

حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي

د/ عزيزه عقاب المفلح

أستاذ مساعد في فلسفة الخدمة الاجتماعية/ جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

Administration Council Governance as a Strategic Approach to Enhancing the Efficiency and Productivity of the Nonprofit Sector

Dr. Aziza Eqab Al-Muflih

Assistant Professor of Social Work Philosophy, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Email: aealmuflih@imamu.edu.sa

ملخص البحث:

تهدف الدراسة التعرف على مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق حوكمة مجالس الإدارة من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة، وكذلك تحديد درجة إسهام معايير تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى إلى المتغيرات (الدرجة العلمية، الخبرة)، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وقد استخدمت تلك الدراسة منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، وتم تطبيق الدراسة في مؤسسات القطاع غير الربحي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالقطاع غير الربحي جاءت مرتفعة، وأن متطلبات تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالقطاع غير الربحي جاءت ايضا مرتفعة، وأن مستوى إسهام معايير الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي جاءت ايضا مرتفعة، كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى (٠.٠٥) بين أعضاء مجالس الإدارة وترجع إلى (الدرجة العلمية، الخبرة). الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مجالس الإدارة، القطاع غير الربحي.

Abstract: □

The study aims to identify the level of implementation of Council governance as a strategic approach to enhancing the efficiency and productivity of the non-profit sector from the perspective of Council members, as well as to identify the requirements for implementing board governance from the perspective of Council members, as well as to determine the degree of contribution of governance implementation standards from the perspective of board members, and to reveal the existence of statistically significant differences at the level (0.05) attributed to the variables (academic degree, experience). This study is a descriptive study, and the study used the social survey method through the sample. The study was implemented in non-profit sector institutions in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The results of the study concluded that the level of implementation of Council governance in the non-profit sector was high, and that the requirements for implementing board governance in the non-profit sector were also high, and that the level of contribution of governance standards in enhancing the efficiency and productivity was also high, The results of the study also proved that there were no significant differences at the level (0.05) between Council members due to (academic degree, experience) Keywords: Governance, Administration Council, Nonprofit Sector..

مقدمة:

إن التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي هي هدف الكثير من الدول الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال أجهزتها الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قيامها بتنفيذ بعض المشروعات والبرامج، ولكن هذه التنمية لا تتحقق إلا بالتنسيق مع المنظمات غير الربحية لما لها من قدرة على

الاتصال بالقاعدة الشعبية للمجتمع بمختلف فئاته. (سليمان، ٢٠٠٥، ص. ١٤). لذلك أصبحت المنظمات الغير ربحية في عالمنا المعاصر أحد الأطراف الأساسية الفاعلة على الصعيدين القومي والعالمي جنباً إلى جنب مع مؤسسات الدولة، وتسعى هذه المنظمات إلى استثمار طاقات العمل التطوعي لدى الجماهير، والمشاركة في بناء مجتمعاتها، وإشباع حاجاتها الأساسية، وأصبح إحداث التنمية الشاملة وظيفية أساسية من وظائف المنظمات الغير ربحية. (العامري، ٢٠١١، ص. ١٢٣) حيث إن المنظمات الغير ربحية تعد وحدة اجتماعية نشأت عن قصد وذلك لتحقيق أهداف معينة لا تتعارض مع قوانين وتقاليد المجتمع وذلك بغرض المساهمة في إشباع احتياجاته ومواجهة مشكلاته، وأنها إحدى أهم قنوات التنمية وتنفيذها خصوصاً في القطاعات التي لا تغطيها الخدمات الحكومية وترتكز على المبادرات التطوعية، وبذلك في تجسد حي ملموس لجوهر المشاركة وعماد التنمية. (الدمرداش، ١٩٩٧، ص. ٢٩٩) فالقطاع غير الربحي يمثل أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تستهدف رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٥٪، وزيادة أعداد المتطوعين وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في العمل المؤسسي (Vision 2030, 2016). فلذلك تشهد المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بها في ضوء رؤية المملكة بتطويرها وتطوير خدماتها، كما تهتم أيضاً رؤية المملكة بتنفيذ مبادئ الحوكمة باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية ورفع إنتاجيتها، وذلك في ضوء التحولات التنموية التي تشهدها البلاد. لذلك لجأت العديد من الدول والمؤسسات في سبيل تحسين الأداء إلى الحوكمة كمدخل إداري سليم في هذا الوقت، وباعتباره نظاماً يتم من خلاله توجيه أنشطة الدول والمنظمات ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة بتلك المؤسسات، وتعد الحوكمة إحدى ركائز التنمية الاجتماعية فالحوكمة تحفظ للمنظمات الغير ربحية خصوصيتها من المرونة ويسر الإجراءات وفي الوقت نفسه تساعدها على اتخاذ القرارات من خلال نظام رشيد يهدف إلى الوصول إلى أفضل القرارات، وذلك بهدف زيادة العائد وإزالة الصعوبات التي تواجهها مالياً وإدارياً، ومن ثم تستطيع تحقيق هدفها وهو التنمية المحلية. (بيبرس، ٢٠٠٩، ص. ٩) كما أن حوكمة المنظمات غير الربحية تعد نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة غير الربحية، كما تعتبر نظاماً يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل. (Fawzy; S, 2003, p.123)، وتضمن الحوكمة مجموعة من الإجراءات وقواعد العمل والسياسات والأهداف، بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة (عبدالوهاب، ٢٠١١، ص. ١٩). كما ينظر إلى حوكمة مجالس إدارة المنظمات غير الربحية كأداة رئيسية في تحقيق تلك الأهداف، إذ تسهم في تنظيم العلاقات داخل المؤسسات غير الربحية، وضبط عمليات اتخاذ القرار، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية ويضمن إستدامة العطاء المجتمعي (OECD, 2019) وتتجلى أهمية حوكمة مجالس الإدارة في المؤسسات غير الربحية من خلال دورها في تعزيز الثقة بين هذه المؤسسات والمستفيدين من خدماتها والجهات الداعمة لها، إذ أوضحت بعض الدراسات الحديثة إلي أن تطبيق معايير الحوكمة يسهم في تقليص المخاطر المالية والإدارية التي تتعرض لها المنظمات غير الربحية، ويعزز من مستويات الشفافية والافصاح لدى تلك المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وعلى سمعة المؤسسة داخل المجتمع (Alajaji, 2022)، كما أن وجود مجالس إدارة فعالة قائمة على الكفاءة والتخصصية يتيح بيئة تنظيمية تسهل تبني الابتكار وتطوير آليات العمل الخيري بما يواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. (AbouAssi & Bies, 2018) لذلك تشير أيضاً الأدبيات الأكاديمية إلى أن تعزيز ممارسات الحوكمة داخل المنظمات غير الربحية مثل وضوح الأدوار وتكوين اللجان المتخصصة وضبط آليات التقييم، يمكن أن يسهم بشكل مباشر وفعال في رفع فعالية المجلس وتحسين أداء تلك المنظمات. (Brown, 2005, pp. 317-319) فضلاً عن ذلك فقد أظهرت بعض الدراسات أن حجم مجلس إدارة المنظمات غير الربحية وتركيبته لهما تأثير ملموس على الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية، حيث ارتبطت زيادة عدد الأعضاء بزيادة العائدات والتبرعات. (Zhou & Lin, 2024, pp. 1-17) وعليه فإن حوكمة مجالس الإدارة في القطاع غير الربحي لا تُعد مجرد التزام تنظيمي بل هي مدخل استراتيجي لتحقيق الفاعلية والاستدامة لذلك القطاع، فهي تضمن ترسيخ ممارسات الرشد الإداري داخل تلك المنظمات وتدعم آليات المتابعة والتقييم وتعزز من قدرة المؤسسات غير الربحية على تحقيق رسالتها التنموية والاجتماعية بكفاءة وفاعلية أكبر، وهذا ما يجعل الحوكمة عنصراً أساسياً في مستقبل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

٢. مشكلة الدراسة:

يشكل القطاع غير الربحي ركيزة أساسية لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومع ذلك كثيراً ما يواجه هذا القطاع تحديات بارزة في كفاءة الأداء والإنتاجية المؤسسية، كما يُعزى جزء كبير منها إلى ضعف هياكل الحوكمة في مجالس إدارة تلك المؤسسات.

