

دور الحوكمة والشفافية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار : دراسة ميدانية على الجهات الحكومية
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ إبراهيم صالح الحربي

السجل الأكاديمي/ 253000713

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أولاً: هدف الدراسة
5	الهدف الرئيسي
6	ثانياً: أسئلة الدراسة
7	ثالثاً: فروض الدراسة
7	رابعاً: أهمية الدراسة
9	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
20	المنهجية وطرق البحث:
21	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
21	ثالثاً: مصادر جمع البيانات
22	رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)
22	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	سادساً: حدود الدراسة
24	مراجع

مقدمة:

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تحولات جذرية في فلسفة الإدارة العامة وأساليبها، إذ لم يعد يُنظر إلى المؤسسات الحكومية بوصفها أجهزة بيروقراطية تقليدية تقتصر مهمتها على تنفيذ السياسات، بل أصبحت مطالبة بتبني أطر مؤسسية حديثة تقوم على الرشادة والكفاءة والمساءلة. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة المؤسسية بوصفها إحدى أهم المقاربات المعاصرة التي تسعى إلى إعادة هيكلة العلاقة بين السلطة والمسؤولية داخل المنظمات الحكومية، بما يضمن توجيه الموارد وتوظيفها على النحو الأمثل لخدمة المصلحة العامة. (Negri & Dinc, 2023)

وتستند الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي إلى مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تُشكّل في مجملها منظومة متكاملة لضبط الأداء المؤسسي، ويأتي في مقدّمتها الشفافية التي تكفل إتاحة المعلومات وتدقّقها بين المستويات الإدارية وأصحاب المصلحة، والمساءلة التي تُرسي مبدأ ربط السلطة بالمسؤولية ومحاسبة صانعي القرار على نتائج أعمالهم، والمشاركة في صنع القرار التي تُوسّع قاعدة الفاعلين في العملية الإدارية وتُعزّز الالتزام التنظيمي، وسيادة القانون التي تضمن خضوع جميع الممارسات لأطر تنظيمية واضحة وعادلة. وقد أشار المنصوري (2024) إلى أنّ هذه الأبعاد مجتمعةً تُمثّل الأساس الذي تقوم عليه عمليات التحديث والإصلاح الإداري في الدول التي تسعى إلى تطوير أجهزتها الحكومية.

وعلى صعيد آخر، يُعدّ اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساسي، إذ تتوقّف فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها على مدى كفاءة القرارات التي تتخذ فيها من حيث الجودة والتوقيت والرشد والقبول لدى المعنيين بتنفيذها. والقرار الإداري الكفء لا ينشأ في فراغ، بل يرتبط ارتباطاً عضوياً بالبيئة المؤسسية التي يُصنع فيها ومدى توفّر المعلومات الدقيقة والآليات التنظيمية الداعمة (أبو حمور وأبو حمدة، 2022)

وقد تزايد الاهتمام البحثي بكفاءة اتخاذ القرارات في القطاع الحكومي تحديداً، نظراً لما تنطوي عليه القرارات الحكومية من أثر واسع يمتدّ ليشمل شرائح مجتمعية كبيرة وموارد مالية ضخمة وسياسات عامة حسّاسة، ممّا يجعل تحسين كفاءة هذه القرارات أولوية استراتيجية وليس مجرد خيار إداري. وأكّدت ورقة

العمل الصادرة عن البنك الدولي أنّ الاستثمار في تحسين آليات صنع القرار الحكومي يُعدّ من أعلى أشكال الاستثمار عائداً على المستوى المؤسسي والمجتمعي. (Lourenço et al., 2022)

وتتقاطع الحوكمة المؤسسية مع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في نقاط جوهرية عديدة، فالشفافية تُوفّر لصانع القرار البيانات التي يحتاجها، والمساءلة تدفعه نحو الموضوعية والحرص، والمشاركة تُثري القرار بتعدّد وجهات النظر، وسيادة القانون تحميه من الأهواء والتحيزات. وهذا التداخل البنوي بين المتغيرين يجعل دراسة العلاقة بينهما ضرورة علمية ملحة، لا سيّما في ضوء ما أكّده الأدبيات من أنّ الحوكمة الرشيدة تنعكس إيجاباً على جودة القرارات العامة. (Sari, 2023)

وفي السياق السعودي، تأتي هذه الدراسة في مرحلة تحوّل مؤسسي غير مسبقة تقودها رؤية المملكة 2030 التي وضعت الحوكمة والشفافية في صميم أولوياتها الإصلاحية، ممّا يمنح الدراسة الحالية أهمية مضاعفة كونها تسعى إلى الكشف عن أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

