

# أثر تطبيق أبعاد الحاكمية المؤسسية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية / مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي

الدكتور: محمد تركي البطاينه

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد الحاكمية المؤسسية، التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، التعرف على أثر الحاكمية المؤسسية بإبعادها في تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومن ثم تقديم التوصيات تخدم مدرء مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها. تكون مجتمع الدراسة من كافة المدرء ورؤساء الأقسام العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل حوالي (70%) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (125) وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (112) بنسبة (89%) من عينة الدراسة الكلية. أبرز النتائج وجود تأثير لكل من (الشفافية، المساواة والكفاءة) على الولاء التنظيمي، وعدم وجود تأثير لكل من (المساءلة والمشاركة) على الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الحاكمية المؤسسية، الولاء التنظيمي، الشفافية، المساواة، المساءلة، المشاركة، والكفاءة.

## **The Effect of Implement Corporate Governance Dimensions on Organizational Loyalty: A Field Study / Jordanian King Abdullah University Hospital**

### **Abstract**

The aim of this study is explore the effect of implement corporate governance, level of organizational loyalty, the effect of implement corporate governance dimensions on organizational loyalty in Jordanian king Abdullah university hospital. Our study selected Jordanian king Abdullah university hospital to be field study in this research, 125 questionnaire were randomly distributed to managers and chief of Divisions, The returned suitable questionnaire were (112) with (89%). The main results found that there is a positive relationship between (Transparency, Equality and Efficiency) and Organizational Loyalty, there are no significant differences between (Accountability and Participation) with Organizational Loyalty.

**Key words:** Corporate Governance, Organizational Loyalty, Transparency, Equality, Efficiency, Accountability and Participation

## مقدمة :

ظهر مفهوم الحاكمية المؤسسية في الآونة الأخيرة في المنظمات وذلك بسبب الازمات والمشاكل الادارية التي ظهرت في المنظمات ومنها تدني الولاء التنظيمي لدى العاملين ولذلك كان على ادارة الشركة تطبيق اجراءات يتم من خلالها تطوير تطبيقات من اجل الحفاظ على حقوق العاملين وتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة والاهتمام بالكفاءات وتحفيزها وبالتالي تحسين سير العمل لدى المنظمة.

الحاكمة المؤسسية الملائمة وتطبيق ابعادها من قبل المدراء وتنفيذ ذلك على العاملين يؤثر وبشكل كبير على جميع القرارات الاستراتيجية والتنفيذية على حد سواء، وترشد العاملين الى ممارسات صحية من خلال تحسين الاداء، ومن خلال تطبيق الحاكمية المؤسسية فتساعد في القضاء على التضارب تحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهمة بالجانب الاقتصادي، وهذا ما يحقق زيادة الولاء التنظيمي الذي يعتبر من اهم الجوانب اللازم الاهتمام بها في منظمات الاعمال.

## أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة اهميتها من خلال :

- أ. دراسة احد اهم المفاهيم الادارية وهو الحاكمية المؤسسية والذي يعتبر من اهم استراتيجيات الادارة الحديثة والتي تعزز الافصاح والشفافية والمساواة والمساءلة للقائمين على إدارة المنظمات ومراعاة جميع مصالح الأطراف المختلفة.
- ب. زيادة اهتمام المدراء في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي الى الاهتمام بابعاد الحاكمية المؤسسية وتأثيرها على الولاء التنظيمي.
- ج. تناول هذه الدراسة للحاكمية المؤسسية والتي لها الدور الاكبر في زيادة الولاء التنظيمي بالمنظمات.
- د. تناول الدراسة لاهم المؤسسات الصحية في المملكة وهي مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من الاهتمام بالحاكمة المؤسسية لدى المنظمات والا انه لم يصل الى الحد المطلوب في كثير من المنظمات ومنها مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ويعزى ذلك الى عدم الاهتمام والنقص باهمية الحاكمية لدى الادارة

ومجالس الادارة التنفيذية ، الامر الذي يؤثر وبشكل مباشر على الولاء التنظيمي لدى العاملين ,لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن الاسئلة التالية:

أ. ما هي تصور المدراء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي تجاه الحاكمية المؤسسية؟

ب. ما مدى توفر ابعاد الحاكمية المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة والكفاءة) واثرها على الولاء التنظيمي.

#### أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في بيان اثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ويتفرع منه الاهداف الفرعية التالية:

أ. التعرف على مدى تطبيق ابعاد الحاكمية المؤسسية لدى مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

ب. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

ج. التعرف على اثر الحاكمية المؤسسية بابعادها في تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

د. تقديم التوصيات تخدم مدراء مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين فيها.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق ابعاد الحاكمية المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المساواة ، المشاركة، والكفاءة) على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الشفافية على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

ب. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المساءلة على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

