

أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة
العربية السعودية

اسم الطالبه /
ميعاد ملفي آل مساعد

الرقم الجامعي /
233000923

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
10.	المراجع:.....	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للدول في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. وقد برزت في العقود الأخيرة توجهات إدارية حديثة ركزت على إعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، والتحول الرقمي، بوصفها أدوات استراتيجية لتحسين جودة الخدمات العامة ورفع مستوى رضا المستفيدين. وفي هذا السياق، تأتي أهمية تطوير الإجراءات الإدارية باعتبارها مدخلاً إصلاحياً يهدف إلى تقليل التعقيد التنظيمي، والحد من البيروقراطية، وتسريع إنجاز المعاملات، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وفاعليته (العواجي، 2022).

وتحظى المملكة العربية السعودية باهتمام متزايد في هذا المجال، لا سيما في ضوء التحولات الشاملة التي أطلقتها الدولة ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي جعلت من تطوير القطاع الحكومي محوراً رئيساً لبرامجها التنفيذية. فقد أكدت الرؤية على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، إضافة إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة العامة. ومن هنا، أصبح تطوير الإجراءات الإدارية ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات المرحلة، وتحقيق مستهدفات الإصلاح الإداري والمؤسسي (عسيري، 2024).

إن الإجراءات الإدارية تمثل الإطار العملي الذي تُمارس من خلاله الوظائف الإدارية داخل الأجهزة الحكومية، بدءاً من التخطيط والتنظيم، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وصولاً إلى التقويم والتطوير. وكلما اتسمت هذه الإجراءات بالوضوح، والمرونة، والانسائية، كلما أسهمت في تقليل الهدر في الوقت والموارد، وتحسين مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز المساءلة والحوكمة. وعلى النقيض من ذلك، فإن تعقيد الإجراءات أو ازدواجيتها قد يؤدي إلى بطء الأداء، وارتفاع التكاليف، وتراجع جودة الخدمات، مما ينعكس سلباً على صورة المؤسسة وثقة المستفيدين بها (الدين، 2024).

وتتزايد أهمية هذه الدراسة في ظل الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة لإعادة تصميم عملياتها الإدارية، من خلال تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والتحول نحو الحكومة الرقمية. كما أن التوسع في استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية أسهم في إعادة تشكيل طبيعة الإجراءات الإدارية، بحيث أصبحت

تعتمد بدرجة أكبر على الأتمتة، وتكامل البيانات، وتقليل التدخل البشري في العمليات الروتينية، الأمر الذي يتطلب دراسة علمية معمقة لقياس أثر هذه التطورات على كفاءة الأداء المؤسسي (المطيري، 2025).

ومن المنظور الأكاديمي، تمثل العلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي مجالاً خصباً للبحث والتحليل، نظراً لتعدد أبعاد كل منهما وتشابكها. فالأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بمدى تحقيق الأهداف، بل يتجاوز ذلك ليشمل جودة الخدمات، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد، والقدرة على الابتكار والاستجابة للمتغيرات البيئية. ومن ثم، فإن دراسة أثر تطوير الإجراءات الإدارية تتطلب إطاراً تحليلياً يأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية، والتقنية، والبشرية، والثقافية التي تؤثر في فعالية التطبيق (المعز، 2024).

تنطلق هذه الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن تطوير الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية يُسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين انسيابية العمليات، وتعزيز الشفافية، وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وترشيد استخدام الموارد. وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل علمي تطبيقي يُبرز طبيعة هذه العلاقة، ويحدد أبعادها، ويقيس حجم تأثيرها في البيئة الحكومية السعودية، بما يدعم صانعي القرار ويوفر توصيات عملية تسهم في تعزيز مسيرة الإصلاح الإداري وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في سعيها لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، في ظل التحولات الإدارية والتنظيمية المتسارعة التي يشهدها القطاع العام. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتحديث الأنظمة وتحسين الخدمات، وما صاحب ذلك من مبادرات تطويرية واسعة في إطار رؤية السعودية 2030، إلا أن بعض الأجهزة الحكومية ما زالت تعاني من مظاهر قصور ترتبط بطول الإجراءات، وتداخل الصلاحيات، وتكرار الخطوات الإدارية، وضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، مما يؤثر سلباً على سرعة الإنجاز وجودة الخدمة ورضا المستفيدين.