مشكلة الدراسة

تُعَدّ الحوكمة المؤسسية من أبرز الركائز التي تقوم عليها الإدارة العامة المعاصرة، إذ تُمثّل منظومة متكاملة من المبادئ والآليات والممارسات التي تضبط العلاقة بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسات وتُرسّي قواعد الشفافية والمساءلة وسيادة القانون والمشاركة في صنع القرار، بما يكفل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي. وقد تصاعد الاهتمام الدولي بالحوكمة في القطاع الحكومي منذ مطلع الألفية الثالثة، حين أكّدت المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنّ ضعف الحوكمة يُعدّ من أخطر التحديات التي تُقوّض قدرة الحكومات على اتخاذ قرارات رشيدة وتوظيف مواردها بكفاءة، وهو ما أكّده دراسة Negri & Dinc (2023) التي خلصت إلى أنّ جودة الحوكمة تُشكّل المحدّد الرئيسي لكفاءة القطاع العام في دول الاتحاد الأوروبي، ودراسة Mansoor (2021) التي كشفت عن الدور المحوري للشفافية والمساءلة في بناء ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية.

وفي السياق السعودي، أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً استثنائياً بتعزيز الحوكمة في إطار رؤية 2030 التي جعلت من الشفافية والمساءلة وكفاءة الإنفاق ركائز جوهرية لتحقيق التحول المؤسسي المنشود، وتجلّى ذلك في إنشاء هيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو"، فضلاً عن إصدار حزمة من الأنظمة واللوائح الرقابية. غير أنّ الواقع التطبيقي يكشف عن وجود فجوة ملموسة بين التوجّهات الاستراتيجية والممارسة الفعلية، إذ أشارت دراسة الحربي (2022) إلى أنّ تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية لا يزال يواجه تحديات جوهرية تتعلق بمحدودية الشفافية في تدفق المعلومات وضعف آليات المساءلة الفعلية وقصور المشاركة في صنع القرار، وهو ما أيّدته دراسة (Almajri (2024 التي رصدت فجوات تطبيقية واضحة في منظومة الحوكمة السعودية رغم التطوّرات التشريعية المتسارعة.

وتتّصل هذه الإشكالية اتصالاً وثيقاً بكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية التي تُعدّ جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالقرار الإداري الرشيد يتطلّب بيئة مؤسسية تتّسم بوضوح المعلومات وإتاحتها ووجود رقابة فاعلة وإطار قانوني حاكم يضمن الموضوعية والعدالة. وقد أثبتت دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) أنّ جودة المعلومات — وهي إحدى مخرجات الشفافية — تُفسّر ما يزيد عن 70% من التباين في فاعلية القرارات الإدارية، كما أكّدت دراسة (Thanaraj et al. (2025 أنّ القيادة الأخلاقية والإدارة التشاركية تؤثّران بشكل غير مباشر في فاعلية الأداء الحكومي عبر تعزيز الثقافة التنظيمية. إلا أنّ الدراسات التي تناولت الأثر المباشر والمتكامل لأبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرارات في البيئة الحكومية السعودية تحديداً لا تزال نادرة، ممّا يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي: ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟

أولاً: هدف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة) الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون (على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

يتفرّع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
2. بيان أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
3. استقصاء أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
4. تحديد أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
5. ترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية وفقاً لقوة تأثيرها في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.
6. تقديم توصيات ومقترحات عملية للجهات الحكومية السعودية لتعزيز تطبيق الحوكمة بما يُسهم في رفع كفاءة القرارات الإدارية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ثانياً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
3. ما أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
4. ما أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟

5. ما ترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية من حيث قوة تأثيرها في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية؟

ثالثاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

الفروض الفرعية

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُثري هذه الدراسة الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في السياق السعودي تحديداً.

- تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أربعة أبعاد للحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) وكفاءة القرار الإداري، مما يُسهم في بناء نموذج مفاهيمي يمكن اختباره في بيئات إدارية أخرى.
- تستند الدراسة إلى مرجعية حديثة ومتنوعة (2020-2025) تشمل أدبيات عربية وأجنبية، مما يُتيح مقارنة النتائج مع سياقات دولية ويُعزّز إمكانية التعميم النظري.
- تُسهم في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي تناولت الأثر المباشر لأبعاد الحوكمة مجتمعةً ومنفردةً على كفاءة القرار الإداري في القطاع الحكومي السعودي.
- تُوفّر أداة قياس (استبانة) محكمة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية ذات صلة بالحوكمة وكفاءة القرار.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تأتي الدراسة استجابةً لتوجّهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على تعزيز الحوكمة والشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي بوصفها ركائز للتطوير المؤسسي.
- تُقدّم نتائج ميدانية تُساعد صنّاع القرار والقيادات الحكومية في تحديد جوانب القوة والضعف في تطبيق الحوكمة، وبالتالي اتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على أدلة.
- تُسهم في ترتيب أولويات التطوير؛ إذ تكشف عن البُعد الأكثر تأثيراً في كفاءة القرار، مما يُوجّه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الأثر الأعلى.
- يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة الجهات الرقابية (مثل ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة") في تقييم واقع الحوكمة وأثرها الفعلي على جودة القرارات.
- تُوفّر توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات الإدارية في مجال الحوكمة وصنع القرار الرشيد.
- تُلفت انتباه الممارسين إلى أهمية إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار (بعد المشاركة) بوصفه آلية لتحسين جودة المخرجات الإدارية وتعزيز الالتزام التنظيمي.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة والشفافية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الحربي: (2022) بعنوان "دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون) على كفاءة الإنفاق المالي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية، وتم جمع البيانات بالاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين كفاءة الإنفاق، وأن بُعد الشفافية حقق أعلى تأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية، وربط كفاءة الإنفاق بمؤشرات أداء واضحة.

