



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

إعداد الطالب/ إبراهيم صالح الحربي
الرقم الجامعي / 253000713

إشراف/

المشرف الثاني/
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/
د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026

المخلص

هَدَفَت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تكونت من (٢٦) فقرة موزعة على المتغيرين المستقل والتابع، فضلاً عن البيانات الديموغرافية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية في الجهات الحكومية السعودية، وبلغ حجم العينة (٢٠١) مفردة، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها عبر صدق المحكمين والاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (٠,٩٣٧) للأداة ككل. واستخدم الباحث جملة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، إذ فسرت أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعةً ما نسبته (٧١,٨٪) من التباين في كفاءة القرارات الإدارية، كما تبين أن بُعد المساءلة جاء في الترتيب الأول من حيث قوة الأثر، يليه بُعد سيادة القانون، ثم الشفافية، فالمشاركة في صنع القرار. وأوصت الدراسة بتطوير منظومة المشاركة في صنع القرار، وتعزيز ثقافة المساءلة المتوازنة، وتفعيل التحوّل الرقمي في دعم القرار، وإنشاء وحدات متخصصة لدعم اتخاذ القرار في الجهات الحكومية، إلى جانب الاهتمام بمنظومة المتابعة والتقييم لما بعد القرار.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون، كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، الجهات الحكومية السعودية.

Study Abstract

The study aimed to identify the impact of institutional governance, with its dimensions (transparency, accountability, participation in decision-making, and rule of law), on the efficiency of administrative decision-making in Saudi government entities. The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool for data collection, consisting of (26) items distributed across the independent and dependent variables, in addition to demographic data. The study population comprised employees at supervisory administrative levels in Saudi government entities, and the sample size reached (201) respondents selected through stratified random sampling. The validity and reliability of the study instrument were verified through expert validation, internal consistency, and Cronbach's Alpha coefficient, which reached (0.937) for the entire instrument. The researcher employed several statistical methods to analyze the data, including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact at the level of (0.05) of institutional governance with its combined dimensions on the efficiency of administrative decision-making, as the dimensions of institutional governance collectively explained (71.8%) of the variance in administrative decision-making efficiency. It was also found that the accountability dimension ranked first in terms of impact strength, followed by the rule of law, then transparency, and finally participation in decision-making. The study recommended developing the system of participation in decision-making, enhancing a balanced accountability culture, activating digital transformation in decision support, establishing specialized decision-support units in government entities, and paying attention to the post-decision monitoring and evaluation system.

Keywords: Institutional Governance, Transparency, Accountability, Participation in Decision-Making, Rule of Law, Administrative Decision-Making Efficiency, Saudi Government Entities.

المقدمة

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 مقدّمها 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 تُتخذ 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 تتطوي 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. وأكدت ورقة العمل الصادرة عن البنك الدولي أنّ الاستثمار في تحسين آليات صنع القرار الحكومي يُعدّ من أعلى أشكال الاستثمار عائداً على المستوى المؤسسي والمجتمعي (Lourengo 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

تُعدّ 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 وترسي 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 التحوّل 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 أيدته 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 تتسم 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 تؤثران 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 الجوهرية التالي: ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟

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.

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؟

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 لتوجهات 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 (بُعد المشاركة) بوصفه آلية لتحسين جودة المخرجات الإدارية وتعزيز الالتزام التنظيمي.

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. ويُقاس 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. ويُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصلة 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 وثناء المدخلات وتعزيز الالتزام بالتنفيذ. ويُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصلة على فقرات بُعد المشاركة في الاستبانة.
- **سيادة القانون (Rule of Law):** خضوع جميع الأفراد والمؤسسات للأنظمة والتشريعات واللوائح دون تمييز، وتطبيقها بعدالة واتساق، بما يضمن حماية الحقوق وتحديد الواجبات ومنع التعسف في استخدام السلطة. ويُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصلة 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 بأقل استنزاف للموارد والوقت. وتُعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في أداة الدراسة.

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.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

مفهوم الحوكمة المؤسسية

يُمثل مفهوم الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد التي استعصت على التعريف الجامع المانع، نظرًا لتشعب جذوره المعرفية وتنوع المجالات التي وظفته أداة للإصلاح والتطوير. وقد اجتهد الباحثون في ضبط دلالاته وفقًا لزوايا نظرهم ومرجعياتهم الفكرية، فأننجوا متراكمًا تعريفيًا ثريًا يستحق التأمل والتحليل.

فيرى الشلفان (٢٠٢١) أن الحوكمة المؤسسية تنصرف إلى منظومة من القواعد والمعايير والإجراءات التي تضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحدّد آليات اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والمسؤوليات، بحيث تُحقّق التوازن بين المصالح وتمنع الانحراف عن الأهداف المعلنة. ويُلاحظ في هذا التعريف تركيزه على الجانب التنظيمي البنائي للحوكمة بوصفها هيكلًا ضابطًا، دون إغفال البُعد السلوكي المتمثل في توجيه الممارسات نحو غايات محددة.

وفي سياق أكثر تخصيصًا، يُعرّف الزهراني (٢٠٢٠) الحوكمة باعتبارها منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات التي تستهدف إرساء النزاهة والشفافية والمساءلة في إدارة الشأن العام، وتسهم في الحدّ من مظاهر الفساد الإداري والمالي. ويتميّز

هذا التعريف يربطه المباشر بين الحوكمة وقيم النزاهة، وهو ما يعكس المنظور القيمي-الأخلاقي للمفهوم، ويُبرز وظيفته الوقائية في حماية المؤسسات من الانحرافات.

ومن زاوية مغايرة، يتناول الحربي (٢٠٢٢) الحوكمة بوصفها إطارًا تنظيميًا يكفل ترشيد استخدام الموارد المؤسسية وتحقيق الكفاءة في الإنفاق، من خلال تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية وتعزيز آليات المتابعة والتقييم. ويُقدّم هذا التعريف زاوية اقتصادية-إدارية للحوكمة، إذ يجعل من ترشيد الموارد محورًا ومقصدًا، وهو ما يلائم بيئة المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى التوفيق بين محدودية الموارد وتعاضم المسؤوليات.

وفي إطار أوسع، يُقدّم السعيد (٢٠٢٤) الحوكمة المؤسسية باعتبارها منظومة من الآليات والإجراءات والسياسات التي تُمكن المؤسسة من الالتزام بمتطلبات الاعتماد المؤسسي وضمان الجودة، عبر إرساء معايير واضحة للأداء وآليات شفافة للرقابة والمحاسبة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا جديدًا يربط الحوكمة بمنظومة الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي، مما يُوسّع نطاقها لتشمل ضمان جودة المخرجات إلى جانب ضبط العمليات.

