



كلية ادارة الاعمال

أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة

من كلية إدارة الأعمال في جامعة الشرقية

إعداد

أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

٢٠٢٣م / ١٤٤٤هـ

الإجازة

أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان


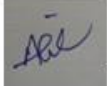


أعدّها الطالب

أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٨ فبراير ٢٠٢٣م

إشراف الدكتور / هايل عبدالمولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	• الدكتور هايل طشطوش (مشرفاً)
	• الدكتور عادل حسن بخيت
	• الدكتور رمزي سلام
	• الدكتور الياس شهدا

الاقرار

اقرار الباحث

اقر بان المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وان محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على اي درجة علمية اخرى، وان مضمون الرسالة يعكس اراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الاسم: أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي



التوقيع:

شكر وتقدير

لقد منّ الله علينا بتمام هذه الدراسة فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه وزنة عرشه ومداد كلماته ورضاء نفسه، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه تسليما كثيرا.

كما لا يسعدني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور هايل طشطوش على ما بذله من جهد وتوجيه وتصويب لإنجاز هذه الدراسة، وما علمني من فيض إنسانيته وتواضعه الكريم، وكان الداعم الأول لي والشكر موصول إلى كل من ساهم ودعمني ووقف بجاني في إتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر

عائلتي التي ساندتني طوال فترة الدراسة فجزاهم الله خير الجزاء.

حفظ الله سلطنة عُمان وجلالة السلطان المعظم والشعب الوفي.

المخلص

أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي

من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. والتي اعتمدت الدراسة فيها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (١٧٠٠) موظف وموظفة. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة الممثلة بالرجوع إلى الجداول الإحصائية، والتي بلغت (٣٣٩) من موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة الرقمية في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. وقد أوصت الدراسة انه يجب العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية العدالة، الاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها، والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كما ونوعا. وإذ يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة دافعا لإجراء دراسات أخرى مشابهة. وإثراء المكتبة العربية بالمعرفة الجديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والمواضيع التي تنطوي تحتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء المؤسسي، الشفافية، العدالة.

Abstract

The impact of governance on institutional performance From the point of view of the employees of the Al Batinah North Governorate in Oman

This study aimed to identify the impact of governance on institutional performance in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. The study relied on the analytical descriptive approach, where the study population consisted of all employees in the Al Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman, whose number is (1700) employees. The size of the representative study sample was determined by reference to the statistical tables, which amounted to (339) employees of North Al Batinah in the Sultanate of Oman. Where the questionnaire was relied upon as a tool for collecting primary data, and the spss program was used to test the hypotheses of the study. The study concluded that there is a statistically significant effect of digital governance on institutional performance in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. The study recommended that work should be done to raise the level of application of the principles of governance (transparency, justice, independence) in North Al Batinah Governorate through its publications and its website, and work to improve the published data and reports in quantity and quality. It is hoped that the researchers will benefit from the results of this study by making this study a motive for conducting other similar studies. Enriching the Arab library with new knowledge that may be of interest to researchers in the field of management and the topics involved.

Keywords: Governance, Institutional Performance, Transparency, Justice.

المحتويات

ج	شكر وتقدير
د	الملخص
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	1-1 المقدمة
٢	2-1 مشكلة الدراسة
٤	3-1 أسئلة الدراسة
٤	4-1 أهمية الدراسة
٥	5-1 أهداف الدراسة
٦	6-1 فرضيات الدراسة
٧	7-1 أنموذج الدراسة
٨	8-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
٩	9-1 حدود الدراسة
١٠	خلاصة الفصل الأول
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	المبحث الأول: الحوكمة
١١	1-1-2 المقدمة
١١	2-1-2 مفهوم الحوكمة
١٣	3-1-2 نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها
١٤	4-1-2 أهمية الحوكمة
١٦	5-1-2 الحوكمة وأهدافها
١٧	6-1-2 الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة
١٨	7-1-2 أبعاد الحوكمة المؤسسية
١٨	١-٧-١-٢ الشفافية
١٩	٢-٧-١-٢ العدالة
١٩	٣-٧-١-٢ الاستقلالية
٢١	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
٢١	1-2-2 مفهوم الأداء المؤسسي
٢٢	2-2-2 خصائص الأداء المؤسسي

٢٣	3-2-2 مكونات الأداء المؤسسي
٢٤	4-2-2 معايير الأداء المؤسسي
٢٧	5-2-2 الأداء المؤسسي وتقييمه
٢٨	6-2-2 أبعاد الأداء المؤسسي
٣٠	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
٣٠	1-3-2 الدراسات العربية
٣٣	2-3-2 الدراسات الأجنبية
٣٦	3-3-2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
٣٨	خلاصة الفصل الثاني
٣٩	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
٣٩	1-3 تمهيد
٣٩	2-3 منهج الدراسة
٣٩	3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
٤١	4-3 مصادر جمع البيانات
٤١	5-3 أداة الدراسة
٤٣	6-3 المعالجة الإحصائية
٤٤	7-3 اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة
٤٨	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها:
٤٨	وصف خصائص عينة الدراسة
٥٣	التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة
٦٠	اختبار فرضيات الدراسة
٦٦	خلاصة الفصل الرابع
٦٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:
٧٣	خلاصة الفصل الخامس
٧٤	الخاتمة
٧٦	قائمة المراجع
٧٦	أولاً: المراجع باللغة العربية:
٨١	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
٨٤	الاستبانة

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
١	ترميز درجات الموافقة على فقرات الاستبانة	٤٢
٢	فترات المتوسط الحسابي وحدودها	٤٢
٣	مستويات ثبات اداة الدراسة	٤٤
٤	قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة	٤٥
٥	اختبار معامل (VIF) واختبار (Tolerance)	٤٦
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٤٨
٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	٤٩
٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥٠
٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	٥١
١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٥٢
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع الحوكمة بعد الشفافية في محافظة شمال الباطنة سلطنة عمان	٥٣
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع الحوكمة بعد العدالة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان	٥٥
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع الحوكمة بعد الاستقلالية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان	٥٦

٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المستوى المؤسسي بعد الكفاءة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان	١٤
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المؤسسي بعد الفاعلية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان	١٥
٦١	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة (الشفافية ، العدالة ، الاستقلالية) في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان.	١٦
٦٣	الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة (الشفافية ، العدالة ، الاستقلالية) في الأداء المؤسسي بعد (الكفاءة) في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان	١٧
٦٤	الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة (الشفافية ، العدالة ، الاستقلالية) في الأداء المؤسسي بعد (الفاعلية) في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان	١٨

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	رؤية عُمان ٢٠٤٠	٣
2	انموذج الدراسة	٧
٣	الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة	١٧

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بمواجهتها لبعض التحديات والأزمات والكثير من العقبات التي تحد من كفاءتها، الأمر الذي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى انهيارها واندثار الأرباح في تلك الأزمات. لذا قد تم البحث عن الحوكمة كركيزة أساسية رئيسية تبنى على أساسها جميع القواعد الإدارية والاقتصادية، حيث بينت الدراسات والأبحاث مدى أهمية هذا المفهوم والحث على العمل به وتطبيقه في جميع المجالات والأنشطة الإدارية (الجبالي، ٢٠١٨).

تأخذ الحوكمة دوراً فعالاً وأساسياً في مجال الازدهار الإداري والاقتصادي لمنظمات القطاع العام والخاص حيث أنها أحد أسلحة إدارة المخاطر و تعتمد إلى ضبط آليتها ومحاولة الوصول إلى أقل الأضرار التي قد تنشأ من حالة عدم التأكد لاتخاذ القرار، فمن خلالها يتم ضبط الأمور المالية للمنظمة وكشف المشاكل الخاصة بقياس العمليات الاقتصادية والإدارية، الأمر الذي يؤثر على الأداء المنظمي أو المؤسسي وعلى القيمة والحصة السوقية لتلك المنظمة أو المؤسسة (الخصيري، ٢٠١٥). ومن جهةٍ أخرى فإن الحوكمة تدعم مجموعة الإجراءات، والتوجهات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى السيطرة على أنظمتها للحد من الأنشطة والممارسات السلبية التي يسعى إليها بعض المدبرون، مما يساهم في رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة ربحيتها وبالتالي رفع مستوى الأداء لديها (Obasi, Nkwage, ٢٠١٧). كما تتضمن حوكمة المنظمات ترتيب وتنظيم العلاقات مابين السلوكيات والأنظمة المتبعة في المنظمة وإدارتها وبالتالي تقييم وقياس أداء الأفراد والإدارات على مختلف المستويات حتى تحقق الأداء

المنظمي أو المؤسسي المرجو، ومن هنا نجد العلاقة وطيدة ووثيقة ما بين الحوكمة والأداء المؤسسي أو المنظمي(خريس، ٢٠٢٠).

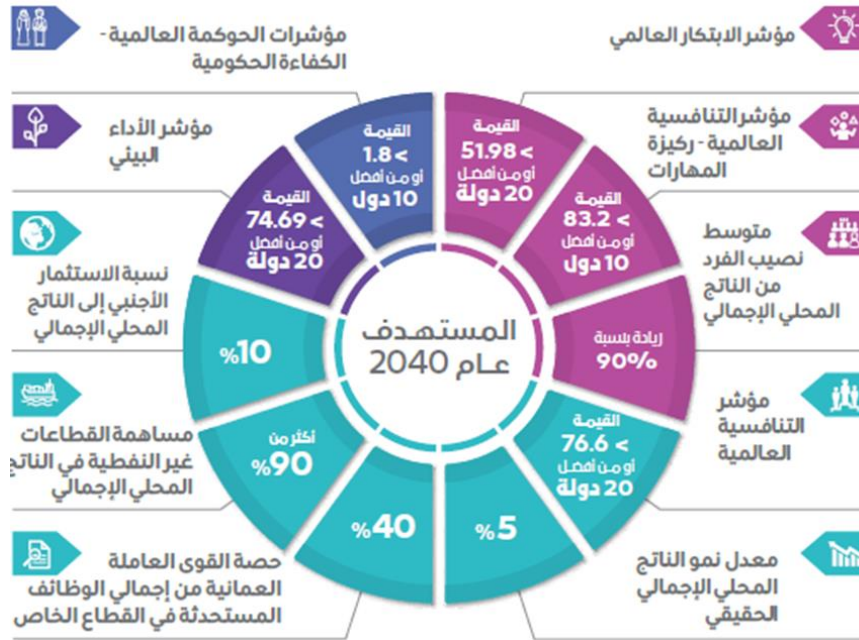
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات البيئية والتطورات الإدارية والاقتصادية الحالية في بيئات الأعمال، وذلك من خلال دراسة ميدانية تجري على محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

٢-١ مشكلة الدراسة

تسعى كل منظمة في شتى القطاعات لتحقيق الأهداف التي تسمو إليها وأهمها الأداء والانفراد بالمخرجات، إلا أن كل منظمة تختلف عن الأخرى بالطرق والأساليب التي تتبعها للوصول لهذه الغايات. لذا باتت جودة الأداء في المنظمة هي الأداة الفعالة لذلك، كونها لها التأثير الإيجابي المباشر لذلك ويتم ذلك من خلال وضع معايير تحكم ذلك الأداء بمجموعة القوانين والأنظمة التي تساهم في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحدد الأدوار الواضحة والمحددة للعاملين داخل المؤسسة أو المنظمة على أساس عالٍ من الشفافية والرقابة وهو ما يعرف بالحوكمة. من هنا أصبحت تطبيق الحوكمة بمختلف مجالات المنظمة الإدارية والاقتصادية منها متطلباً وضرورة لا غنى عنها لأي منظمة لقياس أدائها وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في الأسواق وظروف العولمة، لما لها من أهمية في رفع كفاءة وفعالية المنظمات لتعزيز موقفها التنافسي. وبما أن الأداء ومدى جودته يمثل الهاجس الحقيقي لكل المنظمات أو المؤسسات العامة والخاصة التي ترغب في تحقيق مكانة تسويقية وقيمة تنافسية ملائمة لها وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق واسع وهذا ما تسعى إليه سلطنة عمان ، كان من الضروري معالجة تلك المشكلة التي تكمن في سعي الباحث للتعرف على أثر تطبيق

الحكومة في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة الأمر الذي يساند رؤى السلطنة المستقبلية لعام ٢٠٤٠ في كونها دولة متقدمة تسعى بناء اقتصاداً خاصاً قادراً على الاندماج في الاقتصاد العالمي بشكل محتمل ومستوعب للواقع الاقتصادي والاجتماعي للسلطنة وكان قد أشاد بهذه الرؤية المغفور له جلالة السلطان قابوس-طيب الله ثراه- وكانت الحكومة المؤسسية إحدى أولويات الرؤية الوطنية لديها والمتمثلة بالشكل التالي:

الشكل (١) رؤية عُمان ٢٠٤٠



١-٣ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟

وكذلك يجيب عن الأسئلة التالية:

- ما أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في تحقيق الكفاءة في

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

- ما أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في تحقيق الفاعلية في

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

١-٤ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

تكمن الأهمية العلمية للدراسة من خلال:

- اطلاع الباحث على الإطار النظري وأدبيات متغيرات الدراسة المتمثلة بمعرفة أثر تطبيق الحوكمة

على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، الأمر الذي يذهب

إلى التوسع في دراسة هذا الموضوع بشكل كافي.

- إثراء المكتبة العربية بالمعرفة الجديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والمواضيع

التي تتطوي تحتها للانطلاق نحو دراسات جديدة في هذا المجال وفي أماكن ومؤسسات حكومية

وخاصة أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تسعى الدراسة إلى إضافة جانب معرفي جديد للمنظمات بشكل عام والمنظمة موضوع الدراسة بشكل خاص والذي من شأنه أن يلعب دوراً في تعزيز قدرات وإمكانيات الإدارات التي تعمل في مثل هذا النوع من المنظمات.
- ستلعب النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها دوراً رئيسياً في معرفة أثر الحوكمة وتطبيقها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
- المساعدة في وضع وتخطيط الإجراءات والتعليقات الملائمة والناجحة لتطوير وزيادة مستوى أداء الموظفين وبالتالي تحسين مركزها التنافسي.
- تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة، إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة، دافعا لإجراء دراسات أخرى مشابهة.

١-٥ أهداف الدراسة

- التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
 - معرفة مستوى الحوكمة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
 - التعرف على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- بالنظر إلى مشكلة الدراسة والأسئلة التي بنيت من خلالها، واستناداً إلى الدراسات السابقة الأجنبية والعربية ذات الصلة في موضوع الدراسة الحالية، تم بحث أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي من وجهة

نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ووضع الفرضيات التالية والتي تسعى الدراسة الى اختبارها.

