

أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي للمؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية (دراسة حالة مؤسسة عبدالعزيز ومحمد العجيمي وعائلتهما الخيرية)

The Impact of Corporate Governance on the Operational Performance of Non-Profit Private Startup Organizations: A Case Study of the Abdulaziz and Mohammed Al-Ojaimi and Their Family Charitable Foundation

إعداد: نايف بن صالح المذن

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكون، ماليزيا

Email: naifsaleh32@gmail.com

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكون، ماليزيا

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الستة (الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة) على الأداء التشغيلي للمؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة عبدالعزيز ومحمد العجيمي وعائلتهما الخيرية بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (303) مفردة من العاملين والمتطوعين في المؤسسة. وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار السابع والعشرين، عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية شملت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.07) ووزن نسبي (81.4%)، مع تصدر بُعد الشفافية والإفصاح المرتبة الأولى. كما جاء مستوى كفاءة الأداء التشغيلي مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.08) ووزن نسبي (81.6%). وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي، إذ فسّرت الحوكمة ما نسبته (88.3%) من التباين في الأداء التشغيلي، كما ثبت وجود أثر دال إحصائياً لجميع الأبعاد الستة مجتمعة، مع تصدر بُعد سيادة القانون بوصفه البعد الأكثر تأثيراً. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة لصالح الفئات الأكبر عمراً والأطول خبرة، وعدم وجود فروق دالة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتعزيز منظومة المساءلة، وترسيخ مبدأ سيادة القانون، وتطوير أدوات إدارة المخاطر الحديثة، وتنويع قنوات الإفصاح والتواصل مع أصحاب المصلحة بما يعزز كفاءة الأداء التشغيلي واستدامته.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الأداء التشغيلي، المؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية، المؤسسات الأهلية، الشفافية والإفصاح، سيادة القانون.

The Impact of Corporate Governance on the Operational Performance of Non-Profit Private Startup Organizations: A Case Study of the Abdulaziz and Mohammed Al-Ojaimi and Their Family Charitable Foundation

Naif bin Saleh Al-Muthin, Dr. Mohamed Salaheldien Mohamed Aly

Faculty of Business Administration, Lincoln University College, Malaysia

Abstract:

This study aimed to examine the impact of corporate governance, across its six dimensions (transparency and disclosure, accountability, participation, rule of law, risk management, and social responsibility and sustainability), on the operational performance of non-profit private startup organizations, through a case study of the Abdulaziz and Mohammed Al-Ojaimi and Their Family Charitable Foundation in Damman, Saudi Arabia. To achieve the study objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data-collection instrument, administered to a simple random sample of (303) employees and volunteers at the foundation. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 27, employing a set of descriptive and inferential statistical methods, including arithmetic means, relative weights, Cronbach's alpha, simple and multiple linear regression, the independent-samples t-test, and one-way ANOVA. The study reached several findings, most notably that the level of implementation of corporate governance principles at the foundation was high, with an arithmetic mean of (4.07) and a relative weight of (81.4%), with the transparency and disclosure dimension ranking first. The level of operational performance efficiency was likewise high, with an arithmetic mean of (4.08) and a relative weight of (81.6%). The results confirmed a statistically significant positive impact of corporate governance on operational performance, as governance explained (88.3%) of the variance in operational performance; all six dimensions had a statistically significant effect, with the rule of law dimension being the most influential. The results also revealed statistically significant differences attributable to age and years of experience in favor of older and more experienced groups, and no significant differences attributable to gender, educational qualification, or job title. Accordingly, the study recommended strengthening the accountability system, entrenching the rule of law, developing modern risk-management tools, and diversifying disclosure and communication channels with stakeholders to enhance the efficiency and sustainability of operational performance.

Keywords: Corporate governance, operational performance, private non-profit start-ups, civil society organizations, transparency and disclosure, rule of law.

1. المقدمة:

تُعد المؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية كياناتٍ أهلية يؤسسها أفراداً أو جهاتٌ خاصة لتحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية أو ثقافية أو خيرية دون استهداف الربح، وتمثل في المملكة العربية السعودية جزءاً متنامياً ومهماً من منظومة العمل الاجتماعي والاقتصادي، وتؤدي دوراً محورياً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتعزيز القطاع غير الربحي وزيادة مساهمته في الناتج المحلي (العدوان وأبو قاعد، 2023م).

وقد أصبحت الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات لما تقدمه من إطار تنظيمي متكامل ينظم عمليات اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات، ويؤمن الموارد على نحوٍ مستدام، ويشكل نظاماً للرقابة والإشراف الذاتي يحد من الفساد وسوء الإدارة ويحمي حقوق أصحاب المصلحة (Ozili, 2023). وتُعرّف ممارسات الحوكمة بأنها مجموعة الإجراءات والسياسات والآليات التي تنظم عمليات اتخاذ القرار والإشراف والرقابة داخل المؤسسة بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد (محمد وسلامة، 2022م).

ولا يقتصر أثر الحوكمة على الجوانب الإدارية والتنظيمية، بل يمتد ليشمل مستوى الأداء داخل المؤسسة؛ إذ يرتبط تطبيق مبادئها ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التشغيلي ورفع كفاءة استخدام الموارد. ويؤدي الأداء التشغيلي دوراً محورياً في المنظمات، إذ يستهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد أثناء إنتاج الخدمات أو تقديمها، بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويسهم في تحسين جودة الخدمات (الزعيبي والجغبير، 2023م). ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية للتعرف على أثر الحوكمة على الأداء التشغيلي للمؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية من خلال دراسة حالة مؤسسة عبدالعزيز ومحمد العجيمي وعائلتهما الخيرية.