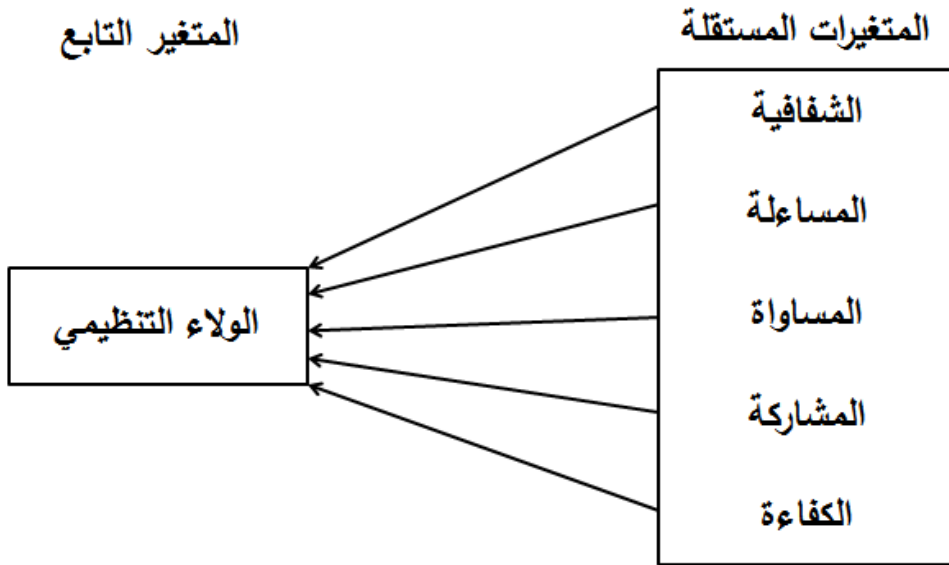
ج. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المساواة على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

د. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المشاركة على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

هـ. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الكفاءة على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

### إنموذج الدراسة

من خلال المراجعات الأدبية ذات العلاقة ومن خلال مشكلة الدراسة فقد تم وضع إنموذج الدراسة التالي:



من إعداد الباحث

### التعريفات الإجرائية:

أ. الشفافية: الوضوح والعلنية في جميع مجالات العمل الإداري والالتزام بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل والحد من الفساد الإداري.

ب. المساءلة: محاسبة المرؤوسين عن النتائج التي تم تحقيقها بأداء مهامهم الوظيفية من خلال السلطات والمسؤولية الممنهجة لهم.

ج. الولاء التنظيمي: هو الشعور الايجابي للموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والحرص المستمر للبقاء فيها.

د. المساواة: التطابق والمماثلة بين الأفراد في الحقوق والواجبات بمقتضى القاعدة القانونية التي تنظم العلاقات الاجتماعية.

هـ. المشاركة: هي اتاحة الفرص الممكنة للفرد في المشاركة في وضع الأهداف وتوفير أفضل الوسائل لإنجاز هذه الأهداف والقرارات في المنظمة.

و. الكفاءة: هي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج والاستغلال العقلاني لموارد المنظمة.

## الاطار النظري والداراسات السابقة

### الاطار النظري

أدى زيادة حجم المنظمات وانتشارها عبر الدول إلى الكثير من القضايا والمشاكل من أصحاب المصالح من حملة الأسهم والإدارات وتطلب هذا ايجاد وتوفير مجال أوسع من الوضوح والشفافية والمساءلة والمساواة بين الأطراف المختلفة في المنظمة، لذا يظهر مفهوم الحاكمة المؤسسية ليتناول هذه الأبعاد جميعاً وتنفيذها في أعمال الأطراف جميعاً. والتقليل من مشكلات أخلاقيات العمل وزيادة حفظ وحماية السلوك والتوازن في تحقيق المصالح لجميع الأطراف في المنظمة.

فالمنظمة التي تضيف الحاكمة المؤسسية يقل فيها تضارب مصالح بين حملة الأسهم والمدراء بحيث توضح وتبين العلاقة بينهما وصلاحيات ومسؤوليات كل منهما (Adjaoud & Ben-Amar,2010)، والحاكمة المؤسسية هي الآليات التي من خلالها تدار العلاقة بين مختلف الأطراف المعنيين بالمنظمة فهي توفر الظروف المناسبة لمجلس الإدارة للقيام بأعمالهم (ياسين، 2008). وقد اشار (الشحادات وعبدالجليل، 2012) بدراستهم بأن الحاكمة المؤسسية الجيدة قد تجلب العديد من الاستثمارات والمستثمرين سواء للبلد او للمنظمات الكبرى لزيادة الاستثمار بها، والحاكمة المؤسسية تعتبر نظام من خلالها يتم التوجيه والسيطرة على جميع العمليات فهي تتعامل مع العمليات لتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين من مجلس الإدارة، حملة الاسهم، المدققين وغيرهم (Azzoz & Khamees,2016). وقد بين (Sophie & Leblanc,2007) أن الحاكمة هي كيفية وضع نظام يسمح بقدر كبير من

الحرية في ظل القانون من خلال تبني معايير الشفافية والمساءلة والوضوح والمشاركة وزيادة كفاءة العاملين. وقد عرفها (Demirag et al,2000) بأنها مجموعة العلاقات التي تربط إدارة المنظمة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من خلال ايجاد اجراءات تستخدم لإدارة المنظمة وتعزز الافصاح والشفافية والمساواة والمساءلة للقائمين على إدارة المنظمة ومراعاة جميع مصالح الأطراف المختلفة بالمنظمة.