١-٦ فرضيات الدراسة

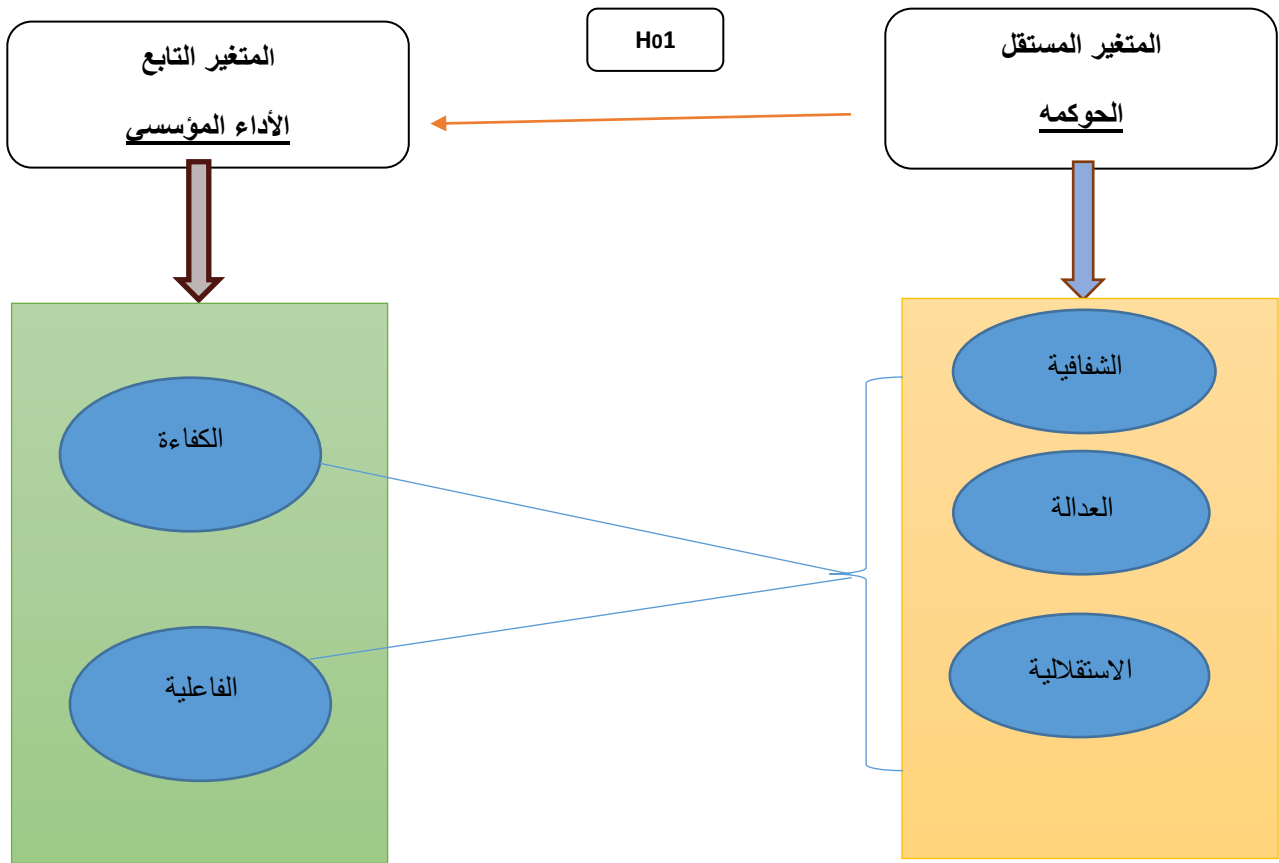
الفرضية الرئيسية (:H01) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر محافظة شمال الباطنة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1,1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الكفاءة في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها.

- الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على تحقيق الفاعلية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

٧-١ أنموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة كما في الشكل (١) من المتغير المستقل (الحوكمة) والذي يحدد الباحث أبعاده بما يلي (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) كما اشتمل النموذج على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والذي تمثلت أبعاده بما يلي (الكفاءة، الفاعلية).



المصدر: تم الإعداد اعتمادا على الدراسات السابقة

المتغير المستقل: تم التوجه في أبعاد هذا المتغير على المراجع والدراسات السابقة ومنها:
(العبدلي ٢٠١٢ و العازمي، ٢٠١٢)

المتغير التابع: تم التوجه في أبعاد هذا المتغير على المراجع والدراسات السابقة ومنها:

(Zaied et al., 2014; Joseph et al., 2014; Khatibi et al., 2019)

٨-١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الحوكمة : مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل مراقبة وتوجيه الأعمال بها والذي يحدد أساس عمل الحوكمة في المنظمات هو مدى توزيع المسؤوليات والحقوق بين المساهمين في هذه المنظمة ومجلس الإدارة (OECD, ٢٠١٤). وتعرف اجرائياً على أنها مجموعة الإجراءات والوسائل والأنشطة والتعليمات التي تقوم بها محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من أجل توجيه ومراقبة مجموعة الأعمال.

الشفافية: تعرف الشفافية بمدى وضوح المعلومات المقدمة للمنظمة وبشكل دقيق غير مضلل، ومدى دقتها، وموضوعيتها، ونزاهتها، بحيث تسهم في تحسين القرار الإداري، وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردي (عيسى، ٢٠١٩). وتعرف إجرائياً بأنها مدى وضوح وواقعية المعلومات المقدمة لمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

العدالة: تعرف العدالة على أنها مدى تحقيق النزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد المنظمة (السنوسي، ٢٠١٦). وتعرف إجرائياً مدى تحقيق محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للمساواة والنزاهة بين موظفيها.

الاستقلالية: هي قدرة الشخص على المبادرة وتحقيق الأهداف بما يتوافق مع رؤيته وتمنعه باستقلال فكري حيث يكون مسؤولاً عن قراراته رغم عدم تيقنه من نتائجها. (باغه ومحمد، ٢٠٢١). وتعرف إجرائياً بأنها قدرة الفرد في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان على وضع الخطط والأهداف التي تناسب المنظمة التي يعمل بها بما يتواءم مع أهدافه وخطته الشخصية.

الأداء المؤسسي: وهو عبارة عن تخمين شامل لماهية مخرجات المنظمة الفعلية مقارنةً بالمخرجات المتوقعة تبعاً للأهداف المرجو تحقيقها (أبو زيد، ٢٠١٤). أما اجرائياً فهو عبارة عن مدى الإنجازات الفعلية التي يقدمها موظفو محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان مقارنةً بالإنجازات المتوقعة.

الكفاءة: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح وإيرادات جديدة من خلال استخدامها للموارد المتاحة لديها وبتكاليف أقل (القدومي، ٢٠١٦) وتعرف على مدى قدرة موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق إيرادات جديدة.

الفاعلية: وتعرف بمدى مقدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ضمن التغيرات البيئية من خلال خلق نوع من التوازن بينهما. (المحمدي، ٢٠١١) أما اجرائياً فإن الفاعلية تعني قدرة محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المرجوة.

١ - ٩ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: سوف تتم هذه الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢١م/٢٠٢٢م.

الحدود البشرية: موظفين محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

خلاصة الفصل الأول

يوضح هذا الفصل الإطار العام المستخدم للدراسة، حيث شمل مقدمة الدراسة والتي تحدثت عن موضوع الرسالة، ومشكلة الدراسة واسئلة الدراسة للإجابة عليها، والهدف من الدراسة، واهمية الدراسة النظرية والعملية، بالإضافة الى ذلك شمل الفصل فرضيات الدراسة بعد بناء انموذج الدراسة من خلال الاطلاع الشامل على المراجع والادبيات موضوع الدراسة، ثم التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها المستقلة التي تمثلت بمتغير الحوكمة والمتغير التابع الاداء المؤسسي. لينتهي الفصل بحدود الدراسة حيث تم تحديدها بالحدود البشرية والحدود الزمانية والحدود المكانية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة

٢-١-١ المقدمة

تعتبر حوكمة المنظمات من المفاهيم والمصطلحات التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين في هذا العصر، لما له من أثر واضح في تحدي ومواجهة الكثير من الصعوبات والأزمات التي تعاني منها المنظمات، الأمر الذي جعل تلك المنظمات تتقيد وتلتزم بشكل كبير بها. فهي مجموعة القوانين والأنظمة والقرارات التي تساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحديد الأدوار الواضحة والمحددة للعاملين داخل المنظمة على أساس عالٍ من الشفافية والرقابة، وذلك لتحقيق الجودة والتميز في أداء أي منظمة (خريس، ٢٠٢٠).

٢-١-٢ 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.

قام عدد من الباحثين بتعريف الحوكمة خلال دراساتهم من وجهات نظرهم حيث تم تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من الإجراءات، والتوجهات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى السيطرة على أنظمتها للحد من الأنشطة والممارسات السلبية التي يسعى إليها بعض المديرين، مما يساهم في رفع

انتاجية المنظمة، وزيادة اربحيتهـا (Obasi ,Nkwage, ٢٠١٧) وعرفها (الجبالي، ٢٠١٨) أنها مجموعة الأنظمة التي تحكم عمل الإدارة وتسيطر عليه. وأضاف (الخصيري، ٢٠١٥) أن الحوكمة عبارة عن سياسات، وإجراءات تتبعها المنظمة لتسيير أعمالها. وأشار (خريس، ٢٠٢٠) إلى أن الحوكمة عبارة عن الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تطبق تحت سلطة القانون. أما (Williamson, ٢٠٠٩) فقد عرفها على أنها النظام الهيكلي الاستراتيجي لإدارة المنظمة والذي من خلاله تعتمد تلك المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة ويتم الرقابة عليها بشكل مباشر بطريقة تكفل تحقيق أهدافها ذاتياً من خلال اللوائح والأنظمة الداخلية بعيداً عن التدخل الفردي. وأضاف (Freeland, ٢٠٠٧) أن الحوكمة عبارة عن النظام الذي من خلاله يتم حوكمة حقوق الأفراد ومسؤولياتهم والأطراف ذات الصلة والمساهمين، كما يحدد القوانين والأنشطة والقرارات المتخذة بشأن تحقيق أهداف المنظمة وطرق الرقابة على الأداء. ومن جهةٍ أخرى كان قد عرفها (Cattrysse, ٢٠٠٥) على أنها مجموعة المناهج والطرق المتبعة من قبل الأطراف المعنية والمساهمين لمراقبة مصالحهم الخاصة وإدارتها والسيطرة عليها. إلا أن منظمة التعاون الاقتصادي (OECD, ٢٠١٤) قد عرفتـها على أنها مجموعة القوانين والأنظمة والعلاقات التي تحكم إدارة المنظمة والمساهمين أصحاب المصالح ممن لهم علاقة في المنظمة. أما الباحث فيرى أن الحوكمة هي عبارة عن مجموعة الإجراءات والقوانين والأنظمة والمعايير التي تضمن للممول مدى كفاءة الإدارة بإدارة أموالهم في الأجل الطويل، كما تحدد علاقة كلاً من إدارة المنظمة والمساهمين وأصحاب المصالح مثل حملة الأسهم.

٢-١-٣ نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها

يعد كلاً من Berle & Means أول من أخذ منهج فصل الإدارة عن الملكية بشكلٍ جاد وذلك في عام (١٩٣٢) وذلك لملئ فجوة الممارسات الخاطئة التي يعمد إليها بعض مالكي المنظمات أو المؤسسات والتي تعود عليها بالضرر بشكلٍ كبير وسريع جزاء التطورات التكنولوجية العصرية مما أدى إلى تطور التفكير الإداري بضرورة وجود عدة لوائح وأنظمة تدعم العمل وتراقبه كما أكد الإداريون في تلك الفترة على ضرورة الفصل ما بين الملكية والإدارة، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالوكالة لضمان حقوق كلاً من الإدارة والمساهمين كما الحد من الممارسات الإدارية السلبية (العازمي، ٢٠١٢)، ومن هنا ظهر في أمريكا ما يعرف بمكافحة ممارسات الفساد في عام (١٩٧٧)، حيث يعمل هذا القانون على الحد من التلاعب الإداري والاقتصادي من خلال وضع قواعد تعزز مراقبة النظام الداخلي للمنظمة (كلبونة، ٢٠٠٨). وفي عام (١٩٨٥) ظهرت الأوراق المالية في أمريكا أيضاً وذلك بعد انهيارات القروض والادخار (كلبونه، ٢٠٠٨). وفي عام (١٩٩٢) جمعية كادبوري لتطوير وتحسين مستوى الحوكمة في المؤسسات وعندها أصدرت هيئة الأوراق المالية في نيويورك مقاييس الحوكمة في المنظمات والطبعة الأولى لمبادئ الحوكمة في المنظمات (الشحادات وعبدالجليل، ٢٠١٢).

توالت الانهيارات المالية الأمريكية انهيارها في عام (٢٠٠٢) وعندها فقدت المنظمات ثقتها بالبورصة والاستثمارات أو الدفع في هذا المجال، مما جعل الكونغرس يأخذ الأمر على محمل الجد والبحث في الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة لكل منظمة وأثره في حوكمتها (Mckinnell، ٢٠٠٢).

أما أهم أسباب ظهور الحوكمة تكمن في: (خليل، ٢٠٠٥)

*زيادة الكفاءة المالية والاقتصادية.

*تعزيز الرقابة والتوجيه وضبط معايير الإدارة العليا.

*زيادة إدراك مسؤولي الإدارة بالحوكمة.

*الفصل بين مهام ومسؤوليات مديري الإدارة الوسطى، ومهام مجلس الإدارة والأعضاء.

*تجهيز نظام هيكلية يتحدد من خلاله أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها، وكيفية متابعة مستوى الأداء.

ويستنتج الباحث أن الحاجة الملحة لحوكمة المنظمات هي متطلبات وحاجة المنظمات الاستثمارية لكثرة حالات التدهور الاقتصادي الناتج عن الممارسات السلبية الخاطئة من الإدارة وسوء استخدام السلطة.

٢-١-٤ أهمية الحوكمة

كان لانهييار العديد من المنظمات مادياً الأثر الكبير في دعم الباحثين واهتمامهم بالحوكمة وخاصةً في الأسواق الكبيرة لأميركا ودول شرق آسيا. ومن خلال الأبحاث والدراسات كان قد تبين أن عدم الوجود المطلق للحوكمة في المنظمات قد منح المساحة للإداريين وأصحاب القرار بتفضيل مصالحهم الشخصية عن المنافع العامة للمنظمة أو المساهمين فيها. ومن هنا فإن الدول التي تعمل على تطبيق نظام الحوكمة ضمن منظماتها قد تتعرض لأزمات وخيمة أكثر من مجرد انهيار أو أزمات مالية حيث أن الحوكمة تحدد بشكل كبير وواضح الاتجاه المصيري للمنظمة بشكل خاص والوضع المالي الاقتصادي للدول بشكل عام (الطائي وقداة، ٢٠٠٨).

تكمّن أهمية الحوكمة من وجهة نظر (بورسيللي وآخرون، ٢٠١١) من خلال:

- تمكين المنظمة من الحصول على التمويل بشكلٍ سهلٍ وتكلفة أقل: حيث أن إلزام المنظمات بتطبيق نظام الحوكمة يزيد من ثقة المساهمين والمستثمرين والممولين أيضاً.
- تعزيز وزيادة كفاءة وفاعلية التمكين الإداري: تعتمد الحوكمة إلى الحث على اتباع طرق ونهج صحيح في الإدارة كما تعزيز التفكير الإداري الحديث.
- تحفيز العدالة والشفافية بين جميع الأطراف ذوي المصالح في المنظمة من إداريين ومساهمين مما يزيد الثقة بالاقتصاد.
- تحفيز تدفق المال الدولي الأجنبي إلى الهيئات المالية في الدول: حيث أن ثقة المستثمرين والمساهمين تدفعهم للاستثمار في المنظمات الأجنبية.
- أما (أبو حمام، ٢٠٠٩) فإنه يرى من وجهة نظره أن أهمية الحوكمة تكمن في:
 - ترسيخ أهمية التقيد والالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمل بالمنظمة سواء أكانت إدارية أو مالية.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وكيفية استغلالها.
 - العدل في التعامل بين أصحاب وأطراف المصالح في حال تعرض المنظمة للانهايار المالي أو الاختلاس.
 - زيادة مصادر الاستقطاب المالي للمنظمة مما يزيد من قيمتها وتعظيمها.
 - التأكيد على مبدأ النزاهة والشفافية في مجمل المعاملات التي تقوم بها المنظمة.
- يستخلص الباحث مما ذكر آنفاً أن أهمية الحوكمة تتبع من كونها المساهم الأول في زيادة فاعلية الكفاءة في الأداء والاستخدام الأمثل للموارد وزيادة الثقة من المستثمرين والمساهمين مما يزيد من

الوضع المالي والتنافسي للمنظمة وبالتالي القيمة السوقية لها الأمر الذي يسمح لها بالتوسع في الأسواق المنافسة وحجز الحصة السوقية لها.