1.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تشهد المؤسسات غير الربحية تحديات متزايدة تتعلق بتحسين كفاءة الأداء التشغيلي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، خاصة في ظل التوسع في حجم الأعمال وتعقد العمليات الإدارية والتقنية المرتبطة بالتحول الرقمي. وفي السياق السعودي يشهد القطاع غير الربحي نمواً متسارعاً، إذ تجاوز عدد الجمعيات والمنظمات غير الربحية (6200) جمعية، مما يعكس اتساع نطاق هذا القطاع وأهمية تطوير ممارساته. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بممارسات الحوكمة، لا تزال الدراسات التي تناولت أثرها في الأداء التشغيلي للمؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية محدودة، خصوصاً في السياق التطبيقي المرتبط بالمؤسسات الخيرية. ومن هنا تنبثق المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس: ما أثر الحوكمة على الأداء التشغيلي للمؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مدى فاعلية مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، وإدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة) في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء التشغيلي تُعزى للخصائص الديموغرافية؟

2.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقييم فاعلية مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مستوى كفاءة الأداء التشغيلي

فيها، وتحديد أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الستة على مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى للخصائص الديموغرافية، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي تسهم في تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التشغيلي.

3.1. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية النظرية:

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المؤسسات غير الربحية وعلاقتها بالأداء التشغيلي، وهو من الموضوعات الحديثة نسبياً، كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء التشغيلي للمؤسسات الناشئة غير الربحية، وتساعد في سد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تناولت الحوكمة في القطاع غير الربحي، خصوصاً في المؤسسات الناشئة.

2.3.1. الأهمية التطبيقية

تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في المؤسسات غير الربحية على فهم دور الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، وتقديم توصيات عملية لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، وتدعم متخذي القرار في تبني مبادئ حوكمة فعالة تعزز الاستدامة المؤسسية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات والبرامج وتعزيز ثقة الجهات الداعمة والمانحة.

4.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة، ويتفرع منها ست فرضيات فرعية تتعلق بأثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة الستة على الأداء التشغيلي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

2. الإطار النظري:

1.2. الحوكمة المؤسسية ومبادئها:

تُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة الهياكل والعمليات والممارسات التي تنظم كيفية إدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتشمل أدوار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة، وقد غدت ركيزة أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق النمو المستدام (Audu & Cletus, 2026).

وتتبنى الدراسة الحالية ستة أبعاد لقياس الحوكمة المؤسسية، هي: الشفافية والإفصاح باعتبارها توفير المعلومات الدقيقة والواضحة لأصحاب العلاقة؛ والمساءلة بوصفها علاقةً يبرر من خلالها المسؤولون خططهم وسلوكهم ونتائجهم؛ والمشاركة القائمة على تمكين أصحاب المصلحة من الإسهام في اتخاذ القرار؛ وسيادة القانون المتمثلة في التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح وتطبيقها بعدالة؛ وإدارة المخاطر بوصفها عملية منهجية لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها؛ والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة التي تعكس التزام المؤسسة الأخلاقي وقدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح طويل الأمد (الدعج والعضايلة، 2023م؛ Rahman et al., 2025).

2.2. الأداء التشغيلي

يُعد الأداء التشغيلي مفهوماً متعدد الأبعاد يمثل مؤشراً من مؤشرات الأداء العام للمنظمة، ويُقاس من خلال الإنتاجية وخفض التكاليف وجودة الأداء (الشوابكة، 2025م). ويشير الأداء التشغيلي المستدام إلى قدرة المنظمة على تخصيص الموارد بكفاءة لدعم الأداء البيئي والاجتماعي، بما يساهم في رفع جودة حياة العاملين والمستفيدين (Henao & Sarache, 2022). ويمكن تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي عبر تبني أساليب إدارية متقدمة تحسّن استخدام الموارد وترفع إنتاجية العمليات وتضمن سير الأعمال بشكل منظم وفعال.

3. الدراسات السابقة:

أكدت عديد من الدراسات الدور المحوري للحوكمة في تحسين أداء المؤسسات؛ فقد بيّنت دراسة (الخالدي، 2021م) أن حوكمة القطاع غير الربحي تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وأوضحت دراسة (توفيق، 2024م) وجود علاقة معنوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات، فيما أثبتت دراسة (الجابري والعطاس، 2020م) ارتباط الالتزام بمعايير الحوكمة بتحقيق كفاءة مرتفعة في الأداء التشغيلي للبنوك.

وعلى الصعيد الأجنبي، أوضحت دراسة (Almaskari et al., 2025) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الأداء الوظيفي والتشغيلي، وأكدت دراسة (Audu & Cletus, 2026) أن ممارسات الحوكمة تساهم في تحسين جودة العمليات والإنتاجية والأداء التشغيلي. وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على المؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية في السياق السعودي، وتبنيها ستة أبعاد للحوكمة، معالجةً بذلك فجوةً بحثيةً في تطبيق الحوكمة على الأداء التشغيلي في المؤسسات الخيرية الناشئة.

