



أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الالكترونية وخدمات التوصيل (بريستو)

فريدة عمران الزين *

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية، طرابلس، ليبيا

The Impact of Applying Governance Principles on Institutional Performance: An Applied Case Study on Bakir E-Commerce and Delivery Services Company (Presto)

Fareed Omran Mohamed Al-Zein *

Department of Business Administration, College of Applied Administrative and Financial Sciences, Tripoli, Libya

*Corresponding author

f_alzen24@yahoo.com

*المؤلف المراسل

Received: June 16, 2025

Accepted: August 13, 2025

Published: August 24, 2025

الملخص

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساواة) على مستوى الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) في شركة باكير للتجارة الالكترونية وخدمات التوصيل (بريستو)، بما يساعد على تحسين جودة الأداء وبناء الثقة وخلق بيئة تنافسية خاصة في القطاع الخاص الليبي. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة؟ حيث اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة فكانت استمارة الاستبيان الأداء الرئيسية لجمع البيانات حيث استخدمت الباحثة أسلوب مسح شامل لمجتمع الدراسة المتمثل في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالإدارة الرئيسية بشركة باكير للتجارة الالكترونية وتوصيل الخدمات (بريستو) والبالغ عددهم (70) شخصا حيث وزعت عدد (70) استمارة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على العدد بالكامل ليخضع للتحليل باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة وبالاعتماد على برنامج SBSS.

وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أنه: أظهرت النتائج أن هناك أثر ارتباط قوي جداً وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط $Pearson = 0.984$ بنسبة دلالة $(Sig = 0.000)$ ما يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، العدالة) يؤثر بشكل كبير ومباشر على رفع كفاءة، فاعلية، واستدامة أداء الشركة قيد الدراسة.

وفي ضوء ذلك قدمت الباحثة التوصية التالية من خلال مجموعة التوصيات التي توصلت إليها: وضع إستراتيجية مؤسسية شاملة تعتمد مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، العدالة) كأساس لتحسين الأداء المؤسسي، وتضمن هذه المبادئ في جميع السياسات والقرارات الإدارية والعمليات التشغيلية داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الأداء المؤسسي، شركة باكير للتجارة الالكترونية وخدمات التوصيل (بريستو).

Abstract

The main objective of this study is to examine the impact of applying corporate governance principles (transparency, fairness, accountability) on institutional performance (efficiency, effectiveness, sustainability) at Bakir E-Commerce and Delivery Services Company (Presto). This contributes to improving performance quality, building trust, and creating a competitive environment, particularly in the Libyan private sector. The research problem was formulated in the following main question: What is the impact of applying governance principles on the institutional performance of the company under study?

The researcher adopted the descriptive-analytical method. A questionnaire was used as the primary tool for data collection, and a comprehensive survey approach was applied to the study population, which included directors, department heads, and employees at the company's headquarters. A total of 70 questionnaires were distributed to the population, and all were retrieved for analysis using appropriate statistical measures through the SPSS program.

The study reached a set of findings, the most important of which are:

The results revealed a very strong and statistically significant correlation between the application of governance principles and institutional performance, with a Pearson correlation coefficient of 0.984 and a significance level of (Sig = 0.000). This indicates that applying governance principles (transparency, accountability, fairness) has a significant and direct effect on enhancing the efficiency, effectiveness, and sustainability of the company's performance.

In light of these results, the researcher recommended the following:

Developing a comprehensive institutional strategy based on governance principles (transparency, accountability, fairness) as a foundation for improving institutional performance, and incorporating these principles into all administrative policies, decisions, and operational processes within the company.

Keywords: Governance Principles, Institutional Performance, Bakir E-Commerce and Delivery Services Company (Presto).

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

إن العديد من المؤسسات والشركات العامة والخاصة تواجه صعوبة في التطوير والتنمية ويعود السبب إلى الهذر في الموارد البشرية والمادية، وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخطي في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات بمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات، وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة، وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى، مما أثر سلباً على أداء العديد من المؤسسات ولأن الحوكمة تعتبر من المواضيع الهامة في العصر الحالي أدى تطبيقها نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات وعلى جميع الأصعدة ولقد اخترتها موضوعاً للدراسة لما تعود عليه بفائدة على المجتمع بأسره، ويعد موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة نسبياً ومما زاد من أهميته هو ظهور الأزمات المالية العالمية التي أطاحت باقتصاد عدد كبير من البلدان النامية والمتقدمة وحالات الفشل والتعثر وانخفاض الأداء بشكل عام والذي واجهتها العديد من المؤسسات.

إذاً الحوكمة بشكل عام هي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة من (المساهمين - الإدارة التنفيذية - مجلس الإدارة) بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة والتأكد من أن الشركة تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد بالرفع من أداء الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي من خلال تطبيقه على شركة باكير للتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل (بريستو) كدراسة حالة من الواقع الليبي

حيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة مثل (الشفافية والمساءلة والعدالة) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي مثل (الكفاءة والفاعلية والاستدامة) لما لهذه النقاط من أهمية في كيفية معرفة زيادة مستوى الأداء وبناء الثقة وخلق بيئة تنافسية بالقطاع الخاص خاصة وبين القطاع العام والخاص عامة.

ثانياً: مشكله الدراسة:

رغم تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات السابقة تركزت على القطاع العام أو بيانات مستقرة اقتصادياً وتنظيماً، في حين أن تطبيق الحوكمة في الشركات الخاصة داخل البيئة الليبية لا يزال محدوداً من حيث البحث والتحليل. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الأثر المباشر لمبادئ محددة مثل الشفافية والعدالة والمساءلة على مؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) في شركات ناشئة تعمل في مجالات حديثة مثل التجارة الإلكترونية لذا تتبع الفجوة البحثية في هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق وأكثر واقعية لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات الخاصة داخل البيئة الليبية، خاصة في ظل غياب المقارنة مع تجارب القطاع العام بالقطاع الخاص و التجارب الدولية ، وضعف تناول العوامل التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر على تطبيق هذه المبادئ تواجه القطاعات الخاصة العديد من التحديات التي تحد من قدرتها على ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وهذا ما ينتج عنه من تدهور في الأداء وضعف في القدرة على تحقيق الأهداف، لذلك يستوجب إيجاد أساليب حديثة تضمن تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وذلك من خلال وضع معايير تحكم الأداء وأيضاً مجموعة من القوانين والأنظمة التي تساهم في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحدد الأدوار الواضحة والمحددة للعاملين داخل الشركة على أساس عال من العدالة والشفافية والمساءلة ولعل ذلك ما تقوم به الحوكمة، فهي الأداة التي تساعد على إدارة الشركة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال زيارتي الاستطلاعية داخل شركة باكير للتجارة الالكترونية و خدمات التوصيل (بريستو) لاحظت الباحثة أن هناك محدودية في تفويض السلطات وممارسة الديمقراطية و مشاركة المستويات الإدارية الوسطى في اتخاذ القرارات وهذا يرجع إلى بعض السياسات التي تطبقها إدارة الشركة وأيضاً ضعف تطبيق العدالة والمساواة بالشكل المطلوب، حيث أن قلة الدراسات التي تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص الليبي الناشئ هو ما يبرز أهمية تسليط الضوء على هذه الإشكالية ضمن إطار علمي ومنهجي.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الاجابة عن السؤال التالي:

السؤال الرئيسي: ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة؟
وينبثق من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية،المساءلة،العدالة) في تحقيق الكفاءة بالشركة قيد الدراسة؟
2. ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية،المساءلة،العدالة) في تحقيق الفاعلية بالشركة قيد الدراسة؟
3. ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية،المساءلة،العدالة) في تحقيق الاستدامة بالشركة قيد الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة. ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

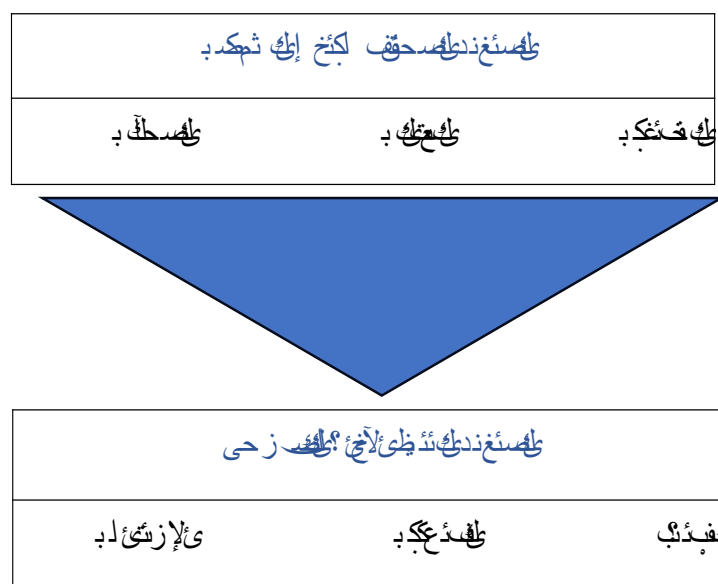
1. **الهدف الرئيسي للدراسة:** بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي و ينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:-
 - أ- بيان أثر تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
 - ب- بيان أثر تطبيق مبدأ المساءلة على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
 - ج- بيان أثر تطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة: إن انجاز هذا الدراسة له أهمية للعديد من الأطراف أهمها:

1. **بالنسبة للباحثة:** تعتبر هذه الدراسة أحد متطلبات النجاح بمادة دراسات متقدمة في إدارة الأعمال ببرنامج الدكتوراه شعبة الإدارة والتنظيم وكذلك تنمية وتطوير مهارات الباحثة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث والمراجع واكتساب الخبرة في مجال الدراسة الأكاديمية، والتحليل والربط بين المواضيع التي تم تناولها في هذه الدراسة.
2. **الأهمية بالنسبة لمجتمع الدراسة:** وهي الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وذلك لزيادة مستوى إدراك شركة باكير للتجارة الالكترونية (بريستو) حول انعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي واكتساب الميزة التنافسية والرفع من مستوى الولاء للعاملين بالشركة و زيادة ثقة أصحاب المصلحة بالاستثمار في هذه الشركة و ضمان تقديم جودة مستمرة للمستهلكين باستخدام خدمات هذه الشركة داخل البيئة المحلية.
3. **الأهمية بالنسبة للعلم:** إثراء المواضيع العلمية بهذا الدراسة التي لم تتناولها قبل الدراسات السابقة داخل البيئة الليبية وبالقطاع الخاص تحديدا وإضافة قدر من المعرفة لما كتب في هذا الموضوع.

سادساً: منهجية الدراسة:

1. **المنهج المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة وذلك كونه من أكثر المناهج المستخدمة ويتمشى مع هذا النوع من الأبحاث.
2. **مصادر جمع البيانات:**
 - أ. **المصادر الأولية:** تتعلق بالجانب العملي للدراسة، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتحليلها واستخراج النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية عبر برنامج spss.
 - ب. **المصادر الثانوية:** تتعلق بالجانب النظري للدراسة، وتم الاستناد على المصادر والمراجع العربية المتمثلة في الكتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بالإضافة الى ما تم توفيره من الشبكة العنكبوتية.
3. **مجتمع وعينة الدراسة:** مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة الرئيسية بشركة باكير للتجارة الالكترونية (بريستو) حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات اتباع أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين بالشركة قيد الدراسة حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين وكان إجمالي عينة الدراسة (70) شخصا.
4. **نموذج الدراسة:** يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل (مبادئ الحوكمة والذي حددت أبعاده الباحثة بما يلي (الشفافية، العدالة، المساءلة) كما تضمن النموذج على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والذي تمثلت أبعاده فيما يلي (الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة). كما مبين بالشكل التالي:-



شكل 1. يوضح نموذج الدراسة.
المصدر: من إعداد الباحثة.

5. أساليب التحليل والقياس المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج (SPSS) والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها. وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية (معامل الفا كرونباخ _ النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الإحصائية والانحرافات المعيارية _ معامل الارتباط بيرسون _ اختبار t).

سابعاً: حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي وذلك بالتركيز على أثر مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المسألة) على أبعاد الأداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية والاستدامة).

ثانياً: الحدود المكانية: تتمثل في الإدارة الرئيسية بشركة باكير للتجارة الالكترونية (بريستو).

ثالثاً: الحدود الزمنية: تمثلت خلال فترة إعداد هذه الدراسة والتي استغرقت في جمع البيانات النظرية والميدانية بالفصل الدراسي الحالي (ربيع 2025).

ثامناً: التعريفات الإجرائية:

1. **الحوكمة:** هي النظام الذي يتم بموجبه توجيه وإدارة وضبط المنظمة.
2. **الأداء المؤسسي:** يشير الى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.
3. **العدالة:** هي مبدأ أخلاقي وتنظيمي يهدف إلى تحقيق التوازن والإنصاف في توزيع الحقوق والواجبات بين الأفراد وهي المساواة في الحقوق والفرص دون تحيز لأي طرف من الأطراف.
4. **الشفافية:** تعني الوضوح والافصاح في التعاملات والصدق والموضوعية في تقديم المعلومات.
5. **المساءلة:** تعني أن يكون الأفراد والمؤسسات مسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم وملزمين بتقديم التفسيرات والتبريرات لها.
6. **الكفاءة:** هي قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المتاحة بأقصى درجة من الاقتصاد والفاعلية، بحيث يتم تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر ممكن من الهدر أو التكاليف، مما يعكس حسن إدارة العمليات التشغيلية.
7. **الفاعلية:** تعبر عن مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية، وذلك بتركيز على النتائج النهائية ومدى توافقها مع الخطط الموضوعية، بغض النظر عن كفاءة استخدام الموارد.