٢-١-٥ الحوكمة وأهدافها

يدعم تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات والمنشآت الاستثمارية على تحقيق الأهداف المرجوة

بشكل يعود بالفائدة عليها ومن أهم تلك الأهداف (خليل، ٢٠٠٥):

* تحديد وظائف المديرين ودعمها كما أعضاء مجلس الإدارة في المنظمة.

* زيادة الثقة ودعمها بين الإدارة العليا وجميع أطراف العلاقة إضافة إلى تقييم الأداء.

* التركيز على مبدأ عدم الخلط والفصل بين الملكية والإدارة والرقابة أيضاً.

* تكوين الهيكل الذي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها وتطويره، والسعي لإيجاد الوسائل التي تدعم

ذلك.

* إنهاء المخاطر المتعلقة بالممارسات المالية والإدارية السلبية أو تقليلها في المنظمة.

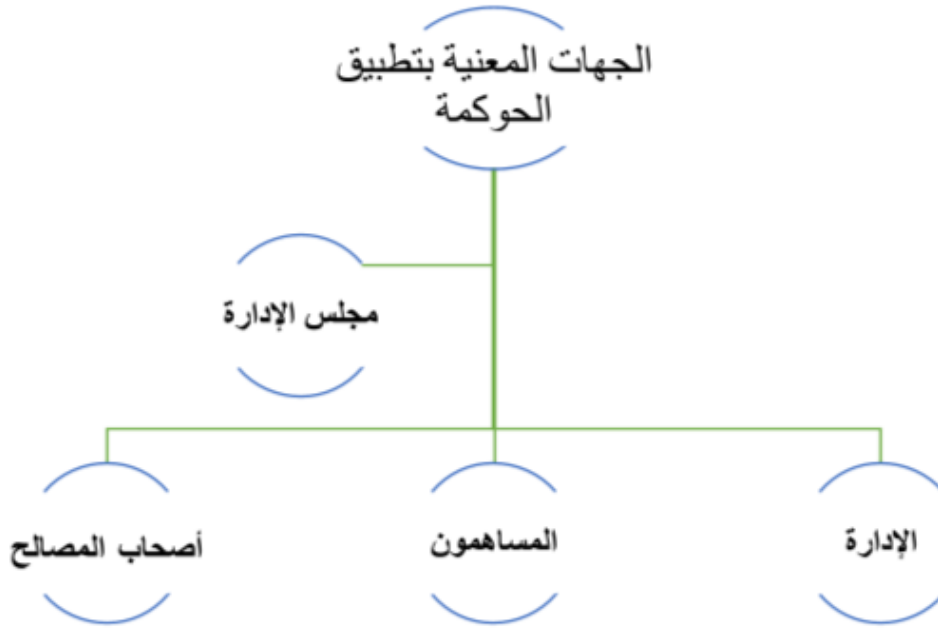
أما من وجهة نظر الباحث فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات تعمل على تطبيق العدالة

والشفافية من جهة ومساءلة المسؤولين من جهة أخرى، وبالتالي الحد من الاستغلال الإداري والمالي

والممارسات الإدارية السلبية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمار وتميمته وزيادة الربحية ووجود فرص

جديدة للعمل.

٦-١-٢ الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة



الشكل (٣) الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحث

هنالك أربع جهات تسيطر وتؤثر وتتأثر بتطبيق الحوكمة المؤسسية فيما لو كان التطبيق سليماً، الأمر الذي يحدد مدى فاعلية المنظمة ونجاحها من عدمه. فهذه الجهات مهمة فهي التي تقوم فعلياً بأداء المهمات التي تساعد المنظمة على الإنتاج وزيادة الأرباح ومن غيرهم من الصعب أن تقوم المنظمة بتنفيذ مهامها. أما أهم هذه الجهات فهي (علي وشحاته، ٢٠٠٧):

أولاً: المساهمون: فهم رأس المال المنظمة حيث يقوموا بتقديم رؤوس أموالهم للمنظمة عن طريق شراء الأسهم بها، مقابل أن يحصلوا على الأرباح، وزيادة القيمة السوقية للمنظمة وتعظيمها، إضافةً إلى أن المساهمون هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة ممن يضمنوا حماية أموالهم وحقوقهم.

ثانياً: الإدارة: وهي الجهة المسؤولة على إدارة المنظمة بشكلٍ فعلي وتوفير التقارير الخاصة بالأداء العام لمجلس الإدارة، كما أنها الجهة المخولة بتعظيم الأرباح وزيادة قيمتها إضافةً إلى تقديم المعلومات بشكل شفاف وواضح.

ثالثاً: مجلس الإدارة: يعمل مجلس الإدارة على اختيار الإدارة التنفيذية للمنظمة حيث يتم تفويض سلطة المنظمة لهم من خلال الرقابة ومتابعة حسن سير الأداء ومصالح المنظمة، كما يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط مرسومة للسياسات العامة وكيفية تنفيذها والمحافظة عليها.

رابعاً: أصحاب المصالح: وهم كافة الأطراف الذين تجمعهم مصالح مشتركة بالمنظمة قد تكون متضاربة أو متشابهة ومنهم الموردين والموظفين والعمال، حيث يهتم الموظفون بالقدرة المالية للمنظمة على دفع الأجور لهم، أما الموردين فهم من يزودوا المنظمة بمدخلات المواد للإنتاج لذا فإن أهمية الموردين تنبع في توريدهم للمواد في الوقت والجودة المناسبين.

٢-١-٧ أبعاد الحوكمة المؤسسية

٢-١-٧-١ الشفافية

تعبر الشفافية عن تلك المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي تقدمها الإدارة، وتضعها تحت سيطرة وتصرف المساهمين بشكل واضح ومفهوم دون حجب أو غموض لأية معلومة طالما أن هذه المعلومات لا تضر بالمصالح العامة للمنظمة والتي يجب حفظها كأسرار للمنظمة (السعدني، ٢٠٠٧). كما تعرف الشفافية على أنها تقديم المعلومات بصدق وموضوعية ممكن أن تكون مرفقة على شكل جداول أو رسومات بيانية تساعد في عملية اتخاذ القرار بالوقت المناسب

للأطراف كافة سواء أكانت الأطراف داخلية داخل المنظمة أم خارجية (Fawzy, ٢٠٠٣). تعتبر الشفافية مرساة التأثير على سلوكيات المنظمات والمساهمين أو المستثمرين حيث أن اتباع مبدأ الشفافية يدعم جذب رأس المال وزيادته ونموه أما انعدام الشفافية فينعكس سلباً وبالتالي يزيد من الممارسات الإدارية السلبية الخاطئة. كما توفر الشفافية المعلومات بشكل مدروس يدعم اتخاذ القرارات الموثوقة (Freeland, ٢٠٠٧). فالشفافية تركز بمفهومها على ركائز عدة أهمها توفير المعلومات المناسبة للمساهمين والمستثمرين إضافةً إلى نشر السياسة المتبعة في المنظمة.

٢-٧-١-٢ العدالة

تقوم العدالة على مبدأ توزيع المهام والمسؤوليات بعدل في المنظمة كما تحقق إعادة الحقوق لأصحابها، وهذا ما يوفره تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات الأمر الذي يساعد على وجود مبدأ التعامل العادل والتعويض المتساوي للمساهمين وخاصةً ذوي الحصة الأقل وذلك من خلال المساواة في المعاملة بين المساهمين المواطنين والمستثمرين الأجانب كما أن العدالة تكون عند حماية المساهمين من الممارسات والانتهاكات المباشرة وغير المباشرة التي قد يقوم بها ذوي الأسهم الأعلى (Joshua, ٢٠٠٦).

٢-٧-١-٣ الاستقلالية

تعرف الاستقلالية بعدم وجود أي تأثير على العمل، بحيث يكون الأفراد العاملون بعيدون عن تأثيرات العمل الجانبية والمحايدة، كما يتمتع الفرد العامل من خلال الاستقلالية في جميع المهام التي يقوم بها مع عدم استسلامه لأي أوامر من المديرين التنفيذيين أو مجالس الإدارة. كما أن المعلومات يجب أن تكون محايدة لا تخضع لتأثير المؤثرات التي من شأنها أن تؤثر على سير العمل (الحمود، ٢٠١١). وكانت قد أضافت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الاستقلالية تقوم بمهام الإشراف والمتابعة

والرقابة أيضاً بشكل مستقل غير خاضع للإدارة المباشرة للمنظمة. كما تعنى الاستقلالية بسعي القادة إلى امتلاك زمام المبادرة في العمل وفق رؤيته وحرية تصرفه في العمل وتعزيز شعوره بالانتماء له، وهي النزعة إلى الاستقلالية في العمل دون تدخل الآخرين لدى الأعمال الصغيرة والريادية (الحلواني, ٢٠١٧). وعرف كلاً من (Dess & Lumpkin, ٢٠٠٥) التوجه الريادي الاستقلالي بأنه الفعل المستقل للفرد، أو المنظمة (فريق عمل) في استحضار فكرة جديدة أو رؤيا والعمل على تنفيذها بحرية وقدرة ورغبة دون قيود تنظيمية والتصرف باستقلالية في توفير الموارد والاعتبارات التنظيمية الداخلية.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

٢-٢-١ مفهوم الأداء المؤسسي

يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية للمنظمة وكيفية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وذلك من خلال استخدام مجموعة الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل واقعي وقابل للقياس والتنفيذ وبالتالي تحقيق مستوى الأداء المطلوب (التوبة، ٢٠٢١). يعد الاداء المؤسسي مفهوماً أساسياً للمنظمة حيث انه يعبر عن نقطة الالتقاء للجهود الحثيثة ما بين الإدارة والأفراد العاملين (Montes et al, ٢٠٠٣).

تباينت وتشابهت الآراء بين الباحثين بشأن مفهومهم للأداء المؤسسي فبعضهم رأى أن الأداء المؤسسي هو عبارة عن لم المخرجات التي يهدف النظام المؤسسي إلى تحقيقها حيث أنه نظام متكامل يعمل بكل مترابط لتحقيق نتاج المنظمة بالشكل المطلوب والمرجو تحقيقه في ظل المتغيرات والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة (صرصور، ٢٠١٩).

عمد الباحث للاطلاع على العديد من الدراسات التي تخص مفهوم الأداء المؤسسي وتخدم موضوع الدراسة ووجد العديد من الاختلافات والتشابه كما تم ذكره آنفاً، فقد عرفه (عبد الهادي، ٢٠١٧) على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتبعها المنظمة والتي تبرز من خلال قدرتها على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لديها آخذةً بعين الاعتبار الظروف والتغيرات البيئية المحيطة بها بهدف إنجاز المهام والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. أما (الداوي، ٢٠١٠) فقد ارتأى إلى أن الأداء المؤسسي هو عبارة عن التطورات التي حدثت في تحقيق الأهداف نتيجة الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة. كما وافقهم بالرأي (رابعة، ٢٠١١) حيث عرف الاداء المؤسسي

بأنه نتيجة الجهود والعمليات والأنشطة التي ترتبط بشكل مباشر بالأهداف المرجو تحقيقها وكيفية الوصول إليها. وأيضاً وافق (المحاسبة، ٢٠١٣) من سبقوه في هذا التعريف بحيث وجد أن الاداء المؤسسي هو الكيفية التي يتم بها الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المنظمة جميعها بحيث تدعم واحدة الأخرى لتحقيق الأهداف والمخرجات المرجو الحصول عليها بشكل يحفظ للمنظمة قيمتها وحصتها التنافسية بين نظيراتها. ومن جهة أخرى فقد عرفه (Smith & lewis, ٢٠١١) بأنه محصلة ما تم تحقيقه في الأمد القصير بالشكل الذي يضمن تفوق المنظمة في الأمد البعيد. وأضاف (أبو غالي، ٢٠١٦) بأنه مجموع ذلك المجهود المبذول بين الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المراد تحقيقه في المنظمة.

وكما تم ذكره سابقاً فقد اتفق معظم الباحثين على مفهوم الأداء المؤسسي وبناءً على ذلك فقد استنتج الباحث أن الأداء المؤسسي هو نتيجة جهود الأفراد العاملين بالمنظمة تضامناً مع الإدارة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة التغيرات والظروف البيئية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تضمن استمراريته وبقائها على المدى الطويل.

٢-٢-٢ خصائص الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من المميزات التي تميز منظمة عن أخرى وتجعلها على قدرة عالية من القدرة التنافسية إلا أن هنالك عدد من الخصائص التي تميز أداء منظمة عن أخرى، كما ذكر (Borowiecki, ٢٠١٥) فهو يتميز عند استمرارية العمل وكيفية المحافظة عليه من خلال الخبرات المتراكمة والسابقة والتي لا تتأثر بالتغير الإداري. كما أن مدى قدرة المنظمة على اتباع القوانين والسياسات التي تضمن الثبات الإداري والمالي للمنظمة. وإضافةً إلى تحسين وتطوير الناتج المنظمي

من خلال استغلال الجهود البشرية والإدارية والموارد المتاحة بشكل يضمن تحقيق الأهداف. كما أن استقطاب الكفاءات البشرية والتركيز عليها وتتميتها بشكل مستمر. علاوةً على أن التخطيط والتكتيك الاستراتيجي يؤثر ويدعم بشكلٍ كبير تميز الأداء المؤسسي لمنظمة عن الأخرى. يستنتج الباحث أن خصائص الأداء المنظمي والذي يميز أداء أية منظمة عن أخرى تتلخص بالجهود الجماعي لكل من الأفراد العاملين والإدارة بعيداً عن التفرد بالأداء حيث أن الأداء الفردي ينتج عنه الضعف سواء بالمهام أو القرار إلا أن العمل الجماعي في المنظمة سيسعى للتقويم دوماً.

٢-٢-٣ مكونات الأداء المؤسسي

أفاد الباحث (jhon .etal.,2002) حسب الخلفية الفكرية لديه أن مكونات الأداء المؤسسي تتضمن ما يلي:

- إشراك ودمج العاملين بالعمل: يُعنى بإشراك العاملين أو دمجهم بمدى قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه حيث أن الكثير من المنظمات لا تؤمن بفكرة طرح المشكلة على الأفراد العاملين ومشاركتهم بصنع القرار، حيث أن الأفراد العاملين عليهم القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليهم دون التدخل في المجالات الإدارية، على عكس بعض المنظمات المتقدمة فكرياً في هذا المجال حيث تعتقد أنه من الوجوب إشراك الافراد العاملين في صنع واتخاذ القرار وخاصةً الأفراد العاملين المميزين بأفكارهم وإبداعاتهم الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العمل وتطويره وهذا ما بينته الكثير من الدراسات والأبحاث.

- إدارة الفريق بشكل ذاتي: يقصد بها مدى قدرة الأفراد وتمكينهم من القيادة واتخاذ القرارات في كيفية التخطيط لتطوير العمل وتحسينه وتكمن أهمية هذا التمكين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وكفاءاتهم كما خلق نوع من روح التنافس العالي بين الأفراد العاملين.