وتتمثل الإشكالية الجوهرية للدراسة في التساؤل حول مدى إسهام تطوير الإجراءات الإدارية – من حيث تبسيطها، وإعادة هندستها، وأتمتها، وتحديث آليات تنفيذها – في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية السعودية. فبرغم تبني العديد من الجهات لمشروعات التحول الرقمي وإعادة تصميم العمليات، إلا أن قياس الأثر الفعلي لهذه الجهود على مؤشرات الأداء المؤسسي لا يزال بحاجة إلى معالجة علمية منهجية تكشف طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحدد أبعاد التأثير المباشر وغير المباشر، والعوامل الوسيطة التي قد تعزز أو تحد من هذا الأثر.

كما تتجلى المشكلة في وجود تباين بين الأجهزة الحكومية في مستوى نضج إجراءاتها الإدارية ومدى مواءمتها للمعايير الحديثة في الإدارة العامة، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى تكامل سياسات التطوير، وفعالية أدوات القياس والمتابعة، ومدى انعكاس التطوير الإجرائي على النتائج الفعلية للأداء، وليس فقط على الجوانب الشكلية أو التقنية. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تحليل علمي تطبيقي يُمكن من فهم العلاقة السببية بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في السياق الحكومي السعودي (Ibrahim, 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تظهر الأدبيات الإدارية اهتماماً واسعاً بموضوع تطوير الإجراءات الإدارية من خلال مفاهيم مثل إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة، والتحول الرقمي. كما تناولت دراسات أخرى مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات الإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد. إلا أن هناك فجوة واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بين المتغيرين ضمن إطار تحليلي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام، وبخاصة في البيئات الإدارية ذات الخصوصية التنظيمية والثقافية كالسياق السعودي.

وتبرز فجوة أخرى في غياب نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة لتطوير الإجراءات الإدارية، مثل البعد التنظيمي، والتقني، والبشري، ومدى تكاملها في التأثير على الأداء المؤسسي. فكثير من الدراسات تناولت كل بعد على حدة، دون بناء إطار نظري يدمج هذه الأبعاد ضمن منظومة تحليلية واحدة. كما أن بعض الأدبيات ركزت على التحول الرقمي بوصفه هدفاً بحد ذاته، دون التعمق في تحليل أثره الفعلي على تحسين كفاءة العمليات وتحقيق النتائج المؤسسية.

يلاحظ وجود نقص في الدراسات العربية التي تعالج الموضوع من منظور تطبيقي قائم على بيانات ميدانية في الأجهزة الحكومية، مما يجعل الحاجة ملحة لإثراء الأدبيات بنموذج بحثي يُسهم في سد هذه الفجوة، ويقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى تطوير تصور نظري يوضح مسارات التأثير بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، ويختبره في بيئة حكومية سعودية (Alenezi، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة في محدودية الأدلة الميدانية التي تقيس بصورة كمية ومنهجية أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بالمملكة. فعلى الرغم من تنفيذ العديد من مبادرات التطوير والتحول الرقمي، إلا أن تقييم نتائجها غالباً ما يقتصر على تقارير داخلية أو مؤشرات تشغيلية جزئية، دون ربطها بشكل مباشر وشامل بمستوى الكفاءة المؤسسية الكلية.

كما أن بعض الجهات قد تُطبق برامج تطوير الإجراءات بصورة جزئية أو غير متكاملة، مما يؤدي إلى تحسينات محدودة لا تنعكس بوضوح على الأداء العام. ويُضاف إلى ذلك تفاوت مستوى جاهزية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والبنية التقنية بين الجهات، وهو ما قد يُضعف من أثر التطوير الإجرائي ويحد من تحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس درجة تطبيق تطوير الإجراءات الإدارية، وتقارنها بمؤشرات محددة لكفاءة الأداء المؤسسي، بما يسمح بتحديد نقاط القوة والقصور.