لذلك تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تحديات جوهرية تتعلق بقدرتها على الإستدامة المالية والإدارية، حيث تعتمد غالبية هذه المنظمات على مصادر تمويل محدودة مثل التبرعات والمنح، مما يضعف استمراريته ويجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية والاجتماعية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن غياب تطبيق فعال لمبادئ الحوكمة في مجالس الإدارة كان من أبرز العوامل التي ساهمت في تدني مستويات الكفاءة المؤسسية وكذلك ضعف القدرة على تحقيق الأهداف التنموية طويلة المدى للمنظمات غير الربحية. (Alajaji, 2022) وفي هذا الإطار فإن تبني نموذج متكامل لحوكمة مجالس الإدارة يمثل مدخلاً إستراتيجياً هاماً لضبط عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات غير الربحية، وكذلك ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وضمان الإستخدام الأمثل للموارد المحدودة لتلك المنظمات، وذلك بما يعزز من ثقة المانحين والمستفيدين في أداء هذه المنظمات غير الربحية. كما أن تعزيز دور مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية يسهم في الإرتقاء بمستويات الفاعلية المؤسسية لهم، وذلك من خلال صياغة إستراتيجيات واضحة ومتابعة تنفيذها بآليات رقابية دقيقة بما يضمن توافق الممارسات الإدارية مع الأهداف المعلنة للمنظمات غير الربحية، وقد أوضحت الأدبيات أن الحوكمة الفعالة تساعد على خلق بيئة عمل مؤسسية أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتسهم في تعزيز الإنتاجية من خلال تقليل الهدر وتوجيه الجهود نحو البرامج الأكثر أثراً في المجتمع (Cornforth, 2012) ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى حوكمة مجالس الإدارة ليس فقط كألية للرقابة والمساءلة بل كأداة إستراتيجية لإدارة الأداء وضمان إستدامة القطاع غير الربحي. هذا وقد أولت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أهمية بالغة للقطاع غير الربحي حيث وضعت هدفاً إستراتيجياً يتمثل في رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٥٪، وذلك مع تعزيز دورها في التنمية المستدامة، وهو ما يستلزم وجود هياكل حوكمة متينة في مجالس الإدارة قادرة على دفع هذه المؤسسات نحو تحقيق أثر مجتمعي ملموس. (Vision 2030, 2016) لذلك شددت رؤية المملكة على أهمية الشفافية ومكافحة الفساد، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى إعادة هيكلة مجالس إدارت المنظمات غير الربحية بحيث تصبح أكثر قدرة على ترسيخ ثقافة الإفصاح وتعزيز ثقة المجتمع وضمان توجيه الموارد وفق أولويات تنموية واضحة. لذلك أظهرت بعض التجارب الدولية أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة المالية والإدارية إذ يساهم ذلك في تحسين عملية جمع الموارد ويزيد من فاعلية المبادرات والبرامج المجتمعية لتلك المنظمات، فعلى سبيل المثال أشارت دراسة (AbouAssi, 2015) إلى أن الحوكمة تمثل آلية ممتازة للحد من الإعتماد المفرط على التمويل الخارجي للمنظمات غير الربحية، ويمكن من خلالها تعزيز الثقة المؤسسية وتطوير سياسات رشيدة لإدارة المخاطر بتلك المنظمات، كما يمكنها أن تسعى لتحقيق التوازن بين الإستقلالية المالية ومتطلبات المساءلة العامة، وهو ما يضع مجالس الإدارة في موقع إستراتيجي لقيادة التحول داخل المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك فإن تفعيل حوكمة مجالس الإدارة يسهم في بناء قدرات بشرية مؤهلة لإدارة المنظمات غير الربحية بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك عبر تعزيز التدريب المستمر للأعضاء وتوسيع مشاركتهم في صياغة السياسات والرقابة على التنفيذ، وقد بينت بعض الدراسات أن ضعف القدرات الإدارية في مجالس المنظمات غير الربحية يؤدي إلى تكرار الأخطاء الإدارية وتدني مستوى الشفافية مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء العام للمنظمات غير الربحية. (Brown, 2005)، ومن هنا فإن إدخال معايير واضحة لتلك المنظمات للحوكمة تشمل سياسات الإفصاح وإدارة المخاطر والتقييم الدوري للأنشطة والبرامج والمشروعات وأداء مجالس الإدارات، يشكل مدخلاً محورياً لرفع كفاءة وإنتاجية هذا القطاع الحيوي. وعليه يمكن القول إن حوكمة مجالس إدارت المنظمات غير الربحية تعد مدخلاً إستراتيجياً أساسياً لتحقيق التحول المنشود في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية فهي تمثل الضامن لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الإنتاجية، وترسيخ الثقة المجتمعية، بما يتوافق مع تطلعات رؤية ٢٠٣٠ نحو بناء قطاع غير ربحي مستدام وفاعل في التنمية الوطنية السعودية.

وبناء على ما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة دراستها في التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة كمدخل إستراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة؟
٢. ما متطلبات تطبيق مجالس الإدارة كمدخل إستراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة ؟
٣. ما مدى إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى إلى المتغيرات (الدرجة العلمية، الخبرة) في استجابات أعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة كمدخل إستراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي؟

٣. أهداف الدراسة

: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.

٢. التعرف على متطلبات تطبيق حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.

٣. تحديد درجة إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.

٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى إلى المتغيرات (الدرجة العلمية، الخبرة) في استجابات أعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي.

٤. أهمية الدراسة:

- أهمية الدراسة النظرية:

١. قد يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة في القطاع غير الربحي من خلال تناولها لمجال حيوي يتمثل في مجالس الإدارة ودورها في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

٢. قد يقدم ذلك البحث إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية بما يعزز من فهم الباحثين والمهتمين لكيفية توظيف الحوكمة كمدخل استراتيجي للتطوير المؤسسي.

٣. قد يساعد ذلك البحث على سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تناولت موضوع الحوكمة في القطاع غير الربحي، إذ أن معظم الدراسات ركزت على القطاعات الحكومية أو الخاصة بينما هذا البحث يسلط الضوء على قطاع يشهد نمواً متزايداً.

٤. من الممكن أن يضع أساساً علمياً يمكن أن ينطلق منه الباحثون لإجراء دراسات مستقبلية تتناول الحوكمة في قطاعات غير ربحية متنوعة أو مقارنتها مع القطاعات الأخرى.

- أهمية الدراسة التطبيقية:

١. قد يقدم البحث توصيات عملية لتفعيل الحوكمة في مجالس إدارة القطاع غير الربحي بما يعزز كفاءتها وإنتاجيتها، ويتيح أداة عملية لقياس مستوى تطبيق الحوكمة وتحديد أوجه القصور لوضع خطط تطويرية واقعية.

٢. قد يساعد البحث متخذي القرار وأعضاء مجالس الإدارة على التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة بما يمكنهم من تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية العمل وتحقيق الأهداف التنموية.

٣. يعكس البحث تزايد اهتمام الحكومات بالحوكمة من خلال القوانين والقرارات الهادفة لضبط الأعمال وحماية الممتلكات، ويزود الجهات الرقابية بتوصيات عملية لتطوير السياسات واللوائح الخاصة بالقطاع غير الربحي بما يتوافق مع معايير الحوكمة.

٤. قد يسهم البحث في تعزيز فرص تحقيق الاستدامة في القطاع غير الربحي عبر رفع كفاءة مؤسساته وقدرته على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

٥. مصطلحات الدراسة وإطارها النظري:

أ. المنظمات غير الربحية: يقصد بالمنظمات غير الربحية: أنها مؤسسات تعمل لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنموية أو خيرية دون السعي لتحقيق أرباح مالية توزع على الأعضاء أو المساهمين بل يُعاد استثمار الفائض من مواردها في أنشطتها وبرامجها الهادفة إلى خدمة المجتمع (Salamon & Anheier, 1997, p.89). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الكيانات أو المؤسسات التي يتم تنظيمها وفق قواعد وأنظمة تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو خاصة للمجتمع السعودي في مجالات متعددة كال التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية دون أن يكون الربح هدفاً أساسياً لها وذلك مع إعتادها في تمويلها على التبرعات أو المنح أو الإيرادات الذاتية الموجهة لتحقيق أهدافها.

ب. الحوكمة: يقصد بها: مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بالمؤسسة، أو هي ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات (الحايك، ٢٠١٦، ص. ٨٨). وفي هذا السياق عرفها حماد (٢٠٠٥) بأنها الإجراءات التي يستخدمها أصحاب المصلحة في المنظمة - كالمساهمين وغيرهم - من أجل الإشراف على المخاطر ومراقبتها التي تقوم بها الإدارة. (حماد، ٢٠٠٥، ص. ١٤٢). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المنظمات غير الربحية بما يحقق الأداء السليم.

ج. **مجالس الإدارة:** يقصد بمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية أنها الهيئة القيادية المنتخبة أو المعينة التي تتولى مسؤولية توجيه المنظمة والإشراف على أنشطتها وضمان تحقيق رسالتها وأهدافها، حيث تقع على عاتقها مسؤولية وضع السياسات العامة للمنظمة ومتابعة الأداء فيها وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يتوافق مع القوانين والمعايير الأخلاقية. (Bradshaw, 2009, p.66) **وتعرف إجرائيًا بأنها:** مجموعة من الأفراد الذين يتم إختيارهم لتمثيل المنظمة غير الربحية وذلك عبر القيام بمهام التخطيط والإشراف والمساءلة بما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات غير الربحية في إدارة مواردها وبرامجها.

د. **حوكمة مجالس الإدارة:** يقصد بحوكمة مجالس الإدارة: مجموعة القواعد والآليات التي تنظم عمل المجلس وتحدد علاقته بالإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، وذلك بما يضمن الشفافية والمساءلة والفاعلية في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة (Tricker, 2019, p.241). **وتعرف إجرائيًا بأنها:** هي ذلك الإطار التنظيمي والإداري الذي يضبط أداء مجلس الإدارة داخل المنظمات غير الربحية وذلك من خلال وضع السياسات العامة ومتابعة التنفيذ وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات غير الربحية.

هـ. **الدراسات السابقة:**

- دراسة السبيعي (٢٠٢٥) بعنوان "فاعلية الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بالجمعيات الخيرية السعودية". وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى إسهام تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، وقد استخدمت تلك الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الإفصاح والمساءلة وبين كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، وقد أوصت تلك الدراسة بضرورة تكثيف برامج التدريب لمجالس إدارات الجمعيات حول الحوكمة.

دراسة أورتيجا رودريجو وأخرون (Rodríguez, et.al (2024) Ortega بعنوان "آليات الحوكمة الجيدة في المنظمات غير الربحية عبر مراجعة منهجية حديثة" هذا وقد إستهدفت تلك الدراسة محاولة التعرف علي أهم آليات الحوكمة التي تستخدمها المنظمات غير الربحية وتؤثر تلك الآليات علي جودة ادائها وفعاليتها، وقد استخدمت تلك الدراسة تحليلًا علميًا وعمليًا، وقد أظهرت نتائجها أن آليات الإفصاح والمساءلة الطوعية من أهم آليات الحوكمة والتي تبني الثقة العامة وتحسن السمعة ونية التبرع، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات شفافية معيارية ونشر تقارير أداء قابلة للتحقق من قبل مجالس إدارات المنظمات غير الربحية.