- الموارد التكنولوجية: وتعنى بتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين أو الزبائن من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في مواردها وكيفية استغلالها، وتوفير طرق الاتصال ما بين العاملين في المنظمة من جهة وبين المستفيدين والمنظمة من جهة أخرى. حيث أن التكنولوجيا أصبحت واجهة المنظمة المتقدمة والمميزة والتي قد تجعلها تحظى بفرصة تنافسية أكبر من غيرها (عبدالهادي، ٢٠١٧).

- التعلم المنظمي: يقصد بالتعلم المنظمي هو مدى توفير المنظمة للمعلومات للأفراد بوضوح وشفافية تامة دون أدنى غموض، الأمر الذي يجعل أمر التعليم للأفراد ذاتياً، فعندما توفر المنظمة هذه المعلومات للجميع إلا ما قد يكون من أسرارها فإنه يمكن الأفراد من التعلم الذاتي ومشاركتهم للمعلومات والمعارف الأمر الذي يطور العمل بشكل واضح وغير مسبوق مما ينعكس إيجاباً على نظام المنظمة الروتيني بكسره.

٢-٢-٤ معايير الأداء المؤسسي

حددت الدراسات أنواع الأداء المؤسسي بأربعة معايير وهي (عبدالهادي، ٢٠١٧)

*معيار المصدر

- مصدر داخلي: يعد المصدر الداخلي ركيزة الأداء المؤسسي حيث أنه يتكون من أهم مكونات قيام ونهوض المنظمة وعبر عنه من خلال:

١- أداء الموارد البشرية: بما أن الموارد البشرية هي اهم الاسلحة التنافسية التي تحارب بها المنظمة قيمتها التنافسية بالأسواق فهي تعتبر مورد ومصدر استراتيجي قادر على تحقيق تلك التنافسية.

٢- الأداء التكنولوجي والتقني: يكمن في قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية لديها ودمجها بخطط العمل.

٣- الأداء الاقتصادي: مدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد المالية لديها بالشكل الأمثل، الأمر الذي يؤثر في تحسين وتطوير العمل.

- مصدر خارجي: يُعنى المصدر الخارجي بالتغيرات والتأثيرات البيئية الخارجية التي تحاط وتتاطب بها المنظمة وتؤثر وتتأثر بها وبأدائها.

*معيار الشمولية

يتم تقسيم الأداء المؤسسي من خلال هذا المعيار إلى:

- الأداء الكلي: يعبر الأداء الكلي عن حصيلة المجهود النهائي لكل من الأفراد العاملين والإدارات دون تجزئ أحدٍ منهم الأمر الذي ساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

- الأداء الجزئي: بما أن الأهداف التي ترقو أن تصل إليها المنظمة هي أهداف متسلسلة وليست بدفعة واحدة فإن الأداء الجزئي يعني قيام كل نظام بعمله على حده، فكل نظام يسير لتحقيق وتكامل

النظام الآخر وبالتالي تحقيق الهدف المنشود.

*معيار الزمن

بينت دراسة(عبدالحليم، ٢٠١٢) أنه يتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى المعايير التالية:

- قصيرة المدى: هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى القصير حيث يبرز الأداء في:

الإنتاج: القدرة الانتاجية للمنظمة بما يتكافئ مع متطلبات البيئة الخارجية.

الرضا: مدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل لدى الأفراد العاملين مما يزيد من درجة الرضا النفسي لديهم وبالتالي إشباع تفاعلهم مع الأنظمة والإدارات.

الكفاءة: تعبر عن الطريقة التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها ومخرجاتها بالاستغلال الأمثل لمواردها.

- متوسطة المدى: ينعكس الأداء في الفترة الزمنية متوسطة المدى على المنظمة من خلال:

النمو: يعتبر النمو أو الاستمرار والبقاء هو الهدف الأساسي لكل منظمة قائمة سواء أكان هذا النمو بتعظيم الإنتاجية أو زيادة الحصة السوقية لها في السوق التنافسي الأمر الذي يزيد من أرباحها واستمرارها.

التكيف: يُعنى التكيف بمدى قدرة المنظمة على مجاراة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية كما اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والعقبات، إلا أن ذلك يعتمد على مدى مرونة المنظمة ونظامها.

-طويلة المدى: يرتبط هذا المعيار الزمني بالاستمرار ومفهومه بالرغم من كل التغيرات البيئية والتهديدات التي تواجهها المنظمة والذي لا يمكن إلا بالتخطيط الاستراتيجي بعيد النظر عن طريق الكفاءة والفاعلية بالعمل.

٢-٥ الأداء المؤسسي وتقييمه

يعتقد بلوك (Blok, ٢٠١٦) أنه يمكن الوصول إلى الأداء الأمثل في العمليات المنظمة، من خلال وضع استراتيجية عامة وتقييمها في نهاية المطاف، والتي تضمن الحصول على أرباح أكبر، وتعمل على تحقيق التميز عن باقي المنافسين، وتوجيه كافة الجهود، بهدف الوصول إلى موقع تنافسي كبير، في الأسواق المحلية، والعالمية. وبالمقابل إذا لم تتبع المنظمة هذا الأساس، فأنها ستحصل على أداء ضعيف مقارنة بغيرها من المنظمات، التي تتبع هذا النهج؛ ولذلك، فإن تقييم الأداء ينعكس ويتفعل دوره من خلال تحديد مجموعة من الأنشطة، والأعمال التي من شأنها خلق التفوق، والتنافس المستدام في الأسواق العالمية. وتعتبر فاعلية الأداء المؤسسي من المميزات الخاصة التي تميز كل منظمة عن الأخرى سواء أكان هذا التميز بالشكل أو الانتماء أو طريقة القيام بالمهام والوظائف، من هنا بدأ الاهتمام يتزايد في الآونة الأخيرة بهذا الخصوص بشتى أشكال المنظمات سواء الصناعية أو التجارية أو حتى الخدماتية (Brown, ٢٠٠٢). وعليه أخذ الباحثين الموضوع على عاتقهم بإيلاء الموضوع جل اهتمامهم في كيفية تقييم الأداء المؤسسي لما له أثر كبير على فاعلية ونجاح ونمو المنظمة وتقدمها وبالتالي تمكينها من تحقيقها للوضع التنافسي المرجو (عبدالفتاح، ٢٠١١).

عرف التقييم المؤسسي بأنه عبارة عن نشاط يهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بما قد كان مخطط له مسبقاً للوصول للأهداف المنشودة وذلك من خلال مؤشرات ومعايير تحكم ذلك القياس (مجيد، ٢٠١١). ومن جهةٍ أخرى أضاف (المبيضين، ٢٠١٣) بأن التقييم للأداء المؤسسي يعبر عن العمليات المنظمة أي الإدارية بشكل متكامل فخطوات المسار الإداري تبدأ بالتخطيط للأهداف وتنتهي بتحقيق تلك الأهداف، حيث أن التقييم هي طريقة لردع السلوكيات السلبية

التي قد تؤدي إلى هبوط المستوى الإداري ومن جهة أخرى تقديم الدعم الإيجابي وتحسين الأداء المنظمي.

ذكر كلاً من (الدجني، ٢٠١٣) و(حمزاوي، ٢٠١٣) عدداً من الأهداف التي يسمو إليها تقييم الأداء المؤسسي وكان من أهمها:

- الارتقاء والنمو بالموارد المالية والبشرية.

- مساعدة الإداريين باتخاذ القرار من خلال وضع السياسات والخطط الاستراتيجية.

- يساهم في تحديد مستوى توقعات المستفيدين من الخدمات.

- المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.

ويخلص الباحث إلى أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تساهم في دعم العمل المنظمي من خلال دعمها للوصول إلى مستوى أفضل في العمل، حيث يتم بيان نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وتحسينها.

٢-٢-٦ أبعاد الأداء المؤسسي

*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 (Blok, ٢٠١٦). وكان قد أشار (الجبالي، ٢٠١٢) في دراسته إلى أن

الفاعلية تشير إلى المدى الذي تم انجازه وتطبيقه من الأهداف المرسومة والتي ترغب المنظمة بالوصول إليها وتحقيقها فيما بعد، حيث اشار إلى أن فاعلية الأداء تعبر ثلاثة مؤشرات وهي:

-المخرجات: حيث يتم التركيز على الحصيلة النهائية للمخرجات.

-الأنشطة والعمليات: وتعنى بجودة وكمية الأنشطة المستخدمة لتفعيل المخرجات.

-الإدارية الهيكلية: تقييم مدى قدرة الوحدات الإدارية على إنجاز الأعمال.

*الكفاءة

تعبر الكفاءة عن السمة أو الابتكار المميز الي يقوم به الفرد العامل لأداء المهام بشكل مميز ومتفوق (boyatzis Richard, 1982)، كما تعرف الكفاءة بأنها الكيفية التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة باقل تكلفة ومردودية أقل عن طريق اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع روح المعنوية لديهم (Daft, 2011). 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 استخدامها للموارد بتكلفة قليلة ولكنها لم تتمكن من تحقيق الإشباع في السوق فهي تعتبر منظمة ذات كفاءة منخفضة (سالم، 2016). وتقسم الكفاءة إلى ثلاثة أقسام وهي (Dubois, et al, 2004):

-الكفاءة الجماعية أو الفردية وهي عبارة عن تنفيذ الأفراد العاملين في المنظمة لمهامهم بكفاءة بالشكل الذي يضمن لهم تحقيق أهداف المنظمة من خلاله كما القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والظروف الغامضة، علاوة على ذلك أيضاً توظيف المهارات الفردية بشكل جماعي والعمل بشكل مرن فجميعها عند اتحادهما تشكل ما يعرف بالكفاءة الجماعية بعد الفردية عند تحالفهم مع بعض.

-الكفاءة التنظيمية: تتحقق الكفاءة التنظيمية من خلال المرونة التي تتبعها المنظمة عند تعرضها للضغوط البيئية الخارجية بغض النظر عن درجة تعقيدها، كما تتسم المرونة في المساحة التي تمنحها الإدارة للأفراد للإبداع والابتكار وتطوير مهاراتهم الامر الذي يعود عليها بالنفع، فعند استخدام المنظمة للمرونة بشكل فعّال في استثمار الموارد البشرية عندها تكون منظمة ذات كفاءة تنظيمية عالية.

-الكفاءة الاستراتيجية: وهي الكفاءة التي تعتمد إلى الخلط ما بين كفاءة الآلات والكفاءات البشرية ودمجهم بشكل يكمل بعضها الآخر.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية موضوع الدراسة فقد حظي باهتمام من قبل العديد من الباحثين؛ وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

٢-٣-١ الدراسات العربية

- دراسة (التوبة، ٢٠٢١) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية حيث أنها مجتمعت الدراسة. وكان قد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فقد تم توزيع (١٤٠) استبانة وتم اختيار (١٤) شركة من شركات صناعة الألمنيوم لتحقيق أهداف الدراسة إلا أنه تم استرجاع (١٢٢) استبانة صالحه للتحليل الإحصائي عن طريق برنامج الحزم الإحصائي SPSS. أما أهم النتائج التي كمنتقد توصلت إليها الدراسة فقد كانت ارتفاع نسبة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية. كما أن هنالك علاقة إيجابية ما بين عناصر الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

- دراسة (خريس, ٢٠٢٠) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال".

بحثت هذه الدراسة في التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعددها أربعة جامعات (إريد الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا) حيث تم اختيار عينة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات المبحوثة وكان عددهم (١٧٠) عضو، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات حيث وزع (١٧٠) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع للتحليل (١٣٢) استبانة. عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تطبيق أبعاد الحكومة بشكل الزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات. وأوصت الدراسة بتأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة.

- دراسة (سلمان, ٢٠١٨) بعنوان "الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لشرطة منطقة الحدود الشمالية".

سعت دراسة سلمان إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في شرطة منطقة الحدود الشمالية، تكونت عينة الدراسة من (٤٢٢) منهم حيث تمت كعينة عشوائية، اتخذ الباحث من الاستبانة أداة لجمع البيانات

ومن المنهج الوصفي منهجاً لتحليل تلك البيانات، وكانت قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها استجابة أفراد العينة على الفقرات المدرجة بالاستبانة في محور الأداء المؤسسي في شرطة منطقة الحدود الشمالية وجاء ترتيب الفاعلية كأول مستوى ومن ثم الكفاءة، أما أهم التوصيات فكانت أن تدعم الإدارة العليا عملية اختصار الاجراءات الزائدة لخدمة الزبون أو المستفيد وأن تحرص على تبني مبدأ خفض التكاليف بشكل أكبر للحفاظ على الموارد.

- دراسة (المناصير, ٢٠١٣) بعنوان "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية".

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء في شركات الخدمات المساهمة العامة في الأردن، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة مؤشر لقياس تطبيق قواعد حوكمة الشركات موضوع الدراسة، واعتمدت الدراسة على مبدأ المسح الشامل لذلك القطاع حيث بلغ عدد الشركات أي مجتمع الدراسة (١٥٣) شركة، وتلخصت الدراسة إلى أن كلاً من قواعد الحوكمة (الشفافية، الإفصاح) كانت بالمرتبة الأولى في الدراسة تبعها القواعد المتعلقة بمجلس الإدارة والمساهمين، وأن ما نسبته (٨٥%) من تلك الشركات يستخدمون قواعد الحوكمة. أما أهم التوصيات فكانت لصالح المساهمين حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بالمساهمين لما لها من أثر واضح في العائد على الأسهم والأصول.

- دراسة (نوري وسلمان, ٢٠١٠) بعنوان "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى أهمية حوكمة الشركات ومبادئها كما دورها في تخفيض مشكلة تضارب المصالح أي الوكالة، وكانت الدراسة قد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن الحوكمة عبارة عن نظام مرتكز على عدة قواعد من أهمها نظام الإدارة المتبع في المنظمة والهيكل التنظيمي لها، كما توصلت إلى أن الحوكمة تعمل على التقليل من المخاطر المؤسسية وذلك من خلال عملية الرقابة التي تقوم بها على كلٍ من الإدارة والوكالة أو أصحاب المصالح. أما أهم التوصيات فكانت العمل على استحداث دوائر مختصة بالحوكمة وعملياتها حيث تعمد هذه الدوائر إلى إعداد برامج تدريبية هدفها ترسيخ مبادئ الحوكمة ومتطلباتها.

٢-٣-٢ الدراسات الأجنبية

- **Nasser,et al.,(2020) The Impact of Innovation on the Performance of SMEs in Oman**

سعت هذه الدراسة إلى المساهمة في معرفة ريادة الأعمال في سلطنة عُمان، حيث تبين تأثير الابتكار على أداء الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة في السلطنة. وكان قد تم استخدام البحث المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها باستخدام استبيان ذاتي. تم توزيع استبيان ذاتي الإدارة لجمع الإحصائيات حيث تكونت حجم العينة من (٨٩) منظمة، فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة الاحتمالية. واقتصرت هذه الدراسة على المنظمات الصغيرة والمتوسطة كما حددتها وزارة التجارة والصناعة والمسجلة مع الهيئة العامة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المعروفة أيضاً باسم ريادة. بحسب المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (NCSI) إجمالي الشركات الصغيرة والمتوسطة المسجلة (ريادة) من قبل في نهاية عام ٢٠١٩ كانت ٤٢٦٩٨.

