

دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي:  
دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بجدة

## THE ROLE OF ADMINISTRATIVE GOVERNANCE PRINCIPLES IN ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE: AN APPLIED STUDY ON THE SAUDI TELECOM COMPANY IN JEDDAH.

Asseri Maree Yagob Yussef\*

University of Jeddah, Saudi Arabia

\*Corresponding Author:

[i.asserri@hotmail.com](mailto:i.asserri@hotmail.com)

### Abstract

The study aimed to identify the role of administrative governance principles with their dimensions (transparency, accountability, integrity, participation) in achieving institutional excellence from the point of view of employees of the Saudi Telecom Company in Jeddah Governorate. The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool for collecting data from a random sample. There were (164) employees of the administrative departments at the Saudi Telecom Company in Jeddah. The data was analyzed using the SPSS program, and the results of the study concluded that the role of the principle of transparency in achieving institutional excellence in the company was at a very high level, with an approval rate of (87%), and that the principle of accountability was at a high level. High and approval rate (83.2%), the principle of integrity came at a high level and approval rate (80%), and the principle of participation came at a high level and approval rate (78.2%). The results also showed that the level of institutional excellence at the Saudi Telecom Company in Jeddah Governorate was at a high level with an approval rate of (81.4%). The results also reached acceptance of the main hypothesis, that is, there is a statistically significant relationship at the 0.05 significance level between the principles of administrative governance in its four dimensions and achieving excellence. Corporate Institution of Saudi Telecom Company in Jeddah Governorate. The study recommended the necessity of conducting a study similar to the current study as an applied study on all other organizations and telecommunications companies, while conducting more future studies on the obstacles that prevent telecommunications companies from adhering to the principles of governance.

**Keywords:** administrative governance, institutional excellence, Saudi Telecom Company.

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة الإدارية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة) في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (164) مفردة موظفي الأقسام الإدارية بشركة الاتصالات السعودية بجدة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مبدأ الشفافية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة جاء بمستوى مرتفع جداً ونسبة موافقة (87%)، وأن مبدأ المساءلة جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (83.2%)، ومبدأ النزاهة جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (80%)، ومبدأ المشاركة جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (78.2%). كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة قد جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (81.4%)، كما توصلت النتائج لقبول الفرضية الرئيسية، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ الحوكمة الإدارية بأبعادها الأربعة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات وشركات الاتصالات الأخرى مع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي تحول دون قيام شركات الاتصالات بالالتزام بمبادئ الحوكمة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإدارية، التميز المؤسسي، شركة الاتصالات السعودية.

**1-1 المقدمة:**

تواجه منظمات اليوم تحديات وتغيرات متلاحقة، وظروفاً تنافسية شديدة محلياً وعالمياً مما أصبح لزاماً عليها أن تدير أنفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المتقل بالكثير من التحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها، لتقديم خدماتها بأفضل طريقة، ولإحداث التطوير المنشود بها، حيث نجد أن من بين تلك الوسائل والتوجهات الإدارية الحديثة نوعاً ما مصطلح " الحوكمة الإدارية".

حيث تعد الحوكمة الإدارية من الأمور الهامة التي تسعى المنظمات إلى إرساء مبادئها كمفهوم إداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل التي تقابلها، والتأكيد على النزاهة والوفاء بالالتزامات وضمن تحقيق تلك المنظمات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، من خلال تحري الضوابط التي من شأنها تحديد المسؤوليات والمراقبة على القرارات بجانب الالتزام بالإفصاحات والشفافية؛ إضافة إلى توسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات، مما سيزيد من فعالية الأداء داخل هذه المنظمات (المؤمني، 2019).

كما تهدف مبادئ الحوكمة الإدارية إلى تحقيق الشفافية والعدالة والنزاهة وتفعيل المساءلة المحاسبية لإدارة المنظمة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح، والحد من الاستغلال السيء للسلطة وعدم تحقيق المصلحة العامة للمنظمة؛ مما يزيد من معدلات الأداء وتعظيم لقيمة المنظمة وتحقيقاً للشفافية والإفصاح العادل (العنزي والشمري، 2023).

وفي سياق آخر فقد ظهر مصطلح التميز المؤسسي والذي يشير إلى الكيفية التي تمكن المنظمة من إستخدام قدراتها الإستراتيجية سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو تقنية لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى خدماتها لجمهور المستفيدين منها لتكون متميزة عن غيرها من المنظمات في نفس المجال (خليل، 2020).

حيث تبحث المنظمات عن التميز في الأداء من أجل تأمين النجاح والاستمرارية في الأسواق، وذلك من خلال النمو النوعي الذي يجمع بين خدمة وإرضاء العميل الداخلي والخارجي، حيث أضحت البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز المؤسسي؛ فالتميز هو أحد الدعامات الأساسية التي تسعى جميع المنظمات الدولية إلى اعتمادها في جميع مجالات العمل، والذي سوف يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءة مخرجاتها (الحداد، 2022).

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة، في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة وإستكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا المجال نظراً لقلّة الدراسات (على حد علم الباحث) التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عما توفره الحوكمة الإدارية من تحفيز للأداء والكفاءة الكلية للشركة، كما يعتزم هذا البحث تحديد ما إذا كانت حوكمة الشركات تساهم بشكل كبير في ضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة من أجل تحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمساهمة في تميزها.

**2-1 مشكلة الدراسة:**

الحوكمة الإدارية كنظام وأسلوب إداري حديث وبما تمثله من مبادئ وقوانين وأسس تعد في حقيقتها إتجهاً إصلاحياً يوفر أساساً ثابتاً وثقة كاملة للمتعاملين مع الشركات والمنظمات؛ بحيث يوفر هذا الأساس ضماناً للجودى الإدارية والأخلاقية والإقتصادية المستهدفة من تعاملاتهم المختلفة معها (يوسف، 2022)؛ فضلاً عن دعم الأداء من خلال تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة والمساواة والنزاهة لضمان حسن استخدام الموارد بصورة مثلى لتحقيق التميز المؤسسي (الرفوع، 2021).

ومن هذا المنطلق فقد وجد الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية لشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة، أن موظفي الشركة وأثناء قيامهم بمهامهم قد يصطدمون بمشكلات أو عوائق تعترض سير عملهم، وتعيق قيامهم بمسؤولياتهم على أكمل وجه واحترافية عالية، فلا بد من مواجهة هذه المشكلات والمعوقات والعمل على حلها أو الحد منها والتقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن ذلك إلا إذا كان عملها منبياً على التخطيط السليم والفعال؛ وبالتالي فإن تطبيق الحوكمة الإدارية قد يعكس مناخاً ديمقراطياً تتفاعل فيه كافة أطراف العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة والرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية في العمل وتحديد متطلباته ومعاييره بهدف تحقيق التميز المؤسسي. وعليه وفي ضوء ما سبق يمكننا حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك موظفي شركة الاتصالات السعودية لمبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة)؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي داخل شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

**3-1 أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
- 2- معرفة مدى إدراك موظفي شركة الاتصالات السعودية لمبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة).
- 3- بيان مستوى التميز المؤسسي داخل شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
- 4- توضيح الفروق في مستوى استجابات أفراد العينة نحو دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).
- 5- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد الشركة (محل الدراسة) في تحقيق التميز المؤسسي.

**4-1 أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية الدراسة العلمية والعملية على النحو التالي:

**(أ) الأهمية العلمية:**

- 1- تركز الدراسة على إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة وهي الحوكمة الإدارية وفي هذا يعد إسهاماً علمياً في مجال حوكمة الشركات إذ يعتبر من البحوث القليلة في هذا المجال.
- 2- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص من خلال ما توفره الدراسة من قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعني تطوير هذا المجال مستقبلاً.
- 3- إبراز أهمية الحوكمة وإعكاساتها على الشركة من خلال نتائج الدراسة ووضع توصيات علمية قد تساهم في تحقيق التميز المؤسسي لشركات الاتصالات وتجنب ما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

**(ب) الأهمية العملية:**

- 1- نتائج الدراسة ستوفر لصانعي القرار معلومات عن مستوى الحوكمة الإدارية داخل الشركة ودورها في تحقيق التميز، وتقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها العاملين والباحثون في مجال الفكر الإداري الحديث.
- 2- تحاول الدراسة لفت نظر المسؤولين والقائمين على شركات الاتصالات في المملكة إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والذي ثبتت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق في الدول الأخرى.

3- يؤمل الباحث أن تصبح هذه الدراسة مرجعاً يمكن الاستعانة به من قبل الإدارات العليا بشركات الاتصالات في المملكة، بحيث تساهم نتائج هذه الدراسة في تأصيل العلاقة بين مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.

### 5-1 فرضيات الدراسة:

**الفرض الرئيس الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.

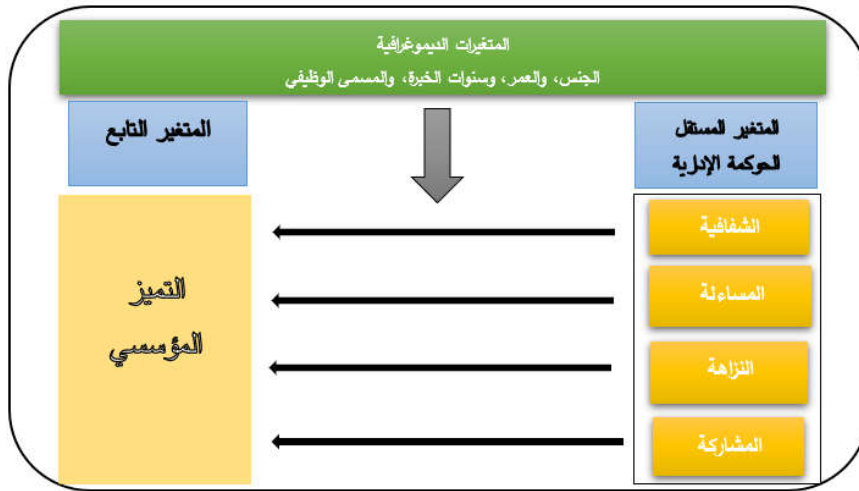
وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (الشفافية) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
  2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (المساءلة) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
  3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (النزاهة) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (المشاركة) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
- الفرض الرئيس الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

### 6-1 نموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فيمكن عرض متغيرات الدراسة كما يلي:

- **المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية.** ويشمل الأبعاد التالية (الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة)، وذلك بالإعتماد على دراسة كلاً من (العنزي والشمري، 2023)؛ (اليامي، 2022)؛ (العيسوي، 2022).
  - **المتغير التابع: التميز المؤسسي.** وذلك بالإعتماد على دراسة (عبود، 2020).
- ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة كما هو موضح بالنموذج أدناه:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح من إعداد الباحث

### 7-1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على معرفة دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على موظفي الأقسام الإدارية بشركة الاتصالات السعودية.
- **الحدود الزمنية:** يستغرق إنجاز البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1445هـ - 2024م.

### 8-1 مصطلحات الدراسة:

#### 1- الحوكمة الإدارية:

تعرف الحوكمة الإدارية بأنها : نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء (العنزي والشمري، 2023).

ويعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: العملية التكاملية ومجموعة من الآليات والمبادئ التي تطبق في شركة الاتصالات السعودية لمواجهة المشكلات الإدارية وتحقيق الفاعلية في الأداء للوصول للتميز داخل الشركة.

#### 2- التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: نمط فكري و فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل (سمر الدين والقرشي، 2020).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة الشركة على تحقيق أداء أفضل لموظفيها وخدمة متميزة لمتلقي خدماتها وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما يعكس بشكل إيجابي على نمو الشركة وتحقيق فاعلية عملياتها وإجراءاتها.