وتذهب موسي (٢٠٢١) إلى تعريف الحوكمة بوصفها مجموعة من المبادئ والقواعد التي تُنظّم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتكفل الإفصاح عن المعلومات بدقة وشفافية، بما يُعزّز الثقة في المؤسسة ويحمي حقوق الأطراف المعنية. ويتميّز هذا التعريف بإبرازه للبُعد المعلوماتي للحوكمة، إذ يجعل من شفافية المعلومات معيارًا جوهريًا لتقييم جودة الممارسات الحوكمية. أما على الصعيد الأجنبي، فيُقدّم (Almajri 2024) رؤية معمّقة للحوكمة باعتبارها إطارًا قانونيًا ومؤسسيًا متكاملًا يستهدف تعزيز المساءلة والشفافية في المؤسسات، عبر تحديد الأدوار والصلاحيات وآليات الرقابة، ضمن منظومة قيمية تُرسّخ ثقافة المسؤولية. ويُشير (Mansoor 2021) إلى أن الحوكمة الرشيدة تتمثل في قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة، بما يُعزّز ثقة المواطنين ويُرسّخ شرعية الأداء الحكومي. ومن منظور أكثر شمولًا، يُعرّف (Negri & Dinc 2023) الحوكمة باعتبارها انعكاسًا لجودة الأداء المؤسسي في القطاع العام، إذ تتجلى في فاعلية السياسات والإجراءات وكفاءة استخدام الموارد العامة.

ويتبيّن من استعراض هذه التعريفات أن ثمة قواسم مشتركة تجمعها، تتمثل في كون الحوكمة منظومة متكاملة من القواعد والممارسات، وأنها تستهدف ضبط العلاقات وتوزيع المسؤوليات، وأنها تركز على قيم النزاهة والشفافية والمساءلة. غير أنها تتباين في زوايا التركيز، إذ يُغلب بعضها الجانب التنظيمي-البنائي، ويُركّز بعضها الآخر على الجانب القيمي-الأخلاقي، فيما يَنحاز فريق ثالث إلى البُعد الاقتصادي-الكفائي.

وفي ضوء ما تقدّم، يخلص الباحث إلى أن الحوكمة المؤسسية يمكن استيعابها باعتبارها منظومة متكاملة من المبادئ والقواعد والآليات والممارسات التي تُنظّم سير العمل داخل المؤسسات الحكومية، وتُحدّد العلاقة بين القيادة الإدارية والعاملين وأصحاب المصلحة، وتُرسّخ قيم الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، بما يُساهم في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، ويحمي المؤسسة من مظاهر الانحراف الإداري والمالي، ويُعزّز ثقة المستفيدين في أدائها. ويُلاحظ الباحث أن هذا المفهوم - على ما يكتنفه من ثراء - لا يكتسب فاعليته من مجرد وجود قواعده مكتوبة، بل من ترسخه في الثقافة المؤسسية وتحوّله إلى ممارسة يومية يلتزم بها جميع العاملين في مختلف المستويات.

المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

مفهوم كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

تتنوّع التعريفات التي قدّمها الباحثون لكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، تتوّعا يعكس ثراء المفهوم وتعدّد زوايا تناوله بين المنظور العقلاني الرشيد والمنظور السلوكي والمنظور المعلوماتي.

فيرى أبو حمور وأبو حمدة (٢٠٢٢) أن كفاءة اتخاذ القرار تُتّصف إلى قدرة الإدارة على الوصول إلى أفضل البدائل المتاحة بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت والجهد، اعتمادًا على معلومات دقيقة وموثوقة تُنتج تحليل المشكلة وتقييم الخيارات بصورة موضوعية. ويُبرز هذا التعريف البُعد المعلوماتي للكفاءة، إذ يجعل من جودة المعلومات شرطًا ضروريًا لجودة القرار.

ومن زاوية مغايرة، تُعرّفها شعبية (٢٠٢٣) باعتبارها المحصلة التي تُعكس قدرة المؤسسة على إنتاج قرارات رشيدة في توقيتها الملائم، بحيث تُحقّق التوازن بين متطلبات الجودة وضغوط السرعة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا زمنيًا للكفاءة، إذ ينبّه إلى أن القرار الجيد في توقيت متأخر يفقد كثيرًا من فاعليته.

ويتناولها الجداوي (٢٠٢٣) من منظور أوسع، فيُعرّفها بأنها قدرة المؤسسة على توظيف البيانات والمعارف المتاحة - بما فيها أساليب السرد القصصي للبيانات - في إنتاج قرارات إدارية تتسم بالعمق التحليلي والوضوح، وتأخذ في حسابها الأبعاد الإنسانية والثقافية للموقف الإداري. ويكشف هذا التعريف عن البُعد المعرفي للكفاءة وعن دور السياق التنظيمي في تشكيل جودة القرار.

ويُضيف فقها (٢٠٢١) بُعدًا تنظيميًا لمفهوم الكفاءة، إذ يراها انعكاسًا لجودة نظم المعلومات الإدارية وقدرتها على تزويد متخذي القرار بالمدخلات اللازمة في الوقت المناسب وبالصورة الملائمة، بما يُمكنهم من الانتقال من القرار الانطباعي إلى القرار المُستند إلى الحقائق.

أما على الصعيد الأجنبي، فيُقدّم Sari (2023) كفاءة اتخاذ القرار باعتبارها قدرة الإدارة على إنتاج قرارات عالية الجودة من خلال توظيف منظومة الحوكمة الرشيدة، بحيث تتسم القرارات بالموضوعية والشفافية وقابلية المساءلة. ويرى Söker (2024) أن الكفاءة في صنع القرار تتجلى في تحقيق التوازن بين المساءلة والفاعلية، عبر توظيف الأدوات الحديثة كالذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات ودعم الاختيار بين البدائل.

ويستخلص الباحث ممّا تقدّم أن كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يمكن استيعابها باعتبارها قدرة الإدارة في الجهات الحكومية على إنتاج قرارات رشيدة تتسم بالجودة والدقة، وتتخذ في توقيتها الملائم، وتستند إلى معلومات موثوقة ومنهجية تحليلية واضحة، وتُحقّق الأهداف المستهدفة بأقل قدر من الموارد المُستنزفة، مع مراعاة الأبعاد القانونية والقيمية وأثر القرار في الأطراف المعنية. ويلاحظ الباحث أن الكفاءة في هذا المعنى لا تختزل في بُعد واحد، بل تنشأ من تضافر الجودة والسرعة والرشد والاقتصاد في الموارد.

الدراسات السابقة:

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

➤ 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 مفوّض للشفافية، وأن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز الشفافية. وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة مستقلة للشفافية، ودعم الأجهزة الرقابية، وتطوير إجراءات المساءلة والمحاسبة، وتعزيز دور الإعلام والحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد.

➤ 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".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة 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، وتكوّنت 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.

➤ **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)، وتكوّنت 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 الدولي

➤ **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 بالملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت 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.

➤ **دراسة Negri & Dinc (2023) بعنوان "Public Sector's Efficiency as a Reflection of Governance Quality: An European Union Study".** هدفت الدراسة إلى التعرف على 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)، وتكوّنت 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.

➤ **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، وتكوّنت 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 يُسهم 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.

➤ **دراسة Almajri (2024) 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)، وتكوّنت 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: (2025) Thanaraj et al. 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)، وتكوّنت 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 استراتيجيات 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 بأبعادهما (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 فقها: (2021) بعنوان "أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة نظم المعلومات الإدارية بأبعادهما (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في وحدات الحكم المحلي، واستخدمت الاستبانة أداة 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 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 بأبعادهما (ملائمة المعلومات، وتوقيت المعلومات، ودقة المعلومات، وشمولية المعلومات) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعادهما (القبول، والتأثير، والاستمرارية) في مراكز الوزارات الأردنية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (199) مفردة من مديري الإدارة الإشرافية تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، واستخدمت الاستبانة أداة 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: Brandsma & Meijer (2022) 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.