- **Sabandar (2018)“ The implementation of good University governance In the Private Universities in Makassar”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة الجامعية، على جودة التعليم العالي في اندونيسيا، تم استخدام حيث تكون مجتمع الدراسة من (٥) جامعات خاصة. وتم توزيع (٢٠٠) استبانة كأداة دراسة وجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج المعياري في تحليل بيانات الدراسة. وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة له تأثير بدرجة عالية على جودة مخرجات التعليم العالي. وبالتالي أوصت الدراسة بتعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح وتوفير معلومات جيدة للعاملين.

- **Yiwei Li, Mengfeng Gong, Xiu-Ye Zhang, Lenny, Koh (2017) : “The Impact of Environmental, Social and Governance Disclosure on Firm Value: The Role of CEO Power”.**

بينت الدراسة أثر الإفصاحات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات على قيمة الشركة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) شركة من الشركات المدرجة في Financial Times في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية قوية ما بين درجة الإفصاح الاجتماعي والحوكمة في بيان قيمة الشركة.

- **Abdallah & Ismail(2017)Corporate Governance Practices, Ownership Structure, and Corporate Performance in the GCC Countries.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر جودة الحوكمة على أداء الشركات، كما بيان حصة الحكومة في الشركات المدرجة في دول مجلس التعاون الخليجي (مجلس التعاون الخليجي)، والتطور السريع لسوق الأوراق المالية وتطوير بيئة حماية المستثمرين. حيث أشارت النتائج إلى عدم التجانس في جودة الحوكمة عبر البورصات. ووجدت هذه الدراسة ولأول مرة أن العلاقة إيجابية بين جودة الحوكمة وأداء الشركات، فقد تبين أن العلاقة بين الحوكمة وأداء الشركات آخذة في الازدياد وأن القيمة المضافة

للحوكمة الرشيدة عند مستويات عالية من تركيز الملكية. علاوة على ذلك، فإن العلاقة تصل إلى أعلى مستوى لها عندما تكون الحكومة أو الشركات المحلية هي المساهمين الرئيسيين للشركة.

- **Ikram Ul Haq(2017) IMPACT OF OIL PRICES ON FINANCIAL PERFORMANCE OF CORPORATE FIRMS: A STUDY OF OMANI COMPANIES**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسعار النفط على الأداء المالي من الشركات في سلطنة عمان. وكانت قد بينت أثر الانخفاض الأخير في أسعار النفط على الاقتصاد العالمي بشكل عام ولكن بشكل أكثر تحديداً اقتصاد الدول الرئيسية المصدرة للنفط. كما شعرت الشركات العاملة في هذه المنطقة بالتأثير وبالتالي تم تنفيذ مؤشراتهم المالية المختلفة. كما أفادت الدراسة بضرورة تقديم دراسات لمساعدة الشركات والهيئات التنظيمية على فهم أفضل للسيناريو الاقتصادي الحالي حيث ينشأ بعد ذلك انخفاض متقلب في أسعار النفط. وبينت المؤشرات الرئيسية المستخدمة لتقييم الأداء المالي هي الإيرادات والربحية والعائد على السهم. تم استخدام إجراء التحليل الكمي من خلال البيانات على مدى أربع سنوات والتي تمثل فترة ارتفاع وانخفاض أسعار النفط. كانت البيانات التي تم تحليلها باستخدام مخطط الارتباط والتشتت وإجراء اختبار الزوج t. وجد أن الشركات قد تأثرت الربحية وعائد السهم بشدة بسبب هبوط أسعار النفط ، والذي كان في البداية سجلت انخفاضاً في النمو لكنها تظهر الآن نمواً سلبياً.

- **Vo & Nguyen (2014) “The Impact Of Corporate Governance On Firm Performance Empirical Study In Vietnam .”**

تم إجراء هذا البحث التجريبي للشركات المدرجة في فيتنام بهدف فحص العلاقة بين شركات الحوكمة وأدائها، حيث تم التعبير في هذه الدراسة عن حوكمة الشركات من خلال مجموعة من

المتغيرات، بما في ذلك دور مزدوج للرئيس التنفيذي وحجم مجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة وتركيز الملكية. بالإضافة إلى ذلك، تم قياس الأداء من خلال أربع طرق مختلفة وهي (1) العائد على الأصول (ROA) (2) العائد على حقوق الملكية ROE، Z-Score (3) بواسطة Altman (1968) و (4) Tobin Q استخدام المربعات الصغرى المعممة المجدية (FGLS) في مجموعة البيانات الخاصة بـ 177 شركة مدرجة في فيتنام لمدة 5 سنوات، من 2008 إلى 2012، أما نتائج الدراسة فقد أشارت إلى تأثيرات متعددة لحوكمة الشركات على أداء الشركة. أولاً: ازدواجية دور الرئيس التنفيذي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركة. ثانياً: أن هنالك تغيير هيكل في العلاقة بين الملكية الإدارية وأداء الشركة. ثالثاً: استقلال مجلس الإدارة له تأثيرات معاكسة على الشركة أداء. رابعاً: فشلت هذه الدراسة في تقديم دليل تجريبي يدعم الإحصاء علاقة مهمة بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركة.

- **Al- Haddad, (2009) "Corporate Governance and Performance of Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange".**

سعت هذه الدراسة إلى بيان وجود علاقة وثيقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات والمؤسسات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث تكونت الدراسة من (96) شركة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (44) كمجتمع للدراسة. وكانت قد توصلت الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة طردية إيجابية مباشرة بين ربحية المؤسسات وحوكمتها.

٢-٣-٣ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تنوعت أهداف الدراسات السابقة فمنها ما هدف إلى الكشف عن الأداء المؤسسي في إدارة الجودة الشاملة كما في دراستي الدرساوي (2010) و خريس (2020)، ومنها ما هدف إلى التعرف

على أثر تطبيق الحوكمة في المنظمات على اتخاذ القرارات كما في دراسة سلمان (٢٠١٨) ما هدف بعضها الآخر إلى الريادة على الأداء كما في دراسة (Naseer et,al., ٢٠٢٠).

من خلال الدراسات السابقة كان قد استفاد الباحث ما يأتي: -

- بناء فكرة الدراسة، إذ تم التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المؤسسي ومدى مناسبتها للبيئة المؤسسية العُمانية.

- كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت أثر تطبيق الحوكمة ووضحت دورها في تحقيق الأداء المؤسسي.

- وأستفاد الباحث أيضا في اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.

- وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

- واختيار المنهج والأداة المناسبة للدراسة الحالية.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يأتي:

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تناولها لموضوع أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي.

بحيث اكدت على تطبيق الحوكمة في تحسين مخرجات وجودة الخدمات التي تقدمها محافظة شمال

الباطنة بشكل خاص كونها موضوع الدراسة، كما تميزت بكونها تناولت موضوع الأداء المؤسسي

بشيء من التفصيل.

تعتبر الدراسة الحالية وحسب علم الباحث من أوائل الدراسات التي أُجريت في سلطنة عمان التي

تناولت الأثر المباشر للحوكمة في الأداء المؤسسي، لم يتمكن الباحث من الوصول إلى أي دراسة

أُجريت في سياق سلطنة عمان وربطت بين هذين المتغيرين.

اجريت هذه الدراسة في بيئة المؤسسات الحكومية حيث نادرا ما يتم التحدث عن موضوع الحوكمة في القطاع الحكومي ويتم دائما دراستها في الشركات الربحية، وهي بيئة تحتاج الى مزيد الدراسات التطبيقية، كما تحتاج هذه البيئة إلى الاهتمام الواسع بالأداء المؤسسي بها؛ لما تتميز به هذه البيئة من ضرورة المواكبة المستمرة لما هو جديد بطرق انجاز المهام ومواكبة الاساليب الإدارية، فهي بحاجة إلى تحسين ادائها باستمرار.

خلاصة الفصل الثاني

تضمن هذا الفصل تسليط الضوء على متغيرات الدراسة ومفهوم وأهمية كل متغير منها والاشارة الى الأدبيات التي تطرقت الى موضوع الحوكمة والاداء المؤسسي ونشأتها ومحدداتها، بالإضافة الى توضيح مفهوم كل بعد من الابعاد التابعة لكل متغير من متغيرات الدراسة. كما تم التطرق الى الدراسات السابقة باللغة العربية والاجنبية ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

٣-١ تمهيد

سيتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي ستستخدمها الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية تحديدها، ومصادر جمع البيانات، كما سيوضح هيكل أداة الدراسة واختبارات التحقق من صدقها وثباتها، ونتائج اختبارات ملاءمة نموذج الدراسة للاختبارات الاحصائية المستخدمة، كما سيستعرض الاختبارات الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

٣-٢ منهج الدراسة

سيعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. حيث سيتم تصميم استبانة لقياس المتغير المستقل المتمثل بأبعاد الحوكمة، والمتغير التابع المتمثل بأبعاد الأداء المؤسسي، وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها

استخدمت هذه الدراسة استبياناً لجمع البيانات التجريبية من المشاركين من موظفي محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، استخدم الباحث عناصر القياس التي تم تكيفها من المقاييس الموجودة في الأدبيات لتطوير القائمة الأولية لعناصر الاستبانة، تم التواصل مباشرة بممثل قسم الموارد البشرية. وتم

تزويده بالاستبانات، وقام بتوزيعها الكترونيا بحيث يتم توزيع أكبر عدد من الاستبانات، كان من الضروري أن يكون المجيبون في هذه الدراسة من جميع المستويات الادارية في محافظة شمال الباطنة من مدراء العموم ومساعدتهم، مدراء الدوائر ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، والموظفين في جميع الإدارات لضمان جودة البيانات التي تم جمعها لأن هؤلاء المشاركين الذين يلعبون الأدوار الرئيسية وكثيرا ما تشارك في عملية تبادل المعرفة والمعلومات الاستراتيجية في المنظمة.

عدد موظفي محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان ما يقارب (١٧٠٠) موظف في جميع المستويات التشغيلية، الادارية، والاستراتيجية. وزعت هذه الدراسة ٤١٠ استبانة على العينة النهائية بطريقة الكترونية، واستردت ٣٧٥ استمارة في جمع البيانات الرسمية، منها ٣٣٩ استبانة صالحة بنسبة (٩٠,٠٤%) معدل (صدق) وهذه عينة الاستجابة تتماثل بشكل جيد مع مجتمع الدراسة (Sekaran & Bougie,2016). يتم اختيار الاستبانات الصالحة بعد عملية تنظيف بيانات المسح من خلال تحديد وإزالة الردود من المستجيبين الذين إما لا يتطابقون مع معاييرنا المستهدفة أو لم يجيبوا على نموذج الاستبيان بتمعن مثل: يجيب المستجيبون فقط على جزء من استبياننا؛ يعطي المستجيبون ردوداً غير متسقة أو / ويختارون نفس خيار الإجابة مراراً وتكراراً؛ ويقدم المستجيبون ردود فعل غير منطقية، وتبين ان عدد المدراء المستجيبين على الدراسة (٢٧) مدير وان رؤساء الاقسام ما يقارب (٩٩).

٣-٤ مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وهي:

أولاً: المصادر الثانوية، حيث سيتم اللجوء إلى الأدبيات والدراسات النظرية العلمية السابقة، والمتمثلة في الكتب والدوريات، والرسائل والأطاريح الجامعية، والنشرات العلمية والاحصائية التي تناولت موضوع ومتغيرات الدراسة والمتوفرة في المكتبات والمواقع الإلكترونية والمجلات العلمية ومراكز الدراسات لإعداد الجانب النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على أدواتها والنتائج التي توصلت إليها. ثانياً: المصادر الأولية: حيث سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي سيتم تصميمها وتطويرها بما يتناسب مع أسئلة مشكلة الدراسة وفرضياتها ومتغيرات وأبعاد أنموذجها، وبالاعتماد على المصادر الثانوية. وسيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً ويدوياً.

٣-٥ أداة الدراسة

سيقوم الباحث بتصميم استبانة تتكون من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وهي: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في العمل، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بالحوكمة، حيث سيشتمل على عدد من الفقرات التي تعبر عن الحوكمة موزعة على أبعادها.

الجزء الثالث: ويتعلق هذا الجزء بالأداء المؤسسي، حيث سيشتمل على عدد من الفقرات التي تعبر عن الأداء المؤسسي موزعة على أبعادها.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 - Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المستجيبين على الفقرات، حيث يتضمن هذا المقياس (5) درجات للموافقة، وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة، ويتيح للمستجيب اختيار درجة واحدة للموافقة. وسيتم ترميز هذه الدرجات بالأرقام من 1 إلى 5، وحسب الجدول الآتي:

الجدول (1): ترميز درجات الموافقة على فقرات الاستبانة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

ولغرض تحديد الدرجة الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، سيتم استخدام مقياس يتضمن ثلاث فترات للمتوسط الحسابي، وهي: مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة. وسيتم تحديد حدود هذه الفترات بالاعتماد على صيغة طول الفئة، وهي:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

والجدول الآتي يبين فترات المتوسط الحسابي وحدود لكل منها

الجدول (٢): فترات المتوسط الحسابي وحدودها

الفترة	منخفض	متوسط	مرتفع
الحدود	١ - أقل من ٢,٣٣	٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦	3.66 - 5.00

٣-٦ المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة، ولغايات تحقيق أغراض الدراسة سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) من خلال النسب المئوية

والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، لتقديم وصف

لخصائص عينة الدراسة.

٢. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) بهدف التحقق من مقدار معامل

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كأحد المؤشرات على ثبات أداة الدراسة.

٣. اختبار الارتباط الخطي المتعدد، لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة.

٤. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج (Simple, Multiple and Stepwise

Regression Analysis)، لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

٧-٣ اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

سيتم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة الأكاديميين للحكم على مدى صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد والمتغيرات التي تعبر عنها، ووضوحها وسلامتها من الناحية اللغوية. وسيتم الأخذ بآراء ومقترحات المحكمين بعين الاعتبار، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم، وبالتعاون مع الدكتور المشرف.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

سيتم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha Coefficient)، لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وبالتالي موثوقيتها، وإمكانية استخدامها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وتتراوح قيم معامل كرونباخ ألفا بين (٠-١)، ويتحدد ضمن ثلاث مستويات، وهي: منخفض، متوسط، مرتفع، وكما يأتي:

الجدول (٣): مستويات ثبات أداة الدراسة

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الثبات
أكبر من ٠,٧	٠,٤ - أقل من ٠,٧	أقل من ٠,٤	قيمة معامل كرونباخ ألفا

وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (٠,٧٠) (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦)، وكلما اقتربت القيمة من (١٠٠%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

الجدول (٤): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا (α)
الحوكمة	١٨	٠,٩٣٥
الشفافية	٦	٠,٨٨٣
العدالة	٦	٠,٨٩٣
الاستقلالية	٦	٠,٩٠٥
الاداء المؤسس	١١	٠,٩٤٨
الكفاءة	٥	٠,٨٧٣
الفعالية	٦	٠,٩٣٥

نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (0.873-0.948)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٦٠) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يعتبر اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة أحد الاختبارات التي تكشف عن ملاءمة انموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، إذ أن استقلالية المتغيرات تعد من المتطلبات الأساسية التي تجعل نموذج الدراسة ملائماً لتقدير المعلمات الإحصائية. وللتحقق من ذلك سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالي (تام أو شبه تام) بين بعدين أو أكثر من أبعاد المتغير المستقل، إذ أن وجود هذا

الارتباط العالي يؤدي إلى عدم الدقة في القياسات الاحصائية، لما ينتج عنه من ارتفاع قيمة معامل التحديد R^2 بما يتجاوز قيمته الفعلية.