- دراسة كيجل (2024) Kugel بعنوان "الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الربحية: مراجعة" وقد إستهدفت تلك الدراسة المراجعة المركزة للحوكمة الجيدة في المنظمات غير الربحية، وقد استخدمت تلك الدراسة مراجعة سردية للأدلة مع توضيح لدور المجالس في تلك المنظمات غير الربحية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلي أن تنوع الخبرات وإستقلالية اللجان ووضوح الأدوار وتقييم الأداء من أبرز محددات الحوكمة الفعالة في المنظمات غير الربحية، وقد أوصت نتائج الدراسة بضرورة وضع خرائط كفاءات لأعضاء المجلس وجدولة تقييمات سنوية للمنظمة.

دراسة العجمي & المقدادي (2024) Al-Alagmeh & Megdadi بعنوان "تأثير الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء" وقد إستهدفت تلك الدراسة دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء أعضاء مجلس الأمة الأردني، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي وعينة شاملة بلغ مجموعها (١٩٥) عضوًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر كبير للحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء، ويخلص الباحثون إلى ضرورة مراجعة شاملة لمبادئ وقواعد وضوابط الحوكمة المؤسسية التي تحكم مجلس الأمة الأردني، بما يضمن مرجعيات دستورية وقانونية وإدارية، ومنح صلاحيات أوسع ضمن الأطر القانونية، بما يرتقي بأدائه التشريعي والرقابي بجودة عالية.

دراسة الدمشقي (2022) Al Damashq بعنوان "تأثير الحوكمة في القطاع غير الربحي (مُطبق على جمعية وميض الخيرية بالمنطقة الشرقية)"، وقد إستهدفت تلك الدراسة تحديد أثر الحوكمة في القطاع غير الربحي (بالتطبيق على جمعية وميض الخيرية) بالمنطقة الشرقية، وقد اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة في جمعية وميض الخيرية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، هذا وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي، ويُعد مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة هو الأكثر تأثيرًا في التنبؤ بمستوى فعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي.

دراسة بلفنس وأخرون (2022) Blevins, et al., بعنوان "حوكمة الشركات والأداء في المنظمات غير الربحية"، وقد إستهدفت تلك الدراسة التركيز على المنظمات الربحية المدرجة في البورصة، من خلال التعرف على مشاكل الوكالة بشكل متزايد في المنظمات غير الربحية، وكذلك دراسة مدي تطبيق منطق حوكمة الشركات في سياق المنظمات غير الربحية، هذا وقد أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات حوكمة الشركات الشائعة مثل مجالس الإدارة المستقلة، وإشراف الرئيس التنفيذي، والشفافية، كلها تعزز درجة تخصيص مساهمات المانحين لمهمة المؤسسة الخيرية

بشكل عام، كما أن قابلية التطبيق الأوسع وفوائد حوكمة الشركات والبناء على الأدبيات التي تسلط الضوء على الروابط بين المنظمات الربحية وغير الربحية، وبذلك يتضح فائدة الحوكمة في هذا السياق ذي العواقب الاقتصادية والاجتماعية. دراسة الفريان (2020) **Al-Faryan بعنوان "حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة على تطورها وإتجاهاتها الحديثة"** وقد إستهدفت تلك الدراسة العمل علي سد الفجوة من خلال التحقيق في تطوير حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية وتجميعه، كما تدرس تلك الدراسة المساهمات المحددة لمهنتي المحاسبة والمراجعة، وأدوار الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد والسوق المالية السعودية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة تمثل نصف الإصلاحات الرئيسية التي تم تنفيذها لتطوير الاقتصاد السعودي وتساهم أيضا كونها كمرجع أولي للدراسات المستقبلية حول المملكة العربية السعودية، وتعمل كمورد شامل لكل من الأكاديميين والممارسين. دراسة جوديت & صابح (٢٠١٨) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمكلفين إداريًا، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلي أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعية كان بدرجة جيدة، وأن مستوى الأداء المؤسسي فيها كان بدرجة عالية نسبيًا. دراسة محمد & الجابرية (٢٠١٧) بعنوان "الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة للمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية العامة للكشافة والمرشدات، ومتطلبات ذلك التطبيق في سبيل تحقيق الجودة، وقد توصلت النتائج إلي أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١)، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية بين جميع العاملين واتخاذ كافة السبل التي تؤدي إلى ذلك. دراسة عزوي (٢٠١٥) بعنوان "دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة بسوريا"، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين آلية التدقيق الداخلي والأداء المؤسسي. دراسة كالكين & تنكلمان (2003) **Tinkelman & Callen بعنوان "تكوين مجلس الإدارة واللجان والكفاءة التنظيمية حالة المنظمات غير الربحية"** وقد إستهدفت تلك الدراسة اختبار أثر تركيب المجلس ولجانه على كفاءة المنظمات غير الربحية، وكيف يمكن لمجالس الإدارة النهوض بالمنظمات غير الربحية، وقد إستخدمت تلك الدراسة أسلوبًا كميًا بتحليل بيانات سواء المالية أو الإدارية عبر نموذج اقتصاد قياسي، وقد أظهرت النتائج إرتباطًا موجبًا بين وجود لجان تدقيق وتمويل وبين الكفاءة التشغيلية، وما بين تركيب مجلس متوازن وبين الكفاءة التشغيلية للمنظمات غير الربحية، وقد أوصت نتائج الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية لجان المجلس واعتماد معايير لتكوين المجلس والتي تدعم الرقابة المالية.

- **التعليق علي الدراسات السابقة:** يتضح من إستعراض الباحثة للدراسات السابقة أن معظمها تناول موضوع الحوكمة في المنظمات غير الربحية أو في قطاعات أخرى ذات صلة حيث ركزت بعض الدراسات على الجمعيات الخيرية أو المؤسسات الأهلية في بيئات محلية محدودة مثل دراسة السبيعي (٢٠٢٥) والدمشقي (٢٠٢٢) وجوديت وصاحب (٢٠١٨)، بينما انصبت دراسات أخرى ركزت على الحوكمة في القطاعات الحكومية أو الربحية كما في دراسة العجمي والمقدادي (٢٠٢٤) وبلفنس وآخرون (٢٠٢٠) والفريان (٢٠٢٠). كما أظهرت دراسات عدة مثل Ortega-Rodríguez وآخرون (٢٠٢٤) و Kugel (2024) أهمية آليات الحوكمة المتمثلة في الإفصاح والشفافية واستقلالية اللجان ووضوح الأدوار وتنوع الخبرات، غير أنها لم تربط بشكل مباشر بين هذه الآليات والأداء المؤسسي في البيئة العربية، ومن جانب آخر ركزت بعض الدراسات مثل عزوي (٢٠١٥) على إبراز العلاقة الإيجابية بين الحوكمة والأداء المؤسسي بوجه عام دون دمج متغيري الحوكمة والأداء في إطار تحليلي شامل، كما أن دراسات أخرى مثل Callen & Tinkelman (2003) أوضحت دور تكوين مجالس الإدارة في تحسين الكفاءة التنظيمية لكنها لم تتناول بصورة معمقة مفهوم حوكمة مجالس الإدارة كإطار نظري متكامل، وكذلك فقد أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كالولايات المتحدة وبريطانيا وهولندا وفلسطين والأردن، مما يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة في البيئة العربية والخليجية على وجه الخصوص بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دمج إطار حوكمة مجالس الإدارة مع قياس الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، الأمر الذي يمثل إضافة علمية وعملية نوعية في هذا المجال.

- **أوجه الاختلاف والتميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:**

١. ركزت بعض الدراسات (السبيعي، ٢٠٢٥؛ الدمشقي، ٢٠٢٢؛ جوديت & صابح، ٢٠١٨) على الجمعيات الخيرية أو المؤسسات الأهلية في بيئات محدودة النطاق الجغرافي (السعودية، فلسطين)، وأخرى تناولت الحوكمة من زاوية عامة أو مرتبطة بالقطاع الحكومي أو الربحي (العجمي & المقدادي، ٢٠٢٤؛ بلغنس وآخرون، ٢٠٢٠؛ الفريان، ٢٠٢٠)، بينما تسعى الدراسة الحالية لتوسيع نطاق البحث عبر تناول العلاقة بين حوكمة مجالس الإدارة والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالسعودية، وهو ما يشكل إسهاماً نوعياً في الأدبيات العربية.

٢. أظهرت عدة دراسات مثل (Ortega-Rodríguez وآخرون، ٢٠٢٤؛ Kugel، ٢٠٢٤)، أهمية آليات الحوكمة مثل الإفصاح والشفافية واستقلالية اللجان وتنوع الخبرات، وأكدت أخرى (عزوي، ٢٠١٥) على الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة على الأداء المؤسسي، غير أنها لم تربط بصورة مباشرة بين هذه الآليات والأداء المؤسسي في إطار سببي شامل كما تتبناه الدراسة الحالية.

٣. أوضحت بعض الدراسات (Callen & Tinkelman، ٢٠٠٣)، دور مجالس الإدارة وتكوينها في تحسين الكفاءة التنظيمية، لكنها لم تعالج حوكمة مجالس الإدارة كإطار نظري متكامل، بينما تأتي الدراسة الحالية لتقديم منظور جديد يجمع بين الحوكمة والأداء المؤسسي بصورة أكثر شمولاً.

٤. رغم أن غالبية الدراسات السابقة أجريت في بيئات متنوعة (السعودية، الأردن، فلسطين، بريطانيا، الولايات المتحدة، هولندا) وتتميز بعضها بالمراجعات المنهجية أو السردية (Kugel، ٢٠٢٤؛ Ortega-Rodríguez وآخرون، ٢٠٢٤)، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لدراسات ميدانية معمقة في البيئة العربية والخليجية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه عبر المنهج التطبيقي الميداني.