الزهراني: (2020) بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الحوكمة الرقابية بأبعادها (الشفافية، وحق الحصول على المعلومات، والمساءلة والمحاسبة) على تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأنظمة واللوائح والممارسات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التأكيد على سيادة القانون وإنشاء جهاز مفوض للشفافية، وأن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الشفافية. وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة مستقلة للشفافية، ودعم الأجهزة الرقابية، وتطوير إجراءات المساءلة والمحاسبة، وتعزيز دور الإعلام والحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد.

السعيد — الزهراني والمستادي: (2024) بعنوان "دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (القيادة، واللجان، والشفافية) على تحقيق التميز الإداري في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الإداريين والإداريات بالجامعة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق الحوكمة

في ضوء الاعتماد المؤسسي وتحقيق التميز الإداري، وأن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق معايير الحوكمة وتكثيف الدورات التدريبية للتعريف بها.

المنصوري (2024): بعنوان "دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الرقمية بأبعادها (التحول الرقمي، والأنظمة الإلكترونية، والبيانات المفتوحة) على تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المحتوى للأدبيات والتقارير الدولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير وإيجابي في تعزيز الشفافية والحد من الرشوة والاختلاس، مع وجود تحديات تقنية وبشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتدريب الكوادر البشرية على أنظمة الحوكمة الإلكترونية، وتطوير التشريعات المنظمة للشفافية الرقمية.

سيروب والنحاس (2022): بعنوان "أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد) على كفاءة الإنفاق العام في الاقتصاد السوري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي (الاقتصاد القياسي)، وتكونت عينة الدراسة من بيانات ثانوية للفترة الزمنية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مؤشرات الحوكمة وكفاءة الإنفاق الحكومي، وأن ضعف الشفافية والمساءلة يؤدي إلى تراجع كفاءة الإنفاق. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام، وتطبيق معايير الحوكمة الدولية.

دراسة: (2024) Almajri بعنوان "The Enhancement of Accountability and Transparency in Corporate Governance Framework in Saudi Arabia". هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تعزيز المساءلة والشفافية بأبعادهما (الإطار التشريعي، والإفصاح المالي، والرقابة المؤسسية) على إطار حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي (تحليل الوثائق والتشريعات)، وتكونت العينة من تحليل الأنظمة والتشريعات ذات الصلة بحوكمة الشركات في المملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رؤية 2030

أسهمت بشكل ملموس في تحسين أطر الشفافية والمساءلة في حوكمة الشركات السعودية، مع وجود فجوات في التطبيق الفعلي. وأوصت الدراسة بتطوير التشريعات الحاكمة لضمان مستوى أعلى من الإفصاح والشفافية، وتعزيز دور هيئة السوق المالية في الرقابة.

دراسة: Mansoor (2021) بعنوان "Citizens' Trust in Government as a Function of Good Governance and Government Agency's Provision of Quality Information on Social Media during COVID-19".
بأبعادها (الاستجابة، والمساءلة، والشفافية) وجودة المعلومات المقدمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي على ثقة المواطنين في الحكومة خلال جائحة كورونا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية) SEM، وتكونت العينة من (471) استجابة صالحة من متابعي وكالة الأنباء الحكومية على وسائل التواصل الاجتماعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية والمساءلة تُعدّان أهم عوامل تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، وأن جودة المعلومات المقدمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي تُعزّز هذه الثقة بشكل كبير. وأوصت الدراسة بتكثيف الحكومات لجهودها في نشر المعلومات بشفافية عبر المنصات الرقمية، وتعزيز آليات المساءلة.

دراسة: Negri & Dinc (2023) بعنوان "Public Sector's Efficiency as a Reflection of Governance Quality: An European Union Study".
أثر جودة الحوكمة بأبعادها (صوت المواطن والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، وجودة التنظيم، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد) على كفاءة القطاع العام في دول الاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة منهجية من مرحلتين: تحليل مغلف البيانات (DEA) ثم الانحدار الكمي (Quantile Regression)، وتكونت العينة من بيانات (27) دولة أوروبية للفترة (2005-2020). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة الحوكمة تُعدّ مورداً أساسياً في تحليل الأداء العام، وأن الرقمنة ومكافحة الفساد والحرية الاقتصادية تؤثر على درجات الكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المكونات التقنية والديمقراطية للمؤسسات العامة لتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وشفافية.