ولاختبار هذه الظاهرة سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون عن أبعاد المتغير المستقل، والذي يشير إلى استقلالية المتغيرات إذا لم تتجاوز قيم معامل بيرسون الحد الأعلى، والذي يبلغ (٠,٨٠). كما سيتم التحقق من نتائج معامل الارتباط بيرسون من خلال استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) والذي يشير إلى استقلالية البيانات إذا لم تتجاوز قيم المعامل القيمة (١,٠)، واستخدام التباين المسموح به (Tolerance)، والذي يشير استقلالية البيانات إذا لم تتجاوز قيم المعامل القيمة (١,٠) (Guajarati, ٢٠٠٤).

الجدول رقم (٥) اختبار معامل (VIF) واختبار (Tolerance).

المتغير	VIF	Tolerance
الشفافية	1.758	0.613
العدالة	1.583	0.721
الاستقلالية	1.876	0.765

ويوضح الجدول رقم (٥) بانه لا يوجد ارتباط خطي عالي بين ابعاد المتغير المستقل حيث كانت

جميع قيم (VIF) اقل من (١,٠)، في حين كانت قيمة (Tolerance) اكبر (٠,٠٥) .

خلاصة الفصل الثالث

يوضح هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في هذه الدراسة، للوصول إلى الأهداف المطلوبة من دراستها وقياس فرضياتها، حيث وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة من خلال التطرق إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الحوكمة والاداء المؤسسي) وإنما يشمل تحليل دقيق لأداة الدراسة (الاستبانة) حيث كانت الاداة الرئيسية في الدراسة، لاختبار صدقها وثباتها وملائمتها للدراسة، وكيفية تطبيقها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى ملائمتها للأساليب الاحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة "أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان". كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، وفيما يلي نتائج الدراسة:

وصف خصائص عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين للعاملين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة وفيما يلي توضيحاً لإجابات العينة.

١- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	النوع الاجتماعي
77.87	٢٦٤	ذكر
22.12	٧٥	أنثى
100%	٣٣٩	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن فئة الذكور قد شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، وقد بلغ عددهم (٢٦٤) ذكراً، وما نسبتهم (77.87 %) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكل الإناث ما نسبته (22.12%) من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (75) إناث. ومن المحتمل ان يعزى ذلك الى ساعات صعوبة العمل التي لا تفضلها الاناث اثناء العمل

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
8.8	30	من ٢٠-أقل من ٣٠ سنة
59.0	200	من ٣٠ سنة - أقل من 40 سنة
23.6	80	من 40 - أقل من 50 سنة
8.6	29	٥٠ سنة فأكثر
100.0	339	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن فئة العمرية من (30- أقل من 40) قد شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، وقد بلغ عددهم (200)، وما نسبتهم (59%) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكلت الفئة العمرية اقل من (30 سنة) ما نسبته (8.8%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يفسر أن النسبة الأعلى

من موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من فئة الشباب ويبدو أن طبيعة العمل يحتاج الى فئات عمرية تتحمل ضغوط العمل.

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

جدول (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فاقل	17	5.0
بكالوريوس	168	49.6
ماجستير	124	36.6
دكتوراه	30	8.8
المجموع	339	100.0

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٨) أن ما نسبته (49.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وكان ما نسبته (36.6%) من أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير، فيما بلغت نسبة (8.8%) من أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه، ويلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة والبكالوريوس، وهي أكثر نسبة من الشباب في المجتمع وهذا يدل على موظفي محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تركز على الموظفين أصحاب المهارات والمعرفة.

٤- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	6	1.8
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	99	29.2
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	163	48.1
من ١٥ سنة فأكثر	71	20.9
المجموع	339	100.0

يبين الجدول رقم (9) أن ما نسبته (1.8%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم العملية (أقل من ٥ سنوات)، فيما كانت نسبة (29.2%) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات ما بين (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتبين أن ما نسبته (48.1%) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات من (10- أقل من 15 سنة)، فيما كانت نسبة أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) (20.9%) من توزيع أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (5 سنوات إلى 15 سنة) وذلك يؤكد على أن الموظفين يمتلكون خبرات كافية.

٥- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
٠,٠٥	2	مدير عام
٠,٠٥	2	مساعد مدير عام
٧,٩٦	27	مدير دائرة
29.2	99	رئيس قسم
61.6	211	موظف
100%	339	المجموع

يلاحظ من نتائج الجدول (10) أن ما نسبته (41٢%) من أفراد عينة الدراسة هم موظفين وما نسبته (29.0%) من أفراد عينة الدراسة هم بصفة رئيس قسم، وتبين أن ما نسبته (٧,٩%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة مدير عام. ويلاحظ أن عينة الدراسة موزعة بشكل مناسب على جميع المسميات الوظيفية وحسب سنوات الخبرة والعمر.

التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة

تحليل المتغير المستقل: للتعرف على واقع الحوكمة بجميع ابعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من خلال مجالات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

١- بعد الشفافية

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بعد الشفافية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع الحوكمة

بعد الشفافية في محافظة شمال الباطنة سلطنة عمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	تحدد المحافظة السلطات اللازمة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.5645	0.979 4	متوسط
2	تتسم أعمال المحافظة بالوضوح.	3.5766	1.088	متوسط
3	تعكس المحافظة الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين في المحافظة.	3.4758	1.179 8	متوسط

متوسط	1.109	3.5685	يقضي العاملون في المحافظة أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهام عملهم.	4
متوسط	1.170	3.350	تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد	5
مرتفع	1.053	3.69	تعتمد المحافظة إلى تقديم المعلومات بطريقة واضحة للمراجعين	6
	1.097	3.538	المتوسط العام لبعد الشفافية	

يبين الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لبعد الشفافية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تراوحت ما بين (3.475 - 3.697)، وان إجمالي البعد (3.538)، بأهمية متوسطة، وقد حازت الفقرة (تعتمد المحافظة إلى تقديم المعلومات بطريقة واضحة للمراجعين) على الوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.697)، وبانحراف معياري (1.0538)، بأهمية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (تعكس المحافظة الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين في المحافظة). بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧٥) وبانحراف معياري (١,١٧٩٨).

٢- بعد العدالة

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بعد العدالة، تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع الحوكمة

بعد العدالة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	تراقب الإدارة تطبيق العدالة في جميع تعاملاتها.	3.4718	1.13787	متوسط
2	تتم معاملة جميع الموظفين دون التمييز بين وظيفتهم.	3.0524	1.20780	متوسط
3	تسعى المحافظة إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة.	2.6129	1.13615	منخفض
4	تتسم إدارة المحافظة بالعدالة عند تطبيقها الإجراءات الإدارية على الموظفين.	3.1774	1.12425	متوسط
5	تتبع المحافظة إجراءات عادلة لملاحقة الموظف المخالف.	3.3185	1.13436	متوسط
6	يتم ترقية الموظفين في المحافظة وفق سلم ترقية عادل	2.7218	1.29434	متوسط
	المتوسط العام لبعد العدالة	3.059133	1.172462	متوسط

يبين الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لبعد العدالة في محافظة شمال الباطنة في

سلطنة عمان تراوحت ما بين (3.475- 3.697)، وان إجمالي البعد (3.059) بأهمية متوسطة ،

وقد حازت الفقرة (تراقب الإدارة تطبيق العدالة في جميع تعاملاتها) على الوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (٣,٤٧١)، وبانحراف معياري (١,١٣٧)، بأهمية متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (تسعى المحافظة إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١٢) وبانحراف معياري (١,١٣٦).

٣- بعد الاستقلالية

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بعد الاستقلالية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

واقع الحوكمة بعد الاستقلالية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	تتمتع المحافظة باستقلالية كاملة عند تصميم خططها السنوية.	3.6250	.93541	متوسط
2	يملك الموظف الصلاحية لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة.	3.3992	1.15846	متوسط
3	يبادر الموظف لتنفيذ أفكاره على أرض الواقع.	3.3387	1.03296	متوسط
4	تشجع المحافظة موظفيها على الاستقلالية في تنفيذ أفكار جديدة.	3.0242	.98953	متوسط

مرتفع	1.09757	3.6613	تعتبر الاستقلالية من أهم دعائم الحوكمة في المحافظة.	5
متوسط	1.01850	3.4153	يتم إعطاء العاملين مساحة جيدة لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع مهامهم.	6
متوسط	1.038738	3.410617	المتوسط العام لبعد الاستقلالية	

يبين الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لبعد الاستقلالية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تراوحت ما بين (3.024 - 3.661)، وان إجمالي البعد (3.410) بأهمية متوسطة، وقد حازت الفقرة (تعتبر الاستقلالية من أهم دعائم الحوكمة في المحافظة.) على الوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.661)، وبانحراف معياري (0.935)، بأهمية متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (تشجع المحافظة موظفيها على الاستقلالية في تنفيذ أفكار جديدة.) بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبانحراف معياري (٠,٩٨٩).

٢- تحليل المتغير التابع: للتعرف على واقع الاداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من خلال مجالات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى الاداء المؤسسي بجميع ابعاده (الكفاءة والفاعلية)

١- بعد الكفاءة

للتعرف على مستوى الاداء المؤسسي بعد الكفاءة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (١٤).

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

المستوى المؤسسي بعد الكفاءة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
١	تسعى المحافظة إلى استخدام مواردها البشرية بالشكل الأمثل.	3.5040	1.04551	متوسط
٢	تتناسب الخطط التي تضعها المحافظة مع الموارد المتاحة لديها.	3.318	1.00974	متوسط
٣	تتبنى المحافظة الأساليب الهادفة إلى الإرتقاء بمستوى أداء العاملين.	3.314	1.06749	متوسط
٤	تمتلك المحافظة القدرة على أداء أعمالها بالطريقة الصحيحة والملائمة.	3.7581	.92093	مرتفع
٥	تسعى المحافظة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد المستخدمة في إنجاز الأعمال.	3.5806	1.04551	متوسط
	المتوسط العام لبعء الكفاءة	3.47982	1.017836	متوسط

يبين الجدول رقم (١٤) أن المتوسطات الحسابية لبعء الكفاءة تراوحت ما بين (٣,٣١٤) - (٣,٧٥٨)، وان إجمالي البعد (٣,٧٠٤)، بأهمية مرتفعة، وقد حازت الفقرة (تسعى المحافظة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد المستخدمة في إنجاز الأعمال.) على الوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (٣,٧٥٨)، وانحراف معياري (٠,٩٢٠٩)، بأهمية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (تتبنى المحافظة الأساليب الهادفة إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.314) وانحراف معياري (1.045)

٢- بعد الفاعلية

للتعرف على مستوى الاداء المؤسسي بعد الفاعلية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (١٥).

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

مستوى المؤسسي بعد الفاعلية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
	تطبق المحافظة أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.	3.4315	1.17813	متوسط
	تتبنى المحافظة الأساليب الهادفة إلى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها.	3.5202	1.04919	متوسط
	تمتلك المحافظة أهدافاً قابلة للتحقق استراتيجيات واضحة المعالم.	3.٤٨٥	1.06249	متوسط

متوسط	1.14414	3.3629	تعتمد المحافظة على مقاييس أداء واضحة لقياس أدائها.
متوسط	1.12692	3.4032	تسعى المحافظة إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها.
متوسط	0.99502	3.5766	تقوم المحافظة بأداء أعمالها التي تتسجم مع اهدافها
متوسط	1.092648	3.454317	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (١٥) أن المتوسطات الحسابية لبعء الفعالية، تراوحت ما بين (3. 362) وبين (3. 357)، وان إجمالي البعد (3.454)، بأهمية متوسطة ، وقد حازت الفقرة (تعتمد المحافظة على مقاييس أداء واضحة لقياس أدائها.) على الوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3. 357)، وبانحراف معياري (0.995)، بأهمية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (تعتمد المحافظة على مقاييس أداء واضحة لقياس أدائها.) بمتوسط حسابي بلغ (3.362) وبانحراف معياري(1.14).

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression للتحقق من أثر الحوكمة بجميع ابعادها (الاستقلالية والشفافية والعدالة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة والفاعلية) في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية (H0:1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

الجدول رقم (١٦) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة (الشفافية ، العدالة ، الاستقلالية) في

الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

معامل الانحدار				Sig		R ²	R	
Sig*	T	β	البيان	F*	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.000	13.035	.561	الشفافية					الأداء المؤسسي
0.083	1.741	-.054	العدالة	0.00	٦٢,٠٧٦	0.783	0.885	
0.000	9.685	.408	الاستقلالية					

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل بجميع ابعاده (الشفافية، العدالة ، الاستقلالية)

على المتغير التابع (الاداء المؤسسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي

(٦٢,٠٧٦)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R =

0.885) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت

(R²= 0.783) وهي تشير إلى أن 78.3% من التباين في الاداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال

التباين في ابعاد الحوكمة ، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. أما معامل الانحدار لبعـد الشفافية ($\beta = 0.561$) فهو يشير إلى الأثر المباشر للشفافية على الاداء المؤسسي وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي ($13,0,35$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، أما معامل الانحدار لبعـد العدالة ($\beta = 0.054$) فهو يشير إلى الأثر غير المباشر للعدالة على الاداء المؤسسي وهو أثر غير معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي ($1,741$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.083$)، أما معامل الانحدار لبعـد الاستقلالية ($\beta = 0.408$) فهو يشير إلى الأثر المباشر لبعـد الاستقلالية على الاداء المؤسسي وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي ($9,685$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$).

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى (H₁, 01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على الكفاءة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها.

الجدول رقم (١٧) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة (الشفافية ، العدالة ، الاستقلالية) في

الأداء المؤسسي بعد (الكفاءة) في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

معامل الانحدار				Sig	F	R ²	R	
Sig*	T	β	البيان	F*				
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	13.424	0.573	الشفافية	0.00	٧٧,٥٨١	0.671	0.787	الكفاءة
0.73	1.802	٠,٠٥٥	العدالة					
0.000	9.513	٠.397	الاستقلالية					

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل بجميع أبعاده (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على البعد التابع (الكفاءة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (٧٧,٥٨١)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.787) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R² = 0.671) وهي تشير إلى أن ٦٧,١% من التباين في الكفاءة يمكن تفسيره من خلال التباين في ابعاد الحوكمة، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. أما معامل الانحدار

لبعد الشفافية ($\beta = 0.573$) فهو يشير إلى الأثر المباشر للشفافية على الكفاءة وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (13,424) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، أما معامل الانحدار لبعد العدالة ($\beta = 0.55$) فهو يشير إلى الأثر غير المباشر للعدالة على الكفاءة وهو أثر غير معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (1.802) وبمستوى دلالة (Sig = 0.073)، أما معامل الانحدار لبعد الاستقلالية ($\beta = 0.397$) فهو يشير إلى الأثر المباشر لبعد الاستقلالية على الكفاءة وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (9.513) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

• الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \geq 0,05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على تحقيق الفاعلية في

محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

الجدول رقم (١٨) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة (الشفافية ، العدالة ، الاستقلالية) في

الأداء المؤسسي بعد (الفاعلية) في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

معامل الانحدار				Sig		R ²	R	
Sig*	T	β	البيان	F*	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.000	5.073	0.257	الشفافية	0.000	١٨,٤٤٣	0.328	0.430	الكفاءة
0.226	1.214	٠,٠٧٢	العدالة					
0.002	4.227	٠,٣٥١	الاستقلالية					

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل بجميع أبعاده (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على البعد التابع (الفعالية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (18,443)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.430) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R² = 0.328) وهي تشير إلى أن 32.8% من التباين في الفاعلية يمكن تفسيره من خلال التباين في ابعاد الحوكمة، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. أما معامل الانحدار لبعد الشفافية = (0.257) فهو يشير إلى الأثر المباشر للشفافية على الفاعلية وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (5.073) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، أما معامل الانحدار لبعد العدالة = (0.72) فهو يشير إلى الأثر غير المباشر للعدالة على الفاعلية وهو أثر غير معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (1.214) وبمستوى دلالة (Sig = 0.226)، أما معامل الانحدار لبعد الاستقلالية (β = 0.351) فهو يشير إلى الأثر المباشر لبعد الاستقلالية على الفاعلية وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (4,227) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

خلاصة الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي، حيث تم وصف خصائص عينة الدراسة وهذا ما يتضمنه الجزء الأول من الاستبانة، حيث بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على اسئلة الاستبانة، بالإضافة الى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة (الحوكمة بأبعادها الشفافية، العدالة، الاستقلالية، بالإضافة الى المتغير التابع الاداء المؤسسي)، ولكل سؤال من اسئلة الاستبانة. واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية واخضاع هذه الفرضيات الى التحليل لمعرفة أثر لأثر الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:

لقد وجدت الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بحوكمة جيدة تعمل بشكل أفضل لأن لديها مراقبة أقوى يمكن من خلالها التخفيف من المشاكل وحماية المساهمين، كما أن حوكمة المنظمات مفيدة عندما تكون حماية المساهمين ضعيفة، أو عندما تكون اللوائح غير صارمة. استنادًا إلى الافتراض الشائع بأن المنظمات ذات الإدارة الرشيدة تتمتع بمعايير أخلاقية أعلى تطلبها بنفسها، حتى لو كانت طوعية، فإننا نجادل بأن المنظمات ذات الإدارة الرشيدة قد تمتثل على الأقل للقوانين أو اللوائح والمعايير الدنيا المطلوبة من السلطات والسوق.