وتكمن فجوة تطبيقية أخرى في غياب أدوات قياس معيارية معتمدة يمكن استخدامها لتقييم أثر التطوير الإجرائي بصورة دورية ومنهجية داخل الأجهزة الحكومية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على تحليل الواقع فحسب، بل تسعى أيضاً إلى تقديم إطار قياس يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية في تقييم مبادراتها التطويرية، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، بما يعزز من تحقيق مستهدفات الإصلاح الإداري ويرفع من مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (Said، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في إطار القطاع العام، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل والتحليل المنهجي، خاصة في البيئات الإدارية العربية. فبالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت كل متغير على حدة، سواء في سياق إصلاح الإدارة العامة أو تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الربط المنهجي بينهما ضمن نموذج تفسيري متكامل يظل محدوداً. ومن هنا، تسهم هذه الدراسة في بناء إطار مفاهيمي يدمج بين الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية لتطوير الإجراءات الإدارية، ويربطها بمؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي، بما يثري الأدبيات الإدارية ويعزز من تراكم المعرفة في مجال الإدارة العامة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خصوصية السياق السعودي، حيث يشهد القطاع الحكومي تحولات هيكلية وتنظيمية عميقة في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي جعلت من رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات أولوية وطنية. وبالتالي، فإن تناول الموضوع في هذا السياق يضيف بعداً تحليلياً مهماً يسهم في تطوير نماذج نظرية أكثر ملاءمة للبيئات الإدارية التي تمر بمراحل تحول استراتيجي شامل. كما توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تنطلق منه بحوث مستقبلية لاختبار متغيرات وسيطة أو مقارنة نتائجها ببيئات حكومية أخرى، مما يعزز من القيمة التراكمية للمعرفة في هذا المجال (Balshy، 2021).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في الأجهزة الحكومية السعودية عند تخطيط وتنفيذ مبادرات تطوير الإجراءات الإدارية. إذ توفر الدراسة مؤشرات تحليلية وقياسية تساعد في تقييم مدى فاعلية الإجراءات المطورة، ومدى انعكاسها الفعلي على تحسين سرعة الإنجاز، وترشيد استخدام الموارد، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين. كما تمكن نتائجها الجهات المعنية من تحديد جوانب القصور في عملياتها الإدارية، ووضع خطط تطوير تستند إلى بيانات علمية بدلاً من الاجتهادات الفردية أو المعالجات الجزئية.

وتتجلى الأهمية التطبيقية أيضاً في دعم جهود الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي من خلال تقديم إطار عملي لقياس أثر التطوير الإجرائي على الأداء، بما يعزز ثقافة التقييم المستمر والتحسين المستدام داخل الأجهزة الحكومية. كما تسهم الدراسة في تعزيز التكامل بين التطوير الإداري والتحول الرقمي، وتوجيه الاستثمارات الإدارية والتقنية نحو المجالات ذات الأثر الأكبر على الكفاءة المؤسسية. وبذلك، لا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتشكل أداة دعم استراتيجية تسهم في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية (Gardezi، 2021).

المراجع:

- المراجع العربية

- الدين, ن. ش. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية) Retrieved from https://bjhs.journals.ekb.eg/article_393892.html?utm_source=chatgpt.com
- العواجي, و. ع. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر : التحديات ومحاور الإصلاح Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_223135.html
- المطيري, ش. ه. (2025). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على وزارة الإعلام بالرياض Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/9302>
- المعز, م. ف. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة) Retrieved from https://jso.journals.ekb.eg/article_355508.html
- عسيري, خ. م. (2024). إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية لتطوير أداؤها المؤسسي Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1005>

- المراجع الأجنبية

- Farah Binti Ibrahim .(2024) .CHALLENGES, BARRIERS, AND SOLUTIONS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP): A COMPREHENSIVE REVIEW . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/384837344_CHALLENGES_BARRIERS_AND_SOLUTIONS_IN_PUBLIC-PRIVATE_PARTNERSHIPS_PPP_A_COMPREHENSIVE_REVIEW
- Ibrahim Naif Alenezi .(2025) .Leadership Experiences of Nurse Managers in a Saudi Ministry of Health Hospital: A Focused Ethnographic Study . تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12695406/>
- panelZafar Said .(2025) .Climate and carbon policy pathways for sustainable food systems . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2665972725001515>
- Sarah Gardezi .(2021) .The development and status of self-evaluation as a component of school inspection and quality assurance: A comparison across four countries . تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11620210/>

Suzan Abd El Moneim El Balshy .(2021) .Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives .

تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/353932609_Job_evaluation_as_a_mechanism_for_achieving_the_fairness_of_a_wage_structure_in_the_administrative_system_theoretical_perspectives