاستجابة على مفردات الاستبانة كالتالي:

- موافق تماماً = 5 درجات.
- موافق = 4 درجات.
- محايدين = 3 درجات.
- غير موافق = 2 درجة.
- غير موافق بشدة = 1 درجة.

صدق أداة البحث:

إن صدق الأداة يعني التأكيد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جانب، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جانب آخر، بحيث تكون مفهومية لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

المحور الأول: مبادئ الحكومة:

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول:

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
*.259	10	**.600	1
.008	11	*.279	2
.012	12	.177	3
.176	13	.111	4
.178	14	.058	5
.231	15	.062	6
.006	16	.162	7
.173	17	.116	8
		.011	9

دال عند مستوى دلالة 0.01

دال عند مستوى دلالة 0.05

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور مبادئ الحكومة جاءت أغلبها مقبولة.

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية:

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني:

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.077	8	.232	1
.188	9	*.245	2
.200	10	**.419	3
.058	11	.198	4
.052	12	.173	5
.079	13	*.256	6
*.318	14	.202	7
**.312	15		

دال عند مستوى دلالة 0.01

دال عند مستوى دلالة 0.05

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأهداف الاستراتيجية جاءت أغلبها جيدة ومقبولة.

ثبات أدلة البحث:

ثبات أدلة الدراسة يعني أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها العديد من المرات على العينة نفسها ولقياس مدى ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أدلة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان :

جدول (7) معامل ألفا كرونباخ:

المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مبادئ الحكومة		17	.822
الأهداف الاستراتيجية		15	.937
		32	.930

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا

كرو نباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (930). و مما سبق يتبيّن ان الاستبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثيق بنتائجها

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب الآلي، تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسبة المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
4. معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha): لحساب معامل ثبات أدلة الدراسة.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبيان) وكل محور تنتهي إليه.
6. تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis): وذلك بغرض التحقق من الفرضية الأولى والثانية.

نتائج الدراسة وتفسيراتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، وتقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها، وينتهي الفصل بتقديم توصيات الدراسة.

المتغير المستقل: مبادئ الحكمـة:

لدراسة مبادئ الحكمـة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعد المحور الأول " مبادئ الحكمـة" وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول: مبدأ المشاركة

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الأول الرؤية والرسالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	مشاركة المدراء باختلاف مستوياتهم الإدارية (التنفيذيين، التشغيل، الأخصائيين) في المجتمعات يحقق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي وفعال.	4.17	.742	1	أو افق
2	للمديرين الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية.	4.40	.575	5	أو افق
3	يشترك المديرون والمستويات الإدارية الأقل مستوى في وضع خطط وأهداف للمنظمات وتطويرها.	3.72	1.013	5	أو افق
4	تعمل الإدارة في جهة عمل على كشف نقاط الضعف في تحقيق الأهداف لمعالجتها.	3.84	.918	5	أو افق
المتوسط العام					

يتبيّن من الجدول السابق أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحكمـة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.05)، ودرجة موافقة (أو افق)، بانحراف معياري بلغ (1.28)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (.575, 1.013)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (2): (للمديرين الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وانحراف معياري بلغ (5.75)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (يشترك المديرون والمستويات الإدارية الأقل مستوى في وضع خطط وأهداف للمنظمات وتطويرها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (1.013)، ودرجة موافقة (أوافق).

البعد الثاني: مبدأ التقييم:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الثاني مبدأ التقييم.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الانحراف المعياري الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
1	توضح المنظمة الربحية الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	4.14	.767	5 أو افق
2	ينتج من عملية التقييم هو افزأ أو عقوبات أو تدريبات	4.11	.826	1 أو افق
3	للاجتماعات الدورية دور مهم في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية للموظفين	4.39	.767	4 أو افق
4	تزيد معايير التقييم من ثقة الموظفين في مكان العمل.	4.17	.834	5 أو افق
5	إن تطبيق آليات حوكمة المنظمات يؤثر إيجابياً على تطوير الأسهم المالية.	4.21	.740	5 أو افق
6	معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة المديرين (التنفيذيين، التشغيل، الأخصائيين).	4.37	.569	1 أو افق
المتوسط العام				
	أو افق	3.80	1.06	

يتبيّن من الجدول السابق أن مبدأ التقييم من مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.06)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (539، 826)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (3): (للاجتماعات الدورية دور مهم في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية للموظفين)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري بلغ (767)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (ينتج من عملية التقييم حواجز أو عقوبات أو تدريبات)، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري بلغ (826)، ودرجة موافقة (أوافق).