## الإجراءات المنهجية

## 1-4 تمهيد:

هذا الفصل سيتم من خلاله عرض منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعها الباحث من خلال هذه الدراسة، والتي تشمل منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ومن ثم التحقق من صدقها وثباتها، مع الوقوف على الأدوات والأساليب الإحصائية المتبعة.

## 2-4 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية لمناسبتها لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث يهتم هذا المنهج بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، وذلك من خلال جمع معلومات دقيقة عن ظاهرة معينة موضوع الدراسة، ويقوم بوصف تلك الظاهرة وتفسيرها تفسيراً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة، ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كلفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها (المزجاجي، 2017).

## 3-4 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة هو ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء دراسته عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن حدود ذلك المجتمع يعد عضواً من مكونات المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الأقسام الإدارية بشركة الاتصالات السعودية بجدة.

## 4-4 عينة الدراسة:

العينة هي وحدات جزئية من المجتمع تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، ويتم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد إحصائية محددة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث وهم موظفي الأقسام الإدارية بشركة الاتصالات السعودية بجدة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على (200) موظف، وبلغ عدد الذين استجابوا للاستبيان عينة مقدارها (164) مفردة وذلك من خلال استمارة إلكترونية عن طريق موقع (Google Forms)، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات الهاتف الجوال والإيميل وبعض مواقع التواصل الاجتماعي.

## 5-4 إجراءات جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق استخدام أدوات الدراسة لحل مشكلة الدراسة:

- المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تضمنت الأسئلة التي قامت كل متغيرات الدراسة.
- المصادر الثانوية: حيث تم معالجة ذلك في الإطار النظري فقد تم البحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مقارب أو مشابه لموضوع الدراسة.

## 6-4 أداة الدراسة:

تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لهذه الدراسة، وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث إنتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت والتكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن أكبر عدد من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث.

وقد تم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- 1- تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية.
- 2- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء الاستبانة كدراسة كلاً من (العززي والشمري، 2023)؛ (اليامي، 2022)؛ (العيسوي، 2022).
- 3- صياغة العبارات لكل محور وبعد.
- 4- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على المشرف والاتفاق على التعديلات.

وقد تكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هي:

القسم الأول: البيانات الأولية: وتضم الخصائص الديموغرافية للعينة: الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويشتمل على البيانات الخاصة بدور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بجدة، وتشتمل على محورين هما:

- المحور الأول: مبادئ الحوكمة الإدارية، ويتكون من 20 فقرة موزعة بالتساوي على (4) أبعاد بواقع (5) فقرات لكل بُعد، وهي: (مبدأ الشفافية - مبدأ المساءلة - مبدأ النزاهة - مبدأ المشاركة).
  - المحور الثاني: مستوى التميز المؤسسي، ويتكون من 7 فقرات.
- وبعد ذلك تم تدرج الاستجابات للعبارات، وذلك باستخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) تأخذ الدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1) على التوالي:

جدول رقم (1-4): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المستوى	المتوسط الموزون	الوزن	الإجابة
مرتفع جداً	5 - 4.20	5	موافق بشدة
مرتفع	4.20 > - 3.40	4	موافق
متوسط	3.40 > - 2.60	3	محايد
منخفض	2.60 > - 1.80	2	غير موافق
منخفض جداً	1.80 > - 1	1	غير موافق بشدة

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة البحث ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

## 6-5 الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS)، لأنه الأنسب في تحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً يحقق أهداف الدراسة ويختبر فرضياتها، ولتحليل الاستبانة الخاصة بالدراسة تم استخدام المقاييس الإحصائية المناسبة للتحليل وهي:

- 1- معامل ارتباط بيرسون لقياس الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات.
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
- 4- المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والنسب المئوية لوصف محاور الإستبانة.
- 5- تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.
- 6- إختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

**6-6 نتائج إختبار فرضيات الدراسة:**

**الفرض الرئيس الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة. لإختبار الفرضية الرئيسية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل محور (الحوكمة الإدارية) والمتغير التابع محور (التميز المؤسسي)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (5-11). العلاقة بين مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بطريقة الإنحدار الخطي البسيط**

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	إختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	إختبار F
الحد الثابت	0.481	**3.22	**0.887	0.787	**597.5
الحوكمة الإدارية	0.875	**24.4			

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة. يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (597.5) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار وبالتالي معنوية العلاقة التأثيرية للحكومة الإدارية على التميز المؤسسي. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) في النموذج (β) والذي بلغ (0.875) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الإختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.887) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.787) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) في إحداث التغير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 78.7 % وهي نسبة مساهمة عالية. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة. وقد تم تقسيم الفرض الرئيسي الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

**1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (الشفافية) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة.** لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ الشفافية) والمتغير التابع محور (التميز المؤسسي)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (5-12). العلاقة بين مبدأ الشفافية وتحقيق التميز المؤسسي بطريقة الإنحدار الخطي البسيط**

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	إختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	إختبار F
الحد الثابت	0.666	*2.43	**0.703	0.494	**158.4
مبدأ الشفافية	0.783	**12.6			

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين مبدأ الشفافية وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة. يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (158.4) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار وبالتالي معنوية العلاقة التأثيرية لمبدأ الشفافية على التميز المؤسسي. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (مبدأ الشفافية) في النموذج (β) والذي بلغ (0.783) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الإختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.703) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.494) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (مبدأ الشفافية) في إحداث التغير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 49.4 % وهي نسبة مساهمة متوسطة. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ الشفافية وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة.

**2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (المساءلة) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة.** لإختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ المساءلة) والمتغير التابع محور (التميز المؤسسي)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (5-13). العلاقة بين مبدأ المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي بطريقة الإنحدار الخطي البسيط**

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	إختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	إختبار F
الحد الثابت	1.15	**5.91	**0.770	0.593	**235.6
مبدأ المساءلة	0.704	**15.3			

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين مبدأ المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الإتصالات السعودية بمحافظة جدة. يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (235.6) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار وبالتالي معنوية العلاقة التأثيرية لمبدأ المساءلة على التميز المؤسسي. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (مبدأ المساءلة) في النموذج (β) والذي بلغ (0.704) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الإختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.770) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل

التحديد والذي بلغ (0.593) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (مبدأ المساءلة) في إحداث التغيير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 59.3 % وهي نسبة مساهمة متوسطة. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ المساءلة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.

**3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (النزاهة) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.**  
إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ النزاهة) والمتغير التابع محور (التميز المؤسسي)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:  
**جدول رقم (14-5). العلاقة بين مبدأ النزاهة وتحقيق التميز المؤسسي بطريقة الانحدار الخطي البسيط**

النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	إختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	إختبار F
الحد الثابت	1.122	**8.25	**0.868	0.753	**494.7
مبدأ النزاهة	0.737	**22.2			

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين مبدأ النزاهة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة. يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (494.7) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي معنوية العلاقة التأثيرية لمبدأ النزاهة على التميز المؤسسي. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (مبدأ النزاهة) في النموذج (β) والذي بلغ (0.737) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الإختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.868) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.753) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (مبدأ النزاهة) في إحداث التغيير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 75.3 % وهي نسبة مساهمة مرتفعة. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ النزاهة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.

**4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ (المشاركة) وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.**  
إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) والمتغير التابع محور (التميز المؤسسي)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:  
**جدول رقم (15-5). العلاقة بين مبدأ المشاركة وتحقيق التميز المؤسسي بطريقة الانحدار الخطي البسيط**

النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	إختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	إختبار F
الحد الثابت	1.28	**42.87	**0.887	0.787	**599.4
مبدأ المشاركة	0.715	**24.5			

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين مبدأ المشاركة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة. يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (599.4) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي معنوية العلاقة التأثيرية لمبدأ المشاركة على التميز المؤسسي. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (مبدأ المشاركة) في النموذج (β) والذي بلغ (0.715) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الإختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.887) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.787) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) في إحداث التغيير في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بلغ 78.7 % وهي نسبة مساهمة مرتفعة. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ المشاركة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.

## 2-6 النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تبين للباحث النتائج الآتية:

- 1- دور مبدأ الشفافية في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة جاء بمستوى مرتفع جداً ونسبة موافقة (87%).
- 2- دور مبدأ المساءلة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (83.2%).
- 3- دور مبدأ النزاهة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (80%).
- 4- دور مبدأ المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (78.2%).
- 5- مستوى التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة قد جاء بمستوى مرتفع ونسبة موافقة (81.4%).
- 6- قبول الفرضية الرئيسية، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ الحوكمة الإدارية بأبعدها الأربعة وتحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية بمحافظة جدة.
- 7- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط إستجابات عينة الدراسة نحو مبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر - وأن الفروق بين فئتي العمر (من 55 فأكثر) و (من 25 -> 35 سنة) لصالح أفراد العينة في الفئة العمرية (من 25 -> 35 سنة) بالمتوسط الحسابي الأعلى، وكذلك بين فئتي العمر (من 55 فأكثر) و (من 35 -> 45 سنة) لصالح أفراد العينة في الفئة العمرية (من 35 -> 45 سنة) بالمتوسط الحسابي الأعلى.
- 8- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط إستجابات عينة الدراسة نحو مبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة - وأن الفروق بين فئة الخبرة (من 25 فأكثر) وفئات الخبرة الأخرى: (أقل من 5 سنوات) و (من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة) و (من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة) حيث أن عينة الدراسة ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر) أظهروا أقل قيمة للمتوسط الحسابي مقارنة مع الخبرات الأخرى.

## 3-6 التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية في الشركة بشكل أكبر وذلك من خلال وضوح التعليمات واللوائح والأنظمة والقوانين المنظمة لمنح الحوافز والمكافآت للموظفين المنتفعين بها بحيث يكون هناك شفافية في عرض هذه اللوائح.
- 2- ضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين وتطبيق على جميع الموظفين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، كذلك يجب تحديث آليات عمل الجهات ذات العلاقة وضمان عدم هدر الموارد من خلال تحديث أدوار الجهات وضمان محفزات المساءلة.

- 3- عدم اقتضار المساءلة فقط على العقاب بل لابد أن ترتكز كذلك على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، في حين أن مضامين الرؤية المباركة (2030) ذهبت إلى محاسبة المسؤولين في كافة المنظمات سواء الحكومية والخاصة ومجازاتهم عن عدم تحقيق ذلك وفقاً لمبدأ سيادة القانون على الجميع دون استثناء.
- 4- ضرورة تعزيز مبدأ النزاهة الإدارية في الشركة بشكل أكبر وذلك من خلال عدالة الأنظمة والقوانين المطبقة على كافة الموظفين مع الأخذ في الحسبان ضرورة توافر التعامل النزيه والمكتمل في التقارير المالية التي تقدم إلى الجهات المعنية.
- 5- ضرورة تعزيز مبدأ المشاركة والعمل الجماعي بين الموظفين داخل الشركة وسماع مقترحاتهم، كما يجب إزالة الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤسين وأهمية توافر جو من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تتسم بالتعاون والاحترام بينهم، لأن الإحساس بقيمة الفرد وبقيمة الآخرين من أساسيات نجاح نظام العمل لذلك لابد من تقدير إنجازات العاملين والاعتراف بمساهماتهم.
- 6- وأخيراً يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات وشركات الاتصالات الأخرى مع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي تحول دون قيام شركات الاتصالات بالالتزام بمبادئ الحوكمة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- أبو النصر، مدحت (2015)، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأخضر، صياحي (2019)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- الأخضر، فليطبي (2018)، الحوكمة كمدخل حديث لتحسين وتطوير أداء شركات التأمين التعاوني، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع1.
- الأسمر، منى حسن (2020)، درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج70.
- الأفرع، نور طاهر (2019)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5 (1).
- بن سالم، عبد الحكيم و سليمان، الياس و دولي، سعاد (2018)، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع6.
- توفيق، مبروك عطية (2021)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6(2).
- التقفي، فهد حميد (2019)، واقع تطبيق مضماني إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، المجلة التربوية، ع57.
- الحايك، نهي (2016)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- حجازي، نهال موسى (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- حجازي، محمود حسن وطنبور، رامي سامي (2018)، دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج (3)، ع(9).
- الحداد، محمد علي أحمد (2022)، دور مبادئ الحوكمة الإدارية في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي: دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع(4).
- حسن، مروان صباح (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في منظمة اسيا سيل، مجلة الدناير، ع14.
- حمزة، أسوان عبد الله (2021)، حوكمة الجامعات بين النظرية والتطبيق في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة: دراسة تحليلية، مجلة التواصل، جامعة عدن، ع43.
- الحمود، نهاية نواف (2011)، الحاكمية المؤسسية وأثرها على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- خضير، شادي (2019)، أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية: دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الخفيفي، مبروك عبد الله (2019)، دور وآليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 2 (2).
- خلف، علي خالد (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج13، ع4.
- خليل، عبد المعز علي الشيخ (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، ع(9).
- خليل، محمد أحمد إبراهيم (2008)، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية، السعودية، الرياض، المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد.
- الداعور، اسلام بدوي محمود (2008)، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

- الرفوع، أماني يوسف (2021). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الرفيعي، علي عبود (2018)، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمت الجبوية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج15، ع1.
- سليم، ماهر (2014)، إشاعة ثقافة الحوكمة يساعده على الارتقاء بأداء الجامعات، جريدة الرأي، متاح عبر الرابط: <http://alrai.com/article/627348.html>
- سليمان، حنان حسن (2017)، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، جامعة قناة السويس، القاهرة.
- سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (2020)، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (7).
- العبادي، هاشم فوزي وحمد الله، أسامة علاء (2018) تأثير أدوار مدير الموارد لبشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج24، ع102.
- عبد الوهاب، أيمن (2008)، مفهوم التمكين في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- عبود، مدالله بشير (2020)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج40، ع1.
- العربي، شاكر محمد (2011)، دور حوكمة المنظمات في تفعيل الأبداع، ملتقى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التنسيير.
- العربي، منال (2014)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (12).
- عكار، زينب شلال (2020)، دور ومبادئ وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة التأمين الوطنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، 12 (29).
- العموش، خالد أحمد سليمان (2018)، الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج4، ع2.
- العنزي، حمود الهادي و الشمري، وائل (2023). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، المجلة العربية للإدارة، 45 (4).
- العنزي، نواف فهد (2018)، أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العيسوي، وسام فتحي (2022)، أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الغامدي، ريم أحمد (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج3، ع2.
- الفحيلة، إبراهيم زيد (2019)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، ع20، ج2.
- الفوز، نجوى (2015)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- محمد، ليلى جمال (2017)، إدارة التميز والأبداع الإداري، ط1، عمان: دار خلد للحباني للنشر والتوزيع.
- مقداد، نادية (2017)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، ع12.
- المليكي، محمد عبد الجليل (2017)، نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أب، كلية التربية، اليمن.
- المؤمني، آلاء كمال (2019). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1).
- نجم، نورة عدنان (2017)، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الوكيل، منار محمد (2021)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، 41 (4).
- الياحي، داحن بن محمد زياد آل سنان (2022)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، 6 (17).
- يوسف، أبو زيد عكوش (2022). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 13 (3).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Crowther , David and Seifi, Shahla(2010).(Corporate Governance & Rick Management , 10ed ,10.
- Nginyo, J. M., Ngui, T. K., & Ntale, J. F . (2018) " Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya " International Journal of Business & Law .
- ZHAI ,LE(2020). Investigating the Impact of Governance on Mega Project Performance :Evidence from China.Technological and Economic Development of Economy, 26(2).