4. منهجية الدراسة:

1.4. منهج الدراسة ومصادر بياناتها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. واعتمدت في جمع بياناتها على مصدرين: مصادر أولية تمثلت في البيانات الميدانية المجموعة عبر الاستبانة الإلكترونية من العاملين والمتطوعين في المؤسسة، ومصادر ثانوية تمثلت في الكتب والمقالات والدراسات والرسائل العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة.

2.4. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمتطوعين في مؤسسة عبدالعزيز ومحمد العجيمي وعائلتهما الخيرية والبالغ عددهم نحو (1500) شخص. واختير حجم العينة استناداً إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) بواقع (306) مفردة، وأمكن جمع (303) استجابة صالحة للتحليل بنسبة (99%) خلال الفترة من 2026/5/16 إلى 2026/6/16، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ويوضح الجدول (1) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية (ن = 303)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	259	85.5%
	أنثى	44	14.5%
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	95	31.4%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	174	57.4%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	من 45 سنة فأكثر	34	11.2%
	ثانوي أو دبلوم	13	4.3%
	بكالوريوس	235	77.6%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	55	18.2%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	17.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	202	66.7%
	10 سنوات فأكثر	49	16.2%
المسمى الوظيفي	موظف إداري	123	40.6%
	رئيس قسم/مشترف	74	24.4%
	موظف ميداني	56	18.5%
	مدير	30	9.9%
	متطوع	20	6.6%
الإجمالي	-	303	100%

3.3. أداة الدراسة وأسس بنائها وصدقها وثباتها:

تكوّنت الاستبانة من قسمين: الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية، والثاني لمحوري الدراسة؛ إذ اشتمل المحور الأول (مبادئ الحوكمة المؤسسية) على (36) عبارة موزعة على ستة أبعاد، واشتمل المحور الثاني (مستوى كفاءة الأداء التشغيلي) على (15) عبارة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أسس بناء أداة الدراسة: استند الباحث في صياغة عبارات المحور الأول (مبادئ الحوكمة المؤسسية) إلى الإطار النظري وما تضمنه من تعريفات وأبعاد الحوكمة الستة كما وردت في دراسة (الدعج والعضايلة، 2023م) ودراسة (Rahman et al., 2025)، مع الاستفادة من المقاييس التي استخدمتها دراسات سابقة تناولت الحوكمة في بيئات مشابهة، مثل دراسة (Audu & Cletus, 2026) ودراسة (Almaskari et al., 2025) ودراسة (القادري، 2025م) التي تناولت حوكمة المؤسسات الخيرية تحديداً. أما عبارات المحور الثاني (مستوى كفاءة الأداء التشغيلي) فقد استندت إلى الأدبيات التي تناولت أبعاد الأداء التشغيلي ومؤشراته، وفي مقدمتها دراسة (الشوابكة، 2025م) ودراسة (Henao & Sarache, 2022)، مع مراعاة خصوصية بيئة العمل في المؤسسات الخيرية الناشئة. وبعد صياغة العبارات، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال للتأكد من صدقها الظاهري ومدى ملائمة عباراتها لأبعادها وأهداف الدراسة، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم قبل تطبيقها بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

وتم التحقق من صدق الأداة عبر صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً. أما ثبات الأداة فقد قيس بمعامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول (2).

جدول (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة وأبعادها

المحور/البُعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية	36	0.948
البُعد الأول: الشفافية والإفصاح	5	0.755
البُعد الثاني: المساءلة	6	0.760
البُعد الثالث: المشاركة	6	0.758
البُعد الرابع: سيادة القانون	7	0.792
البُعد الخامس: إدارة المخاطر	5	0.743
البُعد السادس: المسؤولية الاجتماعية والاستدامة	7	0.779
المحور الثاني: مستوى كفاءة الأداء التشغيلي	15	0.902
الثبات الكلي للاستبانة	51	0.965

ويتضح أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (0.965)، وهي قيمة ممتازة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد موثوقية الأداة وصلاحيته للاعتماد عليها.

4.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

عولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار (27)، ووظفت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار توكي للمقارنات البعدية.

5. نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

1.5. التحليل الوصفي لمبادئ الحوكمة المؤسسية:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية

البُعد	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الترتبة
الشفافية والإفصاح	4.12	0.480	82.5%	مرتفعة	1
المشاركة	4.08	0.453	81.6%	مرتفعة	2
المسؤولية الاجتماعية والاستدامة	4.07	0.390	81.4%	مرتفعة	3
إدارة المخاطر	4.05	0.398	81.1%	مرتفعة	4
سيادة القانون	4.05	0.413	80.9%	مرتفعة	5
المساءلة	4.04	0.424	80.8%	مرتفعة	6
المتوسط الكلي للمحور	4.07	0.375	81.4%	مرتفعة	-

أظهرت النتائج في الجدول السابق أن مستوى فاعلية مبادئ الحوكمة المؤسسية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.07) ووزن نسبي (81.4%)، وتصدر بُعد الشفافية والإفصاح المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد المساءلة في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاع مستواه، ويعكس التقارب الكبير بين الأبعاد تكامل منظومة الحوكمة وانسجام مكوناتها، كما يوضح الجدول (3). وفيما يلي عرض التحليل الوصفي التفصيلي لعبارات كل بُعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية الستة، تكميلاً للنتائج الإجمالية الواردة في الجدول (3):