دراسة: Thanaraj et al. (2025) بعنوان "A Model of Transparency and Effectiveness in Public Governance: The Impact of Ethical Leadership, Legal

Measures, and Participatory Administration". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية والتدابير القانونية والثقافة التنظيمية والإدارة التشاركية والشفافية التشغيلية على فعالية أداء القطاع الحكومي في تايلاند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM) ، وتكونت العينة من المنظمات الحكومية التايلاندية الحاصلة على جائزة النزاهة والشفافية من اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد (NACC) لعام 2023. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها أكبر تأثير مباشر على فعالية القطاع الحكومي ($\beta = 0.911$) ، وأن التدابير القانونية تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية والإدارة التشاركية (إجمالي التأثير = 0.904)، وأن القيادة الأخلاقية تعزز الشفافية التشغيلية لكنها لا تؤثر مباشرة على الفعالية. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجية حوكمة متكاملة تركز على الجذور الثقافية إلى جانب أدوات الشفافية.

دراسة: (2023) Sari بعنوان "The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الشفافية، والمشاركة العامة، والمساءلة، وسيادة القانون، والمهنية، واستخدام التكنولوجيا) على جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (جمع البيانات من خلال الاستماع وتسجيل المعلومات وتحليلها عبر تقليص البيانات وعرضها واستخلاص النتائج). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة لها تأثير إيجابي كبير على جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة، وأن تطبيق مبادئها يُحقق زيادة الشفافية وتعزيز المشاركة العامة ورفع كفاءة البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع المستويات الإدارية، مع التركيز على بناء القدرات التكنولوجية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة أبو حمور وأبو حمدة: (2022) بعنوان "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (ملائمة المعلومات، وتوقيت المعلومات، ودقة المعلومات، وشمولية المعلومات) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعادها (القبول، والتأثير، والاستمرارية) في مراكز الوزارات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة

من (199) مفردة من مديري الإدارة الإشرافية تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد جودة المعلومات بمتوسط حسابي (3.72)، ومستوى متوسط لفاعلية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.66)، ووجود أثر إيجابي مرتفع وذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات. ($R^2 = 0.709$) وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية للمقارنة بين القطاع العام ضمن مستويات إدارية أخرى، وتفعيل دور التشاركية في اتخاذ القرارات.

دراسة شعبية: (2023) بعنوان "أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، والملائمة، والتوقيت، والاكتمال) على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار في وزارة الاتصالات والتقانة السورية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الإدارة التنفيذية بالوزارة، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات على كفاءة اتخاذ القرار، وأن بُعد الدقة حقق أعلى تأثير. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية وتحديثها، وتوفير معلومات دقيقة وحديثة لمتخذي القرار.

دراسة العمري: (2025) بعنوان "أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القطاع العام في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات المتقدمة، وأتمتة العمليات) على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات في القطاع العام السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الجهات الحكومية، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبرامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار، وأن توفر البنية التحتية الرقمية يُعدّ أهم العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية على تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار.

دراسة فقها: (2021) بعنوان "أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) على فاعلية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي

الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في وحدات الحكم المحلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار، وأن جودة المعلومات تُعدّ أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير نظم المعلومات الإدارية في وحدات الحكم المحلي، وتوفير التدريب المستمر للعاملين على استخدام هذه الأنظمة.

دراسة الأزو: (2025) بعنوان "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية بوزارة الاتصالات والتقانة السورية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، والشمولية، والتوقيت، والملائمة) على اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التقنية الحكومية السورية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في الشركة محل الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي لجودة المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، مع أهمية خاصة لبُعد التوقيت. وأوصت الدراسة بتطوير قواعد البيانات وتحديثها بشكل مستمر، وتعزيز آليات مشاركة المعلومات بين الإدارات المختلفة.

دراسة: Hossin et al. (2023) بعنوان "Big Data–Driven Public Policy Decisions: Transformation Toward Smart Governance". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليلات البيانات الضخمة بأبعادها (جمع البيانات، والتحليل التنبؤي، والتصوّر البياني) على اتخاذ قرارات السياسة العامة والتحول نحو الحوكمة الذكية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة منهجية للأدبيات وتحليل حالات تطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحليلات البيانات الضخمة يمكن أن تُحسن سرعة وجودة القرار في مراحل التخطيط والتصميم وتقديم الخدمات، مع ضرورة معالجة تحديات الخصوصية والأمن. وأوصت الدراسة بتبني أطر حوكمة واضحة للبيانات الضخمة، وتدريب صانعي السياسات على استخدام أدوات التحليل المتقدمة.