البعد الثالث: مبدأ الفاعلية:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الثالث مبدأ الفاعلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الانحراف المعياري الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر المنظمة خططاً واضحة لتطوير مواردها المالية.	4.04	.806	3 أو افق بشدة
2	ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الأنظمة والقوانين.	3.96	1.165	2 أو افق بشدة
3	تطبيق متطلبات الحكومة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.	4.24	.788	3 أو افق بشدة
4	يؤدي تطبيق متطلبات الحكومة إلى رفع معنويات جميع الموظفين.	4.27	.741	3 أو افق بشدة
5	العمل على تطبيق متطلبات الحكومة من الأساسيات الرئيسية لتطوير المنظمة	4.43	.579	5 أو افق بشدة
6	تعمل المنظمة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	4.23	.820	5 أو افق بشدة
المتوسط العام				
	أو افق بشدة	4.48	.50	

يتبيّن من الجدول السابق أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.50)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.165، 579) و جاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (5): (العمل على تطبيق متطلبات الحكومة من الأساسيات الرئيسية لتطوير المنظمة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري بلغ (5.579)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الأنظمة والقوانين) بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (1.165)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة).

المتغير التابع: الأهداف الاستراتيجية:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الأول الرؤية الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تسعي جهة عملى الى تطوير المسار المستقبلي لها	4.23	.820	4	أوافق
2	تركز جهة عملى على الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التميز.	4.19	.822	5	أوافق
3	تقوم جهة عملى بترجمة الاستراتيجية الى برامج قابلة للتنفيذ	4.03	.851	1	أوافق
4	تحرص جهة عملى على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها ومنبثقة من الاستراتيجيات والسياسات العامة لها	4.10	.783	5	أوافق
5	إلى أي مدى تتفق مع العبارة التالية: جهة عملى لديها رؤية ملهمة ومحفزة للموظفين لتحقيق التميز؟	3.81	1.019	5	أوافق
المتوسط العام					
أوافق					
1.77					

يتبيّن من الجدول السابق أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (2.99)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.77)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (1.019، 0.783)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): (تسعي جهة عملى الى تطوير المسار المستقبلي لها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.820)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (5): (إلى أي مدى تتفق مع العبارة التالية: جهة عملى لديها رؤية ملهمة ومحفزة للموظفين لتحقيق التميز؟)، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (1.019)، ودرجة موافقة (أوافق).

البعد الثاني: وضع الأهداف والخطط

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الثاني وضع الأهداف والخطط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تبّع جهة عملى سياسات واضحة في إعداد المهام	3.73	.931	1	أوافق
2	تشتمل الخطط التنفيذية في جهة عملى على جداول لأنشطة والوقت الضروري المطلوب لتنفيذها وتكليفها	3.81	.944	1	أوافق
3	يتنااسب تنفيذ الخطة في جهة عملى مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة	3.69	1.043	3	أوافق
4	تلزّم جهة عملى بالبرامج والجدالات الزمنية التي تتبعها لتحقيق أهدافها	3.76	.999	3	أوافق
5	لدى العاملين في جهة عملى الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام الموكّلة لهم	3.67	.928	3	أوافق
المتوسط العام					
أوافق					
1.56					
4.02					

يتبيّن من الجدول السابق أن وضع الأهداف والخطط جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.02)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.56)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (928)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (2): (تشتمل الخطط التنفيذية في جهة عمل على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (944)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (5): (لدى العاملين في جهة عمل الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام الموكلة لهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (928)، ودرجة موافقة (أوافق).

البعد الثالث: التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للبعد الثالث التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية.

رقم الفقرة	المتوسط الفقري	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	
					النحو	النحو
1	تدير جهة عمل علاقات المدراء من خلال مجموعة من السياسات الداخلية الهادفة لتنفيذ مهام العمل بنجاح من خلال التواصل الفعال معا.	3.83	.884	2	أوافق	أوافق
2	بجهة عمل خطوط اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة	3.76	.984	1	أوافق	أوافق
3	تقوم جهة عمل بتعريف الموظفين فيها بسياساتها المختلفة	3.66	1.075	2	أوافق	أوافق
4	يتمتع العاملون في جهة عمل بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم في جهة عمل، يقوم العاملون بإيصال آرائهم وافكارهم في المجتمعات المختلفة.	3.94	.915	1	أوافق	أوافق
المتوسط العام		3.97	1.64	أوافق		

يتبيّن من الجدول السابق أن التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (3.97)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.64)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (884)، (1.075)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (يتمتع العاملون في جهة عمل بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (915)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (تقوم جهة عمل بتعريف الموظفين فيها بسياساتها المختلفة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (1.075)، ودرجة موافقة (أوافق).

ثانياً: التحقق من فروض الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق مبادئ الحكومة.

لتتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى:

جدول (7) العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الحكومة:

Sig	قيمة T	العلامة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة F	قيمة F معاملات	β_0 و β_1	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
.000	11.628	.199	5.687	.000	31.004	48.144	.330	.574	
.000	5.568					1.107			

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الحكومة تساوي (.574)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) للرؤية الاستراتيجية مع العاملين بشكل عام تساوى (.330)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج (.000) والمعنى الجزئية لإدارة التغيير T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنى الجزئية لدور الرؤية الاستراتيجية في تطبيق الحكومة.

الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحكومة على قدرة المنظمات الربحية وبين وضع الأهداف والخطط.

جدول (8) العلاقة بين وضع الأهداف والخطط في تطبيق مبادئ الحكومة.