البُعد الأول: الشفافية والإفصاح

جدول (4): نتائج الاستجابة لفقرات بُعد الشفافية والإفصاح في محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن أنشطتها وبرامجها بشكل واضح ومتاح لجميع المعنيين.	4.46	0.613	89.2%	مرتفعة جداً	1
2	توفر المؤسسة معلومات دقيقة وحديثة حول أدائها المالي والتشغيلي الفعلي دون مبالغة أو إخفاء.	4.03	0.441	80.6%	مرتفعة	4
3	تحرص المؤسسة على إتاحة التقارير الدورية للعاملين وأصحاب المصلحة بسهولة، بما يعزز ممارسات الإفصاح ويقوي الثقة بينها وبين المستفيدين والعاملين.	4.09	0.583	81.8%	مرتفعة	2
4	تتسم إجراءات المؤسسة بالوضوح وعدم الغموض في مختلف العمليات الإدارية.	4.06	0.745	81.3%	مرتفعة	3
5	تتيح المؤسسة قنوات متعددة للحصول على المعلومات والاستفسارات.	3.98	0.902	79.6%	مرتفعة	5
	الدرجة الإجمالية لبُعد الشفافية والإفصاح	4.12	0.480	82.5%	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن هذا البُعد جاء بدرجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.12) ووزن نسبي (82.5%)، وتصدرت الفقرة المتعلقة بالتزام المؤسسة بالإفصاح عن أنشطتها وبرامجها بوضوح أمام جميع المعنيين المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً (متوسط 4.46)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة بإتاحة قنوات متعددة للحصول على المعلومات والاستفسارات (متوسط 3.98)، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتنويع وسائل التواصل مع أصحاب المصلحة.

البُعد الثاني: المساءلة

جدول (5): نتائج الاستجابة لفقرات بُعد المساءلة في محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تخضع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لمبدأ المساءلة عن القرارات المتخذة.	4.06	0.592	81.3%	مرتفعة	3
2	توجد آليات واضحة لحاسبة المقصرين في أداء مهامهم الوظيفية.	4.09	0.586	81.7%	مرتفعة	2
3	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري وفق معايير محددة وواضحة.	4.06	0.581	81.3%	مرتفعة	4
4	يتم توثيق الإجراءات والقرارات بما يسهل عملية المساءلة عند	4.10	0.604	81.9%	مرتفعة	1

الحاجة.					
5	يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بعدالة داخل المؤسسة.	3.99	0.719	79.7%	مرتفعة
6	تتيح المؤسسة إمكانية تقديم الشكاوى أو الملاحظات ومتابعتها بجدية.	3.95	0.679	79.1%	مرتفعة
	الدرجة الإجمالية لبُعد المساءلة	4.04	0.424	80.8%	مرتفعة

من نتائج الجدول السابق نجد أن بُعد المساءلة جاء بدرجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.04) ووزن نسبي (80.8%)، وتصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بتوثيق الإجراءات والقرارات بما يسهل عملية المساءلة (متوسط 4.10)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة بإتاحة تقديم الشكاوى والملاحظات ومتابعتها بجدية (متوسط 3.95)، وهو ما يستدعي مزيداً من الاهتمام بالجانب التفاعلي للمساءلة.

البُعد الثالث: المشاركة

جدول (6): نتائج الاستجابة ل فقرات بُعد المشاركة في محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	4.15	0.693	83.0%	مرتفعة	1
2	تتيح الإدارة فرصاً متكافئة لإبداء الآراء والمقترحات من قبل الموظفين.	4.02	0.560	80.5%	مرتفعة	6
3	يتم إشراك أصحاب المصلحة في تطوير البرامج والخدمات المقدمة.	4.07	0.594	81.5%	مرتفعة	2
4	تعزز المؤسسة بيئة عمل قائمة على التعاون وتبادل الأفكار.	4.07	0.662	81.5%	مرتفعة	3
5	يتم الأخذ بآراء العاملين عند وضع الخطط والسياسات التشغيلية.	4.07	0.715	81.5%	مرتفعة	4
6	تسهم المشاركة في تحسين جودة القرارات داخل المؤسسة.	4.06	0.570	81.1%	مرتفعة	5
	الدرجة الإجمالية لبُعد المشاركة	4.08	0.453	81.6%	مرتفعة	

من نتائج الجدول السابق نجد أن بُعد المشاركة جاء بدرجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.08) ووزن نسبي (81.6%)، وتصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات (متوسط 4.15)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة بإتاحة فرص متكافئة لإبداء الآراء والمقترحات (متوسط 4.02)، مع ملاحظة التقارب الكبير بين متوسطات فقرات هذا البُعد.