➤ 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 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، وتكوّنت العينة من العاملين في الإدارة التنفيذية بالوزارة، واستخدمت الاستبانة أداة 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، وتكوّنت العينة من العاملين في الجهات الحكومية، واستخدمت الاستبانة أداة 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 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، وتكونت العينة من العاملين في الشركة محل الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي لجودة المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، مع أهمية خاصة لتباعد التوقيت. وأوصت الدراسة بتطوير قواعد البيانات وتحديثها بشكل مستمر، وتعزيز آليات مشاركة المعلومات بين الإدارات المختلفة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا كمياً وكيفياً، بما يُتيح استخلاص العلاقات بين متغيراتها واختبار فروضها. ويتلاءم هذا المنهج مع الدراسة الحالية التي تستهدف وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل أثرها في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، استناداً إلى بيانات ميدانية تجمعها أداة الاستبانة من أفراد العينة المستهدفة.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوثائقي في بناء الإطار النظري للدراسة، عبر الرجوع إلى الأدبيات والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يؤسس قاعدة معرفية تستند إليها الجوانب الميدانية للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ممن تتوفر لديهم الخبرة الإدارية والاطلاع الكافي على ممارسات الحوكمة المؤسسية ومنظومة اتخاذ القرار في جهاتهم. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق البيانات المتاحة (٤٢٠) موظفاً في المستويات الإدارية المستهدفة.

2. عينة الدراسة

نظراً لانساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بصورة شاملة، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث يتم تمثيل المستويات الإدارية المختلفة بصورة متناسبة. وقد تم تحديد حجم العينة وفق معادلة (ستيفن ثامبسون) بمستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، فبلغ حجم العينة المُستهدف (٢٠١) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (٢٢٠) استبانة لضمان الحصول على العدد الكافي بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.

3. جدول توزيع الاستبانات واسترجاعها

الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات واسترجاعها ونسبة الاستجابة:

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	٢٢٠	١٠٠٪
الاستبانات المُستردة	٢٠٨	٩٤,٥٪
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	٧	٣,٢٪
الاستبانات الصالحة للتحليل	٢٠١	٩١,٤٪

ويتضح من الجدول أن نسبة الاستجابة بلغت (٩١,٤٪)، وهي نسبة مرتفعة تدل على جدية أفراد العينة في التفاعل مع الدراسة، وتكفي لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها، وقدرتها على جمع كميات وافرة من البيانات في وقت محدود وبتكلفة معقولة. وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وصيغت فقراتها بأسلوب واضح ومحدد. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

■ **القسم الأول - البيانات الديموغرافية:** ويتضمن (٤) أسئلة تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

■ **القسم الثاني - المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية):** ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (٤) فقرات لكل بُعد: بُعد الشفافية، وبُعد المساءلة، وبُعد المشاركة في صنع القرار، وبُعد سيادة القانون.

■ **القسم الثالث - المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية):** وهو محور أحادي البعد يتكون من (١٠) فقرات تقيس مستوى كفاءة القرارات الإدارية من حيث الجودة والسرعة والفاعلية والرشد.

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بحيث تُمنح الاستجابة "موافق بشدة" (٥ درجات، و"موافق" (٤ درجات، و"محايد" (٣ درجات، و"غير موافق" (٢ درجات، و"غير موافق بشدة" (١ درجة. ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم تقسيم المدى (٤) على عدد الفئات (٥)، فيكون طول الفئة (٠,٨)، وتُفسر النتائج على النحو الآتي: من (١,٠٠ إلى ١,٨٠) منخفضة جدًا، ومن (١,٨١ إلى ٢,٦٠) منخفضة، ومن (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) متوسطة، ومن (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) مرتفعة، ومن (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) مرتفعة جدًا.

صدق أداة الدراسة وثباتها

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال، بلغ عددهم (٩) محكمين، للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة إلى البعد الذي تقيسه، ومدى وضوح المعنى وعدم احتمال الفقرة لتأويلات متعددة. وقد تم تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، وحُذفت فقرتان لتداخلهما مع فقرات أخرى، وأعيدت صياغة ثلاث فقرات لتعزيز وضوحها.

2. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية. ويوضح الجدول الآتي معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية لأبعادها:

الجدول (3 - 2) صدق الاتساق الداخلي

البُعد	معاملات الارتباط (مدى)	مستوى الدلالة
الشفافية	٠,٧١٢ - ٠,٨٤٦	٠,٠١
المساءلة	٠,٦٨٤ - ٠,٨٢٩	٠,٠١
المشاركة في صنع القرار	٠,٦٩٧ - ٠,٨٥٨	٠,٠١
سيادة القانون	٠,٧٢٤ - ٠,٨٣٧	٠,٠١
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	٠,٦٧٣ - ٠,٨٦٢	٠,٠١

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

3. الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه:

الجدول (3 - 3) الصدق البنائي

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الشفافية	٠,٨٦٣	٠,٠١
المساءلة	٠,٨٤١	٠,٠١
المشاركة في صنع القرار	٠,٨٢٧	٠,٠١
سيادة القانون	٠,٨٥٤	٠,٠١

تدلّ هذه القيم على تَمَنُّع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي.

4. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استُخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ يُعدّ من أكثر مقاييس الثبات استخدامًا وقبولًا في البحوث الإدارية والسلوكية. ويوضّح الجدول الآتي قيم معامل الثبات لكل بُعد وللاستبانة ككل:

الجدول (3 - 4) ثبات أداة الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية	٤	٠,٨٤٢
المساءلة	٤	٠,٨١٧
المشاركة في صنع القرار	٤	٠,٨٢٩
سيادة القانون	٤	٠,٨٣٦
الحوكمة المؤسسية (إجمالي)	١٦	٠,٩١٤
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	١٠	٠,٨٩٣
الاستبانة ككل	٢٦	٠,٩٣٧

يُتضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨١٧) و(٠,٩٣٧)، وجميعها أعلى من الحد المقبول (٠,٧٠)، مما يدلّ على تَمَنُّع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها لأغراض الدراسة.