دراسة: Lourenço, Vakis, & Zoratto (2022) بعنوان "The Behavioral Professional: Improving Decision–Making and Performance in the Public Sector" (ورقة عمل البنك الدولي رقم 168343). (هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العلوم

السلوكية بأبعادها (التحيزات المعرفية، والعوامل السياقية، والتدخلات السلوكية) على تحسين عملية اتخاذ القرار والأداء في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والتجارب التطبيقية الدولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صانعي القرار في القطاع العام يتأثرون بالتحيزات المعرفية، وأن التدخلات السلوكية البسيطة يمكن أن تحسّن جودة القرارات بشكل ملموس. وأوصت الدراسة بتبني بروتوكولات قرار مبنية على الأدلة، وإدماج الرؤى السلوكية في تصميم السياسات العامة.

دراسة: (2025) Osakwe بعنوان "Integrating Data Governance into Public Sector Decision-Making Processes". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة البيانات بأبعادها (جودة البيانات، وأمن البيانات، والامتثال التنظيمي) على تحسين عمليات اتخاذ القرار في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (نوعي وكمي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة البيانات تُعزّز دقة وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسات العامة، وأن غياب أطر حوكمة واضحة يُعيق الاستفادة من البيانات المتاحة. وأوصت الدراسة بتطوير أطر حوكمة بيانات شاملة، والاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتدريب العاملين على إدارة البيانات.

دراسة: (2024) Söker بعنوان "Leveraging Artificial Intelligence for Public Sector Decision-Making: Balancing Accountability and Efficiency". التعرف على أثر تبني الذكاء الاصطناعي بأبعاده (تخصيص الموارد، وصياغة السياسات، وإشراك المواطنين) على عمليات اتخاذ القرار في القطاع العام، مع التوازن بين الكفاءة والمساءلة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي متعدد التخصصات من خلال تحليل دراسات حالة وأطر نظرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يرفع كفاءة اتخاذ القرار الحكومي لكنه يحتاج إلى أطر شفافة لضمان الثقة العامة، مع وجود مخاطر تتعلق بالتحيز الخوارزمي وغياب القابلية للتفسير. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات لمواءمة ابتكارات الذكاء الاصطناعي مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، ووضع ضوابط أخلاقية واضحة.

دراسة: (2022) Brandsma & Meijer بعنوان "Transparency and the Efficiency of Multi-Actor Decision-Making Processes: An Empirical Analysis of 244

Decisions in the European Union". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية بأبعادها (الشفافية الإجرائية، وشفافية المعلومات، وشفافية النتائج) على كفاءة عمليات اتخاذ القرار متعددة الأطراف في الاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تحليل (244) قراراً صادراً عن مؤسسات الاتحاد الأوروبي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية لا تُعيق بالضرورة كفاءة اتخاذ القرار كما يُفترض تقليدياً، بل يمكن أن تسهم في تحسين جودة القرارات في سياقات معينة، مع وجود توتر بين الشفافية وسرعة الإنجاز في بعض الحالات. وأوصت الدراسة بتصميم آليات شفافية مرنة تتناسب مع طبيعة القرار وعدد الأطراف المعنية، وعدم النظر إلى الشفافية والكفاءة باعتبارهما متناقضتين حتماً.

الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة المستعرضة في جوانب متعددة، فمن حيث المنهجية اتفقت مع معظم الدراسات — كدراسة الحربي (2022) ودراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) ودراسة Mansoor (2021) ودراسة Negri & Dinc (2023) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في بيئتها الطبيعية، كما اتفقت مع غالبية الدراسات العربية — كدراسة فقها (2021) ودراسة شعبية (2023) ودراسة العمري (2025) — في استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ومقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات. ومن حيث المضمون، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Thanaraj et al. (2025) ودراسة Sari (2023) ودراسة المنصوري (2024) في تناول الحوكمة المؤسسية بوصفها متغيراً مستقلاً له أبعاد فرعية متعددة تشمل الشفافية والمساءلة والمشاركة، واتفقت كذلك مع دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) ودراسة Brandsma & Meijer (2022) ودراسة Lourenço, Vakis & Zoratto (2022) في التركيز على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً محورياً في الإدارة العامة، فضلاً عن الاتفاق مع معظم الدراسات في التأكيد على الأهمية المتزايدة لتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي وانعكاساتها الإيجابية على الأداء المؤسسي.

غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تمنحها خصوصيتها وإسهامها المتفرد، فمن حيث النطاق المكاني تختلف عن دراسة Negri & Dinc (2023) التي طبقت

في دول الاتحاد الأوروبي ودراسة (2025) Thanaraj et al. التي أجريت في تايلاند ودراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) التي استهدفت الوزارات الأردنية ودراسة شعبية (2023) والأزو (2025) في البيئة السورية ودراسة فقها (2021) في البيئة الفلسطينية، إذ تُطبّق الدراسة الحالية في الجهات الحكومية السعودية في ظلّ سياق تحوّلي خاص تقوده رؤية 2030. ومن حيث النموذج البحثي، تختلف عن الدراسات التي تناولت الحوكمة ببعض أبعادها أو ربطتها بمتغيرات تابعة أخرى — كدراسة الحربي (2022) التي ربطتها بكفاءة الإنفاق ودراسة (2021) Mansoor التي ربطتها بثقة المواطنين ودراسة (2024) Almajri التي ركّزت على الشفافية والمساءلة في حوكمة الشركات — حيث تجمع الدراسة الحالية بين أربعة أبعاد محدّدة للحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) وتربطها في نموذج واحد بكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما لم تتناوله أيّ من الدراسات السابقة بهذا التكامل في البيئة السعودية تحديداً. كما تتميز الدراسة الحالية بحداثتها الزمنية (2026/2025م) واستهدافها ثلاثة مستويات إدارية (عليا ووسطى وإشرافية) بعينة طبقية تناسبية، بينما اقتصر بعض الدراسات السابقة على مستوى إداري واحد أو اعتمدت عينات ملائمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

تُعَدّ الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية التي تبلورت ملامحها في العقود الأخيرة من القرن العشرين، ثم شهدت تطوراً متسارعاً مع مطلع الألفية الثالثة حين تبنتها المنظمات الدولية الكبرى — كالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي — بوصفها إطاراً مرجعياً لإصلاح القطاع العام وتحسين أدائه. وقد نشأ مفهوم الحوكمة في الأصل ضمن بيئة القطاع الخاص استجابةً لأزمات مالية وإدارية كبرى كشفت عن خلل في العلاقة بين الملكية والإدارة، ثم انتقل تدريجياً إلى القطاع الحكومي ليُعالج إشكاليات مماثلة تتعلّق بكفاءة استخدام الموارد العامة وجودة الخدمات المقدّمة للمواطنين وضمان خضوع السلطة للمساءلة والرقابة. (Negri & Dinc, 2023)

وتقوم الحوكمة المؤسسية على فلسفة مؤدّاها أنّ المؤسسات الحكومية ليست ملكاً للقائمين عليها بل هي أمانة عامة يجب أن تُدار وفق معايير واضحة تُحقّق التوازن بين الفاعلية في الأداء والالتزام بالقيم

الأخلاقية والقانونية. وقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير الحوكمة وآلياتها، ومن أبرزها نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تنطلق من فكرة وجود تعارض محتمل في المصالح بين المالك (المجتمع) والوكيل (الإدارة الحكومية)، وتطرح الحوكمة بوصفها آلية للحدّ من هذا التعارض عبر الرقابة والشفافية والمساءلة. كذلك تُسهم نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) في تفسير بُعد المشاركة في صنع القرار، إذ ترى أنّ المؤسسة مسؤولة أمام أطراف متعدّدة وليس طرفاً واحداً، ممّا يستوجب إشراكهم في العمليات الإدارية. أمّا النظرية المؤسسية (Institutional Theory) فتُركّز على دور الأطر القانونية والتنظيمية في تشكيل سلوك المؤسسات وضبط ممارساتها، وهو ما يرتبط ببُعد سيادة القانون (المنصوري، 2024).

وفي السياق السعودي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية زخماً كبيراً مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي جعلت من الشفافية والمساءلة وكفاءة الإنفاق محاور استراتيجية للتحوّل الوطني. وتجسّد ذلك في إنشاء جهات رقابية متخصصة كهيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو"، إلى جانب تطوير منظومة تشريعية شاملة تُعزّز مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية. وقد أكّدت دراسة الحربي (2022) أنّ هذه الجهود المؤسسية وضعت المملكة على مسار متقدّم في مجال الحوكمة الحكومية، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى تعميق التطبيق على المستويات الإدارية كافة.

المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

يحتلّ اتخاذ القرار موقعاً محورياً في الفكر الإداري منذ أن وصفه هيربرت سايمون (Herbert Simon) بأنّه "جوهر الإدارة"، مؤكداً أنّ كلّ وظيفة إدارية — من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة — تتطوي في حقيقتها على سلسلة من القرارات المتتابعة. وقد تطوّر مفهوم القرار الإداري من النموذج الكلاسيكي القائم على الرشد المطلق (Rational Model) إلى نموذج الرشد المحدود (Bounded Rationality) الذي يعترف بالقيود المعلوماتية والمعرفية التي تحدّ من قدرة صانع القرار على الوصول إلى الحل الأمثل، ثمّ إلى النماذج السلوكية والتشاركية التي تؤكد أهمية البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية في تشكيل القرار وجودته. (Lourenço, Vakis & Zoratto, 2022)

وتُشير كفاءة اتخاذ القرار الإداري إلى قدرة المنظمة على إنتاج قرارات تتسم بالجودة والرشد والتوقيت المناسب وقبول المعنيين بتنفيذها، مع تحقيق أفضل نتيجة ممكنة بأقل قدر من الموارد والوقت. وتتأثر هذه الكفاءة بعوامل متعددة منها توفر المعلومات الدقيقة وحداثتها، ووضوح الأهداف التنظيمية، وكفاءة القيادات الإدارية، ومدى وجود أنظمة رقابية تضمن الموضوعية. وقد أثبتت دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) أن جودة المعلومات بأبعادها — الملاءمة والتوقيت والدقة والشمول — تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في فاعلية القرارات الإدارية، مما يؤكد أن كفاءة القرار ليست مسألة فردية تتعلق بقدرات صانع القرار وحده، بل هي محصلة لبيئة مؤسسية متكاملة تُوفّر المقومات اللازمة لإنتاج قرارات رشيدة.