البُعد الرابع: سيادة القانون

جدول (7): نتائج الاستجابة ل فقرات بُعد سيادة القانون في محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تلتزم المؤسسة بتطبيق الأنظمة واللوائح المعتمدة في جميع أنشطتها.	4.16	0.559	83.2%	مرتفعة	1
2	يتم تنفيذ الإجراءات الإدارية وفقاً للقوانين المنظمة للعمل الخيري.	4.10	0.508	82.0%	مرتفعة	2
3	تحرص المؤسسة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في أعمالها.	4.03	0.569	80.5%	مرتفعة	4

4	يتم التعامل مع المخالفات وفق إجراءات قانونية واضحة وعادلة.	4.01	0.666	80.1%	مرتفعة	6
5	تلتزم المؤسسة بالتعليمات الرسمية الصادرة من الجهات الرقابية.	3.96	0.747	79.3%	مرتفعة	7
6	يتم تحديث السياسات الداخلية بما يتوافق مع التغيرات القانونية.	4.05	0.701	81.0%	مرتفعة	3
7	تسهم سيادة القانون في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة.	4.02	0.542	80.5%	مرتفعة	5
	الدرجة الإجمالية لبُعد سيادة القانون	4.05	0.413	80.9%	مرتفعة	

من نتائج الجدول السابق نجد أن بعد سيادة القانون جاء بدرجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.05) ووزن نسبي (80.9%)، وتصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بالالتزام المؤسسة بتطبيق الأنظمة واللوائح المعتمدة (متوسط 4.16)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة بالالتزام المؤسسة بالتعليمات الرسمية الصادرة من الجهات الرقابية (متوسط 3.96)، مما قد يشير إلى فجوة طفيفة بين الالتزام باللوائح الداخلية والاستجابة الكاملة للمتطلبات الرقابية الخارجية.

البُعد الخامس: إدارة المخاطر

جدول (8): نتائج الاستجابة لفقرات بُعد إدارة المخاطر في محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تعتمد المؤسسة أساليب واضحة لتحديد المخاطر المحتملة في العمل للتعامل معها.	4.18	0.514	83.7%	مرتفعة	1
2	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وللمحد من الآثار السلبية.	4.08	0.443	81.5%	مرتفعة	2
3	يتم إشراك العاملين في التعرف على المخاطر المرتبطة بمهامهم.	4.05	0.513	80.9%	مرتفعة	3
4	تستخدم المؤسسة أدوات حديثة في تحليل وتقييم المخاطر.	4.02	0.663	80.3%	مرتفعة	4
5	تساهم إدارة المخاطر في تحسين استمرارية العمل داخل المؤسسة.	3.95	0.802	79.0%	مرتفعة	5
	الدرجة الإجمالية لبُعد إدارة المخاطر	4.05	0.398	81.1%	مرتفعة	

من نتائج الجدول السابق نجد أن بعد إدارة المخاطر جاء بدرجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.05) ووزن نسبي (81.1%)، وتصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة باعتماد أساليب واضحة لتحديد المخاطر المحتملة (متوسط 4.18)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة بإسهام إدارة المخاطر في تحسين استمرارية العمل (متوسط 3.95)، مما يشير إلى تقدم المؤسسة في الجانب التشخيصي لتحديد المخاطر أكثر من الجانب التطبيقي لترجمتها إلى استمرارية تشغيلية ملموسة.

البُعد السادس: المسؤولية الاجتماعية والاستدامة

جدول (9): نتائج الاستجابة لفقرات بُعد المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع بشكل مستدام.	4.16	0.547	83.2%	مرتفعة	1
2	تلتزم المؤسسة بتنفيذ مبادرات تعزيز المسؤولية الاجتماعية.	4.08	0.478	81.7%	مرتفعة	3

3	تراعي المؤسسة الأبعاد البيئية في تنفيذ أنشطتها المختلفة.	4.06	0.546	81.1%	مرتفعة	4
4	تعمل الإدارة على تحقيق التوازن بين الأهداف الحالية والاستدامة المستقبلية.	4.09	0.586	81.7%	مرتفعة	2
5	تساهم المؤسسة في دعم الفئات المستحقة وتحسين جودة حياتهم.	4.05	0.721	81.1%	مرتفعة	5
6	تعزز الأنشطة التي تنفذها المؤسسة من قيم العمل الخيري في المجتمع.	4.03	0.630	80.5%	مرتفعة	6
7	تحرص المؤسسة على بناء شراكات مجتمعية تدعم الاستدامة المؤسسية.	4.02	0.622	80.5%	مرتفعة	7
	الدرجة الإجمالية لبُعد المسؤولية الاجتماعية والاستدامة	4.07	0.390	81.4%	مرتفعة	

من نتائج الجدول السابق نجد أن بعد المسؤولية الاجتماعية والاستدامة جاء بدرجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي عام (4.07) ووزن نسبي (81.4%)، وتصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بسعي المؤسسة لتقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع بشكل مستدام (متوسط 4.16)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة ببناء شراكات مجتمعية تدعم الاستدامة المؤسسية (متوسط 4.02)، وهو ما يفتح المجال لتوسيع نطاق الشراكات المؤسسية طويلة الأمد.

2.5. التحليل الوصفي للأداء التشغيلي:

كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.08) ووزن نسبي (81.6%)، ويوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الاستجابة وترتيب فقرات محور مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، إجابة عن التساؤل الثاني للدراسة.