8. الاستدامة: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء مستقر ومتوازن عبر الزمن، من خلال المحافظة على مواردها البشرية والمادية، وضمان استمرارية القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة: (البلوشي 2023) بعنوان أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان والتي اعتمدت الدراسة فيها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم استخدام برنامج spss لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة انه يجب العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الشفافية العدالة الاستقلالية في محافظة شمال الباطنة، وإذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة دافعاً لإجراء دراسات أخرى مشابهة وإثراء المكتبة العربية بالمعرفة الجديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والمواضيع التي تنطوي تحته.

2. دراسة: (الوكيل 2020) بعنوان تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي. تهدف الدراسة الحالية إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على العلاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها وتبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط والشفافية والاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية والعدالة والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات.

3. دراسة: (الغزوي 2022)، بعنوان: "أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي". تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي ووصت بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها.

4. دراسة: (ادريس 2022) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، واستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاداء، وأوصت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

5. دراسة: (الوهبي 2020) أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، خرجت الدراسة بتوصيات منها أن تولي الإدارة العليا

بالشركات محل الدراسة مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها. وكذا زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

6.دراسة:(سعود 2020) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جوده التقارير الإدارية.
هدف هذه الدراسة توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية وتم استخدام استبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة حيث أظهرت النتائج أنه من المبكر الحديث عن الحوكمة الرشيدة في المجالس المحلية في ظل عدم تطبيق أبسط مبادئ الحوكمة مثل المساواة والشفافية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى أن التقارير الإدارية التي يتم رفعها من رؤساء الأقسام الإدارية لا تعكس الوضع الحقيقي ولا تلبي حاجة الموظفين والمراجعين.

7.دراسة (العسالي، 2019) بعنوان تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في التجارب الدولية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية عينة الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائية تؤكد أن تطبيق حوكمة الشركات يعمل على تحسين أداء المؤسسات على كافة المستويات والأداء الكلي للاقتصاد الوطني من خلال تفعيل دور هذا النوع من المؤسسات وتوفير له بيئة ملائمة تتماشى مع الأهداف المرجوة.

8.دراسة: الحايك (2016) بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.
يهدف هذا الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية وتهدف هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي، الوظيفي، المؤسسي للمؤسسات الحكومية حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء العمل الجماعي وجاءت نتائج تحليل الاستبيان محققة لفرضيات الدراسة حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها. وقامت الباحثة بدراسة ميدانية شملت الموظفين في الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الذين لهم تعامل مع الجمارك.

9. دراسة: (العزوي، 2014) بعنوان " دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات بالإضافة إلى دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تحسين كفاءة وأداء المؤسسات وقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة وحدة أريس والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء في المؤسسات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالاطلاع على الدراسات السابقة المعدة خلال الفترة (2014-2023) يلاحظ أنها تباينت وتنوعت فيما بينها من حيث الأبعاد التي تناولتها ومجتمع الدراسة والبيئة والزوايا التي تم التطرق إليها للدراسة الحوكمة، ويظهر هذا التباين بوجود عدة نماذج ومعايير للحوكمة بينتها هذه الدراسات تختلف باختلاف الأنظمة الاقتصادية والمالية والسياسية السائدة وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال الدراسة المتمثل في الحوكمة، وتعد مكملة للدراسات السابقة، وتم الاستفادة منها في تحديد المشكلة وتساولاتها وصياغة أسئلة الاستبانة.

عاشرًا: ما يميز هذه الدراسة بالدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة أحدث دراسة عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي بالقطاع الخاص.
2. أيضاً تعتبر الدراسة الوحيدة بهذا العنوان التي تم إجرائها في شركة باكير للتجارة الالكترونية (بريستو) حد علم الباحثة اذ لم تكن في ليبيا.
3. كما تعتبر من الدراسات القليلة التي تتحدث عن الحوكمة وعلاقتها بأداء المؤسسات في القطاعات الخاصة.
4. تميزت هذه الدراسة بأنها ليست دراسة نظرية فحسب بل أيضاً دراسة حالة على الواقع العملي بشركة باكير للتجارة الالكترونية(بريستو).

المبحث الاول: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الحوكمة:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة أو الرشيدة، حيث أنها عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة والأساليب والقرارات الحديثة التي تضمن استمرارية تفعيل ركائز هذه المفهوم الاستقلالية الشفافية العدالة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو منها وهو التميز والجودة بالأداء ويظهر ذلك من خلال نتائج سلوكيات إدارة المنظمة تجاه هذه المبادئ وكيفية استغلال الموارد المتاحة بالطرق التي تحقق أكبر المنافع والعدالة للمساهمين وللأطراف كافة. (الجبالي، 2019، 38)، وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام العام، أي وجود نظم يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الادارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة. (أبو العطا، 2007، 25)

ثانياً: مبادئ الحوكمة: (الكرخي، 2017. 97- 91)

1. **الشفافية:** تعني وضوح المعلومات والإفصاح عنها بدقة وفي الوقت المناسب، خاصة ما يتعلق بالبيانات المالية والإدارية. "تعد الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، حيث تضمن توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لجميع الأطراف ذات العلاقة، بما يعزز الثقة في إدارة الشركة".
2. **العدالة:** تضمن معاملة جميع أصحاب المصالح بعدالة دون تمييز، سواء كانوا مساهمين، موظفين، أو موردين. "العدالة تعني المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وتُعد من الركائز الأخلاقية التي تحكم سلوك الإدارة".
3. **المساءلة:** تلزم الإدارة ومجلس الإدارة بتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم أمام المساهمين والجهات الرقابية. تعد "المساءلة تفرض على الإدارة تقديم تفسيرات واضحة لأدائها، وتُعد أداة رقابية فعالة لضمان عدم إساءة استخدام السلطة".
4. **الاستقلالية:** خاصة في تشكيل مجلس الإدارة واللجان، لضمان اتخاذ قرارات موضوعية دون تأثير من المصالح الشخصية. تعتبر الاستقلالية من المبادئ الجوهرية التي تضمن حيادية القرارات، خصوصاً في اللجان الرقابية ولجان التدقيق".

ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي:

يحتل موضوع الأداء المؤسسي أهمية بالنسبة للمنظمات كونه يشكل جانباً أساسياً إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة ويتفاوت محتوى مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها ورغم هذا الاهتمام بالمفهوم إلا أنه لم يتم تحديد مفهوم محدد نتيجة الاختلاف وجهات نظر الباحثين الناتجة عن اختلاف أهدافهم واختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة. إذ انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة وفعالة. (صباح، 2018، 33)

أصبح مفهوم الأداء المؤسسي داخل المنظمات يمثل شرطاً جوهرياً للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، فلم يعد أمراً اختيارياً، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دوراً فعالاً ومهماً في تطوير الأداء الاستراتيجي كون أن طبيعة البيئة تنافسية وتتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد ويعبر عن الأداء من خلال

الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها، فتسعى جميع المؤسسات لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء. (مصطفى، 2002، 415)

رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي:

1. **الفاعلية:** تعتبر الفاعلية هي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بشكل يعمد إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي توظفت تلك الموارد من أجلها. كما أنه من الممكن توضيح مفهوم الفاعلية من خلال تحقيق أفضل النتائج في المحصلة من خلال استخدام الموارد المتاحة، كما تركز الفاعلية على الطريقة التي يتم بها تحقيق الأهداف ومدى اشباعها لحاجات المخرجات وسرعتها فالفاعلية والتي تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وأيضاً الفاعلية تشير إلى المدى الذي تم انجازه وتطبيقه من الأهداف المرسومة والتي ترغب المنظمة بالوصول إليها وتحقيقها فيما بعد، حيث أشار إلى أن فاعلية الأداء تعبر ثلاثة مؤشرات وهي: المخرجات حيث يتم التركيز على الحصيلة النهائية للمخرجات، الأنشطة والعمليات وتعنى جودة وكمية الأنشطة المستخدمة لتفعيل المخرجات الإدارية الهيكلية و تقييم مدى قدرة الوحدات الإدارية على إنجاز الأعمال. (الجبالي، 2012، 49)

2. **الكفاءة:** تعبر الكفاءة السمة أو الابتكار المميز الي يقوم به الفرد العامل الأداء المهام بشكل مميز ومتفوق كما تعرف الكفاءة بأنها الكيفية التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ومردودية أقل عن طريق اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع روح المعنوية لديهم تقاس الكفاءة بنسبة المدخلات إلى المخرجات فحين تعتمد منظمة إلى استخدام مواردها بالشكل الأمثل مقابل تكلفة قليلة ونسبة عالية في المخرجات أو الإيرادات وتحقيق الأهداف المرجوة فإنها تعتبر منظمة ذات كفاءة عالية، أما المنظمات التي وبالرغم من استخدامهما للموارد بتكلفة قليلة ولكنها لم تتمكن من تحقيق الإشباع في السوق فهي تعتبر منظمة ذات كفاءة منخفضة. (الغزوي، 2016، 84)

3. **الاستدامة / الاستمرارية:** وهي انعكاس لقدرة المؤسسة على توجيه الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة، وهل لديها الموارد البشرية والمالية اللازمة التي تساعدها للاستمرار في أعمالها، ومدى قدرتها على تقديم خدماتها لمستفاديه بنفس الفاعلية والكفاءة كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

4. **رضا العملاء:** وتتضمن مستوى الرضا لذوي العلاقة والمستفيدين من الخدمات المقدمة كما وكيفا ونسبة دوران العمالة وتقييم مدى تميز أداء المؤسسة وهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تلبي حاجات المستفيدين وتكون توقعاتهم، بأسلوب منظم ومتناسك. لا تقتصر الجودة على الشكل النهائي للخدمة أو المنتج، بل تشمل كذلك كفاءة العمليات الداخلية، والالتزام بالمعايير، وسرعة الاستجابة للتغذية الراجعة، ومدى التحسين المستمر في بيئة العمل. (عبد الوهاب، 2011، 85)

حيث يعتبر رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على جودة الأداء ومدى احترافية المؤسسة في إدارتها لعملياتها، واستعدادها للتطوير والتحديث، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة. فكلما زادت المؤسسة حرصاً على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، زادت قدرتها على المنافسة والاستمرارية.

خامساً: العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي.

يمكن الربط بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي من الناحية النظرية من خلال الاعتماد على الأطر الفكرية التي تؤكد أن الحوكمة الرشيدة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية. فقد أشار (السيابي، 2025، 58) إلى أن "تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل الشفافية، العدالة، والمساءلة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل الهدر، وتعزيز الثقة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد" و تدعم هذه العلاقة نظريات متعددة، أبرزها نظرية الوكالة التي ترى أن الحوكمة تحد من تضارب المصالح بين الإدارة والمالك، ونظرية أصحاب المصالح التي تؤكد على أهمية تلبية توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، و نظرية الموارد تؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في حماية الموارد المؤسسية وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة" (السيابي، 2025، 61).

كما أوضحت أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بفعالية تكون أكثر قدرة على تعظيم القيمة من مواردها غير الملموسة مثل السمعة، الثقة، والمعرفة التنظيمية، وهي عناصر يصعب تقليدها وتعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث أن نظرية الموارد تدعم فكرة أن الحوكمة ليست فقط إطاراً رقابياً، بل هي رافعة استراتيجية تمكن المؤسسة من تحويل مواردها إلى نتائج أداء ملموسة ومستدامة. ومن وجهة نظر الباحثة فإن العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي ليست فقط علاقة إدارية أو تنظيمية، بل هي علاقة قيمية وأخلاقية أيضاً، خاصة في سياق البيئة المحلية التي تتطلب تعزيز ثقافة المساءلة والعدالة داخل المؤسسات. فكلما تم ترسيخ مبادئ الحوكمة في الهيكل الإداري والقرارات اليومية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، وارتفعت ثقة أصحاب المصلحة في أدائها.

المبحث الثاني: الإطار العملي

أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة.

1. طرق جمع البيانات تحليلها.

أ. أداة جمع البيانات:

ثم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة العملية، وذلك باعتباره من الوسائل الشائعة الاستعمال في حقل البحث العلمي، وقد تمت صياغة أسئلة الاستبيان وتصميمها بطريقة مبسطة يسهل على المستجوبين فهمها مع تقادي الأسئلة الغامضة التي تشتت أذهانهم، وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى قسمين وهي:

القسم الأول: خصص لجمع المعلومات الديمغرافية (الشخصية) لبيان خصائص مجتمع الدراسة.

القسم الثاني: خصص لجمع المعلومات المتعلقة بأبعاد محاور موضوع الدراسة.

وذلك بهدف تسهيل عملية التحليل وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها في برنامج SPSS والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان والذي تتراوح في درجات الموافقة من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة مع إعطاء وزن لكل درجات الموافقة موضحة كما يلي:

جدول رقم (1) يبين درجات مقياس ليكرث الخماسي.

درجات الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئات	4.21 – 5	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	2.6 – 1.81	1 - 1.80

ب. أسلوب تحليل البيانات:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة وذلك اعتماداً على التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي للبيانات، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- معامل ألفا كرونباخ: لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور، ومدى ترابط الأسئلة معاً في قياس المفهوم المستهدف.

2- النسب المئوية والتكرارات: لمعرفة توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

3- المتوسط الحسابي: لقياس اتجاه إجابات أفراد العينة ودرجة موافقتهم على عبارات الاستبانة.

4- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت أو تجانس الإجابات حول المتوسط.

5- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، خاصة في اختبار الفرضية الرئيسية.

6- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتحديد قوة واتجاه العلاقة الإحصائية بينهما.

ج. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء الإدارات رؤساء الأقسام والموظفين في الإدارة الرئيسية لشركة باكير للتجارة الإلكترونية (بريستو) ، و قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد الموظفين بالإدارة الرئيسية (70) موظفًا من مجتمع الدراسة. وزعت عليهم (70) استمارات الاستبيان، وتم استرجاع العدد بالكامل (70) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي و استخلاص النتائج المطلوبة، بنسبة استجابة بلغت 100%، وهي نسبة تعكس مستوى جيدًا من الالتزام والمشاركة ويبين الجدول رقم (2) تفاصيل عملية التوزيع والاسترجاع.

جدول رقم (2) يوضح توزيع الاستبانات والردود و الاستثمارات القابلة للتحليل.

العدد الموزع	الردود	الفاقد	نسبة الردود	القابل للتحليل الإحصائي	نسبة القابلة للتحليل الإحصائي
70	70	0	100%	70	100%

2. صدق وثبات أداة الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة :

ويقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها، وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحديد مجالات الاستبيان ومعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر إلى أن أخرجت في صورتها النهائية .

ب. ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الأداء باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عبارته.

3. عرض وصفي لتحليل بيانات الاستبيان.

أولاً : قياس ثبات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ حيث تفسر قيم كرو نباخ بشكل التالي:

جدول رقم (3) يوضح تفسير قيم ألفا كرو نباخ.

قيم ألفا كرو باخ	درجة القياس
أقل من 0.60	موثوقية ضعيفة
من 0.60 الى أقل من 0.70	موثوقية مقبولة
من 0.70 الى أقل من 0.80	موثوقية جيدة
من 0.80 الى أقل من 0.90	موثوقية ممتازة
أكبر من 0.90	تكرار غير طبيعي

المصدر: من اعداد الباحثة.

الجدول التالي استخدام معامل الفا كرو نباخ لقياس الثبات الكلي لمحاور :

الجدول رقم (4) يبين نتائج معامل الفا كرو نباخ.

البيان	معامل الفا كرو نباخ
المحور الأول: مبادئ الحوكمة	0.795
المحور الثاني: مؤشرات الأداء المؤسسي	0.793
جميع محاور الاستبيان	0.791

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لجميع العبارات الموجودة في مبادئ المحور الأول قد بلغت 0.795 أما معامل الثبات لجميع العبارات الموجودة في مؤشرات المحور الثاني قد بلغت 0.793 وأن معامل الثبات لجميع العبارات الموجودة في المحورين معا قد بلغت 0.791 وهي نسبة تدل ان عبارات الاستبيان على مستوى جيد و مقبول من الثبات كأداة للقياس، وذلك لتجاوز هذه النسبة قيمة 0.70 كما هوا موضح في جدول قيم الفا كرو باخ، وبناء على ذلك، فإنه يمكنك الاستمرار في استخدام هذا المقياس واعتباره موثوقاً بشكل كاف للأغراض البحثية أو التطبيقية.

ثانيا : تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

أ- التوزيع التكراري للجنس: سيتم في هذا الجزء يتم عرض وتحليل المعلومات الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة وذلك كالتالي:

1. الجنس :

جدول رقم (5) يبين التوزيع النسبي و التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرارات	
60%	42	ذكر
40%	28	أنثى
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم (5) تصنيف أفراد العينة حسب الجنس، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة الذكور بنسبة 60%، تليها فئة الإناث بنسبة 40%. ويعكس هذا التوزيع وجود تمثيل جيد لكلا الجنسين، مع ميل نسبي لصالح الذكور، الأمر الذي قد يسهم في تقديم وجهات نظر متنوعة تدعم شمولية النتائج وتحليلها من زوايا متعددة تتناسب مع اختلاف الخلفيات الاجتماعية والمهنية لأفراد العينة.

2- التوزيع التكراري للمؤهلات العلمية:

جدول رقم (6) تصنيف أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية.

النسبة	التكرارات	
6%	4	الثانوي أو ما يعادله
14%	10	الدبلوم العالي
76%	53	البكالوريوس
4%	3	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم (6) تصنيف أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة (76%)، تليها فئة الحاصلين على الدبلوم العالي بنسبة (14%)، ثم فئة الثانوي أو ما يعادله بنسبة (6%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (4%)، ولم تُسجل أي حالات في فئة الدكتوراه. ويعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة المؤهل الجامعي، مما يعزز من قدرتهم على فهم موضوع الدراسة والتفاعل معه بوعي أكاديمي مناسب، ويدعم مصداقية البيانات المستخلصة.

3- التوزيع التكراري لسنوات الخبرة:

جدول رقم (7) تصنيف أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرارات	
19%	13	أقل من 5 سنوات
39%	27	من 5 إلى 10 سنوات
23%	16	من 11-15 سنة
20%	14	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم (7) تصنيف أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (39%)، تليها فئة من لديهم خبرة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة (23%)، ثم فئة من تجاوزت خبرتهم 15 سنة بنسبة (20%) ، في حين جاءت فئة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (19%). ويعكس هذا التوزيع تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما يتيح تغطية شاملة لوجهات النظر و يضيف مصداقية إضافية على البيانات، نظراً لاعتمادها على خبرات مهنية متباينة ومستندة إلى فترات خدمة مختلفة.

4- التوزيع التكراري للمسمى الوظيفي:

جدول رقم (8) تصنيف أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة	التكرارات	
14%	10	مديرة إدارة
39%	27	رئيس قسم
47%	33	موظف
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم (8) تصنيف أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة الموظفين بنسبة (47%)، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (39%)، ثم فئة مديري الإدارات بنسبة (14%). ويعكس هذا التوزيع مشاركة مختلف المستويات الوظيفية في الدراسة، مما يُعزز من شمولية النتائج ويمكن من تحليل البيانات من زوايا متعددة ترتبط بتفاوت المسؤوليات الإدارية والمهنية، وهو ما يُضيف عمقاً وتوازناً على مخرجات الدراسة.

5- التوزيع للتخصص:

جدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

النسبة	التكرار	العمر
33%	23	إدارة أعمال
11%	8	محاسبة
37%	26	تقنية معلومات
13%	9	تجارة إلكترونية
6%	4	تخصص آخر
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم (9) تصنيف أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي، حيث تتركز النسبة الأكبر في تخصص تقنية المعلومات بنسبة (37%)، تليها فئة إدارة الأعمال بنسبة (33%)، ثم التجارة الإلكترونية بنسبة (13%)، يليها تخصص المحاسبة بنسبة (11%)، وأخيراً التخصصات الأخرى بنسبة (6%).

ويُظهر هذا التوزيع تنوع الخلفيات الأكاديمية لأفراد العينة، مع تركّز ملحوظ في التخصصات المرتبطة بمجالات الإدارة والتقنية، مما يعزز من ملائمة المشاركين لموضوع الدراسة ويُضفي على النتائج مصداقية تستند إلى معرفة متخصصة.

ثالثاً: تحليل الأسئلة المتعلقة بمحور المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) وبمحور المتغير التابع (مؤشرات الأداء المؤسسي):

ثم احتساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الدراسة كما تم تحديد فئات درجات الموافقة لكل درجة وذلك على النحو التالي:

1. **المحور الأول مبادئ الحوكمة** والذي يتضمن (3) مبادئ يتناول كل مبدأ منهم (3) عبارات على النحو التالي:

جدول رقم (10) يوضح مجموعة من العبارات التي تتعلق بمبادئ الحوكمة.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
المحور الأول: مبادئ الحوكمة - المبدأ الأول الشفافية				
1	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الشركة بالوضوح والشفافية	3.30	0.18	محايد
2	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للموظفين	3.10	0.18	محايد
3	تتبع الشركة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية	3.01	0.17	محايد
	المتوسط العام	3.14	0.01	محايد
ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
المحور الأول: مبادئ الحوكمة- المبدأ الثاني المساءلة				
1	يوجد معايير محددة الثواب والعقاب تتناسب مع حجم المخالفة	3.30	0.17	محايد
2	يتم متابعة وتقييم السياسات التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك للإدارة العليا	3.46	0.17	موافق
3	يوضح النظام المتبع الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة داخل القسم	3.31	0.17	محايد
	المتوسط العام	3.36	0.00	محايد
ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
المحور الأول: مبادئ الحوكمة- المبدأ الثالث العدالة				
1	توزيع المهام والواجبات بين الموظفين في القسم على أسس قائمة على العدل والمساواة	3.36	0.18	محايد
2	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية داخل الشركة	3.57	0.15	موافق
3	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً للترقيات والمكافآت	3.33	0.15	محايد
	المتوسط العام	3.42	0.01	موافق
	المتوسط الحسابي العام لأبعاد المحور الأول: مبادئ الحوكمة	3.27	0.00	محايد

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (10)، والذي يعرض مجموعة النقاط المتعلقة بمحور "مبادئ الحوكمة"، أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.27) بانحراف معياري (0.00)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة تتجه نحو درجة "محايد"، وهو ما يعكس تقييماً متوسطاً لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركة. كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري يعكس تماسكاً واضحاً في آراء المستجيبين وتقارباً في مدى إدراكهم لهذه الممارسات.

وفيما يلي تحليل أبرز العبارات الخاصة بمبادئ الحوكمة المحور الأول :

أولاً : الشفافية: تشير نتائج الجدول المتعلقة بمبدأ الشفافية إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "محايد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14) بانحراف معياري قدره (0.01)، مما يدل على وجود حياد عام بين أفراد العينة بشأن مدى وضوح وشفافية الأنظمة والتعليمات داخل الشركة. ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الأولى التي تنص على أن "تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الشركة بالوضوح والشفافية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.18)، مما يدل على ميل طفيف للموافقة، ويعكس مستوى مقبولاً من الوضوح في الإجراءات المعتمدة.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الثالثة والتي تنص على أن "تتبع الشركة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية"، بمتوسط حسابي قدره (3.01) وانحراف معياري (0.17)، ومع أنها تبقى ضمن فئة "محايد"، إلا أن ذلك يشير إلى ضعف ملموس في إشراك الموظفين في صناعة القرار، وهو ما قد يؤثر على فعالية الشفافية داخل بيئة العمل.

ثانياً: المساءلة: تشير نتائج الجدول المتعلقة بمبدأ المساءلة إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "محايد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.36) بانحراف معياري قدره (0.00)، مما يدل على وجود حياد عام بين أفراد العينة بشأن مدى تطبيق ممارسات المساءلة والرقابة في الشركة.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الثانية التي تنص على أن "يتم متابعة وتقييم السياسات التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك للإدارة العليا"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.17)، مما يدل على اتفاق نسبي بين أفراد العينة على وجود آليات رقابة ومتابعة إدارية، وهو ما يعكس درجة مقبولة من ممارسة المساءلة داخل الشركة.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الأولى والتي تنص على أن "يوجد معايير محددة للثواب والعقاب تتناسب مع حجم المخالفة"، بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.17)، وهي لا تزال ضمن فئة "محايد"، مما يشير إلى أن معايير المحاسبة الإدارية قد تكون غير واضحة أو غير مطبقة بالشكل الكافي من وجهة نظر الموظفين، وهو ما يتطلب مزيداً من التوضيح والعدالة في تطبيق نظم الثواب والعقاب.

ثالثاً: العدالة: تشير نتائج الجدول المتعلقة بمبدأ العدالة إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42) بانحراف معياري قدره (0.01)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن ممارسات العدالة والإنصاف مطبقة بدرجة جيدة داخل الشركة. ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الثانية التي تنص على أن "توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية داخل الشركة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.15)، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على عدالة نظام الترقية، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الثقة في الإجراءات المتعلقة بالتدرج الوظيفي.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الثالثة والتي تنص على أن "تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في الترقيات والمكافآت"، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (0.15)، ومع أنها تبقى ضمن فئة "موافق"، إلا أن ذلك يشير إلى وجود رضا عام وإن كان بدرجة أقل مقارنة بباقي العبارات ضمن هذا المبدأ، ما قد يعكس تفاوتاً في تطبيق مبدأ الجدارة بشكل فعلي.

2. المحور الثاني الأداء المؤسسي والذي يتضمن (3) مؤشرات يتناول كل بعد منهم (3) عبارات على النحو التالي:

جدول رقم (11) يوضح مجموعة من العبارات التي تتعلق بمؤشرات الأداء المؤسسي.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
المحور الثاني: الأداء المؤسسي- المؤشر الأول الكفاءة				
1	تمتلك الشركة القيد الدراسة موارد بشرية مؤهلة تسمح لها بحسن التصرف وفهم المهام الموكلة إليها	4.07	0.13	موافق
2	تتبنى الشركة قيد الدراسة الأساليب الهادفة للارتقاء بمستوى أداء الموظفين	3.67	0.16	موافق
3	تمتلك الشركة فرق عمل كفوة تتكامل وتبادل الأدوار فيما بينها لتحقيق أهداف الشركة قيد الدراسة	3.69	0.16	موافق
	المتوسط العام	3.81	0.01	موافق
ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
المحور الثاني: الأداء المؤسسي- المؤشر الثاني الفاعلية				
1	يتم التعامل مع الشكاوي بجدية و واقعية	3.31	0.17	محايد
2	تعمل الشركة قيد الدراسة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة	3.51	0.16	موافق
3	تسعى الشركة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر	3.50	0.15	موافق
	المتوسط العام	3.44	0.01	موافق
ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
المحور الثاني: الأداء المؤسسي- المؤشر الثالث الاستدامة				
1	تلتزم الشركة قيد الدراسة بتطبيق ممارسات مستدامة توازن بين تحقيق الأرباح والحفاظ على البيئة	3.54	0.15	موافق
2	تستثمر الشركة في تطوير قدرات موظفيها بشكل مستمر لضمان استدامة الأداء على المدى الطويل	3.63	0.17	موافق
3	تأخذ الشركة بعين الاعتبار تأثير أنشطتها على المجتمع المحلي عند اتخاذ قراراتها الإستراتيجية	3.50	0.16	موافق
	المتوسط العام	3.56	0.01	موافق
	المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الأداء المؤسسي	3.60	0.00	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11)، والذي يعرض مجموعة النقاط المتعلقة بمحور "الأداء المؤسسي"، أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.00)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة تتجه نحو درجة "موافق"، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لمستوى الأداء المؤسسي في الشركة قيد الدراسة. كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري يشير إلى تماسك واضح في آراء المستجيبين وتقارب تقييماتهم لممارسات الكفاءة، الفاعلية، والاستدامة داخل المؤسسة.

وفيما يلي تحليل أبرز العبارات الخاصة بمؤشرات الأداء المؤسسي المحور الثاني:

أولاً : الكفاءة: تشير نتائج الجدول المتعلقة بمؤشر الكفاءة إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81) بانحراف معياري قدره (0.01)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن الشركة تطبق ممارسات مؤسسية تعزز من كفاءتها التشغيلية.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الأولى التي تنص على أن "تمتلك الشركة قيد الدراسة موارد بشرية مؤهلة تسمح لها بحسن التصرف وفهم المهام الموكلة إليها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.13)، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على كفاءة الكوادر البشرية، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الثقة في قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية. أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الثانية والتي تنص على أن "تتبنى الشركة قيد الدراسة الأساليب الهادفة للارتقاء بمستوى أداء الموظفين"، بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (0.16)، ومع ذلك تبقى ضمن فئة "موافق"، مما يشير إلى وجود رضا عام وإن كان بدرجة أقل مقارنة بباقي العبارات ضمن هذا المؤشر.

ثانياً: الفاعلية: تشير نتائج الجدول المتعلقة بمؤشر الفاعلية إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44) بانحراف معياري قدره (0.01)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن الشركة تطبق ممارسات تسهم في تعزيز فاعلية أدائها المؤسسي.

ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الثانية التي تنص على أن "تعمل الشركة قيد الدراسة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.16)، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على جهود الشركة في استقطاب الكفاءات، وهو ما يعكس مستوى جيداً من الاهتمام برأس المال البشري كعامل في تحقيق الفاعلية. أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الأولى والتي تنص على أن "يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية"، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (0.17)، ومع أنها تبقى ضمن فئة "محايد"، فإن ذلك يشير إلى وجود قدر من التردد أو التفاوت في تقييم فاعلية الشركة في التعامل مع الشكاوى، ما قد يشير إلى جانب بحاجة لمزيد من التحسين.

ثالثاً: الاستدامة: تشير نتائج الجدول المتعلقة بمؤشر الاستدامة إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة يتجه نحو درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) بانحراف معياري قدره (0.01)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن الشركة تطبق ممارسات تراعي استدامة الأداء وتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومن حيث ترتيب العبارات، جاءت أعلى استجابة للعبارة الثانية التي تنص على أن "تستثمر الشركة في تطوير قدرات موظفيها بشكل مستمر لضمان استدامة الأداء على المدى الطويل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.17)، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على اهتمام الشركة بتنمية رأس المال البشري كجزء من توجهها نحو الاستدامة أما أقل العبارات من حيث المتوسط، فكانت العبارة الثالثة والتي تنص على أن "تأخذ الشركة بعين الاعتبار تأثير أنشطتها على المجتمع المحلي عند اتخاذ قراراتها الإستراتيجية"، بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.16)، ومع أنها تبقى ضمن فئة "موافق"، إلا أن ذلك يشير إلى إمكانية تعزيز الاهتمام بالبعد المجتمعي في السياسات الاستراتيجية للشركة.

رابعاً : اختبار الفرضيات:

قبل البدء يجب أن نتطرق أن لدراسة فرضية رئيسية واحدة فقط تنبثق منها (3) فرضيات فرعية و هي كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.

- **الفرضيات الفرعية:**

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة.

ولغرض إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، تم اعتماد طريقتين إحصائيتين:

أولاً: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية التي تبحث في وجود علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث تم الاعتماد على **معامل الارتباط (Pearson r)** لقياس قوة العلاقة واتجاهها، بالإضافة إلى **القيمة الاحتمالية (Sig.)** لتحديد دلالتها الإحصائية. فإذا كانت (Sig. < 0.05)، يتم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ثانياً: تم الاعتماد على تحليل الانحدار (البسيط) لاختبار الفرضيات الفرعية، التي تفترض وجود أثر لمبادئ الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، العدالة) على الأداء المؤسسي كما تُعد القيمة الاحتمالية (Sig.) للمعاملات المستقلة المعيار الأساسي لتحديد دلالة هذا الأثر. فإذا كانت (Sig. < 0.05)، يدل ذلك على أن المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ويتم حينها قبول الفرضية البديلة. أما إذا كانت (Sig. ≥ 0.05)، فيُستنتج عدم وجود تأثير دال إحصائيًا، وتُقبل الفرضية الصفرية ويُستخدم معامل الانحدار (B) لتوضيح اتجاه وقوة الأثر، فالقيمة الموجبة لـ B تشير إلى أثر إيجابي، بينما تشير القيمة السالبة إلى أثر سلبي. كما أن حجم B يعكس درجة التأثير، مما يساهم في تفسير مدى مساهمة كل بُعد من مبادئ الحوكمة في تفسير التغير في الأداء المؤسسي.

- أ. تحليل أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي (انحدار بسيط لكل بُعد).
- أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (12) اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

النموذج	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة T	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الأداء (المؤسسي)	-0.495	0.142	—	3.475	0.001
الشفافية	1.023	0.037	0.958	27.5	0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12)، نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت 1.023، وهو ما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابي مباشر بين مستوى الشفافية ومستوى الأداء المؤسسي كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية. إضافة إلى ذلك، فإن قيمة $T = 27.500$ تُعد مرتفعة، وتعزز من موثوقية هذا الأثر، مما يدعم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة ورفض الفرضية الصفرية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (13) اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة T	الدلالة الإحصائية (.Sig)
(الأداء) (المؤسسي)	-0.52	0.086	—	-6.026	0
المساءلة	1.076	0.023	0.985	47.703	0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة". تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لمتغير المساءلة بلغ 1.076، مما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابي مباشر بين مستوى تطبيق مبدأ المساءلة ومستوى الأداء المؤسسي. كما أن القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية إضافة إلى ذلك، فإن قيمة $T = 47.703$ تُعد مرتفعة، مما يعزز من موثوقية هذا التأثير الإحصائي، ويدعم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة ورفض الفرضية الصفرية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (14) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة T	الدلالة الإحصائية (.Sig)
(الأداء) (المؤسسي)	-0.26	0.069	—	-3.768	0
العدالة	1.021	0.018	0.99	56.679	0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة". تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لمتغير "العدالة" بلغ 1.021، مما يدل على وجود أثر إيجابي مباشر وقوي لهذا المبدأ على الأداء المؤسسي. كما أن القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية معنوية لهذا الأثر. في حين بلغت قيمة $T = 56.679$ ، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة التأثير الإحصائي، مما يعزز قبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة في الأداء المؤسسي بالشركة قيد الدراسة ورفض الفرضية الصفرية.

د. اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

جدول رقم (15) اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغيرات	مبادئ الحوكمة	الأداء المؤسسي
معامل الارتباط (Pearson r)	1	0.984
الدلالة الإحصائية (.Sig)	—	0.00
عدد العينة (N)	70	70

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (15) أن تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط **0.984**، مما يعكس ترابطاً وثيقاً بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت **0.000**، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية معنوية وليست نتيجة للصدفة كما شملت الدراسة عينة مكونة من (70) مشاركاً، مما يدعم صحة النتائج وقوتها وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي في الشركة قيد الدراسة.

النتائج و التوصيات

أولاً: النتائج:-

- 1- ضعف مستوى تطبيق مبدأ الشفافية داخل الشركة: وفقاً لجدول رقم (10)، بلغ المتوسط الحسابي العام لمبدأ الشفافية (3.14) بنسبة تقع ضمن فئة "محايد"، مع انحراف معياري (0.01)، مما يشير إلى حياد العينة حول وضوح الأنظمة وشفافيتها، والنسبة المحايدة تعكس غياب ممارسات واضحة في إشراك الموظفين في صناعة القرار.
- 2- وجود درجة متوسطة من تطبيق مبدأ المساءلة: حسب جدول رقم (10)، بلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة (3.36) ضمن فئة "محايد"، ما يدل على عدم وضوح أو عدم تفعيل كافة أنظمة الرقابة والثواب والعقاب، رغم وجود مؤشر إيجابي في العبارة الخاصة بمتابعة السياسات (3.46).
- 3- تحقيق مستوى جيد من العدالة داخل المؤسسة: أظهر جدول رقم (10) أن مبدأ العدالة كان الأعلى من بين مبادئ الحوكمة بمتوسط عام (3.42)، وهو يقع ضمن فئة "موافق"، ما يشير إلى وجود درجة مقبولة من العدالة في الترقيات وتوزيع المهام.
- 4- متوسط عام لمحور مبادئ الحوكمة يشير إلى الحياد: بلغ المتوسط العام لمبادئ الحوكمة (3.27) في جدول رقم (10) ضمن فئة "محايد"، وهو ما يعني أن هناك قصوراً نسبياً في التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة الثلاثة (الشفافية، المساءلة، العدالة).
- 5- تحقيق أداء مؤسسي جيد وفق تقييم العينة: كما ورد في جدول رقم (11)، بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشرات الأداء المؤسسي (3.60) مع انحراف معياري (0.00)، ما يعكس تقييماً إيجابياً من المشاركين حول أداء الشركة.
- 6- مؤشر الكفاءة هو الأعلى بين مؤشرات الأداء المؤسسي: سجل مؤشر الكفاءة متوسطاً (3.81) وفق جدول رقم (11)، وهو الأعلى بين المؤشرات الثلاث، مما يدل على رضا مرتفع بخصوص قدرات الموارد البشرية وأداء فرق العمل.
- 7- مؤشر الفاعلية يحتاج لتحسين في التعامل مع الشكاوى: رغم أن المتوسط العام للفاعلية (3.44) ضمن "موافق"، فإن العبارة المتعلقة بالتعامل مع الشكاوى سجلت فقط (3.31) حسب جدول رقم (11)، وهو ما يشير إلى وجود خلل جزئي يحتاج إلى معالجة.
- 8- مؤشر الاستدامة يُظهر اهتمام الشركة بالبيئة والمجتمع: بمتوسط (3.56) في جدول رقم (11)، يعكس المؤشر توافقاً عاماً على التزام الشركة بالاستدامة، لكن العبارة المتعلقة بأخذ أثر القرارات على المجتمع جاءت بـ (3.50) ما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب.
- 9- وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي: وفقاً لجدول رقم (15)، أظهر معامل الارتباط بيرسون (0.984) مع دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين.
- 10- لكل من مبادئ الحوكمة الثلاثة أثر ايجابي و معنوي موجب على الأداء المؤسسي:

كما توضح الجداول (12، 13، 14):

الشفافية: sig 0.000 ، B =1.023

المساءلة: sig 0.000 ، B =1.076

العدالة: Sig 0.000 ، B =1.021

ثانياً: التوصيات:-

- 1- تعزيز مبدأ الشفافية وذلك بتفعيل آليات التواصل الداخلي، ونشر الأنظمة والإجراءات بشكل واضح، مع إشراك الموظفين في اللجان وعمليات صنع القرار.
- 2- تطوير نظام المساءلة بوضع معايير واضحة للثواب والعقاب، وتفعيل أدوات الرقابة والتقييم الداخلي بشكل منتظم.
- 3- استمرار ترسيخ العدالة داخل بيئة العمل بالتأكيد على مبدأ الجدارة والكفاءة في الترقية والمكافآت، وضمان توزيع المهام والفرص بشكل منصف بين الموظفين.
- 4- تحسين آليات التعامل مع الشكاوى بإنشاء وحدة مستقلة لمعالجة الشكاوى، وتدريب الموظفين على استقبال الشكاوى ومتابعتها بشفافية.
- 5- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بتكثيف برامج التدريب المستمر، وتبني سياسات تشجع الابتكار وتبادل الأدوار بين فرق العمل.
- 6- تعزيز البعد المجتمعي والبيئي بإدماج الأثر البيئي والاجتماعي في القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ مشاريع تعزز من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- 7- الاستفادة من نتائج الفرضيات التي أثبتت التأثير الإيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي بوضع استراتيجية مؤسسية شاملة تعتمد هذه المبادئ كركائز لتحسين الأداء العام.
- 8- ضرورة إجراء دراسات مماثلة في شركات أخرى تعمل في نفس النشاط لمقارنة مستوى تطبيق الحوكمة وتحديد الفروقات المؤسسية بالقطاع الخاص.
- 9- دعوة الإدارة العليا لتبني ممارسات حوكمة متقدمة باعتبارها مدخلاً لتحسين الأداء العام.
- 11- تقديم برامج توعية للعاملين حول مبادئ الحوكمة وأثرها في تحقيق الأداء المتميز.

ثالثاً: قائمة المراجع:-

أولاً: الكتب العربية:

1. أحمد سيد مصطفى :إدارة البشر الأصول والمهارات ،مصر،(2002).
2. مجيد عبد جعفر الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع،(2017).
3. محمد عبد الوهاب العزاوي : قياس وتقييم الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (2016).
3. نرمين أبو العطاء: حوكمة الشركات سبيل التقدم مع لقاء الضوء على التجربة المصرية،مركز المشروعات الدولية،2007.

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية:

1. سمير الجبالي: أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم، دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية،مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي،عمان،الأردن،(2017).
- 2.منى سعيد محمد السيابي، الحوكمة المؤسسية وأثرها في رفع مستوى الركود المؤسسي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 5 ، العدد 55، ص 58 . سلطنة عمان . (2025).

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- 1.جوديت، صايح: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي، في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني رسالة ماجستير،(2018).