وقد بين (القطاونة، 2011) أن الحاكمية المؤسسية تساعد في القضاء على التضارب تحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالجانب الاقتصادي للمنظمة وذلك عن طريق الحد من سيطرة الادارة واعطاء المساهمية سلطات أوسع واشراك مع أصحاب المصالح بذلك.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية

1. دراسة السرطاوي (2015) بعنوان: اثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الاسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة بالأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، وتحديد مستوى، ومدى التفاوت بين هذه الشركات في تطبيق الحاكمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تحليل البيانات المالية المنشورة لـ 240 شركة من شركات القطاع المالي-البنوك،الاستثمار، والتأمين-المدرجة في الاسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى كاف من الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية بالرغم من تباين مستوى تطبيقها، وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر للالتزام بتطبيق مبادئ الحاكمية على بعض مؤشرات الأداء. لكون الحاكمية المؤسسية تعد مبدأ مهما يسهم في حماية حقوق حملة الأسهم.

2. دراسة حمدان (2015) بعنوان العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتوزيعات الأرباح وتأثرها بصعوبات التمويل الخارجي

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتوزيعات الأرباح في عينة مكونة من (175) شركة مساهمة عامة كويتية، خلال الفترة من 2008 إلى 2011. كانت أبرز نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة ايجابية بين الحاكمية المؤسسية وسياسة توزيع الأرباح، وتدعم الدراسة أن زيادة التوزيعات تأتي نتيجة لجودة الحاكمية المؤسسية، ولم تؤثر في هذه العلاقة صعوبات التمويل الخارجي.

3. دراسة الفرجات والشبول (2013) بعنوان: حوكمة الشركات في الأردن (مدى تقيد البنوك العاملة في الأردن بتطبيق قواعد حوكمة الشركات).

هدفت الدراسة إلى التركيز على مدى إمكانية تقيد البنوك الأردنية بتطبيق ظاهرة الحوكمة وقواعدها. لقد تم استخدام أسلوب المنهج المسحي (الاستبانة) للإجابة على أسئلة هذه الدراسة. لقد تم اعتماد مجتمع للدراسة الذي تكون من البنوك الأردنية والبالغ عددها 21 بنك، حيث وزعت الاستبانة على المناصب العليا فيها كالإدارة التنفيذية ومدراء الرقابة المالية وموظفو أقسام التدقيق الداخلية. وكذلك تم توزيع الاستبانة على 4 مكاتب رئيسية منها، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن البنوك الأردنية لديها توجهات جيدة في تطبيق الحكومة في مجال أهداف وسياسات وقرارات الإدارة العليا والتنفيذية للبنوك الأردنية، وكذلك في مجال الرقابة الداخلية وفي اعطاء مجال أكبر للمدقق الخارجي لممارسة أعماله دون معوقات.

#### 4. دراسة القطاونة (2011) بعنوان: مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من ( 304 ) مبحوثين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج إن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحاكمية جاءت بدرجة مرتفعة وكذلك تصوراتهم لأبعاد دافعية العمل جاءت أيضًا بدرجة مرتفعة.

#### 5. دراسة نوري وسلمان (2011) بعنوان: حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية مبادئ حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة الوكالة، واستندت الدراسة على فرضية مفادها أن الشفافية والافصاح في اتباع الاجراءات والطرق المحاسبية تساهم في تخفيض مشكلة تضارب الأهداف. ومن أهم نتائج الدراسة ان مبادئ حوكمة الشركات توفر اشراف من قبل أصحاب المصالح على المخاطر وادارتها ومراقبتها وبالتأكيد على الضوابط الرقابية لتجنب المخاطر، وكذلك ان استعمال مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والإفصاح وضمن حقوق المساهمين ورفع كفاءة أداء عناصر الرقابة الداخلية يساهم في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

#### الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة: Azzoz amd Khamees (2016) بعنوان: The Impact of Corporate Governance

#### Characteristics on Earnings Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص الحاكمية المؤسسية في إدارة وجودة الأرباح، تكونت عينة الدراسة من الشركات المالية الأردنية حيث تناولت 73 شركة وكانت الفترة الزمنية من 2007-2010.

حجم مجلس الإدارة، تكوين المجلس، حجم لجنة التدقيق، حيث تم استخدام حجم المجلس ولجان التدقيق لقياس خصائص الحاكمية المؤسسية، وقد استخدمت القيم المطلقة لتقدير ادارة الارباح وادارة الجودة على التوالي حسب نموذج (Jones) وبينت النتائج أن حجم لجان التدقيق وانشطتها لها علاقة مع ادارة الارباح والجودة، واوصت الدراسة بتقليل عدد اعضاء مجالس الإدارة في الشركات.