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية)، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات. ويوضّح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط:

الجدول (3 - 5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6
(١) الشفافية	١					
(٢) المساءلة	**٠,٦٤٧	١				
(٣) المشاركة في صنع القرار	**٠,٥٩٣	**٠,٦١٨	١			
(٤) سيادة القانون	**٠,٦٢٤	**٠,٦٨٢	**٠,٦٠٥	١		
(٥) الحوكمة المؤسسية (إجمالي)	**٠,٨٥٦	**٠,٨٧٣	**٠,٨١٤	**٠,٨٦١	١	
(٦) كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	**٠,٧١٢	**٠,٧٣٨	**٠,٦٧٤	**٠,٧٢٩	**٠,٨٢٤	١

**دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يُتضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية موجبة ودالّة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٤) و(٠,٨٢٤)، وبلغ معامل الارتباط بين الحوكمة المؤسسية ككل وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (٠,٨٢٤)، وهي علاقة قوية. كما يُتضح وجود ارتباطات معتدلة إلى قوية بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها، تراوحت بين (٠,٥٩٣) و(٠,٦٨٢)، وهي قيم تقع في الحد المقبول الذي لا يُشير إلى وجود مشكلة ازدواج خطّي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الميدانية، مؤظفاً جملة من الأساليب الإحصائية التي تلائم أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيبها وفق درجة الموافقة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب البارامترية.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، بما يخدم اختبار الفرضيات الفرعية.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، بما يخدم اختبار الفرضية الرئيسية.
 - اختبار (T-test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغير الجنس.
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

❖ توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٣٤	٦٦,٧%
أنثى	٦٧	٣٣,٣%
المجموع	٢٠١	١٠٠%

يَنصَح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٦,٧%)، فيما بلغت نسبة الإناث (٣٣,٣%)، ويُعزى ذلك إلى طبيعة الوظائف الإشرافية في الجهات الحكومية السعودية التي ما زال يشغلها الذكور بنسبة أعلى.

توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (4 - 2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١١٢	٥٥,٧%
ماجستير	٦٨	٣٣,٨%
دكتوراه	٢١	١٠,٥%
المجموع	٢٠١	١٠٠%

يَتَبَيَّن أن أعلى نسبة من أفراد العينة يَحْمِلون مؤهل البكالوريوس (٥٥,٧٪)، يليهم حَمَلَة الماجستير (٣٣,٨٪)، ثم حَمَلَة الدكتوراه (١٠,٥٪)، ممَّا يَعمَلُ وجود قاعدة عريضة من المؤهلات العليا (٤٤,٣٪) لدى أفراد العينة، يُعزِّز قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والاستجابة لها بوعي.

❖ توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول (4 - 3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٣٢	١٥,٩٪
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٨	٢٨,٩٪
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٧	٣٣,٣٪
١٥ سنة فأكثر	٤٤	٢١,٩٪
المجموع	٢٠١	١٠٠٪

يُتَّضح أن (٨٤,١٪) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، وهي نسبة مرتفعة تُعزِّز من موثوقية الاستجابات نظراً للخبرة المتراكمة لدى أفراد العينة في البيئة الإدارية الحكومية.

توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري

جدول (4 - 4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	٣٨	١٨,٩٪
إدارة وسطى	٩٧	٤٨,٣٪
إدارة تنفيذية	٦٦	٣٢,٨٪
المجموع	٢٠١	١٠٠٪

تتركز غالبية أفراد العينة في الإدارة الوسطى (٤٨,٣٪)، وهي المستوى الأكثر تعاملًا مع تطبيقات الحوكمة وعمليات اتخاذ القرار الإداري اليومي، ممَّا يُعزِّز من ملاءمة العينة لأهداف الدراسة.

التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

✓ التحليل الوصفي لبُعد الشفافية

جدول (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات

بُعد الشفافية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	تُتيح الجهة الحكومية المعلومات المتعلقة بقراراتها وسياساتها لأصحاب المصلحة	٦٤ (٣١,٨٪)	٧٨ (٣٨,٨٪)	٣٥ (١٧,٤٪)	١٧ (٨,٥٪)	٧ (٣,٥٪)	٣,٨٧	١,٠٥٢	١	مرتفعة
٢	تلتزم الجهة بنشر التقارير الدورية عن أدائها بصورة منتظمة	٥٢ (٢٥,٩٪)	٧١ (٣٥,٣٪)	٤٦ (٢٢,٩٪)	٢١ (١٠,٤٪)	١١ (٥,٥٪)	٣,٦٦	١,١٢١	٣	مرتفعة
٣	تتميز المعلومات المُقدَّمة من الجهة بالدقة والوضوح	٤٨ (٢٣,٩٪)	٧٤ (٣٦,٨٪)	٤٩ (٢٤,٤٪)	١٩ (٩,٥٪)	١١ (٥,٥٪)	٣,٦٤	١,٠٩٧	٤	مرتفعة

٤	تُعتمد الجهة معايير واضحة للإفصاح عن قراراتها الإدارية والمالية	٥٦ (%٢٧,٩)	٧٣ (%٣٦,٣)	٤٢ (%٢٠,٩)	١٨ (%٩,٠)	١٢ (%٦,٠)	٣,٧١	١,١٣٤	٢	مرتفعة
المتوسط العام										مرتفعة
										٠,٩٦٤

يَتَّضح أن بُعد الشفافية حصل على متوسط حسابي عام (٣,٧٢) بدرجة استجابة مرتفعة، وجاءت الفقرة (١) المتعلقة بإتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة في الترتيب الأول، فيما جاءت الفقرة (٣) المتعلقة بدقة المعلومات ووضوحها في الترتيب الأخير.

✓ التحليل الوصفي لبُعد المساءلة

جدول (4 - 6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المساءلة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٥	تُوجد آليات واضحة لمحااسبة العاملين على نتائج قراراتهم	٥٨ (%٢٨,٩)	٧٥ (%٣٧,٣)	٤٠ (%١٩,٩)	١٨ (%٩,٠)	١٠ (%٥,٠)	٣,٧٦	١,١٠٨	١	مرتفعة
٦	يُخضع جميع العاملين للمساءلة دون تمييز بحسب المستوى الوظيفي	٤٦ (%٢٢,٩)	٦٨ (%٣٣,٨)	٥٢ (%٢٥,٩)	٢٣ (%١١,٤)	١٢ (%٦,٠)	٣,٥٦	١,١٣٦	٤	مرتفعة
٧	تُعتمد الجهة معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين	٥١ (%٢٥,٤)	٧٢ (%٣٥,٨)	٤٧ (%٢٣,٤)	٢١ (%١٠,٤)	١٠ (%٥,٠)	٣,٦٦	١,١٠٢	٣	مرتفعة
٨	تُوجد عواقب فعلية لمن يَرتكب مخالفات إدارية أو مالية	٥٤ (%٢٦,٩)	٧٦ (%٣٧,٨)	٤٣ (%٢١,٤)	١٧ (%٨,٥)	١١ (%٥,٥)	٣,٧٢	١,١٠٧	٢	مرتفعة
المتوسط العام										مرتفعة
										٠,٩٨٢

حصل بُعد المساءلة على متوسط حسابي عام (٣,٦٨) بدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود منظومة مساءلة فاعلة في الجهات الحكومية محل الدراسة، وإن كانت الفقرة (٦) المتعلقة بمساواة الجميع أمام المساءلة قد جاءت في الترتيب الأخير، وهو ما يُشير إلى وجود فجوة نسبية في التطبيق المُتساوي للمساءلة.

✓ التحليل الوصفي لبُعد المشاركة في صنع القرار

جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المشاركة في صنع القرار

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٩	تُنَّحِج الجهة للعاملين فرصة المشاركة في صياغة القرارات التي تُخصَّص	٤٤ (%٢١,٩)	٦٦ (%٣٢,٨)	٥٤ (%٢٦,٩)	٢٤ (%١١,٩)	١٣ (%٦,٥)	٣,٥٢	١,١٤٧	٣	مرتفعة

١٠	تستطلع القيادة الإدارية آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة	٤٢ (%٢٠,٩)	٦٤ (%٣١,٨)	٥٧ (%٢٨,٤)	٢٥ (%١٢,٤)	١٣ (%٦,٥)	٣,٤٨	١,١٤٢	٤	مرتفعة		
١١	تُوجد قنوات فاعلة للتواصل بين العاملين وصُنّاع القرار	٤٩ (%٢٤,٤)	٧٠ (%٣٤,٨)	٥٠ (%٢٤,٩)	٢١ (%١٠,٤)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٢	١,١١٧	٢	مرتفعة		
١٢	تُؤخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار عند صياغة السياسات	٥٣ (%٢٦,٤)	٦٩ (%٣٤,٣)	٤٨ (%٢٣,٩)	٢٠ (%١٠,٠)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٦	١,١٢٢	١	مرتفعة		
المتوسط العام		٣,٥٧									١,٠١٣	مرتفعة

حصل بُعد المشاركة في صنع القرار على متوسط حسابي عام (٣,٥٧) بدرجة استجابة مرتفعة، وهو أقل متوسطات أبعاد الحوكمة المؤسسية، مما يشير إلى وجود مجال للتطوير في تفعيل المشاركة بمختلف صورها.

✓ التحليل الوصفي لبُعد سيادة القانون

جدول (4 - 8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد سيادة القانون

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١٣	تتميز الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجهة بالوضوح	٦٢ (%٣٠,٨)	٧٧ (%٣٨,٣)	٣٨ (%١٨,٩)	١٦ (%٨,٠)	٨ (%٤,٠)	٣,٨٤	١,٠٧١	١	مرتفعة
١٤	تُطبّق الأنظمة على جميع العاملين بصورة عادلة دون استثناء	٤٧ (%٢٣,٤)	٧٠ (%٣٤,٨)	٥٠ (%٢٤,٩)	٢٢ (%١٠,٩)	١٢ (%٦,٠)	٣,٥٩	١,١٣٦	٤	مرتفعة
١٥	تكفل الجهة حق التظلم والاعتراض للعاملين	٥٥ (%٢٧,٤)	٧٤ (%٣٦,٨)	٤٤ (%٢١,٩)	١٧ (%٨,٥)	١١ (%٥,٥)	٣,٧٢	١,١٠٩	٣	مرتفعة
١٦	تتسم الإجراءات القانونية في الجهة بالشفافية والاستقلالية	٥٧ (%٢٨,٤)	٧٦ (%٣٧,٨)	٤١ (%٢٠,٤)	١٧ (%٨,٥)	١٠ (%٥,٠)	٣,٧٦	١,٠٩٥	٢	مرتفعة
		المتوسط العام								
		٣,٧٣								
		٠,٩٧٨								
		مرتفعة								

حصل بُعد سيادة القانون على متوسط حسابي عام (٣,٧٣) بدرجة استجابة مرتفعة، وهو أعلى متوسطات أبعاد الحوكمة المؤسسية، مما يعكس وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح في الجهات محل الدراسة.

✓ ملخص استجابات أفراد العينة على أبعاد الحوكمة المؤسسية

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	سيادة القانون	٣,٧٣	٠,٩٧٨	١	مرتفعة
٢	الشفافية	٣,٧٢	٠,٩٦٤	٢	مرتفعة
٣	المساءلة	٣,٦٨	٠,٩٨٢	٣	مرتفعة
٤	المشاركة في صنع القرار	٣,٥٧	١,٠١٣	٤	مرتفعة
الحوكمة المؤسسية (إجمالي)		٣,٦٨	٠,٩١٤	مرتفعة	

✓ التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية)

جدول (4 - 10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	تتميز القرارات الإدارية المتخذة بالدقة والموضوعية	٥٣ (٢٦,٤%)	٧٨ (٣٨,٨%)	٤٢ (٢٠,٩%)	١٨ (٩,٠%)	١٠ (٥,٠%)	٣,٧٢	١,٠٩٣	٣	مرتفعة
٢	تتخذ القرارات في توقيتها المناسب دون تأخير	٤٤ (٢١,٩%)	٦٧ (٣٣,٣%)	٥٣ (٢٦,٤%)	٢٤ (١١,٩%)	١٣ (٦,٥%)	٣,٥٢	١,١٤١	٩	مرتفعة
٣	تستند القرارات إلى معلومات دقيقة وموثوقة	٥٧ (٢٨,٤%)	٧٥ (٣٧,٣%)	٤٣ (٢١,٤%)	١٧ (٨,٥%)	٩ (٤,٥%)	٣,٧٦	١,٠٧٤	١	مرتفعة
٤	تجري دراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار	٥٠ (٢٤,٩%)	٧٢ (٣٥,٨%)	٤٧ (٢٣,٤%)	٢١ (١٠,٤%)	١١ (٥,٥%)	٣,٦٤	١,١١١	٥	مرتفعة
٥	تُحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها	٥٢ (٢٥,٩%)	٧٤ (٣٦,٨%)	٤٥ (٢٢,٤%)	١٩ (٩,٥%)	١١ (٥,٥%)	٣,٦٨	١,١٠٥	٤	مرتفعة
٦	تُراعي القرارات الموارد المتاحة والقيود القائمة	٤٨ (٢٣,٩%)	٧٠ (٣٤,٨%)	٤٩ (٢٤,٤%)	٢٢ (١٠,٩%)	١٢ (٦,٠%)	٣,٦٠	١,١٢٦	٦	مرتفعة
٧	تتميز القرارات بالقابلية للتنفيذ على أرض الواقع	٥١ (٢٥,٤%)	٧٣ (٣٦,٣%)	٤٦ (٢٢,٩%)	٢٠ (١٠,٠%)	١١ (٥,٥%)	٣,٦٦	١,١١٣	٢	مرتفعة
٨	يؤخذ بعين الاعتبار آثار القرار على الأطراف المعنية	٤٦ (٢٢,٩%)	٦٨ (٣٣,٨%)	٥٢ (٢٥,٩%)	٢٣ (١١,٤%)	١٢ (٦,٠%)	٣,٥٦	١,١٢٨	٧	مرتفعة
٩	تتميز القرارات بالمرونة والقدرة على التكيف	٤٥ (٢٢,٤%)	٦٧ (٣٣,٣%)	٥٣ (٢٦,٤%)	٢٣ (١١,٤%)	١٣ (٦,٥%)	٣,٥٤	١,١٣٥	٨	مرتفعة
١٠	تتم مراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها	٤٣ (٢١,٤%)	٦٥ (٣٢,٣%)	٥٥ (٢٧,٤%)	٢٤ (١١,٩%)	١٤ (٧,٠%)	٣,٤٩	١,١٥٣	١٠	مرتفعة
المتوسط العام							٣,٦٢	٠,٩٤٦	مرتفعة	