جدول (10): نتائج الاستجابة لفقرات محور مستوى كفاءة الأداء التشغيلي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الدرجة	الرتبة
1	تنفذ المؤسسة أنشطتها وبرامجها وفق خطط تشغيلية محددة وواضحة.	4.45	0.567	89.0%	مرتفعة جداً	1
2	تعتمد المؤسسة على مؤشرات واضحة لقياس مستوى الأداء التشغيلي.	4.04	0.375	80.9%	مرتفعة	10
3	تساهم التقنيات المستخدمة في المؤسسة في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودتها.	4.00	0.531	80.1%	مرتفعة	12
4	تحقق البرامج التي تنفذها المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة عالية.	4.07	0.734	81.3%	مرتفعة	7
5	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات أو المشكلات التي تؤثر على سير العمل.	3.91	0.861	78.3%	مرتفعة	15
6	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل يحقق كفاءة الأداء.	3.98	0.693	79.5%	مرتفعة	14

7	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة بما يضمن انسيابية سير العمل.	4.08	0.572	81.7%	مرتفعة	6
8	تحرص المؤسسة على تقليل الهدر في الموارد أثناء تنفيذ الأنشطة.	4.13	0.474	82.6%	مرتفعة	4
9	تستثمر المؤسسة مواردها المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.	4.15	0.524	83.0%	مرتفعة	2
10	يتم تقييم الأداء التشغيلي بشكل دوري بهدف تحسين النتائج.	4.13	0.481	82.6%	مرتفعة	5
11	يتم تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر بما يواكب متطلبات العمل.	4.05	0.505	81.1%	مرتفعة	9
12	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في تنفيذ خدماتها وأنشطتها المختلفة.	4.06	0.666	81.1%	مرتفعة	8
13	يسهم تدريب العاملين في رفع مستوى كفاءة الأداء التشغيلي.	3.99	0.801	79.7%	مرتفعة	13
14	تتجز المهام المطلوبة ضمن الأطر الزمنية المحددة دون تأخير ملحوظ.	4.01	0.681	80.3%	مرتفعة	11
15	تتميز إجراءات العمل داخل المؤسسة بالمرونة وسهولة التنفيذ.	4.15	0.549	83.0%	مرتفعة	3
	المتوسط الكلي للمحور الثاني	4.08	0.399	81.6%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (10) أن جميع فقرات المحور جاءت بدرجة استجابة مرتفعة إلى مرتفعة جداً. وتصدرت المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بتنفيذ المؤسسة لأنشطتها وبرامجها وفق خطط تشغيلية محددة وواضحة بمتوسط حسابي (4.45) ووزن نسبي (89.0%) ودرجة مرتفعة جداً، مما يدل على رسوخ التخطيط التشغيلي كأساس للعمل المؤسسي. تلتها في المرتبة الثانية فقرة استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج (متوسط 4.15)، وفي المرتبة الثالثة فقرة اتسام إجراءات العمل بالمرونة وسهولة التنفيذ (متوسط 4.15)، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو ترشيد الموارد وتحسين الكفاءة.

في المقابل، جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة باستجابة المؤسسة بسرعة للتغيرات أو المشكلات التي تؤثر على سير العمل بمتوسط حسابي (3.91) ووزن نسبي (78.3%)، تلتها في المرتبة قبل الأخيرة فقرة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل يحقق كفاءة الأداء (متوسط 3.98)، مما يشير إلى وجود مجال لتعزيز المرونة التشغيلية وسرعة التكيف مع المتغيرات الطارئة، بما يضمن انسيابية أكبر في سير العمل عند مواجهة التحديات المفاجئة، ويجيب هذا التحليل التفصيلي بشكل كافٍ عن التساؤل الثاني للدراسة.

3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

لاختبار أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي أُجري تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي

المتغير المستقل	R	R ²	قيمة ف	الدلالة	قيمة ت	المعامل B
الحوكمة المؤسسية	0.939	0.883	2261.73	0.000**	47.56	1.001

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

يتبين من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط طردي قوي جداً بين المتغيرين ($R = 0.939$)، وأن الحوكمة المؤسسية تفسّر ما نسبته (88.3%) من التباين في الأداء التشغيلي ($R^2 = 0.883$)، بقيمة (ف) دالة بلغت (2261.73) عند مستوى دلالة (0.000)، ومعامل تأثير موجب ($B = 1.001$). وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى، بما يؤكد أن ترسيخ مبادئ الحوكمة يُعد محركاً أساسياً للارتفاع بكفاءة الأداء التشغيلي.

4.5. اختبار الفرضيات الفرعية الست:

لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة على الأداء التشغيلي أُجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة على الأداء التشغيلي

المتغير المستقل (البُعد)	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة ت	الدلالة
الثابت (Constant)	-0.005	0.090	-	-0.058	0.954
الشفافية والإفصاح	0.092	0.036	0.111	2.559	0.011*
المساءلة	0.201	0.028	0.214	7.107	0.000**
المشاركة	0.174	0.029	0.197	5.989	0.000**
سيادة القانون	0.318	0.045	0.329	7.046	0.000**
إدارة المخاطر	0.085	0.031	0.085	2.727	0.007**
المسؤولية الاجتماعية والاستدامة	0.135	0.046	0.132	2.910	0.004**

$R^2 = 0.890$ ، $R = 0.943$ ، قيمة ف = 398.0، الدلالة = 0.000. ** دال عند (0.01)، * دال عند (0.05).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن النموذج الكلي يتمتع بقدرة تفسيرية مرتفعة جداً، إذ تفسّر الأبعاد الستة مجتمعة (89.0%) من التغير في الأداء التشغيلي بقيمة (ف) دالة بلغت (398.0). وكان لجميع الأبعاد الستة أثر إيجابي دال إحصائياً، وتصدّر بُعد سيادة القانون بوصفه الأكثر تأثيراً ($B = 0.318$ ، بيتا = 0.329)، يليه بُعد المساءلة ($B = 0.201$)، ثم المشاركة ($B = 0.174$). وبناءً عليه تُقبل الفرضيات الفرعية الست جميعها.