٥. يمكن القول إن الدراسة الحالية تمثل إضافة نوعية من خلال دمج إطار حوكمة مجالس الإدارة مع قياس الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، وهو منظور لم تتم معالجته بصورة مباشرة وشاملة في الدراسات السابقة، مما يعزز من أهميتها العلمية والعملية.

٧. الإجراءات المنهجية للدراسة:

- نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحقيق أهدافها، ولأجل الإجابة على تساؤلاتها، فقد سعت هذه الدراسة لوصف الظاهرة وصفا دقيقا والتعبير عنها بالأساليب الكمية والكيفية.

- المنهج المستخدم: استخدمت تلك الدراسة منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، حيث تم فحص أفراد العينة المدروسة وفقا لجهد وإمكانات الباحثة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

- المجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة أعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الربحية بمدينة الرياض، حيث تم تطبيق منهج المسح الاجتماعي الشامل على المنظمات محل الدراسة.

- مجالات الدراسة:

١. المجال المكاني: تمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في مؤسسات القطاع غير الربحي بمدينة الرياض.

٢. المجال البشري: تمثل المجال البشري لهذه الدراسة في مجالس إدارات المنظمات غير الربحية بمدينة الرياض وعددهم (١٢٣ عضو).

٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفترة من أبريل ٢٠٢٥ وحتى يوليو ٢٠٢٥م.

- أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

استمارة استبيان لأعضاء مجالس الإدارات بالقطاع غير الربحي هذا وقد وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان إلكتروني لأعضاء مجالس الإدارات بالقطاع غير الربحي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية حول حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي، وذلك اعتماداً على الإطار النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.

٢. اشتملت استمارة استبيان أعضاء مجالس الإدارات بالقطاع غير الربحي على المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات الأولية.

- المحور الثاني: مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية.

- المحور الثالث: متطلبات تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية.

- المحور الرابع: إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي.

٣. صدق الأداة:

(أ) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض استمارة استبيان أعضاء مجالس الإدارات بالقطاع غير الربحي على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠٪)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي:** اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان أعضاء مجالس الإدارات بالقطاع غير الربحي على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردة من أعضاء مجالس الإدارات بالقطاع غير الربحي (خارج إطار مجتمع الدراسة، والتي توافرت فيهم شروط اختيار مجتمع الدراسة). وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١) الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان أعضاء مجالس إدارة القطاع غير الربحي ودرجة الاستبيان ككل (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية.	٠.٨٩٥	**
٢	متطلبات تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية	٠.٨٥٦	**
٣	إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي	٠.٧٣٦	**

** معنوي عند (٠.٠١) * معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٤. **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان أعضاء مجالس إدارة القطاع غير الربحي وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردة من أعضاء مجالس الإدارة (خارج إطار مجتمع الدراسة، والتي توافرت فيهم شروط اختيار مجتمع الدراسة). وقد جاءت النتائج كما يلي: جدول (٢) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان أعضاء مجالس الإدارة باستخدام معامل (ألفا . كرونباخ) (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل (ألفا . كرونباخ)
١	مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية.	٠.٩٠
٢	متطلبات تطبيق حوكمة مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية	٠.٨٦
٣	إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي	٠.٨٥
استمارة استبيان أعضاء مجالس الإدارة ككل		٠.٨٩

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

- أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا . كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، والرسوم البيانية.

١٢. **نتائج الدراسة الميدانية:**

- خصائص عينة الدراسة:

جدول (٣) يوضح توزيع أعضاء مجالس الإدارة طبقاً للنوع (ن=١٢٣).

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٢) أيلول (٢٠٢٥)

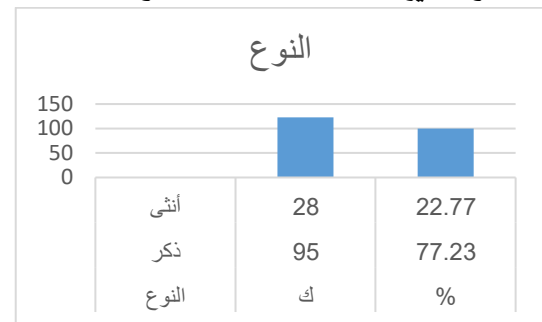
م	النوع	ك	%
أ	ذكر	٩٥	٧٧.٢٣
ب	أنثى	٢٨	٢٢.٧٧
المجموع		١٢٣	١٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق أنَّ أفراد العينة من الذكور شكّلوا النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم (٩٥) بنسبة (٧٧.٢٣٪) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (٢٨) بنسبة (٢٢.٧٧٪) فقط من إجمالي العينة.

وهو ما يعكس وجود سيطرة واضحة للذكور على مجتمع الدراسة.

وهذا ما يفسر: الطبيعة التنظيمية لمجالس الإدارة في القطاع غير الربحي، إذ غالباً ما يغلب عليها الطابع الذكوري بحكم العادات الاجتماعية، أو لطبيعة التخصصات والخبرات المطلوبة لشغل هذه المناصب. كما يمكن أن يشير ذلك إلى محدودية مشاركة النساء في مواقع صنع القرار في هذا القطاع، مما يفتح المجال أمام أهمية تعزيز التمكين والمشاركة النسائية في المستقبل لتحقيق توازن أكبر في مجالس الإدارة.

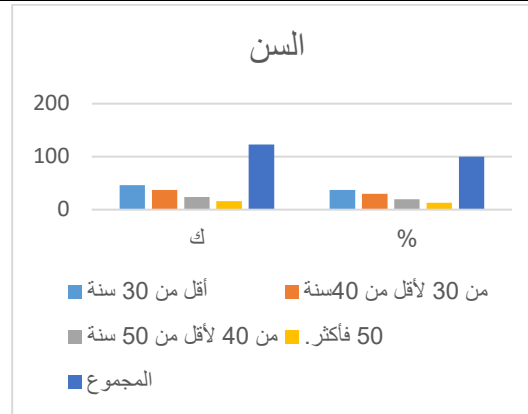
شكل رقم (١) يوضح توزيع مجالس الإدارة طبقاً للنوع



جدول (٤) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً للسن (ن=١٢٣).

م	السن	ك	%
أ	أقل من ٣٠ سنة	٤٦	٣٧.٤
ب	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٧	٣٠.١
ج	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٤	١٩.٥
د	٥٠ فأكثر.	١٦	١٣
المجموع		١٢٣	١٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق أنَّ الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة شكّلت النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٤٦) بنسبة (٣٧.٤٪)، يليها فئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بعدد (٣٧) بنسبة (٣٠.١٪)، ثم الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بعدد (٢٤) بنسبة (١٩.٥٪)، وأخيراً الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بعدد (١٦) بنسبة (١٣٪). وهذا ما يفسر بأن: غالبية المشاركين من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما يعكس اتجاه القطاع غير الربحي إلى الاعتماد بشكل متزايد على الكوادر الشابة في مواقع القيادة والإدارة، لما يتميزون به من مرونة وقدرة على مواكبة التطورات الحديثة. بينما جاءت الفئة الأكبر سناً بنسبة أقل، وهو ما قد يشير إلى محدودية انخراط أصحاب الخبرات الطويلة في عضوية مجالس الإدارة أو تراجع أعدادهم مقارنة بالشباب. شكل رقم (٢) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً للسن

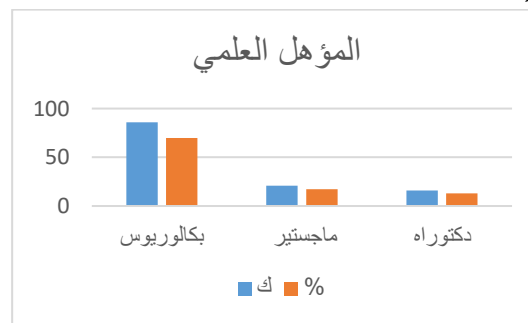


جدول (٥) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً للمؤهل العلمي (ن=١٢٣).

م	المؤهل	ك	%
أ	بكالوريوس	٨٦	٦٩.٩١
ب	ماجستير	٢١	١٧.٠٩
ج	دكتوراه	١٦	١٣
المجموع		١٢٣	١٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بعدد (٨٦) بنسبة (٦٩.٩١٪)، تليها فئة الحاصلين على درجة الماجستير بعدد (٢١) بنسبة (١٧.٠٩٪)، ثم الحاصلين على درجة الدكتوراه بعدد (١٦) بنسبة (١٣٪) وهذا ما يفسر بأن: معظم أعضاء مجالس الإدارة في القطاع غير الربحي يمتلكون مستوى أكاديمي جيد يتمثل في البكالوريوس، وهو ما يعكس أن المؤهل الجامعي يمثل الحد الأدنى السائد للإنخراط في العمل القيادي بهذا القطاع، في حين أن نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) وإن كانت أقل، فإنها تظل ذات دلالة على وجود شريحة مؤهلة أكاديمياً تساهم بخبراتها العلمية في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات داخل هذه المجالس.

شكل رقم (٣) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً للمؤهل العلمي

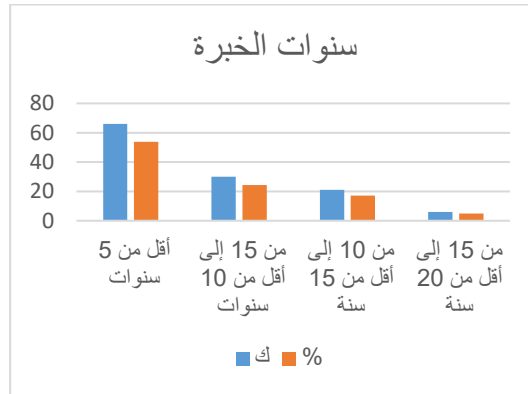


جدول (٦) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً لعدد سنوات العمل بالمنظمة (ن=١٢٣).