حصلت كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية على متوسط حسابي عام (٣,٦٢) بدرجة استجابة مرتفعة، وجاءت الفقرة (٣) المتعلقة باستناد القرارات إلى معلومات دقيقة في الترتيب الأول، فيما جاءت الفقرة (١٠) المتعلقة بمراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها في الترتيب الأخير، مما يُشير إلى وجود فجوة في منظومة التغذية الراجعة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

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. للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية (كعوامل مستقلة) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	٠,٤٨٧	٢,٩٤٦	*٠,٠٠٤

الشفافية	٠,٢٨٦	٤,٨٣٢	***,٠٠٠
المساءلة	٠,٣١٤	٥,٢١٧	***,٠٠٠
المشاركة في صنع القرار	٠,١٩٥	٣,٤٧٢	***,٠٠١
سيادة القانون	٠,٢٦٨	٤,٥٩٦	***,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٤٧	معامل التحديد = ٠,٧١٨		
قيمة الاختبار $F = ١٢٤,٧٦٣$	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد المُوضَّحة في الجدول (١١) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد الحوكمة المؤسسية كمتغيرات مستقلة، وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠,٧١٨)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧١,٨٪) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبيّن أن بُعد "المساءلة" هو الأكثر تأثيرًا في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.314$)، وبلغت قيمة ($T = 5.217$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويُؤكّد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه المساءلة الإدارية والمالية في تعزيز رشد القرارات وضبط جودتها.

كما أظهرت النتائج أن الشفافية وسيادة القانون يُساهمان أيضًا بصورة دالة في تفسير التباين في كفاءة اتخاذ القرارات، ممّا يَعمّك أهمية إتاحة المعلومات ووضوح الأنظمة في إثراء عملية صنع القرار، فيما أظهر بُعد المشاركة في صنع القرار أثرًا أقل نسبيًا ($B = 0.195$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، ممّا يُشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الحوكمة داخل الجهات الحكومية. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع منها الفروض الفرعية الآتية:

▪ الفرضية الفرعية الأولى

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

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA	تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F
	معامل	معامل	معامل	خطأ المعياري	B
	٠,٧١٢	٠,٥٠٧	١	٢٠٤,٦٢١	٠,٠٠٠
					٠,٦٤٧
					٠,٠٤٥
					١٤,٣٠٤
					Sig. t

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الشفافية وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، ممّا يُشير إلى أن (٥٠,٧٪)

من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير الشفافية وحده. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٤,٦٢١) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١). كما بلغ معامل التأثير (B = 0.647) بقيمة (14.304) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الشفافية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٤٧) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.

▪ الفرضية الفرعية الثانية

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

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA	تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient					
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	المساءلة
	٠,٧٣٨	٠,٥٤٥	١	٢٣٨,٤١٧	٠,٠٠٠	٠,٦٨٤	٠,٠٤٤	١٥,٤٤١	٠,٠٠٠	

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المساءلة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.738$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، مما يعني أن (٥٤,٥%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير المساءلة. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٣٨,٤١٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٠١). كما بلغ معامل التأثير (B = 0.684) بقيمة (15.441) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المساءلة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٨٤) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة

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

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA	تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient					
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	المشاركة في صنع القرار

٠,٠٠٠	١٢,٨٦٠	٠,٠٤٦	٠,٥٩٢		٠,٠٠٠	١٦٥,٣٨٢	١	٠,٤٥٤	٠,٦٧٤	
-------	--------	-------	-------	--	-------	---------	---	-------	-------	--

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المشاركة في صنع القرار وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.674$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.454$)، مما يعني أن (٤٥,٤%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير المشاركة في صنع القرار. وبلغت قيمة F المحسوبة (١٦٥,٣٨٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.592$) بقيمة (12.860) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٩٢) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل.

■ الفرضية الفرعية الرابعة

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

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل			المعاملات Coefficient	
		معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	سيادة القانون	B	الخطأ المعياري	T
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية		٠,٧٢٩	٠,٥٣١	١	٢٢٥,٤٣٦	٠,٠٠٠		٠,٦٧١	٠,٠٤٥	١٥,٠١٥
										Sig. t

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين سيادة القانون وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.729$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.531$)، مما يعني أن (٥٣,١%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير سيادة القانون. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٢٥,٤٣٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.671$) بقيمة (15.015) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في سيادة القانون تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٧١) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل.

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار فرضياتها، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة وبالدراسات السابقة ذات الصلة، ثم ينتقل إلى عرض جملة من التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء النتائج، فضلاً عن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يُمكن أن تستكمل ما بدأته الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مُجمعةً على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية، إذ بلغ معامل التحديد (٠,٧١٨)، مما يعني أن أبعاد الحوكمة المؤسسية الأربعة تُفسر ما نسبته (٧١,٨%) من التباين في كفاءة القرارات الإدارية، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور المحوري الذي تلعبه منظومة الحوكمة

في تشكيل البيئة المؤسسية الداعمة للقرار الرشيد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحوكمة المؤسسية - بما تنطوي عليه من قواعد ضابطة وآليات رقابية ومعايير للأداء - تُهيئ بيئة تنظيمية يستطيع فيها متخذو القرار الوصول إلى المعلومات الموثوقة، وتحليل البدائل بموضوعية، والاطمئنان إلى وضوح المسؤوليات والصلاحيات. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Sari (2023) من تأكيد على أن الحوكمة الرشيدة تُمثل إطاراً مؤسسياً داعماً لجودة عمليات صنع القرار، كما تلتقي مع ما عالجته Brandsma & Meijer (2022) في معرض حديثهما عن دور الحوكمة في تحسين كفاءة العمليات التداولية متعددة الفاعلين، وتتفق مع المعالجة التي قَدَمها Hossin et al. (2023) للحوكمة الذكية القائمة على البيانات بوصفها قاطرة للارتقاء بقرارات القطاع العام.

كما أظهرت النتائج أن بُعد المساءلة جاء في الترتيب الأول من حيث قوة الأثر على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,٣١٤) في النموذج المتعدد، وبلغ معامل التحديد له في الانحدار البسيط (٠,٥٤٥). ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتسجم مع المنطق الإداري، إذ إن وجود منظومة فاعلة للمساءلة يدفع متخذي القرار إلى مزيد من التروي والدقة في دراسة البدائل وتقييمها، نظراً لإدراكهم أنهم سيحاسبون على نتائج قراراتهم، مما ينعكس إيجاباً على رشد القرار وجودته. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Almajri (2024) من التفات إلى مركزية المساءلة في منظومة الحوكمة، وتتلاقى مع ما عالجته رضوان (٢٠٢٥) من دور المساءلة في ضبط السلوك المؤسسي والحد من ممارساته السلبية، كما تتسق مع المعالجة التي قَدَمها الزهراني (٢٠٢٠) للمساءلة بوصفها ركيزة لمكافحة الفساد وترسيخ النزاهة.