5.5. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2)

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الديموغرافية. وللتحقق من ذلك استُخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بالنسبة لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وجاءت النتائج التفصيلية كما في الجداول من (13) إلى (19).

جدول (13): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين استجابات العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أنثى	4.17	0.539	-1.259	0.214
ذكر	4.06	0.369		

تُظهر النتائج من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-1.259) بمستوى دلالة (0.214) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعكس وحدة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات العينة وفقاً لمتغير العمر

الفئة	المتوسط	الانحراف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
من 25 إلى أقل من 35 سنة	3.96	0.491	بين المجموعات	1.999	2	1.000	6.506	0.002**
من 35 إلى أقل من 45 سنة	4.13	0.325	داخل المجموعات	46.095	300	0.154		
من 45 سنة فأكثر	4.17	0.398	الكلية	48.095	302			

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر (ف = 6.506، الدلالة = 0.002)، لصالح الفئات الأكبر عمراً؛ إذ سجلت فئة (45 سنة فأكثر) أعلى متوسط (4.17)، تلتها فئة (35 إلى أقل من 45 سنة) بمتوسط (4.13)، ثم فئة (25 إلى أقل من 35 سنة) بمتوسط (3.96). وللتحقق من طبيعة هذه الفروق أُجري اختبار توكي (Tukey HSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول (15).

جدول (15): نتائج اختبار المقارنات البعدية (Tukey) لمتغير العمر

الفئة (I)	الفئة (J)	متوسط الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	-0.164*	0.050	0.003**
من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 45 سنة فأكثر	-0.212*	0.078	0.019*
من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر	-0.048	0.074	0.790

كشف اختبار توكي عن فروق دالة إحصائية بين فئة (25 إلى أقل من 35 سنة) وكل من فئتي (35 إلى أقل من 45 سنة) و(45 سنة فأكثر) لصالح الفئتين الأكبر عمراً، في حين لم تظهر فروق دالة بين الفئتين الأكبر عمراً. ويُفسر ذلك بامتلاك الفئات العمرية الأكبر خبرة تراكمية أعمق ووعياً أوسع بأهمية مبادئ الحوكمة وانعكاسها على كفاءة الأداء التشغيلي.

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الفئة	المتوسط	الانحراف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
ثانوي أو دبلوم	3.97	0.923	بين المجموعات	0.394	2	0.197	1.238	0.292
بكالوريوس	4.10	0.346	داخل المجموعات	47.701	300	0.159		
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	4.03	0.418	الكلية	48.095	302			

لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ($F = 1.238$ ، الدلالة = 0.292)، وهي قيمة غير دالة لأنها أكبر من (0.05)، مما يشير إلى تقارب رؤية أفراد العينة نحو موضوع الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الفئة	المتوسط	الانحراف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
أقل من 5 سنوات	3.85	0.626	بين المجموعات	3.492	2	1.746	11.745	0.000**
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	4.11	0.247	داخل المجموعات	44.602	300	0.149		
10 سنوات فأكثر	4.19	0.508	الكلية	48.095	302			

تُظهر النتائج في الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ($F = 11.745$ ، الدلالة = 0.000)، لصالح ذوي الخبرة الأطول؛ إذ سجلت فئة (10 سنوات فأكثر) أعلى متوسط (4.19)، تلتها فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط (4.11)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط (3.85). وللتحقق من طبيعة هذه الفروق أُجري اختبار توكي، كما في الجدول (18).

جدول (18): نتائج اختبار المقارنات البعدية (Tukey) لمتغير عدد سنوات الخبرة

الفئة (I)	الفئة (J)	متوسط الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-0.263*	0.060	0.000**
أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	-0.334*	0.077	0.000**
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-0.071	0.061	0.479

كشف اختبار توكي عن فروق دالة إحصائية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وكل من فئتي (5 إلى أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح ذوي الخبرة الأطول، في حين لم تظهر فروق دالة بين الفئتين الأطول خبرة، ويُعزى ذلك إلى امتلاك الموظفين ذوي الخبرة الأطول فهماً أعمق لآليات العمل المؤسسي وانعكاس ممارسات الحوكمة على كفاءة الأداء.

جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الفئة	المتوسط	الانحراف	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
موظف إداري	4.12	0.333	بين المجموعات	0.552	4	0.138	0.865	0.485
موظف ميداني	4.10	0.482	داخل المجموعات	47.543	298	0.160		
متطوع	3.98	0.873	الكلية	48.095	302			
رئيس قسم/مشرف	4.04	0.174						
مدير	4.04	0.396						

لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (ف = 0.865، الدلالة = 0.485)، وهي قيمة غير دالة لأنها أكبر من (0.05)، مما يعكس توافقاً وانسجاماً في وجهات نظر منسوبي المؤسسة بمختلف مسمياتهم الوظيفية حول فاعلية الحوكمة المؤسسية وأثرها في كفاءة الأداء التشغيلي.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً؛ إذ ثبت وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة لصالح الفئات الأكبر عمراً والأطول خبرة، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وهو ما يجيب بشكل تفصيلي ومباشر عن التساؤل الرابع للدراسة.