وفي القطاع الحكومي تحديداً، تكتسب كفاءة القرار أهمية مضاعفة نظراً لاتساع نطاق تأثير القرارات الحكومية وارتباطها بالمال العام والمصلحة المجتمعية. وقد أكدت دراسة Hossin et al. (2023) أن التحول نحو القرارات المبنية على البيانات والأدلة يُعدّ أحد أبرز متطلبات الحوكمة الذكية، بينما أشارت دراسة Brandsma & Meijer (2022) إلى أن الشفافية في بيئة صنع القرار لا تتعارض مع الكفاءة بل قد تُعزّزها عبر إخضاع القرارات لمزيد من التدقيق والمراجعة.

ثانياً: مصطلحات الدراسة

الحوكمة المؤسسية: (Institutional Governance) منظومة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تُنظّم إدارة المؤسسات الحكومية وتضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة، بهدف تحقيق الكفاءة والنزاهة والمساءلة. وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور الحوكمة المؤسسية بأبعاده الأربعة في أداة الدراسة.

الشفافية: (Transparency) إتاحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمليات الإدارية والقرارات والسياسات لجميع الأطراف المعنية في الوقت المناسب وبشكل واضح ودقيق، بما يُمكنهم من التقييم والمتابعة. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصلة على فقرات بُعد الشفافية في الاستبانة.

المساءلة (Accountability): الالتزام بتقديم تفسيرات ومبررات للقرارات والأفعال الإدارية أمام الجهات المعنية، وتحمل المسؤولية عن النتائج، وخضوع صانعي القرار للمحاسبة وفق معايير أداء محدّدة وواضحة. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد المساءلة في الاستبانة.

المشاركة في صنع القرار (Participatory Decision-Making): إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وأصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الإداري عبر آليات منظّمة تكفل تعدّد وجهات النظر وثرء المدخلات وتعزيز الالتزام بالتنفيذ. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد المشاركة في الاستبانة.

سيادة القانون (Rule of Law): خضوع جميع الأفراد والمؤسسات للأنظمة والتشريعات واللوائح دون تمييز، وتطبيقها بعدالة وإنساق، بما يضمن حماية الحقوق وتحديد الواجبات ومنع التعسف في استخدام السلطة. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد سيادة القانون في الاستبانة.

كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (Administrative Decision-Making Efficiency): قدرة المنظمة على إنتاج قرارات إدارية تتسم بالجودة والرشد والتوقيت المناسب والقبول التنظيمي، مع تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقلّ استنزاف للموارد والوقت. وتُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في أداة الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة المدروسة — أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية — وصفاً دقيقاً كمياً وكيفياً، ولا يقتصر على جمع البيانات بل يمتدّ إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والدلالات منها. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية لقدرته على الكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات في بيئتها الطبيعية دون تدخّل الباحث فيها.

وسيتضمّن الجانب الوصفي رصد واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) ومستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية

السعودية، بينما سيتناول الجانب التحليلي اختبار العلاقات السببية والارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، واختبار فروض الدراسة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالاستناد إلى البيانات الأولية التي سيتم جمعها ميدانياً عبر أداة الاستبانة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الإشرافية والوسطى والعليا) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم ما يقارب (4,200) موظف وموظفة وفقاً لأحدث البيانات المتوفرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وقد تمّ اختيار هذا المجتمع لكونه يُمثّل شريحة صنّاع القرار والمشاركين فيه بشكل مباشر، وهم الأقدر على تقييم واقع الحوكمة وأثرها على كفاءة القرارات الإدارية.

وستعتمد الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة بشكل متوازن، وسيتمّ تحديد حجم العينة وفقاً لجدول Krejcie & Morgan (1970) بحيث تبلغ (352) مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مع توزيع (120) استبانة على الإدارة العليا و (120) على الإدارة الوسطى و (112) على الإدارة الإشرافية، وسيتمّ إضافة نسبة احتياطية قدرها 10% (أي (36) استبانة إضافية) لتعويض الفاقد المتوقع، ليصل إجمالي الاستبانات الموزعة إلى (388) استبانة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الحكومية الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول — البيانات الديموغرافية: ويتضمن (4) أسئلة تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني — المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية): ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد:

- بُعد الشفافية (4) فقرات
- بُعد المساءلة (4) فقرات
- بُعد المشاركة في صنع القرار (4) فقرات
- بُعد سيادة القانون (4) فقرات

القسم الثالث — المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية): وهو محور أحادي البعد يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة القرارات الإدارية من حيث الجودة والسرعة والفاعلية والرشد.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة (4 ديموغرافية + 16 للمتغير المستقل + 10 للمتغير التابع)، وستُقاس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) ، وستستخدم الأساليب التالية:

أساليب التحقق من صدق وثبات الأداة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، والصدق الظاهري عبر التحكيم، وصدق الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للصدق البنائي.

أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، والأهمية النسبية، لوصف خصائص العينة ومستويات الاستجابة.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الحوكمة على كفاءة القرار، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين المتغيرات، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لفحص الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري، واختبار (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.

الحدود المكانية: الجهات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الجهات الحكومية المستهدفة.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ الموافق 2027/2026 م.

مراجع

- الحربي، م. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. مجلة الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية (JALHSS)، 6(7)، 1-28. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/699>
- الزهراني، م. ن. (2020). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الشرعية والدراسات الإسلامية، (77)، 553-598. https://drive.uqu.edu.sa/_/jill/files/77/jill-77-10.pdf
- السعيد، أ. (2024). دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، (72)، 902-917. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOAjsp/AjspNo72Y2024/ajsp_2024-n72_902-917.pdf
- المنصوري، خ. (2024). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية. منتدى تعزيز السلم في المجتمعات المسلمة (PFORT)، 1/ar/1. <https://pfort.org/ar/1>، 35-دراسة-تحليلية-حول-دورالحوكمة/
- سيروب، ر.، والنحاس، ن. (2022). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، (1)38، 113-141.
- أبو حمور، ع. م.، وأبو حمدة، س. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، (2)42، 197-222. https://aja.journals.ekb.eg/article_239833.html
- شعبية، ل. (2023). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير، المعهد الوطني لإدارة الأعمال (HIBA)، سوريا].

شعبية.pdf
<http://ereseach.hiba.edu.sy/sites/default/files/2023-03/رسالة ماجستير - لارا>

العمرى، أ. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة بيان - جامعة سبها، 9(2)، 145-172.
<https://elc2.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/3305>

فقها، ن. (2021). أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي [رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة].
https://dspace.qou.edu/bitstream/194/2649/1/Nawal_Foqha.pdf

الأزو، ر. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية بوزارة الاتصالات والتقانة السورية. مجلة جامعة الأزو، 10(1)، 1-25.
<https://www.azzujournal.com/index.php/azujournal/article/view/562>

(ب) الدراسات الإنجليزية

- Almajri, I. (2024). *The enhancement of accountability and transparency in corporate governance framework in Saudi Arabia* [Doctoral thesis, University of Sussex]. Sussex Figshare.
<https://sussex.figshare.com/articles/thesis/23486021>
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38(4), Article 101597. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(21\)00033-2](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(21)00033-2)
- Negri, C., & Dinc, G. (2023). Public sector's efficiency as a reflection of governance quality: An European Union study. *PLoS ONE*, 18(9), Article e0291048. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291048>

- Thanaraj, N., Swasthaisong, S., Romyen, L., Uypatchawong, S., Chanamarn, N., Poonhawong, S., & Uypatchawong, P. (2025). A model of transparency and effectiveness in public governance: The impact of ethical leadership, legal measures, and participatory administration. *Corporate Law & Governance Review*, 7(3, Special Issue), 223–232. <https://doi.org/10.22495/clgrv7i3sip7>
- Sari, A. R. (2023). The impact of good governance on the quality of public management decision making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39–46. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>
- Hossin, M. A., Du, J., Mu, L., & Asante, I. O. (2023). Big data-driven public policy decisions: Transformation toward smart governance. *SAGE Open*, 13(4), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231215123>
- Lourenço, J. S., Vakis, R., & Zoratto, L. (2022). *The behavioral professional: Improving decision-making and performance in the public sector* (Working Paper No. 168343). World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/74769df2-eb80-5f62-bf98-155629b14f37>
- Osakwe, J. (2025). Integrating data governance into public sector decision-making processes. *ResearchGate* [Preprint]. <https://www.researchgate.net/publication/393345750>
- Söker, B. (2024). Leveraging artificial intelligence for public sector decision-making: Balancing accountability and efficiency. *Human-Computer Interaction — Global Research and Innovation Publications*, 3(1), 45–62. <https://doi.org/10.62802/ejr09s21>

- Brandsma, G. J., & Meijer, A. (2022). Transparency and the efficiency of multi-actor decision-making processes: An empirical analysis of 244 decisions in the European Union. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 626–643. <https://doi.org/10.1177/0020852320936750>

Mid Ocean University

College of Management

Master's in business administration



**The Role of Governance and Transparency in Improving Decision–
Making Efficiency: A Field Study on Government Entities in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447–2025