## 2. دراسة Al-Moataz and Hussainey (2013) بعنوان Determinants of Corporate Governance Disclosure in Saudi Corporations

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين بعض آليات الحاكمية المؤسسية ومستوى الافصاح في المعلومات لبعض الشركات في المملكة العربية السعودية وكذلك معرفة كيفية تقديم تقارير، تم استخدام 97 تقرير مالي لعدة شركات من عام 2006-2007. أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان استقلالية مجلس الادارة وحجم لجان التدقيق، الربحية والسيولة أهم محددات الافصاح لدى الشركات في السعودية ولم يوجد أي علاقة بين حجم الشركة ومدى الافصاح المؤسسي  
منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

1. المصادر الأولية حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من العينة المبحوثة لهذه الدراسة.
2. المصادر الثانوية حيث تم الرجوع الى الدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة التي تناولت معطيات هذه الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل حوالي (70%) من جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (125) وتم استرجاع (117) استبانة وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (112) بنسبة (89%) من عينة الدراسة الكلية.

### أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر اساسي لجمع المعلومات اللازمة من خلال الاجابة لعينة البحث حيث تكونت من جزأين رئيسيين وتم تحديد الاسئلة في كل جزء من الاستبانة بالرجوع والاستفادة من الأدبيات والمراجع ذات العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة كل من (القطاونة 2011)، (حمدان، 2014)، (السرطاوي، 2015)، (Azzoz



وعدلت بناءً على ملاحظاتهم لتصبح أكثر دقة وإحكام لتحقيق أهداف البحث، حيث تألفت الاستبانة من جزأين هما: الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الجزء الثاني: تألف من (39) فقرة موزعة على أربعة محاور للمتغيرات المستقلة ومحور للمتغير التابع، وتم تصميم الفقرات لقياس مستوى متغيرات الدراسة بناءً على إجابات متدرجة حيث استخدم ليكرت الخماسي لهذه الغاية. كذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعمت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل، ويبين الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها وذلك حسب مقياس ليكرت.

الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية، التفسير اللفظي والمتوسط الحسابي الذي أعطي له

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1.0- أقل من 1.5
ضعيف	1.51- أقل من 2.5
متوسط	2.51- أقل من 3.5
مرتفع	3.51- أقل من 4.5
مرتفع جداً	4.51- 5.0

المصدر:الجدول من إعداد الباحث

وقد تم معاملة قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، كما هو مبين بالجدول رقم (2) وذلك حسبما توصي به الدراسات الإحصائية، وقد وضع بعض الفقرات بصيغ النفي وذلك للتأكيد والحرص على التدقيق في الإجابة من قبل المبحوثين وقد تم تعديل ذلك عند ادخال البيانات لغايات التحليل الإحصائي.

الجدول (2) فئة الانحراف المعياري والتفسير اللفظي المرتبط بها.

التفسير اللفظي	فئة الانحراف المعياري
متدنية جداً	0- 0.25
متدنية	0.26-0.5
متوسطة	0.51-1.0
عالية	1.01-1.50

**صدق الاداء وثباته**

1. **صدق الاداء (Instrument Validity)** حيث تهدف الى التأكد من ان القياس الذي تم استخدامه يقيس بالفعل ما ينبغي قياسه ويقسم الى:

أ. **صدق ظاهري (Face Validity)** والذي يؤكد ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على ان المقياس المراد استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه.

ب. **صدق المحتوى (Content Validity)** وهي التأكد من مدى تعبير فقرات الاستبانة عن ابعاد الدراسة، والتأكد من مستوى موثوقية اداة القياس (**Instrument Reliability**) من خلال تقييمها والعمل على تحسينها، وتدل ايضا على الدرجة التي تعكسها الاداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه (Emory & Cooper, 1991, p.249).

2. **ثبات الأداة:** وهي الحصول على البيانات نفسها اذا اعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى الافراد أنفسهم في الظروف نفسها، حيث تم ايجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا، وقوة اتساقها أداخلي حيث بلغت قيمة الفا (83%). الجدول رقم (3) يبين معامل كرونباخ الفا لكل متغير وللأداة ككل.

**الجدول (3) معامل كرونباخ الفا للمتغيرات**

الرقم	المتغير	معامل كرونباخ الفا
1	الشفافية	0.8247
2	المساءلة	0.7973
3	المساواة	0.8016
4	المشاركة	0.7992
5	الكفاءة	0.8179
	الاداة ككل	0.7788

**عرض النتائج وتحليلها:****1. خصائص عينة الدراسة:**

يبين الجدول (4) أهم خصائص العينة المبحوثة فيما يخص الخصائص الشخصية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور واغلبهم من الفئة العمرية (41-50 سنة) تليها الفئة (50 سنة فأكثر).