6. الخاتمة وملخص النتائج:

خلصت الدراسة إلى أن مؤسسة عبدالعزيز ومحمد العجيمي وعائلتهما الخيرية تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة (متوسط 4.07، وزن نسبي 81.4%)، مع تصدر بُعد الشفافية والإفصاح، وأن مستوى كفاءة أدائها التشغيلي مرتفع (متوسط 4.08، وزن نسبي 81.6%)، وتصدرت فقرة تنفيذ الأنشطة والبرامج وفق خطط تشغيلية محددة وواضحة قائمة عبارات هذا المحور. كما أكدت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوكمة المؤسسية على الأداء التشغيلي، إذ فسّرت الحوكمة (88.3%) من التباين في الأداء التشغيلي، وثبت الأثر الدال لجميع الأبعاد الستة مجتمعةً بنسبة تفسير بلغت (89.0%)، مع تصدر بُعد سيادة القانون بوصفه الأكثر تأثيراً.

وأظهرت النتائج التفصيلية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري العمر (ف = 6.506، دلالة = 0.002) وعدد سنوات الخبرة (ف = 11.745، دلالة = 0.000) لصالح الفئات الأكبر عمراً والأطول خبرة، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس (ت = -1.259، دلالة = 0.214) والمؤهل العلمي (ف = 1.238، دلالة = 0.292) والمسمى الوظيفي (ف = 0.865، دلالة = 0.485). وتؤكد هذه النتائج مجتمعةً أن الاستثمار في ترسيخ منظومة الحوكمة المؤسسية يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي واستدامته في المؤسسات الناشئة الخاصة غير الربحية.

7. التوصيات:

1. تعزيز منظومة المساءلة بوصفها البُعد الأقل ترتيباً، عبر تطوير آليات واضحة لمتابعة الشكاوى والملاحظات والاستجابة لها، وترسيخ مبدأ الثواب والعقاب بعدالة.
2. ترسيخ مبدأ سيادة القانون باعتباره الأكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي، عبر استكمال مواءمة اللوائح الداخلية مع المتطلبات الرقابية وتحديث السياسات بما يواكب التغيرات القانونية.
3. تطوير أدوات إدارة المخاطر الحديثة وتوظيف التقنيات التحليلية في رصد المخاطر وتقييمها، بما يترجم التشخيص النظري إلى إجراءات وقائية ملموسة.
4. تنويع قنوات الإفصاح والتواصل مع أصحاب المصلحة وتيسير وصولهم إلى المعلومات والتقارير الدورية بوسائط متعددة، بما يعزز الشفافية وثقة المجتمع.
5. الاستفادة من خبرات الكوادر الأكبر عمراً والأطول خبرة في نقل ثقافة الحوكمة للموظفين الجدد عبر برامج إرشاد وتوجيه.
6. تعزيز المرونة التشغيلية وسرعة الاستجابة للتغيرات والمشكلات الطارئة، من خلال تطوير آليات اتخاذ القرار وتوزيع المهام بما يضمن انسيابية أكبر في سير العمل.

8. المصادر والمراجع:

1.8. المراجع العربية:

- الجابري، خالد محمد، والعطاس، وليد أحمد. (2020م). أثر الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في الأداء التشغيلي للبنوك اليمنية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ساحل حضرموت. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 3(2)، 273-306.
- الخالدي، جميلة محمد. (2021م). حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، 2(2)، 112-140.
- الدعج، راتب عارف، والعضايلة، علي محمد. (2023م). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(عدد خاص)، 341-356.
- الزعيبي، فراس علي، والجغبير، محمد إسماعيل. (2023م). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 38(4).
- الشوابكة، خالد محمود. (2025م). أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(2)، 251-295.
- العدوان، خالد صالح، وأبو قاعد، غازي رسمي. (2023م). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الاعتمادات الدولية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في المدارس ذات البرامج الدولية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- القادري، مزنة عدنان. (2025م). حوكمة المؤسسات الخيرية: تجربة المملكة المتحدة نموذجاً. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 40(141)، 86-125.
- توفيق، م. (2024م). أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات.
- محمد، ع.، وسلامة، م. (2022م). ممارسات الحوكمة المؤسسية ودورها في تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في المؤسسات.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Aguilera, R. V., & Ruiz Castillo, M. (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. BRQ Business Research Quarterly, 28(2), 336-348.
- Almaskari, T. H., Mohamad, E., Shafee, N. A. Q. M., & Yahaya, S. N. (2025). The role of financial governance on institutional performance: A review study. Multidisciplinary Reviews, 8(8), e2025238.
- Audu, D. J., & Cletus, D. R. (2026). An assessment of corporate governance practices and their effect on organizational performance in emerging economies: A case study of Plateau State, Nigeria. SSR Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 3(2), 92-105.

- Henao, R., & Sarache, W. (2022). Sustainable performance in manufacturing operations: The cumulative approach vs. trade-offs approach. *International Journal of Production Economics*, 244, 108385.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Ozili, P. K. (2023). Corporate governance and financial inclusion. *Journal of Money and Business*, 3(1), 89–107.
- Rahman, M., Sima, S. A., & Hossain, T. (2025). Sustainable organizational performance and Khulna's jute industry: Issues, challenges, and opportunities. *Journal of Business and Management Studies*, 7(4), 351–363.

Copyright © 2026 (الدكتور/ نايف بن صالح المذن، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي). تُنشر هذه الدراسة بموجب
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-الإبداع-NC 4.0).
NC 4.0).

This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International
License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.83.11>