وجاء بُعد سيادة القانون في الترتيب الثاني من حيث قوة الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,٢٦٨) في النموذج المتعدد، وبلغ معامل التحديد له في الانحدار البسيط (٠,٥٣١). ويُفسّر الباحث ذلك بأن وضوح الأنظمة واللوائح وتطبيقها بصورة عادلة ومتسقة يُقلّص هامش الاجتهاد الشخصي في القرارات، ويؤوّر مرجعية واضحة يستند إليها متخذو القرار، مما يُعزّز رشد القرار ويحدّ من احتمالات الانحراف. وتتوافق هذه النتيجة مع ما عالجته الحضيبي (٢٠٢٥) من ربط بين سيادة القانون والحدّ من الفساد الإداري، وتلتقي مع ما طرحه Thanaraj et al. (2025) من تأكيد على دور التدابير القانونية في إرساء حوكمة فاعلة، وتتقاطع مع المعالجة التي قَدَمها الشلفان (٢٠٢١) للعلاقة بين الإطار القانوني وضبط الممارسة الإدارية.

أما بُعد الشفافية، فقد جاء في الترتيب الثالث من حيث قوة الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,٢٨٦) في النموذج المتعدد، ومعامل التحديد في الانحدار البسيط (٠,٥٠٧). ويرى الباحث أن إتاحة المعلومات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب تُمثل مدخلاً جوهرياً لجودة القرار، إذ يستحيل الوصول إلى قرار رشيد في غياب معلومات موثوقة عن المشكلة وبدائلها وآثارها المحتملة. وتتسق هذه النتيجة مع ما عالجته المنصوري (٢٠٢٤) من ربط بين الشفافية الرقمية ودعم القرار في القطاع العام، وتتقاطع مع ما طرحته موسي (٢٠٢١) من دور شفافية المعلومات في تعزيز الثقة المؤسسية، وتلتقي مع المعالجة التي قَدَمها Mansoor (2021) للشفافية بوصفها مُحَدِّداً لجودة المعلومات الحكومية وثقة المواطنين.

وجاء بُعد المشاركة في صنع القرار في الترتيب الأخير من حيث قوة الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,١٩٥) في النموذج المتعدد، ومعامل التحديد في الانحدار البسيط (٠,٤٥٤)، وهو أثر دال إحصائياً وإن كان الأقل بين الأبعاد. ويُفسّر الباحث ذلك بأن المشاركة في صنع القرار في البيئة الحكومية السعودية ما زالت في طور التطوّر، وأن الثقافة الإدارية السائدة قد تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، مما يُقلّص من الأثر الفعلي للمشاركة في كفاءة القرار رغم أهميتها النظرية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Thanaraj et al. (2025) من معالجة للإدارة التشاركية بوصفها بُعداً مكملًا للحوكمة الفاعلة، وتلتقي مع ما عالجته التركي وآخرون (٢٠٢١) من إشارة إلى دور المشاركة في تعزيز الشفافية المؤسسية.

وكشف التحليل الوصفي عن أن المتوسط العام لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية السعودية بلغ (٣,٦٨) بدرجة استجابة مرتفعة، مما يدلّ على وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات الحوكمة، وإن تفاوتت الأبعاد فيما بينها، إذ تصدر بُعد سيادة القانون قائمة الأبعاد بمتوسط (٣,٧٣)، فيما جاء بُعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٧). ويرى الباحث أن هذا التفاوت يعكس واقعاً منطقيّاً في البيئة الإدارية الحكومية، إذ تتقدّم الأبعاد البنائية والقانونية

(سيادة القانون، الشفافية) على الأبعاد السلوكية والتشاركية (المشاركة في صنع القرار)، وتتلاقى هذه النتيجة مع ما عَالِجه السعيد (٢٠٢٤) في سياق دور الحوكمة في تلبية متطلبات الاعتماد المؤسسي القائمة في معظمها على معايير قانونية وبنائية.

كما كشف التحليل الوصفي للمتغير التابع عن أن المتوسط العام لكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية بلغ (٣,٦٢) بدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى جيد من كفاءة القرار في الجهات محل الدراسة، وإن كانت بعض الفقرات قد جاءت في مستويات أدنى نسبياً، ولا سيما تلك المتعلقة بمراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها (متوسط ٣,٤٩)، وباتخاذ القرارات في توقيتها المناسب (متوسط ٣,٥٢). ويُشير الباحث إلى أن هذه النتائج تكشف عن وجود فجوتين في منظومة القرار: فجوة زمنية تتعلّق بالبيروقراطية وببطء الإجراءات، وفجوة تقييمية تتعلّق بضعف منظومة التغذية الراجعة لما بعد القرار. وتتقاطع هذه الملاحظة مع ما طرّحه الأزو (٢٠٢٥) من معالجة لدور جودة المعلومات في تقليص الفجوة بين القرار والواقع التطبيقي، وتلتقي مع ما عَالِجه فقها (٢٠٢١) من ربط بين جودة نظم المعلومات وفعالية القرار.

وبيّنت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٤) و (٠,٧٣٨)، وتبلغ معامل الارتباط بين الحوكمة المؤسسية ككل وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (٠,٨٢٤)، وهو ارتباط قوي يدعم منطق الدراسة القائم على افتراض الترابط بين المتغيرين. ويُفسّر الباحث ذلك بأن الحوكمة والكفاءة في القرار ينتميان إلى منظومة إدارية واحدة تتبادل فيها العناصر التأثير والتأثر، فلا تكاد توجد ممارسة حوكمية فاعلة دون أن تنعكس على جودة القرار، ولا قرار رشيد دون أن ينبع من بيئة مؤسسية مَحْكومة بقواعد واضحة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرّحه (Negri & Dinc (2023) من معالجة لجودة الحوكمة بوصفها انعكاساً لكفاءة القطاع العام، وتلتقي مع ما عَالِجه الحربي (٢٠٢٢) من ربط بين الحوكمة وكفاءة الإنفاق في المؤسسات الحكومية.

وكشفت نتائج البيانات الديموغرافية عن أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٦٦,٧٪)، ومن حملة المؤهلات الجامعية والعليا (١٠٠٪)، ومن ذوي الخبرات المتقدمة (٨٤,١٪) لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، وأن أعلى نسبة منهم تتركّز في الإدارة الوسطى (٤٨,٣٪). ويرى الباحث أن هذه الخصائص تُعزّز من موثوقية الاستجابات، إذ يُمثّل أفراد العينة شريحة واعية بقضايا الحوكمة وعمليات اتخاذ القرار بحكم تأهيلهم وخبراتهم ومواقفهم الوظيفية.

كما يستخلص الباحث أن النتائج بمجملها تدعم الإطار النظري للدراسة وتؤيّد الفروض التي انطلقت منها، وتكشف عن أن الحوكمة المؤسسية ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة وظيفية لتحقيق كفاءة القرار في الجهات الحكومية. ولعلّ ما يستحقّ التأمل هو الترتيب الذي ظهر بين الأبعاد، إذ تقدّمت الأبعاد ذات الطابع الضابط (المساءلة، سيادة القانون) على الأبعاد ذات الطابع التمكيني (الشفافية، المشاركة)، مما يُشير إلى أن البيئة الإدارية الحكومية ما زالت تستجيب للضبط أكثر من استجابتها للتمكين، وأن ثمة فرصة حقيقية لتعزيز الأثر الكلي للحوكمة عبر الارتقاء بمنظومة المشاركة وتفعيل أدوات الشفافية.

توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الجهات الحكومية السعودية وصانعي القرار فيها، على النحو الآتي:

- تطوير منظومة المشاركة في صنع القرار داخل الجهات الحكومية، عبر إنشاء قنوات مؤسسية واضحة تُتيح للعاملين على مختلف مستوياتهم الإسهام في صياغة القرارات التي تخصّ بيئة عملهم، مع تبني آليات منهجية لاستطلاع آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة.
- تعزيز ثقافة المساءلة المتوازنة التي تجمع بين الانضباط والتطوير، بحيث لا تُختزل المساءلة في بُعدها العقابي، بل تمتد لتشمل التغذية الراجعة البناءة والتعلّم المؤسسي من نتائج القرارات.
- تطوير منظومة الإفصاح والشفافية عبر بناء بوابات إلكترونية تدعم نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والتقارير الدورية بصورة سهلة الوصول وقابلة للفهم من قبل أصحاب المصلحة.

- تفعيل دور التحول الرقمي في دعم كفاءة القرار الإداري، من خلال توظيف أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في معالجة المعلومات وتقييم البدائل، بما يُقلص الزمن اللازم لاتخاذ القرار ويرفع جودته.
- إنشاء وحدات متخصصة لدعم اتخاذ القرار في الجهات الحكومية، تعمل على توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لمتخذي القرار، وتسهم في دراسة البدائل وتقييم آثارها قبل اعتمادها.
- الاهتمام بمنظومة المتابعة والتقييم لما بعد القرار، عبر إرساء آليات منهجية لمراجعة القرارات بعد تنفيذها وقياس مدى تحقيقها للأهداف المرجوة، بما يُمكن من تطوير القرارات اللاحقة في ضوء الدروس المُستفادة.
- تنمية قدرات القيادات الإدارية في مجالي الحوكمة وعمليات صنع القرار، عبر برامج تدريبية متخصصة تتناول الأدوات والمنهجيات الحديثة في التحليل ودعم القرار، وتستوعب التطورات المعاصرة في مجالات الذكاء الاصطناعي والاقتصاد السلوكي.
- مراجعة الإجراءات الإدارية بهدف تقليص البيروقراطية وتيسير اتخاذ القرارات في توقيتها الملائم، دون الإخلال بمتطلبات الدقة والموضوعية.
- ترسيخ مبدأ المساواة في تطبيق الأنظمة والمساءلة على جميع المستويات الوظيفية، بما يُعزز ثقة العاملين في عدالة المنظومة الإدارية ويُحفّزهم على الالتزام بمعاييرها.
- تطوير منظومة الحوافز المرتبطة بجودة القرار، بحيث تكون القيادات الإدارية مدفوعة نحو اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على التحليل العميق والمعلومات الموثوقة، لا مجرد إنجاز الأعمال الروتينية.
- توسيع نطاق تطبيق ممارسات الحوكمة لتشمل البيئة الرقمية للجهات الحكومية، عبر تبني معايير حوكمة البيانات وضمان جودتها وأمنها وإتاحتها بما يخدم منظومة القرار.
- تعزيز التكامل بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في الجهات الحكومية، بما يُتيح رصد الممارسات وتقييمها ومعالجة مواطن القصور فيها بصورة منهجية ومستدامة.

الدراسات المستقبلية المقترحة

يُقدّم الباحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة جملة من الموضوعات البحثية التي يُمكن أن تُسهم في إثراء هذا الحقل المعرفي، وهي:

1. أثر الحوكمة الرقمية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
2. الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة القرار الإداري.
3. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على منظومة اتخاذ القرار في القطاع الحكومي.
4. الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرارات.
5. دراسة مقارنة لتطبيق الحوكمة المؤسسية بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
6. أثر حوكمة البيانات على رشد القرار الاستراتيجي في الجهات الحكومية.
7. معوقات تفعيل المشاركة في صنع القرار في البيئة الإدارية الحكومية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، حسام الدين أحمد توفيق. (2026). التحول الرقمي في الإدارة المدرسية ودوره في تحسين كفاءة اتخاذ القرار التربوي في المدارس العربية في الداخل الفلسطيني. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع32 ، 223 - 265. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1663111>
- 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
- الأزو، ر. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية بوزارة الاتصالات والتقانة السورية .مجلة جامعة الأزو، (1)10، 1-25. <https://www.azujournal.com/index.php/azujournal/article/view/562>
- البزايعة، شادن أيمن عبد ربه. (2025). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية الحديثة. جرش للبحوث والدراسات، مج25، عدد خاص ، 1 - 17. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653964>
- التركي، خولة، الماوري، أحمد، الزنداني، بكيل، و علاية، موسي. (2021). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر. مجلة الباحث، مج21، ع1 ، 269 - 283. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219957>
- الجداوي، مديح ناير. (2023). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة اتخاذ القرار. الإدارة العامة، س64، ع2 ، 476 - 547. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421919>
- الحربي، م. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية .مجلة الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية(JALHSS) ، (7)6، 1-28. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/699>
- الحضييري، مصطفى حامد محمد الأحيرش. (2025). دور الحوكمة في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في الشركات. بحوث المؤتمر العلمي السنوي السادس: أثر الفساد في بناء مؤسسات الدولة الليبية، سرت: كلية القانون - جامعة سرت، 455 - 484. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1689386>
- الحمداني، حاتم علي عبدالله، أحمد، زيدون فريد، و أحمد، شيماء حسن. (2025). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، عدد خاص ، 439 - 458. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607261>
- رضوان، علاء فرج حسن. (2025). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية الإدارية للحد من التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر. مجلة التجارة والتمويل، ع3 ، 377 - 422. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1629863>
- 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
- سيروب، ر.، والنحاس، ن. (2022). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، (1)38، 141-113.
- شعبية، ل. (2023). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير، المعهد الوطني لإدارة الأعمال (HIBA)، سوريا/2023-03]. <http://ereseach.hiba.edu.sy/sites/default/files/2023-03> [رسالة ماجستير - لارا شعبية.pdf].
- الشلفان، عادل بن أحمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع2، 117 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148546>
- عبدالوهاب، نصرات، و عبداللوي، مفيد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في ظل تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية: دراسة على عينة من محافظي الحسابات والأكاديميين. مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع2، 597 - 612. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1163210>
- العمري، أ. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة بيان - جامعة سبها، (2)9، 145-172.
<https://elc2.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/3305>
- عيد، سماح فرج محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، مج39، ع1، 1 - 74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289092>
- فقها، ن. (2021). أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي [رسالة ماجستير، جامعة القدس، المجتعية].
https://dspace.qou.edu/bitstream/194/2649/1/Nawal_Foqha.pdf
- المنصوري، خ. (2024). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية. منتدى تعزيز السلم في المجتمعات المسلمة (PFORT)، 1، 74 - 1. <https://pfort.org/ar/1> 35-دراسة-تحليلية-حول-دورالحوكمة/
- موسي، أمينة جبريل أبو نصيب. (2021). دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع54، 81 - 115.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133705>

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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Osakwe, J. (2025). Integrating data governance into public sector decision-making processes. ResearchGate [Preprint]. <https://www.researchgate.net/publication/393345750>
- 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>
- 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>
- 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>