الجدول رقم (4) الخصائص الشخصية للعينة المبحوثة

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	69
	إناث	43
العمر	30 سنة فأقل	2
	31-40 سنة	24
	41-50 سنة	45
	50 سنة فأكثر	41
المؤهل العلمي	دبلوم	3
	بكالوريوس	75
	دراسات عليا	34
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	5
	6-10 سنين	28
	11-15 سنة	32
	16 فأكثر	47
المستوى الإداري	الإدارة العليا	18
	الإدارة المتوسطة	73
	الإدارة الدنيا	21

وأما متغير المؤهل العلمي فقد احتلت درجة البكالوريوس المرتبة الأولى يليها الدراسات العليا وأخيرا حملة الدبلوم، وهذا المستوى التعليمي يتناسب ويساعد في تفهم اكبر لاستراتيجيات الحاكمة المؤسسية وأهميتها في زيادة الولاء واستيعابها بالطريقة السليمة. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد احتلت الفئة من (16 سنة فأكثر) النسبة الأعلى تلتها (11-15 سنة) ثم الفئة (6-10 سنين) وأخيرا الفئة الأقل من 5 سنين، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة وهذا يساعد على تفهم واستيعاب تطبيق استراتيجيات الحاكمة المؤسسية. وأما المستوى الإداري فان فئة الإدارة المتوسطة هي الأكثر تمثيلا تليها الدنيا ثم العليا وهذا يتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركات حيث يقل عدد الوظائف كلما ارتفع المستوى الإداري.

## 2. تحليل اسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على آراء عينة المبحوثين، حول اتجاهات أفراد العينة حول الشفافية. وقد تضمنت الاستمارة (6) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 1-6) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) بان المتوسط العام جاء مرتفعاً وبانحراف معياري متوسط مما يشير إلى أن تصورات أفراد العينة حول استراتيجية التوظيف في تقبل واستيعاب الاستراتيجية للشركة كانت مرتفعة وإيجابية وأما بالنسبة للمتغيرات الفرعية فقد احتلت الفقرة (5) "يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية وظيفته بكل سهولة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) في حين احتلت الفقرة (6) " تقدم المستشفى المعلومات اللازمة لجميع المراجعين بصراحة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.94) وبدرجة متوسطة. وتدل الانحرافات المعيارية الضعيفة الى العالية، والتي تراوحت بين (0.34) و(0.98) إلى وجود درجة ضعيفة إلى عالية من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

الجدول (5): اتجاهات أفراد العينة حول الشفافية

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقسم اجراءات العمل في المستشفى بالوضوح	3.83	0.39	2	مرتفعة
2	الأنظمة والقوانين والتعليمات معلقة لجميع الموظفين وبوضوح	3.74	0.34	3	مرتفعة
3	يتم تحديد السلطات والمسؤوليات لجميع العاملين بوضوح	3.24	0.98	5	متوسطة
4	يتم تنفيذ اجراءات العمل بالمستشفى بالنزاهة	3.48	0.76	4	مرتفعة
5	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية بكل سهولة	4.08	0.47	1	مرتفعة
6	تقدم المستشفى المعلومات اللازمة لجميع المراجعين بصراحة	2.94	0.47	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.47	0.68	-	مرتفعة

وحول آراء عينة المبحوثين في المساءلة. وقد تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع ( الأسئلة 7-13) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) بان المتوسط العام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.78) وهذا يؤكد على تفهم أفراد العينة حول استراتيجية التطوير وأما بالنسبة إلى الفقرات الفرعية فقد احتلت الفقرة رقم (13) " تتم المساءلة بناءً على معلومات موثقة بدقة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) بينما احتلت الفقرة رقم (8) " يمتلك العاملون الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرار بحق المرؤوسين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14). وتدل الانحرافات المعيارية المتدنية إلى المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.37) و(1.08) إلى وجود درجة ضعيفة إلى متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

الجدول (6): اتجاهات أفراد العينة حول المساءلة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------------

7	تقسم التعليمات التي تقدمها الإدارة العليا بوضوح	3.89	0.51	4	مرتفعة
8	يمتلك العاملون الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرار بحق المرؤوسين	3.14	0.37	7	متوسطة
9	آليات المساءلة معلنة وبوضوح لجميع العاملين	4.19	0.81	2	مرتفعة
10	تركز آليات المساءلة على تعزيز المسؤولية لدى العاملين	3.27	0.67	6	متوسطة
11	تحرص المستشفى على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة	3.97	0.98	3	مرتفعة
12	يسمح للموظف مناقشة قرار المساءلة مع رئيسه	3.74	1.08	5	مرتفعة
13	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثقة بدقة	4.27	0.71	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.78	0.74	-	مرتفعة

وحول آراء عينة المبحوثين المساواة وحول ذلك تضمنت الاستمارة (6) أسئلة تتناول الموضوع ( الأسئلة 14-19) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) بأن المتوسط العام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.15) وهذا يوضح تفهم افراد العينة حول المساواة وأما بالنسبة إلى الفقرات الفرعية فقد جاءت الفقرة (15) " يتم توزيع الأعمال ومهام العمل بطريقة عادلة على العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) بدرجة مرتفعة نسبياً بينما الفقرة رقم (14) "تتعامل الادارة مع جميع الموظفين بعدالة" كانت الأقل بمتوسط حسابي (2.18) وبدرجة ضعيفة. وتدل الانحرافات المعيارية المتدنية الى المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.53) و(0.98) إلى وجود درجة متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