م	عدد السنوات	ك	%
أ	أقل من ٥ سنوات	٦٦	٥٣.٧
ب	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٠	٢٤.٤
ج	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢١	١٧.١
د	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٦	٤.٩
المجموع		١٢٣	١٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة أقل من (٥) سنوات بعدد (٦٦) بنسبة (٥٣.٧٪)، تليها فئة من لديهم خبرة بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بعدد (٣٠) بنسبة (٢٤.٤٪)، ثم فئة من لديهم خبرة بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بعدد (٢١) بنسبة (١٧.١٪)، وأخيراً فئة من لديهم خبرة بين (١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة) بعدد (٦) بنسبة (٤.٩٪).

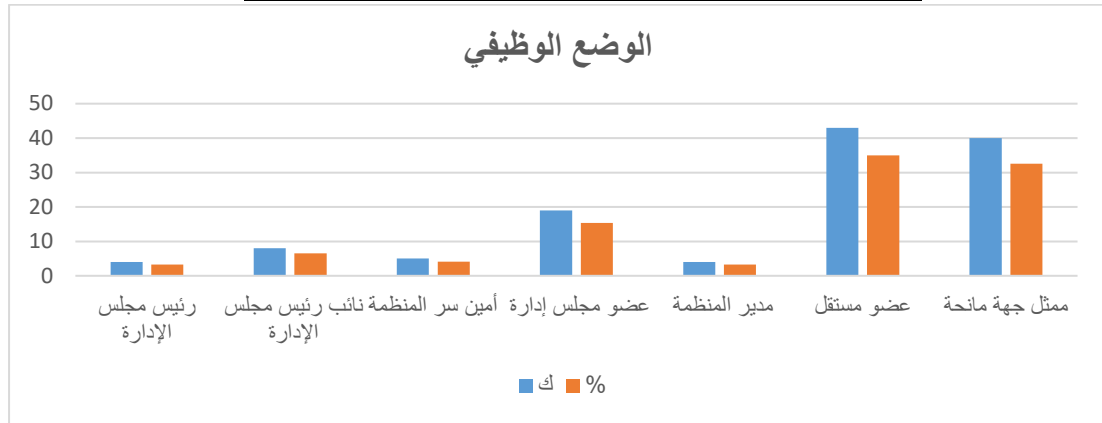
وهذا ما يفسر بأن: القطاع غير الربحي يضم شريحة كبيرة من الكوادر الإدارية الجديدة نسبياً، وهو ما قد يعكس توجه المؤسسات نحو استقطاب قيادات شابة تساهم في تطوير العمل، في حين أن نسبة أصحاب الخبرة الطويلة أقل، الأمر الذي قد يشير إلى محدودية استمرارية بعض الأعضاء في مواقعهم أو إلى تجديد الدماء بشكل متكرر داخل هذه المجالس. شكل رقم (٤) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً لعدد سنوات العمل بالمنظمة.



جدول (٧) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً للوضع الوظيفي داخل المنظمة (ن=١٢٣).

	الوضع الوظيفي داخل المنظمة	ك	%
أ	رئيس مجلس الإدارة	٤	٣.٣
ب	نائب رئيس مجلس الإدارة	٨	٦.٥
ج	أمين سر المنظمة	٥	٤.١
د	عضو مجلس إدارة	١٩	١٥.٤
هـ	مدير المنظمة	٤	٣.٣
و	عضو مستقل	٤٣	٣٥
ز	ممثل جهة مانحة	٤٠	٣٢.٦
	المجموع	١٢٣	١٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المشاركين هم من الأعضاء المستقلين بعدد (٤٣) بنسبة (٣٥٪)، تليها نسبة ممثلي الجهات المانحة بعدد (٤٠) بنسبة (٣٢.٦٪)، ثم أعضاء مجالس الإدارة بعدد (١٩) بنسبة (١٥.٤٪)، بينما جاءت بقية الفئات بنسب أقل مثل نائب رئيس مجلس الإدارة (٨) بنسبة (٦.٥٪)، أمين سر المنظمة (٥) بنسبة (٤.١٪)، في حين كانت أقل النسب لكل من رئيس مجلس الإدارة ومدير المنظمة بعدد (٤) لكل منهما بنسبة (٣.٣٪). وهذا ما يفسر بأن: تكوين مجالس الإدارة في القطاع غير الربحي يميل إلى إشراك شريحة واسعة من الأعضاء المستقلين وممثلي الجهات المانحة، وهو ما يعكس أهمية الدور الاستشاري والرقابي لهذه الفئات، في مقابل قلة تمثيل المناصب التنفيذية والإدارية العليا، مما قد يؤثر إلى تركيز الحوكمة على البعد الاستراتيجي أكثر من البعد التنفيذي داخل هذه المنظمات. للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على: ما مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة؟ شكل رقم (٥) يوضح توزيع أعضاء مجلس الإدارة طبقاً للوضع الوظيفي داخل المنظمة.



جدول (٨) يوضح مجموع الأوزان والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة والمستوي لإستجابات أفراد العينة علي مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة (ن=١٢٣).

م	الاستجابات	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوي	الرتبة
١	يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية في عرض القرارات والنتائج.	٣٤٣	٢.٧٩	٠.٤٧	مرتفع	٢
٢	يتمتع الأعضاء بحرية التعبير عن آرائهم دون قيود.	٣٣٧	٢.٧٤	٠.٥٣	مرتفع	٤
٣	توجد آليات واضحة للمساءلة عن القرارات المتخذة.	٣٣٢	٢.٧٠	٠.٥٣	مرتفع	٥
٤	يتم اختيار أعضاء المجلس وفق معايير موضوعية وعادلة.	٣٤٥	٢.٨٠	٠.٤٤	مرتفع	١
٥	توجد سياسات تمنع تضارب المصالح داخل المجلس.	٣٢٦	٢.٦٥	٠.٥٠	مرتفع	٧
٦	يشارك الأعضاء بفاعلية في صياغة السياسات والقرارات.	٣٣١	٢.٦٩	٠.٤٨	مرتفع	٦
٧	المجلس مستقل في قراراته عن أي ضغوط خارجية.	٣٢٢	٢.٦٢	٠.٥٥	مرتفع	٨
٨	توجد لوائح واضحة تحدد مهام وصلاحيات المجلس.	٣٣٨	٢.٧٥	٠.٤٧	مرتفع	٣
٩	يتم تقييم أداء المجلس بشكل دوري وموضوعي.	٢٩٩	٢.٤٣	٠.٦٣	مرتفع	١٠
١٠	يتم الإفصاح عن التقارير المالية بشكل شفاف ومنظم.	٣١٧	٢.٥٨	٠.٦٩	مرتفع	٩
الإجمالي		٢.٦٨	٠.٥٣	مرتفع	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسطات المرجحة الخاصة بدرجة اتفاق أعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي قد تراوحت بين (٢.٤٣ - ٢.٨٠)، حيث بلغ المتوسط المرجح العام لجميع العبارات (٢.٦٨) وذلك بمستوي مرتفع، وهذا ما يشير إلي إدراك أعضاء مجالس إدارات القطاع غير الربحي لأهمية ممارسات الحوكمة وإرتباطها بتحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات غير الربحية، ومن الممكن أن يرجع ذلك إلى إدراك أعضاء مجالس الإدارة لدور الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة وتنظيم الصلاحيات بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع غير الربحي وضمان استدامة العمل. وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: حيث إحتلت العبارة الرابعة "يتم اختيار أعضاء المجلس وفق معايير موضوعية وعادلة" المرتبة الأولى وذلك بمتوسط (٢.٨٠) وإنحراف

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٢) أيلول (٢٠٢٥)

معياري (٠.٤٤) وذلك بمستوى مرتفع، تليها العبارة الأولى "يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية في عرض القرارات والنتائج" وذلك بمتوسط (٢.٧٩) وانحراف معياري (٠.٤٧)، ثم العبارة الثامنة "توجد لوائح واضحة تحدد مهام وصلاحيات المجلس" وذلك بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معياري (٠.٤٧). وفي نهاية الترتيب جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأخيرة "يتم تقييم أداء المجلس بشكل دوري وموضوعي" وذلك بمتوسط (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٦٣) وذلك بمستوى مرتفع، تليها العبارة العاشرة "يتم الإفصاح عن التقارير المالية بشكل شفاف ومنظم" وذلك بمتوسط (٢.٥٨) وانحراف معياري (٠.٦٩). للإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على: ما متطلبات تطبيق مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة؟ جدول (٩) يوضح مجموع الأوزان والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة والمستوى لإستجابات أفراد العينة على متطلبات تطبيق مجالس الإدارة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة (ن=١٢٣).