Sig	قيمة T	العلامة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة F	β ومعاملات	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل النموذج
.000	14.027	.180	5.403	.000	40.933	48.896	.390	.625
.000	6.398					1.152		

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين وضع الأهداف والخطط وتطبيق الحكومة تساوي (.625)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) وضع الأهداف والخطط مع العاملين بشكل عام تساوي (.390)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية لوضع الخطط والأهداف T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنى الجزئية لدور وضع الأهداف والخطط في تطبيق مبادئ الحكومة.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحكومة وبين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية.

جدول (9) العلاقة بين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية وتطبيق الحكومة.

Sig	قيمة T	العلامة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة F	β ومعاملات	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل النموذج
.000	14.852	.186	5.922	.000	23.354	53.680	.267	.517
.000	4.833					.898		

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التواصل الفعال بين العاملين بفاعلية وتطبيق الحكومة تساوي (.517)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) والتوصال الفعال بين العاملين بفاعلية مع العاملين بشكل عام تساوي (.267)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (.000) والمعنوية الجزئية التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية T (.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنى الجزئية لدور وضع الأهداف والخطط في تطبيق مبادئ الحكومة.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق مبادئ الحكومة، ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة على قدرة المنظمات الربحية وبين وضع الأهداف والخطط، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحكومة وبين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية في الشركات المالية بالمملكة العربية السعودية، وتبيّن أن كلما أزدَدَ مستوى تطبيق الحكومة ازداد تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات المالية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عابد، 2023)، ودراسة (زهراوى وآخرون، 2022).

النتائج

- أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.05)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.28)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- أن مبدأ التقييم من مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (3.80)، ودرجة موافقة (أافق)، بانحراف معياري بلغ (1.06)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحكومة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.48)، ودرجة موافقة (أافق) بشدة، بانحراف معياري بلغ (0.50)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (2.99)، ودرجة موافقة (أافق)، بانحراف معياري بلغ (1.77)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- أن وضع الأهداف والخطط جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.02)، ودرجة موافقة (أافق)، بانحراف معياري بلغ (1.56)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- أن التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (3.97)، ودرجة موافقة (أافق)، بانحراف معياري بلغ (1.64)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية- وضع الأهداف والخطط- التواصل الفعال بين العاملين بفاعلية) وبين تطبيق مبادئ الحكومة.

الوصيات:

- ضرورة سعي المؤسسات للنظر باهتمام لتكيف القيادات ذوي الكفاءة والقدرة بما يتناسب مع دورهم ومكانتهم في عملية الحكومة.
- تطوير هيكل التنظيمية واللجوء لهياكل مرنّة مع الوضع في الاعتبار أن طاقة الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي للإدارة.
- تعزيز دور إدارة الحكومة في التغيير من خلال توفير هيكل تنظيمي تساهم في تنفيذ الخطط الموضوعة.
- الاهتمام بالاتصالات داخل المؤسسة من خلال استخدام تقنيات تكنولوجية متقدمة تربط العاملين بالمؤسسة بكافة مواقع العمل وذلك للمساهمة بتطوير الأداء بصورة عامة.
- تطوير المهارات التكنولوجية لدى العاملين من خلال تطبيق خطة استراتيجية تشتمل على التدريب والتقييم لتنمية المهارات.

المراجع:

- توفيق، عطية مرووك (2024)، أثر تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، المجلة العربية للإدارة.
- البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب (2023)، أثر الحكومة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر محافظة شمال الباطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
- عابد، نوره ممدوح أبو المجد، فراج، ثناء عطية، و البردوني، ناريمان إسماعيل أحمد. (2023).أثر تطبيق قواعد حوكمة البنوك على تحقيق متطلبات الشمول المالي وانعكاس ذلك على الأداء المالي للبنوك(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، القاهرة. مسترجع من <https://0710g70ys-1105-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Search/Results?lookfor=تاریخ الدخول 30/8/2024>
- زهراوي، عفاف، و صوياح، أميمة. (2022). أثر تطبيق قواعد حوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مع 7 ع2، 511 - 524 .مسترجع من <https://0710g70ys-1105-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Search/Results?lookfor=تاریخ الدخول 1/9/2024>
- المحمدي، مصطفى صباح (2022)، أثر الحاكمة على الأداء المالي والتشغيل - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- المنذري، طالب بن علي بن عبد الله (2022)، أثر أبعاد الحكومة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
- الوكيل، منال محمد (2021)، تأثير مبادئ الحكومة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المعهد العالي للحاسب الآلي والتنظيم والإدارة، المجلة العربية للإدارة، 41(4).
- صافي، أحمد السيد وآخرون (2018)، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، (3).
- عوده، ريم راسم محمد (2017)، أثر الحكومة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجاييك، نهى أحمد (2016)، أثر تطبيق الحكومة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- الصمدي، بشري سالم (2015)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة التربية الزهر، 34(1644).
- إبراهيم، أسامة محمد عبدالعزيز (2013)، أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على الأداء الفعال بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والبرى والشركات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- بن ثابت، علال & عبدي. نعيمة (2010)، الحكومة في المصارف الإسلامية، جامعة عمار ثليجي - الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- حماد، طارق عبد العال (2005)، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ والتجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ياسين، سعد غالب (1998)، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر.