

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-Tuwajjiri

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-Tuwajjiri, 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/AJSRP.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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 الحوكمة 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 ميدوcean | دولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: إن الحوكمة في الوقت الحالي تشهد تطور كبير وبشكل ملحوظ، يشمل جميع المنظمات بالمملكة الربحية منها وغير ربحية كذلك، وهذا لأنه مع التعقيد لبيئة العمل بشكلها الاقتصادي العالمي الحديث فقد توجهت هذه المنظمات للحوكمة لما لها من دور إيجابي في التوجيه للاستراتيجيات التنظيمية، لهذا قد قام هذا البحث على الوصول لأثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وهذا بالسعي للوصول لإجابة السؤال التالي: ما هو أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية؟، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج التي تجيب على هذا السؤال ومن أهمها: أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.50)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس 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: الحوكمة- المنظمات الربحية-الأهداف الاستراتيجية.

المقدمة:

تعيش الحوكمة 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 الحوكمة في عمليات التشكيل والتوجيه للاستراتيجيات التنظيمية أصبح أكثر أهمية عن أي وقت، حيث تشير الحوكمة 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، ص15). بالنسبة للمنظمات الربحية، فإن الهياكل القوية للحوكمة تلعب دوراً حيوياً في تحقيق النمو المستدام وتعزيز الثقة بين المستثمرين والعملاء والشركاء التجاريين.

وفي سياق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تسهم الحوكمة الجيدة في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها بوضوح، وتوفير 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 الحوكمة في بناء سمعة قوية للمنظمة، مما يزيد من قدرتها على جذب الاستثمارات وتأمين التمويل اللازم للنمو والتوسع، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة الفعالة في تقليل المخاطر الإدارية والقانونية، من خلال ضمان التزام المنظمة بالقوانين واللوائح ذات الصلة. (طالب المنذري، 2022، ص11).

ويعد تطبيق الحوكمة 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 بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

مشكلة البحث

مشكلة البحث تكمن في التحدي الذي تواجهه العديد من المنظمات الربحية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية نتيجة لعدم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كافٍ وفعال. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة على الأداء المالي والاستراتيجي للمنظمات، إلا أن هناك فجوة في الفهم الكامل لكيفية تأثير الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، فهناك 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 الحوكمة على الشمول المالي في البنوك المصرية، فقد أظهرت جميعها أن هناك تأثيراً إيجابياً لمبادئ الحوكمة 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 متنوعة، بالإضافة إلى ذلك، فدراسة (زهراوي وآخرون، 2022) التي ركزت على المؤسسات الجزائرية، أكدت على أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المالي، ولكنها أشارت إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة 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 الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل شامل. هذه الدراسة ستساهم في سد الفجوة البحثية القائمة وتقديم إحصائيات وتحليلات تدعم أهمية تطبيق الحوكمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات الربحية.

الأسئلة الفرعية للبحث:

- 1- هل تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين الشفافية بالمنظمات الربحية بالسعودية؟
- 2- هل هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة على قدرة المنظمات الربحية على إدارة المخاطر حتى تصل للاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمنظمات بالسعودية؟
- 3- ما هي تحديات تطبيق الحوكمة في المنظمات الربحية وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- 4- هل توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وبناء 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 الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية. في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والمتسارعة، أصبح من الضروري للمنظمات أن تعتمد على هياكل حوكمة قوية لضمان استدامة

نجاحها ونموها. يساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق لكيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الربحية، وذلك من خلال تقييم الآليات والهياكل التي تعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد بالمملكة.
2. العمل على تحديد العوائق والتحديات التي تواجه المنظمات الربحية في تطبيق الحوكمة بشكل فعال، مع التركيز على العقبات التنظيمية والثقافية والبيئية التي تعرقل تحقيق الأداء الاستراتيجي الأمثل بالمملكة.
3. تقييم الممارسات الحالية للحوكمة في المنظمات الربحية بالمملكة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز فعالية الحوكمة ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين هياكل وآليات الحوكمة في المنظمات الربحية، بما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فرضيات البحث

تتمثل 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 الحوكمة.
- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق مبادئ الحوكمة.
 - الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة على قدرة المنظمات الربحية وبين وضع الأهداف والخطط.
 - الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وبين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية.

أولاً: الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

- دراسة (مبروك عطية، 2024) بعنوان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية. تبين أن الحوكمة الرشيدة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنافسي والتشغيلي والمالي للعمليات. وأوصت الدراسة الشركات العائلية بتبني مفاهيم الحوكمة 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 والمتعاملين 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 بنكاً 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 النهائية 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 معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد حوكمة البنوك على الشمول المالي. كما أظهرت النتائج أن الشمول المالي له تأثير إيجابي معنوي على الأداء المالي للبنوك. وأكدت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي معنوي لحوكمة البنوك على الأداء المالي للبنوك، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الشمول المالي.

- دراسة (زهراوي وآخرون، 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 العامل والنسب المالية.

وأكدت 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 والبري والشركات التابعة لها.

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير نظام حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين على الأداء الفعال في شركات قطاع النقل البحري واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت عينة بحجم 384 مفردة، واعتمدت على حزمة البرامج الإحصائية SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن البعد الإداري للحوكمة له تأثير كبير، لكنه يُعالج بشكل أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتُعد الإدارة أحد أهم الأطراف أصحاب المصالح المشتركة، وغالبية متطلبات الحوكمة هي في الأصل اختصاصات إدارية بالغة الأهمية. هناك نقص ملحوظ في الكتابات الإدارية عن حوكمة الشركات، ولم تصل الأعمال المصرية حتى الآن إلى درجة الوعي الكامل بتطبيق حوكمة الشركات. فالأمر يتطلب مزيداً من التوعية والتحفيز لضمان التطبيق الفعلي لمتطلبات حوكمة الشركات. كما أشارت الدراسة إلى أن تقييم أداء الشركات بالتركيز على الأداء المالي فقط وإهمال الجوانب الأخرى يُعد تقييماً جزئياً وغير موضوعي، ولا يعكس الصورة الكاملة للواقع الفعلي للشركات وتوجهاتها المستقبلية.

- دراسة (بن ثابت وعبدى، 2010) الحوكمة في المصارف الإسلامية

تناولت الدراسة موضوع الحوكمة 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 الحوكمة وأهميتها في المؤسسات المالية الإسلامية، ودورها في تعزيز التزام المصارف بالقيم الإسلامية وتحسين أداها. وأظهرت الدراسة أن المصارف الإسلامية بحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة التي تنبثق 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 الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي والمؤسسي للشركات والبنوك. جميع الدراسات تسلط الضوء على دور الحوكمة في تعزيز العدالة والشفافية وتحسين الأداء المالي، سواء في الشركات العائلية، البنوك، أو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

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

دراسة (زهراوي وآخرون، 2022) تركز على تأثير الحوكمة 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، وتنتقد 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 الحوكمة في المصارف الإسلامية، وتسلط الضوء على التحديات التي تواجهها في الالتزام بالقيم الإسلامية، وهو جانب مختلف عن الدراسات الأخرى التي تناولت الحوكمة في سياقات أكثر تقليدية. وبشكل عام، تشارك هذه الدراسات في التأكيد على أهمية الحوكمة كأداة لتحسين الأداء المالي والمؤسسي، مع تفاوت في التركيز على جوانب محددة مثل الشمول المالي، العمليات الاستراتيجية، والالتزام بالقيم الإسلامية.

الإطار النظري:

1. ماهية الحوكمة

إن مفهوم حوكمة المنظمات، رغم شيوع استخدامه، لا يزال محط جدل واختلاف بين الكتاب والباحثين، نظراً لتداخله 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 الحوكمة 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 الحوكمة في قدرتها على تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، مما يساهم في استقرار الشركة واستدامتها على المدى الطويل. (منال الوكيل، 2021، ص 109-110).

وتضمن الحوكمة أن يكون هناك نظام رقابي فعال يتيح لحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى التأكد من أن الشركة تُدار بشكل يحقق مصالحهم ويحافظ على حقوقهم. بالإضافة إلى ذلك، تُعنى الحوكمة 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 تتنوع وتعكس الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم. فعلى سبيل المثال، عرف ويليام صن حوكمة الشركات بأنها مجموعة الترتيبات التي تهدف إلى إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين. وهذا التعريف يركز على التوافق بين الأطراف الأساسية داخل الشركة لضمان تحقيق أهداف مشتركة وتقليل النزاعات المحتملة. (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 عرّف دليل حوكمة الشركات في مصر لعام 2006 حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري 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 ويؤدي في النهاية إلى تحقيق الأداء الأمثل للشركات، حيث إن معظم الكتاب في مجال الحوكمة يتفقون على أنها تتعلق باتخاذ القرارات والتوجهات التي تؤثر على المجتمع ومؤسساته المختلفة، فيتضح أن الحوكمة تشمل التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تعبير المواطنين عن وجهات نظرهم. بذلك، تركز الحوكمة على السلطة والعلاقات والمساءلة.

وتتجلى أهمية هذه المفاهيم في كيفية توزيع السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات داخل مختلف السياقات. وعلى المستوى العالمي، تعنى الحوكمة بكيفية تفاعل الدول والمنظمات الدولية فيما بينها لاتخاذ قرارات تؤثر على السلم والأمن والتعاون الدولي. على المستوى الوطني، تركز الحوكمة على كيفية تنظيم العلاقات بين الحكومة والمواطنين والمؤسسات المختلفة لضمان توزيع عادل للموارد واتخاذ قرارات تعكس مصالح المجتمع، ويتضح أن الحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة تشمل عدة جوانب رئيسية تتعلق بإدارة المنشآت وضمان الشفافية والمساءلة. وتتضمن الحوكمة مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت وتخفيض 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 الحوكمة أيضاً على ضرورة إدارة المنشآت لحماية مصالح المساهمين وضمان أن حقوقهم محفوظة ومصالحهم ملبية. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الحوكمة 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 وتوجيهها 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 الحوكمة

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تساهم 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 اللازمة 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 التشديد 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 يمثلون 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 الحوكمة 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 قراراتها وأدائها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. (أحمد البلوشي، 2023، ص 15).
- تعزز حوكمة المنظمات إمكانية مشاركة كافة الأطراف المعنية، مثل المساهمين والموظفين والدائنين 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 الحوكمة وتنفيذها بشكل فعال، فتلتزم الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، مما يعزز من استدامة أعمالها ويقلل من تأثيراتها البيئية السلبية. (محمود عوده، 2017، ص 18)
- تلعب الحوكمة الفعالة دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمات بالمملكة من خلال توفير هيكلية تنظيمية مرنة وفعالة، حيث تمكن الشركات من اتخاذ القرارات الجريئة والاستثمارات في التكنولوجيا الجديدة والابتكارات التي تعزز من قدرتها على التنافسية والنمو في السوق، بالإضافة إلى ذلك، تشجع الحوكمة على توظيف المواهب والخبرات الابتكارية، مما يعزز من إمكانية تحقيق تقنيات جديدة ومبتكرة في عملياتها ومنتجاتها.

ويتضح لنا أن الالتزام بمبادئ الحوكمة 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 بتراهة وبأعلى مستويات المعايير الأخلاقية والقانونية. بالتالي، 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 الحوكمة الفعالة هو واحدة 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 الحوكمة

تعتبر حوكمة المنظمات عملية ضرورية لضمان تحقيق المنظمات لأهدافها المختلفة، ولا سيما في تفعيل دور الجمعيات العامة لحملة الأسهم للاضطلاع 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).

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

أولاً: تساعد الحوكمة 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 المتخذة 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 عملياتها. (مبروك عطية، 2024، ص3)

ثالثاً: تعمل حوكمة المنظمات على ضمان الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية، خاصة فيما يتعلق بال ضبط 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، ص13).

رابعاً: تضمن حوكمة المنظمات مثالية مراجعي الحسابات الخارجيين، حيث يجب أن يتمتعوا بدرجة عالية من الحياد والاستقلال. هذا الاستقلال يضمن أن تكون تقاريرهم ومراجعاتهم 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 بالملكة إطاراً مهماً لتحقيق الشفافية والمساءلة والاستدامة في المنظمات. من خلال تعزيز الحياد والاستقلال، وتقليل الأخطاء، وضمان فعالية نظم الرقابة الداخلية، واستقلالية مراجعي الحسابات، تسهم الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وحماية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها. هذا يجعل الحوكمة أداة حيوية لتعزيز الثقة في المنظمات ودعم استقرارها ونموها في الأسواق المالية. (مبروك عطية، 2024، ص4)

4. محددات حوكمة المنظمات

أدى الخوف العالمي الناتج عن الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي ضربت العديد من الدول وأسواق 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 تواطؤ بعض المسؤولين في الشركات مع الأطراف ذات المصالح، واستغلال مناصبهم لتحقيق أهداف شخصية. هذا التواطؤ أدى إلى انتشار الإهمال والتفريط في شؤون المنظمات، مما أسفر عن فساد محاسبي نتيجة تواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء الانحرافات والاختلاسات من خلال التلاعب في الحسابات. (صافي، 2018، ص3)

ولتعزيز جودة الحوكمة والتطبيق الجيد لها، يجب النظر في مجموعة من المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الحوكمة 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 حوكمتها، 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 تساهم في خلق سوق عادلة ومنصفة، حيث يتم حماية حقوق المستهلكين والشركات الصغيرة. هذا التنظيم يمنع هيمنة الشركات الكبرى ويشجع الابتكار والتنوع في السوق.
 - 3- القطاع المالي للأموال اللازمة لإقامة المشاريع وتوسيعها، فكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات تلعب دورًا حيويًا في ضمان النزاهة والشفافية في التعاملات المالية.
 - 4- وجود جمعيات مهنية وشركات تعمل في سوق الأوراق المالية تساهم في تعزيز الحوكمة من خلال وضع معايير مهنية وأخلاقية تلتزم بها المنظمات.
 - 5- مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية تلعب دورًا هامًا في تقديم المشورة القانونية والمالية، مما يساعد في تحسين جودة الحوكمة من خلال توفير الاستشارات اللازمة 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 يساهم في تنظيم عملية اتخاذ القرار ويضمن عدم تجاوز السلطات أو إساءة استخدامها.
 - 2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين يهدف إلى تخفيض تعارض المصالح بين هذه الأطراف. هذا التوزيع يعزز من فعالية الرقابة والمساءلة داخل المنظمة.
 - 3- الحوكمة 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 الحوكمة في تحقيق العدالة والإنصاف داخل المنظمة. هذا يضمن أن جميع المستثمرين، بغض النظر عن حجم استثماراتهم، 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 تتوفر مجموعة من الخصائص في سلوكيات هذه الفئات، هذه الخصائص تمثل الدعائم الأساسية لحوكمة المنظمات، وهي تتضمن: (صافي، 2018، ص 60)

- الشفافية: حيث تعد الشفافية من أهم خصائص حوكمة المنظمات، حيث تتطلب تقديم صورة واضحة وحقيقية 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 متخذي 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 تشكيل مجالس الإدارة وتعيين اللجان المستقلة، وتمتد إلى تعيين 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 والعدالة 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. (صافي، 2018، ص16)

6. الأهداف الاستراتيجية للمنظمات:

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية هو عملية جوهرية في إدارة المنظمات بالملكة، حيث تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات 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 ومحوّر 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 وفعالية 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 نجدها تعمل كإطار مرجعي لعملية التخطيط في المنظمة، فمن خلال تحديد هذه الأهداف، يمكن للإدارة وضع خطط قصيرة وطويلة الأجل لتحقيقها. التخطيط يشمل تحديد الخطوات اللازمة، 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 يكون 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 وتخضع 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 والاستراتيجيات تساعد في الحفاظ على المرونة والتكيف مع المتغيرات.

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، فالأهداف الاستراتيجية تساهم في توجيه الإدارة، تحفيز الموظفين، وتوفير إطار مرجعي للتخطيط والتقييم. المراجعة الدورية والتكيف مع المتغيرات يضمنان استمرارية ملائمة هذه الأهداف وقدرتها على تحقيق النمو المستدام للمنظمة. (الجدلي، 1998، ص21)

ثانياً: الجانب التطبيقي

منهجية البحث

تمهيد:

هدف البحث الحالي إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية، وذلك باستهداف ثلاث مستويات مهما: (المدرء التنفيذيين، مدرء التشغيل، مستوى الاخصائيين). ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقيق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة: سوف تقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ويعد 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، لا بد 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 تساهم في تعزيز جودة وشمولية البحث العلمي وتمكن الباحثة من الاستفادة من المزايا المتنوعة للنهج البحثي، ومساعدتها في تطوير الفهم العلمي لموضوع بحثها من خلال استكشاف وتحليل جوانب جديدة في موضوع البحث الأمر الذي سينتج عنه إضافة وإثراء في المعرفة على البحوث العلمية المستقبلية.

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

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

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من مستوى المدرء التنفيذيين، مستوى مدرء التشغيل، مستوى الاخصائيين 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:

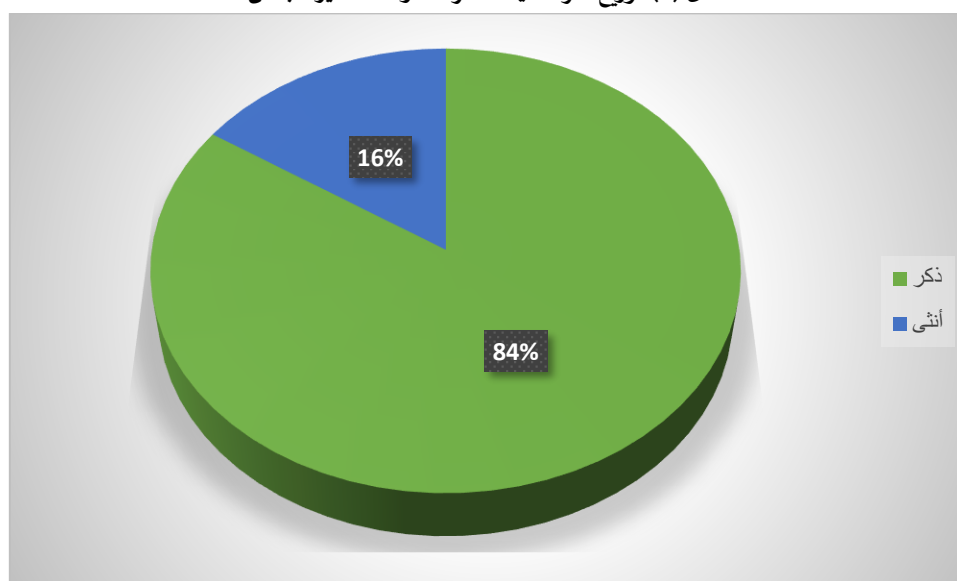
أ. الجنس:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

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

يُتَّضح من الجدول أنَّ 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



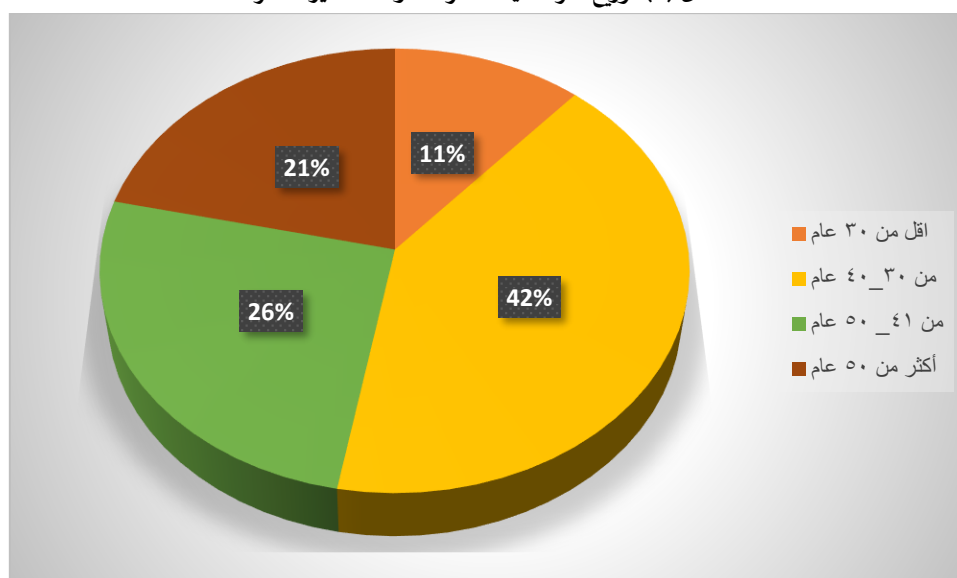
ب. العمر:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

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

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 (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



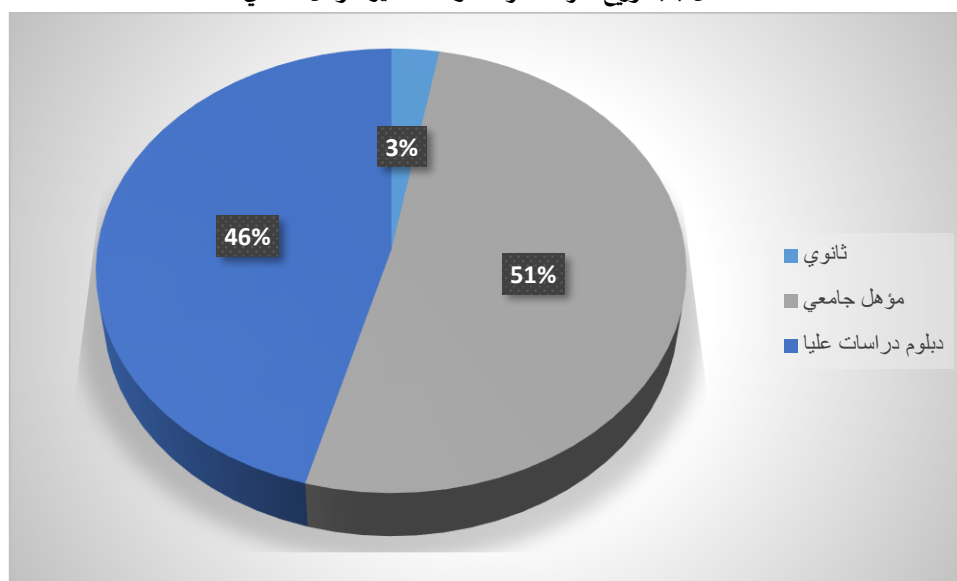
ج. المؤهل العلمي:

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

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

يتضح من الجدول السابق ان 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 وفقا لمتغير المؤهل العلمي



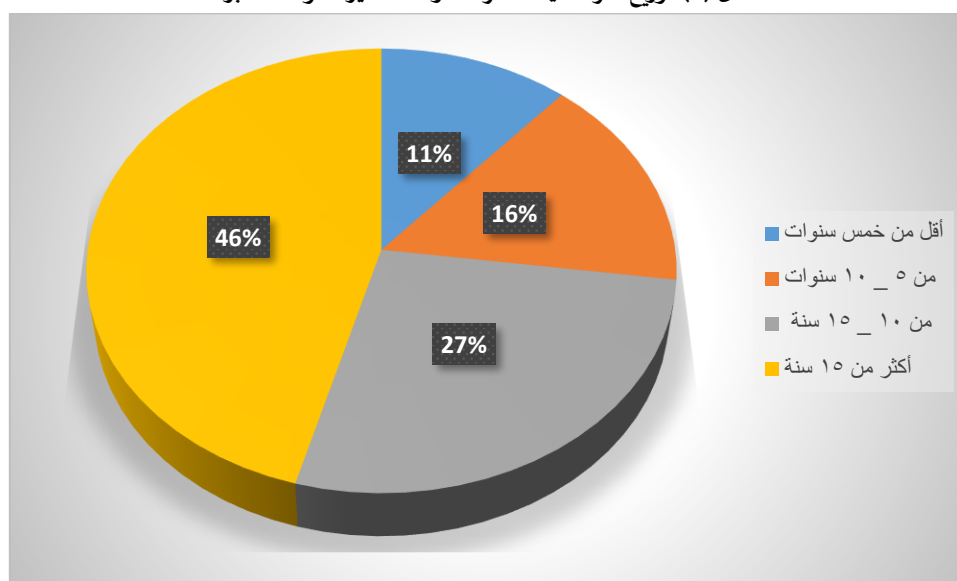
د. سنوات الخبرة:

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

النسبة	التكرار	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

يتضح من الجدول أنّ نسبة (45.7%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة، ونسبة (27.1%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم من 10 الى 15 سنة من الخبرة، ونسبة (15.7%) من إجمالي أفراد الدراسة لديهم من 5 الى 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 إطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالاطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة البحث:

تمّ تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الربحية (دراسة حالة)، وقد قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

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

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

أ. **المحور الأول:** مبادئ الحوكمة ويتكون من 17 فقرة مقسمة إلى ثلاث أبعاد.

ب. **المحور الثاني:** الأهداف الاستراتيجية ويتكون من 15 فقرات مقسمة إلى ثلاث أبعاد.

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

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

صدق أداة البحث:

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

المحور الأول: مبادئ الحوكمة:

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور مبادئ الحوكمة 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

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

ثبات أداة البحث:

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

جدول (7) معامل ألفا كرونباخ:

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مبادئ الحوكمة	17	.822
الاهداف الاستراتيجية	15	.937
الدرجة الكلية للاستبيان	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 يتبين ان الاستبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق 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 اغراض 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 الحاسب الآلي، تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب 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 الرئيسة (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- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
6. تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis): وذلك بغرض التحقق من الفرضية الأولى والثانية.

نتائج الدراسة وتفسيراتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت 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 الحوكمة:

لدراسة مبادئ الحوكمة؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الأول " مبادئ الحوكمة" 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	الترتبة	درجة الموافقة
1	مشاركة المدراء باختلاف مستوياتهم الإدارية (التنفيذيين، التشغيل، الأخصائيين) في الاجتماعات 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 عملي على كشف نقاط الضعف في تحقيق الأهداف لمعالجتها.	3.84	.918	5	أو افق
	المتوسط العام	4.05	1.28		أو افق

يتبين من الجدول السابق أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة 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 يوضّح 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 (575)، 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 الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توضح المنظمة الربحية الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	4.14	.767	5	أو افاق
2	ينتج من عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريبات	4.11	.826	1	أو افاق
3	للاجتماعات الدورية دور مهم في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية للموظفين	4.39	.767	4	أو افاق
4	تزيد معايير التقييم من ثقة الموظفين في مكان العمل.	4.17	.834	5	أو افاق
5	إن تطبيق آليات حوكمة المنظمات يؤثر إيجابياً على تطوير الأسهم المالية.	4.21	.740	5	أو افاق
6	معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة المديرين (التنفيذيين، التشغيل، الأخصائيين).	4.37	.569	1	أو افاق
المتوسط العام		3.80	1.06		أو افاق

يتبين من الجدول السابق أن مبدأ التقييم من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (3.80)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.06)، وهي قيمة مرتفعة تدل 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 حوافز 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 الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر المنظمة خططاً واضحة لتطوير مواردها المالية.	4.04	.806	3	أو افاق بشدة
2	ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الأنظمة والقوانين.	3.96	1.165	2	أو افاق بشدة
3	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.	4.24	.788	3	أو افاق بشدة
4	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى رفع معنويات جميع الموظفين.	4.27	.741	3	أو افاق بشدة
5	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة من الأساسيات الرئيسية لتطوير المنظمة	4.43	.579	5	أو افاق بشدة
6	تعمل المنظمة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	4.23	.820	5	أو افاق بشدة
المتوسط العام		4.48	.50		أو افاق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.50)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة.
وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (579، 1.165) وجاءت 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 الحوكمة من الأساسيات الرئيسية لتطوير المنظمة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري بلغ (5.79)، 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: الاهداف 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	تسعى جهة عملي الى تطوير المسار المستقبلي لها	4.23	.820	4	أو افاق
2	تركز جهة عملي على الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التميز.	4.19	.822	5	أو افاق
3	تقوم جهة عملي بترجمة الاستراتيجية الى برامج قابلة للتنفيذ	4.03	.851	1	أو افاق
4	تحرص جهة عملي على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها ومنبثقة من الاستراتيجية والسياسات العامة لها	4.10	.783	5	أو افاق
5	إلى أي مدى تتفق مع العبارة التالية: جهة عملي لديها رؤية ملهمة ومحفزة للموظفين لتحقيق التميز؟	3.81	1.019	5	أو افاق
المتوسط العام		2.99	1.77	أو افاق	

يتبين من الجدول السابق أن الرؤية الاستراتيجية في وضع الاهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (2.99)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.77)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (783، 1.019)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): (تسعى جهة عملي الى تطوير المسار المستقبلي لها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (.820)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (5): (إلى أي مدى تتفق مع العبارة التالية: جهة عملي 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	تتبع جهة عملي سياسات واضحة في إعداد المهام	3.73	.931	1	أو افاق
2	تشتمل الخطط التنفيذية في جهة عملي على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها	3.81	.944	1	أو افاق
3	يتناسب تنفيذ الخطة في جهة عملي مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة	3.69	1.043	3	أو افاق
4	تلتزم جهة عملي بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	3.76	.999	3	أو افاق
5	لدى العاملين في جهة عملي الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام الموكلة لهم	3.67	.928	3	أو افاق
المتوسط العام		4.02	1.56	أو افاق	

يتبين 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 تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (928، 1043)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تبين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

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

البعد الثالث: التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تدبر جهة عملي علاقات المدراء من خلال مجموعة من السياسات الداخلية الهادفة لتنفيذ مهام العمل بنجاح من خلال التواصل الفعال مع.	3.83	.884	2	أو افق
2	بجهة عملي خطوط اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة	3.76	.984	1	أو افق
3	تقوم جهة عملي بتعريف الموظفين فيها بسياساتها المختلفة	3.66	1.075	2	أو افق
4	يتمتع العاملون في جهة عملي بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم	3.94	.915	1	او افق
	في جهة عملي، يقوم العاملون بإبصال آرائهم و افكارهم في الاجتماعات المختلفة.	3.71	1.009	3	أو افق
	المتوسط العام	3.97	1.64		أو افق

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

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

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

ثانياً: التحقق من فروض الدراسة ومناقشتها:

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

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

جدول (7) العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الحوكمة:

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β و β^2 معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.574	.330	48.144	31.004	5.687	.199	11.628	.000
			1.107				5.568	.000

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق الحوكمة تساوي (574)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R²) للرؤية الاستراتيجية مع العاملين بشكل عام تساوي (330)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (0.000) والمعنوية الجزئية لإدارة التغيير T (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور الرؤية الاستراتيجية في تطبيق الحوكمة.

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

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

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β و β_0 معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.625	.390	48.896	40.933	5.403	.180	14.027	.000
			1.152				6.398	.000

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين وضع الأهداف والخطط وتطبيق الحوكمة تساوي (0.625)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) وضع الأهداف والخطط مع العاملين بشكل عام تساوي (0.390)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (0.000) والمعنوية الجزئية لوضع الخطط والأهداف T (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور وضع الأهداف والخطط في تطبيق مبادئ الحوكمة. الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وبين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية.

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

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β و β_0 معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.517	.267	53.680	23.354	5.922	.186	14.852	.000
			.898				4.833	.000

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية وتطبيق الحوكمة تساوي (0.517)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) والتواصل الفعال مع العاملين بفاعلية مع العاملين بشكل عام تساوي (0.267)، ويؤكد ذلك على معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (0.000) والمعنوية الجزئية التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية T (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور وضع الأهداف والخطط في تطبيق مبادئ الحوكمة.

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

النتائج

1. أن مبدأ المشاركة في مبادئ الحوكمة 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.
2. أن مبدأ التقييم من مبادئ الحوكمة 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.
3. أن مبدأ الفاعلية من مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.48)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.50)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة.
4. 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.
5. أن وضع الأهداف والخطط جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (4.02)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.56)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
6. أن التواصل الفعال مع العاملين بفاعلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (3.97)، ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.64)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة.
7. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية- وضع الأهداف والخطط- التواصل الفعال بين العاملين بفاعلية) وبين تطبيق مبادئ الحوكمة.

التوصيات:

- ضرورة سعي المؤسسات للنظر باهتمام لتكيف القيادات ذوي الكفاءة والقدرة بما يتناسب مع دورهم ومكانتهم في عملية الحوكمة.
- تطوير الهياكل التنظيمية واللجوء لهياكل مرنة مع الوضع في الاعتبار أن طاقة الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي للإدارة.
- تفعيل دور إدارة الحوكمة في التغير من خلال توفير هياكل تنظيمية تساهم في تنفيذ الخطط الموضوعية.
- الاهتمام بالاتصالات داخل المؤسسة من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة 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 مبروك (2024)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، المجلة العربية للإدارة.
- البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب (2023)، أثر الحوكمة 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/> تاريخ الدخول 2024/8/30
- زهراوي، عفاف، و صويلح، أميمة. (2022). اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسة الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج7 ع2، 511 - 524. مسترجع من <https://0710g70ys-1105-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Search/Results?lookfor> تاريخ الدخول 2024/9/1
- المحمدي، مصطفى صباح (2022)، أثر الحاكمية على الأداء المالي والتشغيلي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- المنذري، طالب بن علي بن عبد الله (2022)، أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
- الوكيل، منال محمد (2021)، تأثير مبادئ الحوكمة 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 الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحايك، نهي أحمد (2016)، أثر تطبيق الحوكمة 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، بشرى سالم (2015)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة التربية الأزهر، 34(1644).
- إبراهيم، أسامة محمد عبدالعزيز (2013)، أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على الأداء الفعال بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والبري والشركات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- بن ثابت، علال & عبدى. نعيمة (2010)، الحوكمة في المصارف الإسلامية، جامعة عمار ثلجي - 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.