تم تطوير الدراسة الحالية بناءً على الأدبيات المنشورة ذات الصلة ووضع نموذجًا للباحث بهدف التحقيق في العلاقة بين الحوكمة والاداء المؤسسي. من خلال مراجعة سياق الأدبيات، يمكن ملاحظة أنه لم يتم إجراء دراسات متشابهة في سلطنة عمان وبالتالي إضافة هذه الدراسة إلى مجموعة المعرفة الحالية، قد تبدو استنتاجات هذه الدراسة مفيدة لتعزيز الاداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام.

مناقشة النتائج

- بينت نتائج الدراسة أن محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تتبنى الحوكمة بشكل واضح حيث بينت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لجميع ابعاد الحوكمة كانت بمتوسط حسابي متوسط. وهذا يدل على ان تطبيق مبادئ الحوكمة في أي منظمة يعمل على تحسين انتاجها وتنظيم اعمالها ويقودها الى الممارسات الصحيحة في إدارة مواردها بشكل مثالي، حيث ان لتطبيق الحوكمة المؤسسية اثر إيجابي في جميع اختلاف

المنظمات ، وذلك من خلال فصل الصلاحيات وتشكيل اللجان والانضباط الإداري لمجلس ادارتها بشكل عام مما يؤدي الى حسن استخدام مواردها وتوسع نشاطاتها وتحسين أدائها ، إضافة الى ان الامتثال لتعليمات الحوكمة يجعل عملية اتخاذ القرارات مدروسة وليست عشوائية حيث ان الحوكمة قسمت القرارات والأعمال والمسؤوليات حسب الاختصاص وفرضت على لجانها المنبثقة من المجلس او من الإدارة التنفيذية وضع التوصيات وتعديل الانحرافات وتقديم المقترحات والمعالجات التي تصوب عملية اتخاذ القرار نحو الأفضل والتي تحمي المؤسسة من المخاطر التي تحيط بها وخاصة مخاطر السمعة ومخاطر السوق والمخاطر القانونية وغيرها . وهذه النتائج تتفق مع دراسة عزوي (٢٠١٥) حيث اشار الى اهمية الحوكمة في المنظمات بتحقيق وضمان النزاهة لجميع الموظفين بدءا من الإدارة العليا والمدراء الى المستويات التشغيلية، تحقيق الاستفادة الفعلية من الرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، وتحقيق أعلى قدر للفاعلية خاصة للمراقبين الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

- ونتيجة هذه الدراسة تثبت بان محافظة شمال الباطنة تتماشى مع الاتجاهات العالمية نحو الحوكمة، لان مفهوم الحوكمة حظي بالاهتمام وتطورت كآلية مهمة أكثر مما كانت عليه في العقود الماضية. حيث عززت الأزمات المالية الأخيرة والنمو السريع لعمليات الخصخصة والمؤسسات المالية من تحسين ممارسات الحوكمة في العديد من المؤسسات في مختلف البلدان. كما كشفت العديد من الدراسات ان آليات الحوكمة المدارة بشكل جيد

تلعب دورًا مهمًا في تقديم أداء المنظمات. وتعد الحوكمة الجيدة أمرًا أساسيًا بالنسبة إلى المنظمات والجهات الحكومية، أن الحوكمة الجيدة تزيد من صورة المنظمة، وتقلل من المخاطر، وتزيد من ثقة العملاء فيها. علاوة على ذلك، تطور الحوكمة الجيدة عددًا من الآليات المتسقة وأنظمة الرقابة الداخلية والبيئات الخارجية التي تساهم في زيادة فعالية المنظمات لتحقيق حوكمة مؤسسية جيدة.

- كما ان ممارسة او تطبيق ابعاد الحوكمة وخصوصا الشفافية في محافظة شمال الباطنة تقدم لها الكثير من الفوائد من حيث مكانية القضاء على جميع أشكال الفساد وضمان التنمية المستدامة، لأنه يؤدي إلى الاستخدام الفعال للموارد ويخلق مزيجًا مناسبًا بين السياسة وتقديم خدمات عامة فعالة، كما انها تسهم في نمو الإيرادات وخفض التكاليف.

- الحوكمة امر ضروري ويجب ان تتبناه محافظة شمال الباطنة حيث يخشى موظفو القطاع العام من فقدان قبضتهم على السلطة وليسوا على استعداد لتبني الابتكار، لأنه سيحقق المساواة والشفافية في الحكم الذي سيغلق الثغرة الحالية التي تعزز الفساد كما ان الحوكمة تعزز ثقة الجمهور في الادارات وتحسن القدرة على مشاركة البيانات بين الكيانات العامة. توحيد الخدمات العامة والعمليات وفي النهاية تؤدي الحوكمة الشفافية والمساءلة في جميع وظائف خصوصا في محافظة شمال الباطنة وعموما في جميع المنظمات.

- بينت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بجميع ابعادها (الاستقلالية، الشفافية، العدالة) في الأداء المؤسسي (الكفاءة والفعالية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، وأشارت الى العلاقة الموجبة بين أبعاد الحوكمة والاداء المؤسسي، بالإضافة الى أن قيمة معامل

التحديد كانت ($R^2 = 0.783$) وهي تشير الى 78.3% من التباين في الاداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التباين في الحوكمة. وأكدت الدراسات السابقة هذه النتيجة، حيث تتفق مع دراسة (خريس، ٢٠٢٠) حيث اشار الى اهمية الحوكمة في المنظمات بانها مساعدة المستويات الادارة على وضع الاستراتيجيات والتأكد من اتخاذ قرارات صحيحة، تنعكس على رفع كفاءة الاداء المؤسسي، وهذا يقود الى رفع الاداء بشكل عام، بالإضافة الى ضمان حقوق العاملين ومصالح دون تمييز. ودراسة صغير (٢٠١٩) إن حوكمة الشركات هي أحد أهم العناصر الرئيسية في تحسين الكفاءة للمنظمات التي تعمل بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد؛ ودعم تنافس الشركات بين الأسواق؛ كما تساهم حوكمة الشركات في تحسين كفاءة الأداء للشركة من الناحية الوظيفية المتمثلة في استخدام الموارد المتاحة (الطبيعية؛ البشرية؛ الرأسمالية) والتي يمكن قياسها كما ونوعا من حيث قياس هذه الموارد.

- إن محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان عند تطبيق مبادئ الحوكمة ستحصل على فوائد هائلة كتوافر وانخفاض تكلفة رأس المال، وزيادة قيمة الأصول، والقدرة على جذب العملاء وشركاء العمل المميزين وأصحاب الكفاءات، وتعمل أيضا على التنمية المستدامة على المدى البعيد، وعند وصول نظام الحوكمة إلى وضع متطور تبدأ الحوكمة بمنح المنشآت والنظم الاقتصادية فرصة الاستفادة من جميع الفوائد الكامنة في التطورات الحديثة و الوصول إلى المعلومات وبالتالي الشفافية وسهولة الحصول على المعلومات ، وبالمقابل فإن أي فشل في التكيف مع قواعد حوكمة الشركات يؤدي إلى تقييد إمكانية الوصول المعلومات والشفافية وفقدان المسائلة . شمول وتفعيل نظام الحوكمة على كافة

الجوانب المتصل الحوكمة إلى مستوى الحوكمة القيادية والتي بدورها تعمل على تحفيز الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية على كافة الجوانب

- تبين نتائج فرضية الدراسة بان الحوكمة تدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات محافظة شمال الباطنة وعملياتها وإجراءات المحاسبة والمراجعات المالية بالشكل الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي ووقف مخلفات الادارة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الادارة ومصالح المراجعين، وهذا يقود الى ضرورة تأمين الحصول على معلومات كافية منظمة تتسم بدرجة عالية من المصدقية والشفافية والقابلية للمقارنة مع البيانات والمعلومات الاخرى وذلك بما يمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرار السليم.

وهذا ما يتفق مع دراسات سابقة بان التنفيذ الصحيح للحوكمة يؤثر على الاداء المنظمي من خلال: -

- يساعد محافظة شمال الباطنة على تطوير خطة استراتيجية على اسس علمية وسليمة تساعد

المنظمة على رفع كفاءة وفاعلية اداء المنظمة والعاملين بها

- كما يدفع بمحافظه شمال الباطنة بالإسراع في تبني معايير النزاهة والشفافية في جميع

المعاملات واهمها في تعاملها مع الموظفين والمراجعين المتلقين للخدمة مما يساعد المنظمة

في منع حدوث الازمات وتجاوزها بسرعه حال وقوعها

كما ان نتيجة فرضيات الدراسة تؤكد بان محافظة شمال الباطنة قادرة على تبني مفهوم الحوكمة من

اجل رفع كفاءة وفاعلية ادائها المؤسسي ولذلك عليها اتخاذ بعض الخطوات لتفعيل ذلك مثل:

- ضرورة العمل على إنشاء قاعدة معلومات تكون متاحة لأعضاء المجالس البلدية لما في ذلك

من أثر في مساعدتهم على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة.

- العمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة.

بالإضافة الى ذلك ان نتيجة فرضيات الدراسة تؤكد بان محافظة شمال الباطنة تتبنى نهج الحوكمة الحديث الذي يقوم على الكفاءة والفعالية والمنافسة والعقود وقياس الأداء والإدارة وتطبيق ممارسات إدارة القطاع الخاص على سياقات القطاع العام. تتنافس هذه المجموعة الجديدة من القيم والمعتقدات والهويات وتتعارض مع المنطق البيروقراطي التقليدي المضمن في القطاع العام، والذي يركز بشكل أكبر على الحوكمة البيروقراطية القائمة على القوانين والقواعد واللوائح والتوجيهات ذات الرقابة الصارمة من ناحية ثانية قد تساعد جودة الحوكمة في محافظة شمال الباطنة أن تزيد من رشاقة القدرة الحكومية وسيادة القانون، فإن الحكم الرشيد يشجع "يد العون" للسلطة، في حين أنه يمنع "الاستيلاء" على السلطة، مما يؤدي إلى تأثير إيجابي على الاداء. الاستخدام الفعال للموارد التي تتطلب سياسات مؤسسية سليمة يحمي الحقوق الأساسية للأفراد ويوفر فرصًا عادلة ومنتساوية لجميع الفاعلين. إذا لم يتم ضمان جودة مراقبة الفساد والإشراف عليه، فسيتم التشكيك في شرعية هذه المؤسسات لأنها تفشل في أداء الوظائف بفعالية. ثانيًا، يمكن لفعالية الحوكمة، التي تولي اهتمامًا كبيرًا لجودة اللوائح، والكفاءة العالية لرأس المال العام والأدوات الفعالة للسيطرة على الفساد، أن توفر إطار عمل عمليًا يمكن أن يعزز الاداء المؤسسي.

التوصيات.

- العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها، والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كما ونوعا.

- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة والعمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان بأهمية الحوكمة وضرورة العمل بها وتطبيقها
- لا بد من إقامة دورات تدريبية للموظفين حول الحوكمة حتى يكونوا ملمين بمبادئها ،وهذا قد يسهل في عملية تطبيق الحوكمة.

خلاصة الفصل الخامس

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من اختبار الفرضيات وتحليلها، حيث تم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنة هذه النتائج بدراسات وابحاث سابقة ناقشت نفس متغيرات الدراسة، كما تم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية ومقارنتها مع الدراسات السابقة. كما يتضمن الفصل التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

الخاتمة

لقد وجدت الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بحوكمة جيدة تعمل بشكل أفضل لأن لديها مراقبة أقوى يمكن من خلالها التخفيف من المشاكل وحماية المساهمين، كما أن حوكمة المنظمات مفيدة عندما تكون حماية المساهمين ضعيفة، أو عندما تكون اللوائح غير صارمة. استناداً إلى الافتراض الشائع بأن المنظمات ذات الإدارة الرشيدة تتمتع بمعايير أخلاقية أعلى تطلبها بنفسها، حتى لو كانت طوعية، فإننا نجادل بأن المنظمات ذات الإدارة الرشيدة قد تمتثل على الأقل للقوانين أو اللوائح والمعايير الدنيا المطلوبة من السلطات والسوق.

من خلال ما تم شرحه وتوضيحه فيما سبق أن هذه الدراسة سعت البيانات الى بيان أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المؤسسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، حيث ستساهم في إثراء الأدب العربي بالمعرفة الجديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في هذا المجال على الصعيد العلمي أما على الصعيد العملي فإن هذه الدراسة ستفيد في إضافة جانب معرفي جديد للمنظمات بشكل عام والمنظمة موضوع الدراسة بشكل خاص والذي من شأنه أن يلعب دوراً في تعزيز قدرات وإمكانيات الإدارات التي تعمل في مثل هذا النوع من المنظمات. سيكون من المفيد لمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان فهم الآثار النظرية والعملية الموجودة بين الحوكمة والاداء المؤسسي. يجب أن تتبنى منهج الحوكمة واستغلال بيئة العمل المادية والوصول الى التفوق في الاداء.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة المباشرة او التأثير المباشر للحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة الاستقلالية) على الاداء المؤسسي، في سياق المنظمات الحكومية في سلطنة عمان بالأخص محافظة شمال الباطنة. وللإجابة عن اسئلة الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، والبالغ

عددهم (١٧٠٠) موظف وموظفة. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة الممثلة بالرجوع إلى الجداول الإحصائية، والتي بلغت (٣٣٩) من موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ثلاثة اجزاء حيث كان الجزء الاول يتكون من المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني كان يتكون من (١٨) فقرة تقيس مستوى توافر ابعاد الحوكمة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، أما الجزء الثالث فيقيس الاداء المؤسسي من خلال (١١) فقرة مقسمة على بعدين من ابعاد الداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية).

وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعه من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس المختصين في الحوكمة والاداء المؤسسي. وبعد اخذ ملاحظاتهم تم تعديل الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المشار اليها اعلاه. وتم التحقق من صدقة الاستبانة وثباتها من خلال اجراء مجموعه من الاجراءات كان اهمها معامل الاختبار كرونباخ الفا. تم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة الى أن محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تتطبق معايير الحوكمة بشكل واضح حيث بينت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لجميع ابعاد الحوكمة كانت بمتوسط حسابي متوسط. بالإضافة الى ذلك بان الاداء المؤسسي لدى محافظة شمال الباطنة كان جيدا ويبنى على اساس الكفاءة والفاعلية. وبينت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة بجميع ابعادها (الاستقلالية، الشفافية، العدالة) في الأداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، وأشارت الى العلاقة الموجبة بين أبعاد الحوكمة والاداء المؤسسي. ومن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة ستحصل على فوائد هائلة كتوافر وانخفاض تكلفة رأس المال، وزيادة قيمة الأصول، والقدرة على جذب العملاء وشركاء العمل المميزين وأصحاب الكفاءات، وتعمل أيضا على التنمية المستدامة على المدى البعيد. واوصت الدراسة لابد من إقامة دورات تدريبية للموظفين حول الحوكمة حتى يكونوا ملمين بمبادئها، وهذا قد يسهل في عملية تطبيق الحوكمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١-أبوزيد، محمد خير (٢٠١٤). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في

الأداء المؤسسي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (١٠)، ص ص ٦٢٤-٦٤٤.

٢-أبو حمام، ماجد (٢٠٠٩). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣-أبو الحاج، حسان خليل عطية (٢٠١٣). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٤-أبو غالي، مجدي (٢٠١٦). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

٥-التوبه، طارق أسامه (٢٠٢١). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٦-باغه ومحمد أحمد (٢٠٢١). الدور الوسيط للسلوك المخطط للنية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم

الإدارية، 1(58)، 345-400.

٧-بورسيلي، أماني والشمري، تركي وباطويح، محمد (٢٠١١). "حوكمة الشركات"، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة الآفاق، الكويت.

٨-بوقليع، محمد (٢٠١١). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٩-الجبالي، بكر فواز (٢٠١٢). أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٠-الجبالي، سمير (٢٠١٨). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (٣٨)٢، عمان، الأردن.

١١-الحلواني، شيماء محمد فهمي (٢٠١٧)، واقع ابعاد الريادة في الاعمال الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

١٢-حمزاوي، محمد سيد (٢٠١٣). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حلقة علمية، كلية التدريب، الرياض، السعودية.

١٣-الحمود، نهاية (٢٠١١). الحاكمية وأثرها في أداء الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

١٤-خريس، يوسف اسماعيل (٢٠٢٠). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- ١٥- الخضيرى، محسن (٢٠١٥). "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، (١)، مصر.
- ١٦- خليل، عطائه وراى (٢٠٠٥). الدور المتوقع للمدقق الداخلى عند تقديم خدمات التأكىء فى البنوك التجارىة الأردنىة فى ظل الحاكمىة المؤسسىة، باء مءم إلى المؤءمر العربى الأول حول الندقق الداخلى فى إطار حوكمة الشركات، القاهاة، مصر.
- ١٧- الداوى، الشىء (٢٠١٠). واقع الأءطىب الاسءراءىجى فى الجامعة الإسلامىة فى ضوء معاىبر الجوة، رسالة ماجسءئر (غىر منشورة). الجامعة الإسلامىة، غزة.
- ١٨- الءجنى، على (٢٠١٣). واقع الأءاء المؤسسى فى مدارس دار الأرقم بمحافظاء غزة فى ضوء الأنموءج الأوروبى للءمىز وسبل ءطویره، (رسالة ماجسءئر غىر منشورة)، الجامعة الإسلامىة، غزة.
- ١٩- سالم، سفىان (٢٠١٦). ءكامل الأءوار وعلاقءه بجوة الأءاء لءى الإءراء العامة فى وزارة الداخلىة والامن الوطنى الشق المءنى، (رسالة ماجسءئر غىر منشورة)، الجامعة الإسلامىة، غزة.
- ٢٠- سلمان، زىاء محمد (٢٠١٨). الجوة الشاملة وءورها فى ءطویر الأءاء المؤسسى لشرءة منءقة الءوء الشمالىة، رسالة ماجسءئر (غىر منشورة)، جامعة ناىف للعلوم الأمنىة، كلىة العلوم الإءراءىة، الرىاض، السعودىة.
- ٢١- السعءنى، مصءفى حسن بسىونى (٢٠٠٧). مءى ارءباط الشفافىة والإفصاح للءقاریر المالىة وءوكمة الشركات. المؤءمر العءوى: مهنة المحاسبه والمراجعة والءءاءىاء المعاصرة، جمعىة المحاسبىن ومدققى الحساباء فى الإمارة العربىة المءءة.
- ٢٢- السعءنى، إبراهىم السعءنى (٢٠١١). حوكمة الشركات ورفع مسءوى الإفصاح وأءرها فى معالءة الأزمة المالىة المعاصرة، ءراة منشورة من الءءاءىاء الءى ءواجه منءماء الأعمال المعاصرة، مءءبة المءءم العربى للنشر والءوزىع.

٢٣- السنوسي، إدريس وائل (٢٠١٦). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٤- الشحادات، محمد قاسم وعبدالجليل، توفيق حسن (٢٠١٢). أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨(١)، عمان، الأردن.

٢٦- عبدالهادي، ميسون (٢٠١٧). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

٢٧- العبدلي، محمد (٢٠١٢) أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٨- العازمي، جمال (٢٠١٢) دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٩- علي، عبدالوهاب نصير وشحاته، السيد شحاته (٢٠٠٧). تدقيق الحسابات والحاكمة المؤسسية في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدر الجامعية، الاسكندرية، مصر.

٣٠- عيسى، محمد عبدالله (٢٠١٩). أثر الإفصاح عن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٣١-القدمي، عبدالرحيم (٢٠١٦). أثر الربحية والكفاءة الانتاجية للأصول والمديونية في اختيار إحدى طرق احتساب العبء الضريبي في شركات المقاولات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.

٣٢-صرصور، جابر علي(٢٠١٩).الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الاقصى، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الأقصى، القدس.

٣٣-الطائي، عبدالله وقدادة عيسى(٢٠٠٨). "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كلبونة، أحمد يوسف(٢٠٠٨).دور الحاكمية المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية: وفق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي٢٠٠٧، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

٣٤-مجيد،سوسن(٢٠١١). "تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

٣٥-المحاسنة،إبراهيم(٢٠١٣). "إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٦-المحمدي، سعد علي(٢٠١١).العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)،جامعة سانت كليمنتس.

٣٧-المناصير، عمر عيسى(٢٠١٣).أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.

٣٩-نوري ، بتول محمد و سلمان علي خلف(٢٠١٠)، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجامعة المستنصرية، ٢(٢)،العراق.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Abdallah, Abed Al-Nasser, and Ahmad K. Ismail. "Corporate governance practices, ownership structure, and corporate performance in the GCC countries." *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* 46 (2017): 98-115.
- 2-Al- Haddad, W. (2009). Corporate Governance and Performance of Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange, unpublished doctoral dissertation, The Arab Academy for Banking and Financial Sciences.
- 3-Blok, M. (2016). *Scenarios for the 2025 competitive environment for Distributed Energy Resources in New York State*. Master's thesis. Utrecht University, Netherlands.
- 4-Borowiecki, Karol J. (2015). Agglomeration Economies in Classical Music (PDF). *Papers in Regional Science*. 94(3): 443–68.
- 5-Brown, C. (2003). Guidelines for Performance Based Principal Evaluation.
- 6-Cattrysse, Jan., (2005), *Reflection on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor*, www.ssrn.com
- 7-Daft ,Richard (2010). “New era of management,9th, South- eastern, Cengage learning. Australia.
- 8-Dubois, et al, 2004, Competency-Based Human Resource Management,Davies-Black Publishing, California, United Stat, p.16.
- 9-Fawzy, S. (2003). *Assessment of corporate governance in Egypt*. Working paper Studies.

10-Freeland, C. (2007), *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for banks, Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial Stability and Development*, aConference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo,May7-8.

12-Joshua, Ronen, (2006), *A proposed corporate governance reform:financial statement insurance*. Journal of Engineering and Technology Management. Vol (23), No (1-2).

13-Joseph, I. N., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (2014). An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journal of Production Research*, 37(10), 2201-2215.

14-Ikram Ul Haq(2017),IMPACT OF OIL PRICES ON FINANCIAL PERFORMANCE OF CORPORATE FIRMS: A STUDY OF OMANI COMPANIES, *International Journal of Accounting Research (IJAR)*,Vol. 3, No. 1.

15-McKinnell, Hank (2002). *Framing the task for corporate leadership: tone at the top*. Published by the Institute of Internal Auditors.

16-Montes, L., Verdu Jover, A., & Miguel Molina Fernandez, L. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189-209.

17-Obasi, Ibiam, Chinedu, Nakwagu. (2017).Effect Of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria. Aricle, *International Journal Of Finance And Accounting*, 6(5), 145-153.

18-Alyahya'ei, N., N. A. Husin, and K. Supian(2020). "The Impact of Innovation on the Performance of SMEs in Oman." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 13.9, 961-975.

19-OECD, Paris. (2014). Adapted from Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Hyperlink.

- 20-Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- 21-Richard E. Boyatzis, ,1982, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, A Wily Interscience Publication, United StatesP.23.
- 22-SABANDAR,S.Y.,TAWA,A.,&MUSA,C.I.(2018). The implementation of good University governance In the Private Universities in Makassar. *Revista Espacios*,39(02).
- 23-Sekaran, U. (2010), *Research Methods For Business, A Skill-Building Approach*. John Wiley and Sons Inc, New York.
- 25-Turban, E., Sharda, R.and Delen, D.,(2010). *Decision support and business intelligence systems*. 9th Edition prentice Hall.
- 26-Vo, D. H., & Nguyen, T. M. (2014). The impact of corporate governance on firm performance: Empirical study in Vietnam. *International Journal of Economics and Finance*, 6(6), 1-13.
- 27-Williamson, Q., E, (2009). *The Mechanism of Governance*, OxfordUniversity Press.
- 28-Yiwei Li , Mengfeng Gong , Xiu-Ye Zhang , Lenny Koh (2017), The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power”, *The British Accounting Review*, 50, 60-75.
- 29-Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2014). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*.

الاستبانة

المحترمون

السيدات والسادة

تحية طيبة وبعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة من جامعة الشرقية.

ولثقة الباحث بكم وبآرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

اشراف:الدكتور/هايل طشطوش

الباحث: أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي

المعلومات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

1- النوع: ذكر أنثى

2- العمر:

أ. من ٢٠-أقل من ٣٠ سنة ب. ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة
ج. من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة د. ٥٠ سنة فأكثر

3- المستوى العلمي:

أ. دبلوم التعليم العام ب. دبلوم
ج. بكالوريوس د. دراسات عليا

٤- المسمى الوظيفي:

أ. مدير عام ب. مساعد مدير عام
ج. مدير دائرة د. رئيس قسم
هـ. موظف

٥- سنوات الخبرة:

ب. من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

أ. أقل من ٥ سنوات

د. ١٥ سنة فأكثر

ج. من ١٠ - أقل من ١٥ سنة

الاستبانة

المحور الأول: الحوكمة

مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل مراقبة وتوجيه الأعمال بها والذي يحدد أساس عمل الحوكمة في المنظمات هو مدى توزيع المسؤوليات والحقوق بين المساهمين في هذه المنظمة ومجلس الإدارة.

الشفافية: تعرف الشفافية بمدى وضوح المعلومات المقدمة للمنظمة وبشكل دقيق غير مضلل، ومدى دقتها، وموضوعيتها، ونزاهتها، بحيث تسهم في تحسين القرار الإداري، وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردى.

#	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تحدد المحافظة السلطات اللازمة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
٢	تتنس أعمال المحافظة بالوضوح.					
٣	تعكس المحافظة الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين في المحافظة.					
٤	يقضي العاملون في المحافظة أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهام عملهم.					
٥	تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد					
٦	تعتمد المحافظة على تقديم المعلومات بطريقة واضحة للمراجعين					

العدالة: تعرف العدالة على أنها مدى تحقيق النزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد المنظمة.

#	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٧	تراقب الإدارة تطبيق العدالة في جميع تعاملاتها.					
٨	تتم معاملة جميع الموظفين دون التمييز بين وظيفتهم.					

					٩	تسعى المحافظة إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة.
					١٠	تتسم إدارة المحافظة بالعدالة عند تطبيقها الإجراءات الإدارية على الموظفين.
					١١	تتبع المحافظة إجراءات عادلة لملاحقة الموظف المخالف.
					١٢	يتم ترقية الموظفين في المحافظة وفق سلم ترقية عادل

الاستقلالية: هي قدرة الشخص على المبادرة وتحقيق الأهداف بما يتوافق مع رؤيته وتمتعه باستقلال فكري حيث يكون مسؤولاً عن قراراته رغم عدم تيقنه من نتائجها.

#	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٣	تتمتع المحافظة باستقلالية كاملة عند تصميم خططها السنوية.					
١٤	يمتلك الموظف الصلاحية لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة.					
١٥	يبادر الموظف لتنفيذ أفكاره على أرض الواقع.					
١٦	تشجع المحافظة موظفيها على الاستقلالية في تنفيذ أفكار جديدة.					
١٧	تعتبر الاستقلالية من أهم دعائم الحوكمة في المحافظة.					
١٨	يتم إعطاء العاملين مساحة جيدة لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع مهامهم.					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

وهو عبارة عن تخمين شامل لماهية مخرجات المنظمة الفعلية مقارنةً بالمخرجات المتوقعة تبعاً للأهداف المرجو تحقيقها

الكفاءة: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح وإيرادات جديدة من خلال استخدامها للموارد المتاحة لديها وتكاليف أقل.

#	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٩	تسعى المحافظة إلى استخدام مواردها البشرية بالشكل الأمثل.					
٢٠	تتناسب الخطط التي تضعها المحافظة مع الموارد المتاحة لديها.					
٢١	تتبنى المحافظة الأساليب الهادفة إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين.					
٢٢	تمتلك المحافظة القدرة على أداء أعمالها بالطريقة الصحيحة والملائمة.					
٢٣	تسعى المحافظة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد المستخدمة في إنجاز الأعمال.					

الفاعلية: وتعرف بمدى مقدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ضمن التغيرات البيئية من خلال خلق نوع من التوازن بينهما.

#	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٤	تطبق المحافظة أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.					
٢٥	تتبنى المحافظة الأساليب الهادفة إلى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها.					
٢٦	تمتلك المحافظة أهدافاً قابلة للتحقق استراتيجيات واضحة المعالم.					

					٢٧	تعتمد المحافظة على مقاييس أداء واضحة لقياس أدائها.
					٢٨	تسعى المحافظة إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها.
					٢٩	تقوم المحافظة بأداء أعمالها التي تتسجم مع أهدافها

أسماء المحكمين للاستبانة

م	المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
١	د. سيف بن عبدالله بن سنان الغيثي	أستاذ مساعد	جامعة صحار
٢	د. علي بن حمد الريامي	أستاذ مساعد	جامعة صحار
٣	د. إسماعيل باقي محمد	أستاذ مساعد	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
٤	د. خلف هاجم التليل	أستاذ مساعد	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
٥	د. أبو القاسم يوسف سلوار	أستاذ مساعد	جامعة الدلنج (جمهورية السودان)
٦	د. شادي حابس ابو علوش	استاذ مشارك	جامعة اريد الاهلية