م	الاستجابات	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	توجد تشريعات وأنظمة داعمة لتطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي.	٣٢٢	٢.٦٢	٠.٥٩	مرتفع	٣
٢	أعضاء المجلس يمتلكون الكفاءات والقدرات اللازمة لتطبيق الحوكمة.	٣٠٣	٢.٤٦	٠.٧٤	مرتفع	٧
٣	يتوافر التدريب المستمر لأعضاء المجلس حول مفاهيم الحوكمة.	٣١٧	٢.٥٨	٠.٥٧	مرتفع	٦
٤	تتوافر الموارد المالية اللازمة لدعم تطبيق الحوكمة.	٣٢٦	٢.٦٥	٠.٥٩	مرتفع	١
٥	البنية التحتية التقنية متطورة بما يخدم متطلبات الحوكمة.	٢٧٥	٢.٢٤	٠.٨٠	مرتفع	١٠
٦	الثقافة التنظيمية في المؤسسة تدعم مبادئ الشفافية والمساءلة.	٣٢٥	٢.٦٤	٠.٥٦	مرتفع	٢
٧	تتوافر نظم معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات.	٣٢٢	٢.٦٢	٠.٥٨	مرتفع	٣م
٨	توجد خطط استراتيجية واضحة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	٣١٢	٢.٥٤	٠.٦٢	مرتفع	٥
٩	هناك التزام من الإدارة التنفيذية بتطبيق قرارات مجلس الإدارة.	٢٩٢	٢.٣٧	٠.٦٩	مرتفع	٩
١٠	يتوافر دعم حكومي وتشريعي لتطبيق الحوكمة.	٢٩٤	٢.٣٩	٠.٧٤	مرتفع	٨
الإجمالي			٢.٥١	٠.٦٥	مرتفع	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: المتوسطات المرجحة الخاصة بدرجة إتفاق أعضاء مجالس الإدارة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي قد تراوحت بين (٢.٢٤ - ٢.٦٥)، حيث بلغ المتوسط المرجح العام لجميع العبارات (٢.٥١) وذلك بمستوى مرتفع، وهذا ما يشير إلى إدراك أعضاء مجالس الإدارة لأهمية توافر مجموعة من المتطلبات المؤسسية والتشريعية والتنظيمية لضمان التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية. وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: حيث إحتلت العبارة الرابعة "تتوافر الموارد المالية اللازمة لدعم تطبيق الحوكمة" المرتبة الأولى وذلك بمتوسط (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٥٩) وذلك بمستوى مرتفع، تليها العبارة السادسة "الثقافة التنظيمية في المؤسسة تدعم مبادئ الشفافية والمساءلة" وذلك بمتوسط (٢.٦٤) وانحراف معياري (٠.٥٦)، ثم جاءت كلا من العبارة الأولى "توجد تشريعات وأنظمة داعمة لتطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي" والعبارة السابعة "تتوافر نظم معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات" وذلك بمتوسط

(٢٠٦٢) وإنحراف معياري (٠.٥٨، ٠.٥٩) على التوالي. وفي نهاية الترتيب جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة "البنية التحتية التقنية متطورة بما يخدم متطلبات الحوكمة" وذلك بمتوسط (٢.٢٤) وإنحراف معياري (٠.٨٠) وذلك بمستوى مرتفع، تليها العبارة التاسعة "هناك التزام من الإدارة التنفيذية بتطبيق قرارات مجلس الإدارة" وذلك بمتوسط (٢.٣٧) وإنحراف معياري (٠.٦٩) للإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص علي: ما مدى إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة؟ جدول (١٠) يوضح مجموع الأوزان والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة والمستوي لإستجابات أفراد العينة علي إسهام معايير تطبيق الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة (ن=١٢٣).

م	الاستجابات	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوي	الرتبة
١	تسهم الحوكمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.	٣٠٢	٢.٤٦	٠.٦٩	مرتفع	٧
٢	تسهم الحوكمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.	٣٠٦	٢.٤٩	٠.٦٧	مرتفع	٦
٣	تساعد الحوكمة على تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة.	٢٩٩	٢.٤٣	٠.٧٤	مرتفع	٨
٤	تؤدي الحوكمة إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المستفيدين.	٣٢٨	٢.٦٧	٠.٥٤	مرتفع	٢
٥	تسهم الحوكمة في رفع مستوى رضا المستفيدين.	٣٣٢	٢.٧٠	٠.٥٤	مرتفع	١
٦	تسهم الحوكمة في زيادة إنتاجية المؤسسة.	٣٢٩	٢.٦٧	٠.٥٨	مرتفع	٢م
٧	تؤدي الحوكمة إلى تقليل الأخطاء الإدارية والمالية.	٣١٤	٢.٥٥	٠.٧٢	مرتفع	٥
٨	تساعد الحوكمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	٣٢٣	٢.٦٣	٠.٥٨	مرتفع	٤
٩	تسهم الحوكمة في تحسين بيئة العمل الداخلية.	٢٩٤	٢.٣٩	٠.٦٤	مرتفع	٩
١٠	تعزز الحوكمة من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.	٢٩١	٢.٣٧	٠.٧٣	مرتفع	١٠
الإجمالي			٢.٥٤	٠.٦٤	مرتفع	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات المرجحة لمدى إتفاق أعضاء مجالس الإدارة حول أثر الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي قد تراوحت بين (٢.٣٧ - ٢.٧٠)، حيث بلغ المتوسط المرجح العام لجميع العبارات (٢.٥٤) وذلك بمستوى مرتفع، وهذا ما يشير إلى أن تطبيق الحوكمة يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع غير الربحي سواء من حيث جودة الخدمات أو الاستدامة المالية أو تعزيز رضا المستفيدين. وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: حيث احتلت العبارة الخامسة "تسهم الحوكمة في رفع مستوى رضا المستفيدين" المرتبة الأولى وذلك بمتوسط (٢.٧٠) وإنحراف معياري (٠.٥٤)، تلتها العبارة الرابعة "تؤدي الحوكمة إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المستفيدين" والعبارة السادسة "تسهم الحوكمة في زيادة إنتاجية المؤسسة" وذلك بمتوسط (٢.٦٧) لكل منهما وبانحراف معياري (٠.٥٨، ٠.٥٤) على التوالي. وفي نهاية الترتيب جاءت العبارة العاشرة في المرتبة الأخيرة "تعزز الحوكمة من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات" وذلك بمتوسط (٢.٣٧) وإنحراف معياري (٠.٧٣)، تليها العبارة التاسعة "تسهم الحوكمة في تحسين بيئة العمل الداخلية" وذلك بمتوسط (٢.٣٩) وإنحراف معياري (٠.٦٤). وللإجابة أيضا على هذا السؤال أيضا: استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معايير تطبيق حوكمة مجالس الإدارة وتعزيز الفاعلية الإدارية لأعضاء مجالس الإدارات بالمنظمات غير الربحية وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: جدول (١١) يوضح معامل ارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معايير تطبيق حوكمة مجالس الإدارة وتعزيز الفاعلية الإدارية لأعضاء مجالس الإدارات بالمنظمات غير الربحية.

تطبيق الحوكمة	معامل الارتباط	تعزيز الفاعلية الادارية
		٠.٠٤١٣**

القيمة الاحتمالية	٠.٠٠٠
-------------------	-------

* دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ يتضح من نتائج الجدول السابق أن: وجود علاقة طردية إيجابية قوية بمقدار تأثير (٤٣.٤٪) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) بين معايير تطبيق الحوكمة وتعزيز الفاعلية الإدارية ل أعضاء مجالس الإدارات بالمنظمات غير الربحية، وهذا يعني ان هناك درجة إسهام لمعايير تطبيق الحوكمة في تعزيز الفاعلية الإدارية لأعضاء مجالس الإدارات بالمنظمات غير الربحية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات بالمنظمات غير الربحية بدرجة قوية مقدارها (٤٣.٣٪) للإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى إلى المتغيرات (المستوي التعليمي، الخبرة) في استجابات أعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي؟ جدول (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة لأعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة باختلاف مستواهم التعليمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوكمة	بين المجموعات	٩٣.٠٣٥	٤٦.٥١٨	٠.٠٧٦	٠.٩٢٧
	داخل المجموعات	٥٧٢٥٧.٧٠٧	٦٠٩.٣١٦		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA ، ويتبين أن قيمة ($F = 0.076$) لمستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة، والمعنوية تساوي (٠.٩٢٧) أكبر من (٠.٠٥) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت معنوية F أكبر من (٠.٠٥) ، فإن هذه النتيجة تعني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مستوى تطبيق الحوكمة ترجع إلى المستوي التعليمي (بكالوريوس، ماجستير دكتوراه) لعينة الدراسة. - الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوكمة لأعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي باختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات - ١٥ سنة فأكثر)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: جدول (١٣) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة لأعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة باختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات، ١٥ سنة فأكثر)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوكمة	بين المجموعات	٥٤.٤٠٣	٢٧.٢٠٢	٠.٠٤٥	٠.٩٥٦
	داخل المجموعات	٥٧٣١٤.٥٧٢	٦٠٩.٧٢٧		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way. ANOVA ، ويتبين أن قيمة ($F = 0.045$) لمستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة، والمعنوية تساوي (٠.٩٥٦) أكبر من (٠.٠٥) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت معنوية F أكبر من (٠.٠٥) ، فإن هذه النتيجة تعني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات، ١٥ سنة فأكثر) لعينة الدراسة.

- مناقشة نتائج التساؤل الأول: تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق حوكمة مجالس الإدارة في القطاع غير الربحي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٢٠٦٨)، وهو ما يعكس إدراك أعضاء مجالس الإدارة لأهمية الحوكمة في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات غير الربحية، وتؤكد هذه النتيجة أن هناك توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات وهي عناصر محورية لاستدامة العمل المؤسسي في القطاع غير الربحي. وقد برزت قوة النتائج في أن إختيار أعضاء المجلس وفق معايير موضوعية وعادلة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٢٠٨٠)، تليه الشفافية في عرض القرارات بمتوسط (٢٠٧٩)، مما يوضح أن المجلس يولي إهتمامًا كبيرًا بكفاءة التشكيل ووضوح القرارات داخل القطاع، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كيجل Kugel (٢٠٢٤) التي أكدت أن تنوع الخبرات ووضوح الأدوار من أبرز محددات الفعالة، كما تتوافق أيضا هذه النتيجة مع نتائج دراسة كونفورس Cornforth (٢٠٠١) من أن وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات من أهم محددات فاعلية مجالس الإدارة في القطاع غير الربحي. وكذلك أوضحت النتائج أن تقييم أداء المجلس بشكل دوري والإفصاح المالي المنتظم جاء في الترتيب الأخير وهو ما يشير إلي وجود قصور في بعض الممارسات التطبيقية للحوكمة بالقطاع غير الربحي، وهذا ما يتوافق مع ما أظهرته نتائج دراسة الدمشقي Al Damashq (٢٠٢٢) بأن فعالية الأداء في القطاع غير الربحي تعتمد بشكل كبير على الإلتزام بمستوى عالٍ من الشفافية والتقارير المالية من جانب أعضاء مجالس الإدارة، وهذا ما أكدته أيضا نتائج دراسة أورتيجا رودريجز وأخرون Ortega-Rodríguez et al (٢٠٢٤) حيث شددت على أن آليات الإفصاح والمساءلة الطوعية تعدّ من أبرز العوامل التي تبني الثقة وتعزز السمعة لدي المؤسسات في القطاع غير الربحي. وبناءً عليه يمكن القول بأن: هذه النتائج تسلط الضوء على جانبين متكاملين: الأول هو قوة نسبية في ممارسات التشكيل والشفافية، والثاني هو الحاجة إلى تعزيز آليات التقييم والإفصاح، وهذا ما يعكس أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي ما زال في طور التطوير ويتطلب إجراءات أكثر صرامة لبلوغ مستويات أعلى من الفاعلية.

- مناقشة نتائج التساؤل الثاني: تشير النتائج إلى أن متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٢٠٥١)، وهو ما يعكس إدراك أعضاء مجالس الإدارة أن نجاح ممارسات الحوكمة لا يتحقق إلا بتوافر بيئة مؤسسية وتشريعية وتنظيمية ملائمة، ويتوافق هذا مع نتائج دراسة الدمشقي Al Damashq (٢٠٢٢) والتي وجدت أن مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة خاصة دعم الموارد والتنظيم التشريعي، يُعد من أهم المتنبئات بفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي. وقد أبرزت النتائج أيضا أن توافر الموارد المالية إحثل المرتبة الأولى بمتوسط (٢٠٦٥)، يليه دعم الثقافة التنظيمية لمبادئ الشفافية والمساءلة بمتوسط (٢٠٦٤)، وهو ما يوضح أن العوامل المالية والثقافية تعدّ الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أعضاء مجالس الإدارة في تصورهم لتطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي، وتتماشى هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوسيد OECD (٢٠١٩) والتي أكدت نتائجها على أن الموارد المالية والإلتزام الثقافي يمثلان أساسًا لضمان نجاح ممارسات الحوكمة في القطاعات غير الربحية كما وجدت أن تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على المساءلة هو عامل حاسم في رفع كفاءة تطبيق الحوكمة في المؤسسات بالقطاع الربحي. وكذلك أوضحت النتائج أن البنية التحتية التقنية بمتوسط (٢٠٢٤) والإلتزام من قبل بعض الإدارات التنفيذية بمتوسط (٢٠٣٧) جاء في المراتب الأخيرة للنتائج، وهذا يشير إلي وجود فجوة في القدرات التقنية وفي الإلتزام الفعلي بقرارات مجالس الإدارة للمؤسسات في القطاع غير الربحي مما قد يحدّ من التطبيق الأمثل للحوكمة داخل تلك المنظمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجاجي Alajaji (٢٠٢٢) والتي أشارت إلي أن غياب البنية الرقمية المتطورة وعدم جدية بعض القيادات التنفيذية في الإلتزام بمبادئ الحوكمة يمثلان تحديًا رئيسيًا أمام فعالية القطاع غير الربحي، وهذا ما أكدته أيضا نتائج دراسة بليانس Plaisance (٢٠٢٤) والتي أشارت إلى أن ضعف البنية التحتية التقنية يعيق عمليات الشفافية والإفصاح داخل المنظمات. وبناءً عليه يمكن القول بأن: متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي تتطلب مزيجًا من الدعم المالي والتشريعي والثقافي وذلك مع ضرورة تعزيز الإلتزام التنفيذي وتطوير البنية التحتية التقنية لضمان نجاح الحوكمة كمدخل استراتيجي لتعزيز الكفاءة والإنتاجية بالقطاع غير الربحي. مناقشة نتائج التساؤل الثالث: أظهرت النتائج أن إسهام معايير الحوكمة في تعزيز كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط عام (٢٠٥٤)، وهو ما يشير إلى أن الحوكمة تُعد رافعة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، سواء من خلال تعزيز جودة الخدمات أو رفع مستوى رضا المستفيدين أو تحسين صورة المؤسسة داخل القطاع غير الربحي، وهذه النتيجة تتفق مع ما أكدته نتائج دراسة أبو طنبجه Abu-Tapanjeh (٢٠٠٩) والتي أوضحت أن الحوكمة تمثل أداة إستراتيجية لضمان كفاءة المنظمات وزيادة ثقة المستفيدين في المنظمات وخاصة في القطاع غير الربحي. وكذلك أوضحت النتائج أن رفع مستوى رضا المستفيدين بمتوسط (٢٠٧٠) وتحسين صورة المؤسسة بمتوسط (٢٠٦٧) وزيادة الإنتاجية بمتوسط (٢٠٦٧) وجاءت في المراتب الأولى، وهو ما يعكس إدراك أعضاء مجالس الإدارة أن الأثر الأبرز للحوكمة يظهر في العلاقة المباشرة مع المستفيدين ومستوى الثقة المجتمعية، إلى جانب زيادة كفاءة المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع

نتائج دراسة كورنفرس Cornforth (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويحسن جودة المخرجات، وكذلك أيضاً تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة خاطر & ناصر Al-Khater & Naser (٢٠١٩) والتي وجدت أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى رفع رضا المستفيدين وزيادة ولائهم للمؤسسة خاصة في القطاع غير الربحي. وكذلك أوضحت النتائج أنه جاءت القدرة على مواجهة التحديات بمتوسط (٢.٣٧) وتحسين بيئة العمل الداخلية بمتوسط (٢.٣٩) في المراتب الأخيرة، وهو ما يعكس وجود قصور في السياسات الداخلية الخاصة بتهيئة بيئة العمل أو مواجهة التغيرات الخارجية التي تواجه القطاع غير الربحي، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة وليمز وآخرون Willems et al (٢٠١٦) من أن مؤسسات القطاع غير الربحي غالباً ما تواجه تحديات في الإستدامة والقدرة على التكيف نتيجة محدودية الموارد وضعف البنية الداخلية. وعند إختبار العلاقة الإحصائية بين معايير تطبيق الحوكمة وتعزيز الفاعلية الإدارية، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية (٤٣.٤٪) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد أن تطبيق الحوكمة لا يقتصر على تحسين صورة المؤسسة أو رضا المستفيدين فحسب بل يمتد لتعزيز الفاعلية الإدارية لأعضاء مجالس الإدارة، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة رينز Renz (٢٠١٦) والتي أوضحت أن الحوكمة الفعالة تعزز من قدرات أعضاء المجلس على ممارسة أدوارهم بكفاءة وفاعلية وتدعم عمليات إتخاذ القرار الاستراتيجي داخل القطاع غير الربحي. وبناء عليه يمكن القول بأن: تطبيق معايير الحوكمة يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا المستفيدين، تحسين الصورة المؤسسية، وزيادة الإنتاجية، في حين لا يزال هناك حاجة إلى تطوير سياسات أكثر فاعلية لتعزيز بيئة العمل الداخلية ودعم قدرة المؤسسات غير الربحية على التكيف مع التحديات بما يضمن إستدامة أدائها على المدى البعيد.

- مناقشة نتائج التساؤل الرابع: أظهرت نتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المستوي التعليمي وسنوات الخبرة في إستجابات أعضاء مجالس الإدارة حول مستوى تطبيق الحوكمة، فظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهريّة عند مستوى (٠.٠٥). حيث كانت قيمة (F) لكل من المتغيرين (٠.٠٧٦، ٠.٠٤٥) علي التوالي، وجميعها ذات دلالة غير معنوية (٠.٩٢٧، ٠.٩٥٦) أكبر من (٠.٠٥). وبناءً علي ذلك يمكن القول إن مستوى تطبيق الحوكمة لا يتأثر بإختلاف المؤهلات الأكاديمية أو سنوات الخبرة بين أعضاء مجالس الإدارة، وهذه النتيجة تعكس أن إدراك أهمية الحوكمة وتبني ممارساتها أصبح أكثر توجهاً مؤسسياً لا يعتمد على الفروق الفردية في الخلفية التعليمية أو الخبرات العملية لأعضاء مجالس الإدارات وإنما هو نتاج توجه تنظيمي عام نحو تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة وتحسين الكفاءة المؤسسية للقطاع غير الربحي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كورنفرس Cornforth (٢٠١٤) والتي أشارت إلي أن وعي مجالس الإدارة بمبادئ الحوكمة يرتبط بثقافة المنظمة أكثر من إرتباطه بخبرات الأفراد أو مستوياتهم التعليمية، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة بيرنان وسولمان Brennan & Solomon (٢٠٠٨) والتي أكدت علي أن تطبيق الحوكمة يعتمد بدرجة أكبر على الأطر المؤسسية والتشريعات الداعمة مقارنة بالخصائص الفردية لأعضاء مجالس ادارة المنظمات غير الربحية. وقد إختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة هوس Huse (٢٠٠٧) والتي وجدت أن تتوع الخبرات الأكاديمية والعملية بين أعضاء مجلس الإدارة قد يسهم في تعزيز فاعلية تطبيق الحوكمة، وخصوصاً فيما يتعلق بالرقابة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلا أن عدم وجود فروق في هذه الدراسة يمكن تفسيره بأن ممارسات الحوكمة أصبحت مطلباً تنظيمياً إلزامياً داخل القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية مما يحد من أثر الفروق الفردية بين الأعضاء. وبناء عليه يمكن القول بأن: هذه النتائج توضح أن تطبيق الحوكمة يتسم بالإتساق والعدالة بين مختلف أعضاء مجالس الإدارة بغض النظر عن مستوى تعليمهم أو سنوات خبرتهم وهو ما يعزز من قوة التوجه المؤسسي نحو الحوكمة بإعتبارها مدخلاً إستراتيجياً لتطوير كفاءة وإنتاجية القطاع غير الربحي.