الجدول (7): اتجاهات أفراد العينة حول المساواة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
14	تتعامل الادارة مع جميع الموظفين بعدالة	2.18	0.98	6	ضعيفة
15	يتم توزيع الأعمال ومهام العمل بطريقة عادلة على العاملين	3.89	0.64	1	مرتفعة
16	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة حكيمة على العاملين	3.61	0.53	2	مرتفعة
17	يتمتع العاملين من الجنسين بنفس المعاملة والمهام	3.04	0.71	4	متوسطة
18	تحارب المستشفى المحسوبة وتأثير العلاقات الشخصية في العمل	2.84	0.89	5	متوسطة
19	يتم انجاز العمل من الإدارة والعاملين على اساس الاحترام المتبادل بين	3.36	0.62	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.15	0.74	-	متوسطة

وحول آراء عينة المبحوثين بالمكافئة، فقد تضمنت الاستمارة (4) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 20-23) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) بأن المتوسط العام جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.17) وهذا يوضح تفهم افراد العينة لاستراتيجية

التدريب بدرجة متوسطة وأما الفقرات الفرعية فجاءت الفقرة رقم (20) " تتميز الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية بالسرعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.19) بينما الفقرة رقم (23) "تهتم الإدارة بالمستشفى باتخاذ آراء العاملين في حل المشاكل المبهمة" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة، وتدل الانحرافات المعيارية المتدنية الى المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.38) و(1.01) إلى وجود درجة ضعيفة الى متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

الجدول (8): اتجاهات أفراد العينة حول المشاركة

ت	الفقرة	المتوسط الح	الانحراف المع	الترتيب	درجة الموافقة
20	تتميز الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية بالسرعة	4.19	0.79	1	مرتفعة
21	يوجد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في انجاز الأعمال	3.79	0.38	2	مرتفعة
22	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.64	1.01	3	مرتفعة
23	تهتم الإدارة بالمستشفى باتخاذ آراء العاملين في حل المشاكل	3.28	0.49	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.73	0.62	-	مرتفعة

وحول آراء عينة المبحوثين بالكفاءة، فقد تضمنت الاستمارة (7) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 24-30) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) بان المتوسط العام جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (3.82) وهذا يوضح تفهم افراد العينة للأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة وأما الفقرات الفرعية فجاءت الفقرة رقم (25) " تقدم المستشفى نتائج التقييم للعاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.16) بينما الفقرة رقم (24) " يتم تقييم العاملين في المستشفى على أسس واضحة للجميع" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) بدرجة متوسطة، وتدل الانحرافات المعيارية المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.39) و (1.04) إلى وجود درجة متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

الجدول (9): اتجاهات أفراد العينة حول الكفاءة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
24	يتم تقييم العاملين في المستشفى على أسس واضحة للجميع	3.49	0.98	7	متوسطة
25	تقدم المستشفى نتائج التقييم للعاملين	4.16	0.51	1	مرتفعة
26	يقدم المستشفى الحوافز المادية والمعنوية للموظف كل حسب كفاءته	3.54	0.39	6	مرتفعة
27	تقوم المستشفى على عقد دورات لزيادة كفاءة العاملين	3.94	0.49	3	مرتفعة
28	يتم المشاركة مع المستشفيات الأخرى في الأعمال لزيادة الكفاءة	3.71	0.69	5	مرتفعة
29	ترتبط قرارات الإدارة العليا بالترقية للعاملين حسب الكفاءة	3.84	0.91	4	مرتفعة

30	تحرص المستشفى على المشاركة بالمؤتمرات العلمية الخارجية لتحسين للعاملين	4.04	1.04	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.82	0.77	-	مرتفعة

وحول آراء عينة المبحوثين بالولاء الوظيفي، فقد تضمنت الاستمارة (9) أسئلة تتناول الموضوع (الأسئلة 31-39) من فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) بان المتوسط العام جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (3.67) وهذا يوضح تفهم افراد العينة للأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة وأما الفقرات الفرعية فجاءت الفقرة رقم (34) " تسعى المستشفى لمنح المميزين لديها بالمكافئات والحوافز لزيادة الولاء لديهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) بينما الفقرة رقم (39) سألني أعمل في المستشفى ولو توفرت لي وظيفة أخر بمكان أخر بمميزات أفضل" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) بدرجة متوسطة، وتدل الانحرافات المعيارية المتوسطة، والتي تراوحت بين (0.33) و (1.02) إلى وجود درجة متوسطة من التوافق والانسجام في أجوبة المديرين المبحوثين على هذا البعد.

الجدول (10): اتجاهات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
31	تشارك الإدارة العاملين في عملية التطوير لزيادة ولائهم الوظيفي	3.34	0.98	8	مرتفعة
32	أشعر بأنني أتعامل باحترام خلال اجراء عملي	3.97	0.67	3	مرتفعة
33	تقوم المستشفى باشباع حاجات وتوظيف قدرات الموظفين	3.42	1.02	7	متوسطة
34	تسعى المستشفى لمنح المميزين لديها بالمكافئات والحوافز لزيادة الولاء لديهم	4.18	0.71	1	مرتفعة
35	تسعى المستشفى إلى تثبيت موظفيها وعدم تنقلهم	4.09	0.49	2	مرتفعة
36	أعتبر نفسي عضو وفعال ومهم في المستشفى	3.87	0.74	4	مرتفعة
37	لدي ثقة كبيرة بأن المستشفى أكثر أمن وظيفي من المستشفيات الأخرى	3.48	0.33	6	متوسطة
38	أحدث باعتزاز عن المستشفى لجميع أصدقائي	3.81	0.79	5	مرتفعة
39	سألني أعمل في المستشفى ولو توفرت لي وظيفة أخر بمكان أخر بمميزات أ	2.91	0.61	9	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.67	0.73	-	مرتفعة

#### اختبار الفرضيات:

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار الفرضيات، ولقد اعتمد الباحث على الإحصاء الاستدلالي - الأستنتاجي من أجل اختبار الفرضيات، لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تحت مستوى معنوية (0.05) ولدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة على الولاء، فقد استخدم معامل الارتباط بيرسون ( Pearson )

(Correlation)، للوصول إلى معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة والكفاءة)، والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، من جهة والوصول إلى مستوى الدلالة لتلك العلاقة من جهة أخرى، وقد توصلت النتائج وحسب الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والشفافية بمعامل ارتباط (0.697) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بالشفافية زاد من زيادة الولاء التنظيمي بسبب الوضوح في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وارتياحهم في مجال أعمالهم، وهذا ما اتفق مع دراسة (القطاونة، 2011) والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين الشفافية وتحسين الولاء التنظيمي.

وتبين عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والمساواة بمعامل ارتباط (0.578) عند مستوى الدلالة (0.074)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين المساواة الولاء التنظيمي والتي قد تؤثر في زيادة تحسين الولاء وهذا ما اختلف مع دراسة (القطاونة، 2011) والتي بينت وجود أثر للمساواة على الولاء التنظيمي.

وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والمساواة بمعامل ارتباط (0.526) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بالمساواة كلما زاد ذلك من فرصة زيادة الولاء التنظيمي.

وتبين عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والمشاركة بمعامل ارتباط (0.578) عند مستوى الدلالة (0.069)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين المشاركة والولاء التنظيمي والتي قد تؤثر في زيادة الولاء التنظيمي.

وأخيرا تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والكفاءة بمعامل ارتباط (0.571) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالكفاءة زاد الولاء التنظيمي للعاملين ، وهذا ما اتفق مع دراسة (نوري وسلمان، 2011) والتي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الكفاءة والولاء التنظيمي.

الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغيرات المستقلة والولاء التنظيمي باختبار بيرسون ( $P \leq 0.05, N=112$ )

البعء	الولاء التنظيمي	الشفافية	المساواة	المشاركة	الكفاءة
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	1.000			
	مستوى الدلالة Sig				
الشفافية	معامل الارتباط	**0.697	1.000		
	مستوى الدلالة Sig	0.028			
المساواة	معامل الارتباط	**0.578	**0.712	1.000	



				0.017	0.074	مستوى الدلالة Sig	
		1.000	**0.725	**0.493	**0.526	معامل الارتباط	المساواة
			0.017	0.039	0.000	مستوى الدلالة Sig	
	1.000	**0.689	**0.493	**0.635	**0.578	معامل الارتباط	المشاركة
		0.021	0.037	0.048	0.069	مستوى الدلالة Sig	
1.000	**0.567	**0.743	**0.597	**0.883	**0.571	معامل الارتباط	الكفاءة
	0.047	0.004	0.011	0.028	0.033	مستوى الدلالة Sig	

\*\*Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed)

ولاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة فقد تم اختبار الفرضيات المتعلقة به عن طريق استخدام نموذج تحليل التباين (الولاء التنظيمي مع المتغيرات المستقلة)، حيث يبين الجدول (12) إن المتغيرات المستقلة (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة والكفاءة)، استطاعت أن تقسر ما قيمته (0.693) من تباين المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما قيمته (0.480)، وتشير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (13.485) وهي أكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) على أن (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة والكفاءة) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي.

الجدول (12) تحليل التباين لقياس الولاء مع المتغيرات المستقلة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطا التقدير (SE)	قيمة ف (F)	مستوى الدلالة (Sig)
1	0.693 a	0.480	0.421	13.485	0.000 a

a. الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة والكفاءة (الثابت).

b. الولاء التنظيمي (المتغير التابع).

وتم استخدام اختبار (T) لغرض معرفة تأثير المعاملات (Parameters) في نموذج الانحدار الخطي الذي يضم المتغيرات المستقلة (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة والكفاءة) ومدى تأثيرها على المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة عند مستوى دلالة (0.05)، الجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) نتائج قيم (T) ودلالاتها لمعاملات النموذج للمتغيرات (الشفافية، المساواة، المشاركة، والكفاءة) على الولاء التنظيمي.

النموذج 1	المعاملات غير المعيارية Unstand –Coefficient		المعاملات المعيارية Stand-Coefficient	T	مستوى الدلالة Sig
	معاملات المتغيرات (B)	الخطأ المعياري	بيتا (Beta) $\beta$		
الثابت	0.694	0.113		6.478	0.000
الشفافية	0.267	0.087	0.068	7.347	0.034
المساواة	0.397	0.091	0.398	9.178	0.073
المساواة	0.097	0.089	0.237	15.874	0.038
المشاركة	0.329	0.078	0.093	20.485	0.069
الكفاءة	0.347	0.097	0.048	22.784	0.029

المتغير التابع. الأداء. a.

مما سبق يستدعي رفض الفرضيات العدمية لهذه المتغيرات على الأداء وقبول الفرضيات البديلة. "يوجد تأثير لكل من (الشفافية، المساواة والكفاءة) على الولاء التنظيمي وقبول الفرضيات البديلة ، بينما تم قبول الفرضية العدمية لكل من (المساواة والمشاركة) على الولاء التنظيمي لعدم دلالتها الاحصائية (0.073 و 0.69) على التوالي.

### النتائج والتوصيات

**النتائج:** بناء على التحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة فقد توصل الباحث إلى أبرز النتائج التالية:

1. حصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها لتأدية وظيفته بكل سهولة بمتوسط حسابي (4.08)، بينما تقديم المستشفى المعلومات اللازمة لجميع المراجعين بصراحة بمتوسط حسابي (2.94) وبدرجة متوسطة.
2. تتم المساواة بناءً على معلومات موثقة بدقة بمتوسط حسابي (4.27) بينما امتلاك العاملون الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرار بحق المرؤوسين بمتوسط حسابي (3.14).

3. توزيع الأعمال ومهام العمل بطريقة عادلة على العاملين بمتوسط حسابي (3.89) بدرجة مرتفعة نسبياً بينما تعامل الإدارة مع جميع الموظفين بعدالة بمتوسط حسابي (2.18) وبدرجة ضعيفة.
4. تميز الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية بالسرعة بمتوسط حسابي (4.19) بينما اهتمام الإدارة بالمستشفى باتخاذ آراء العاملين في حل المشاكل المبهمة بمتوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة.
5. منح المستشفى للمميزين لديها المكافآت والحوافز لزيادة الولاء لديهم بمتوسط حسابي (4.18) بينما بقاء الموظفين في المستشفى ولو توفرت لهم وظيفة آخر بمكان آخر بمميزات أفضل بمتوسط حسابي (2.91) وبدرجة متوسطة.
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الشفافية، والمساواة، والكفاءة على زيادة الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط (0.697)، و(0.526)، و(0.571) على التوالي عند مستوى الدلالة (0.05).
7. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمساءلة على زيادة الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط (578.0) عند مستوى الدلالة (0.074). والمشاركة بمعامل ارتباط (578.0) عند مستوى الدلالة (0.069).

#### التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، فقد تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بأبعاد الحاكمية المؤسسية وخصوصاً بعد العدالة والمساواة والمشاركة مما يساعد في خلق بيئة تنظيمية صحية.
2. ضرورة الاهتمام بالمساءلة وحسن اختيار القادة والمدراء من خلال معايير ذات كفاءة عالية.
3. العمل على تعزيز الاهتمام بالمشاركة من قبل العاملين في اتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال التفاعل والحوار بين العاملين.
4. تقديم المعلومات اللازمة وبصراحة وشفافية للمراجعين.

#### المراجع:

#### المراجع العربية:

1. نوري، بتول وسلمان، علي (2011)، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

2. الفرجات، عيسى والشبول، محمد (2013)، حوكمة الشركات في الأردن (مدى تقيد البنوك العاملة في الأردن بتطبيق قواعد حوكمة الشركات)، مؤتمر حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، قسم العلوم المالية والمصرفية/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد- الاردن
3. القطاونة، أيمن (2011)، مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 1.
4. السرطاوي، عبدالمطلب (2015)، اثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الاسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3.
5. حمدان، علام (2014)، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتوزيعات الأرباح وتأثرها بصعوبات التمويل الخارجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10 العدد 1.
6. ياسين محمد، 2008 ، قياس مستوى التحفظ في السياسات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وأثره على جودة الإفصاح عن البيانات المالية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمّان، الأردن.
7. الشحادات محمد قاسم، وعبد الجليل توفيق حسن ، 2012 ، أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ حوكمة الشركات في ق ا ر ا ر ت المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1.21- ص 1.

#### المراجع الأجنبية:

1. Azzoz, Abdel Razeg and Khamees ,Basheer (2016), The Impact of Corporate Governance Characteristics on Earnings Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan, Jordan Journal of Business Administration, Volume 12, No. 1.
2. Al-Moataz, Ehsan and Hussainey, Khaled (2013), Determinants of Corporate Governance Disclosure in Saudi Corporations, JKAU: Econ. & Adm., Vol. 27 No. 2, pp: 411-430.
3. Emory C & Cooper, D. (1991). Business Research Methods.4 Edition, Irwin, Boston, Richard D Irwin, Inc.
4. Adjaoud, F., and Ben-Amar, W. 2010. Corporate Governance and Dividend Policy: Shareholders' Protection or Expropriation? Journal of Business Finance & Accounting, 37 (5) & (6): 648-667.
5. Sophie Bury, Leblanc, Richard. 2007. Corporate Governance Research on the Free Web: a Selected Annotated Guide, Reference Services Review, 35(3): 497-514.
6. Demirag, I. S., and Wright, M. 2000. Corporate Governance Overview and Research agenda, British Accounting Review.