١٤. التوصيات:

- أ. ضرورة تعزيز آليات التقييم الدوري لأداء مجالس الإدارة من خلال وضع أنظمة موضوعية ودورية لتقييم أداء مجالس إدارات المنظمات غير الربحية بما يضمن قياس فعالية القرارات ومدى توافقها مع مبادئ الحوكمة.
- ب. تطوير نظم الإفصاح المالي والشفافية للمنظمات غير الربحية وذلك من خلال التأكيد على أهمية الإفصاح المالي المنتظم والشامل مع الإلتزام بالمعايير المحاسبية المعتمدة، بما يعزز الثقة مع أصحاب المصلحة والمستفيدين.
- ج. توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لأعضاء مجالس الإدارات من خلال ضرورة تخصيص موارد مالية وتقنية كافية لضمان تطبيق فعال للحوكمة بالمنظمات غير الربحية بما في ذلك الإستثمار في البنية التحتية الرقمية وأنظمة المعلومات الداعمة لإتخاذ القرار.
- د. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة وذلك من خلال العمل على نشر ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات غير الربحية وذلك من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية موجهة لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية.

- هـ. تعزيز إستقلالية مجالس الإدارة من خلال ضمان إختيار أعضاء المجالس وفق معايير موضوعية تراعي الكفاءة والخبرة والتنوع مع تقليل التدخلات غير الرسمية التي قد تحد من إستقلالية مجالس الإدارة.
- و. تفعيل برامج تدريبية متخصصة لأعضاء مجالس الإدارة وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية دورية لتعريف الأعضاء بأفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة وتطبيقاتها في القطاع غير الربحي.
- ز. تعزيز دور الجهات التنظيمية والرقابية من خلال مطالبة الجهات الحكومية والرقابية بوضع تشريعات أكثر تفصيلاً لدعم حوكمة القطاع غير الربحي وذلك بما يساهم في توحيد الممارسات وضمان الإلتزام.
- ح. التركيز على تحسين بيئة العمل الداخلية وذلك من خلال تبني سياسات تحفيزية تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الولاء المؤسسي للعاملين داخل المنظمات غير الربحية.
- ط. التوسع في الدراسات المستقبلية وذلك من خلال دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات المقارنة بين القطاعات (الربحي، غير الربحي، الحكومي) لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الحوكمة.
- ي. تعزيز الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني وذلك من خلال تشجيع بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في تطبيق الحوكمة.
١٥. الدراسات المستقبلية المقترحة:

- أ. دراسة مقارنة بين القطاع غير الربحي والقطاع الربحي أو الحكومي حول مستوى تطبيق الحوكمة وأثرها على الكفاءة والإنتاجية.
- ب. العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، ومدى تأثيرها على تنوع مصادر التمويل.
- ج. أثر تطبيق الأنظمة الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي أو نظم المعلومات الإدارية) على تحسين آليات الحوكمة وتعزيز الشفافية بالقطاع غير الربحي.
- د. العلاقة بين تطبيق الحوكمة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الربحية.
- هـ. دور القيادة التحولية والقيادة الأخلاقية في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل مجالس الإدارات.
- و. أثر الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية على مستوى الإلتزام بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات غير الربحية.
- ز. إمكانية تبني المعايير الدولية (ISO, OECD) في القطاع غير الربحي المحلي ومدى توافقها مع البيئة التشريعية والتنظيمية المحلية.
- ح. أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية ومدى انعكاسه على رضا المستفيدين.

المراجع:

المراجع العربية:

- السبيعي، عبدالله محمد سرحان. (٢٠٢٥). الحوكمة في المؤسسات الخيرية بالمملكة العربية السعودية " المبادئ والمتطلبات " دراسة نظرية. مجلة كلية الآداب جامعة المنصورة، ٧٦(٧٦)، ص: ٩٩-١٢٢.
- سليمان، شريف محمد (٢٠٠٥). استخدام نموذج الأهداف الاجتماعية في خدمة الجماعة وتنمية مشاركة الشباب في العمل التطوعي، رسالة دكتوراه، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص. ١٤.
- العامري، سلوى حسنى (٢٠٠١). تدريب المنظمات الأهلية العربية في مطلع ألفية جديدة، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، دار نوبار للطباعة، جامعة حلوان، ص. ١٢٣.
- الدمرداش، سلوى نعمات أحمد (١٩٩٧). إدارة المنظمات الاجتماعية، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، بل برنت للطباعة والنشر، جامعة حلوان، ص. ٢٩٩.
- بيبرس، إيمان (٢٠٠٩). حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية، مركز أخبار أمان: المركز العربي للمصادر والمعلومات حول العنف ضد المرأة، ص. ٩.
- عبدالوهاب، ياسر (٢٠١١). مبادئ واليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق علي الغرف الصناعية المصرية، دراسة ميدانية، مجلة النهضة، ع. ١٢، جمهورية مصر العربية، ص. ١٤٢.

الحايك، لين (٢٠١٦). أثر تطبيق الحوكمة علي تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة الإدارة العامة للجمارك الحكومية ، سوريا، ص.١٤٢.

حماد، طارق عبدالعال (٢٠٠٥). حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادئ – التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص.١٢٣.

ناصر الدين، تمارا (٢٠١٧). مفهوم الحوكمة في إطار دولة القانون والمجتمع المدني، مقدمة الي المؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، من ١١-١٣ أزار، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، ص.١٨٥.

صايح، ج.& جودت. خ.(٢٠١٨) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/3659>

عزوي، ع. (٢٠١٥). دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بسكرة، الجزائر، ص.٨٥.

المراجع الأجنبية:

- Al-Alagmeh, Mohammed & Megdadi, Younes (2024). The Impact of Institutional Governance on Performance Enhancement, Journal of Logistics, Informatics and Service Science Vol. 11, No. 1, pp. 268-283 DOI:10.33168/JLISS.2024.0118
- Blevins, dane et al., (2022). corporate governance” and performance in nonprofit organizations: June, Strategic Organization 20(3):147612702092125, DOI:10.1177/1476127020921253
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Administration Council composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 32(4), 493–520 .
- Al Damashq, Nourah Khalifa (2022). The Effect of Governance in the Non-profit Sector (Applied on Wameedh Charity in the Eastern Province). International Journal of Research and Studies Publishing, 3(36), Article 4. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.36.4>
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. Nonprofit Management and Leadership, 34(4), 927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Al-Faryan, M. A. S. (2020). Corporate governance in Saudi Arabia: An overview of its evolution and recent trends. Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, 10(1), 23-36. DOI: 10.22495/rgcv10i1p2
- Plaisance, G. (2024). Nonprofit governance in times of Covid-19: should organizations change their practices and strategy in the middle of a crisis? Journal of Accounting & Organizational Change, 20(3), 536–559. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2022-0151>
- Tricker, B. (2019). Corporate governance: Principles, policies, and practices (4th Ed.). Oxford University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. Manchester University Press, 75-102.
- Abu-Tapanjeh, A. M. (2009). Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. Critical Perspectives on Accounting, 20(5), 556–567. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.12.004>
- Brennan, N. M., & Solomon, J. (2008). Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: An overview. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(7), 885–906. <https://doi.org/10.1108/09513570810907401>
- Huse, M. (2007). Administration Councils, governance and value creation: The human side of corporate governance. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511611070>
- Alajaji, S. M. (2022). Factors that Affect the Commitment of Charities to the Charity Governance System: An Applied Study in Saudi Arabia. Research Journal of Finance and Accounting, 13(10), 210–229. <https://doi.org/10.7176/RJFA/13-10-03>
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on Administration Councils and suggestions for new directions. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(6), 1116–1135.
- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>

- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between Administration Council and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1002/nml.71>
- AbouAssi, K. (2015). Testing resource dependency as a motive for NGO self-regulation: Suggestive evidence from the Global South. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1255–1273. <https://doi.org/10.1177/0899764014556774>
- AbouAssi, K., & Bies, A. L. (2018). Governance and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/nml.21303>
- Cornforth, C. (2001). What makes Administration Councils effective? An examination of the relationships between Administration Council inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217–227 .
- Zhou, Y., & Lin, W. (2024). Association between Administration Council and organizational performance among nonprofit foundations in China. *SAGE Open*, 14(2), Article 21582440241258007. <https://doi.org/10.1177/21582440241258007>
- Kugel, J., & Mercado, J. M. (2024). Good governance in not-for-profit organizations: A review of the literature on boards of directors. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 13(1), 56–82. <https://doi.org/10.2308/JOGNA-2022-011>
- Vision 2030. (2016). Saudi Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://vision2030.gov.sa>
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61–81. <https://doi.org/10.1002/nml.241>
- Fawzy; S, (2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper No. 82, Egypt, the Egyptian Center for Economic Studies, April.
- Mohammed, A. A. Ahmed, & Al-Jaberiyah, B. K. (2017). Institutional governance as an approach to achieving quality in the General Directorate of Scouts and Female Guides in the Sultanate of Oman: A suggested framework. *International Journal of Educational Research*, 6(10), 31–46. <https://doi.org/10.36752/1764-006-010-003>