



كلية الإدارة - ماجستير إدارة

"أثر الحوكمة الإدارية على موظفي القطاع العام ضمن إطار رؤية

المملكة العربية السعودية 2030"

"The Impact Of Administrative Governance On Public Sector

Employees Within The Framework Of The Kingdom's Vision In KSA

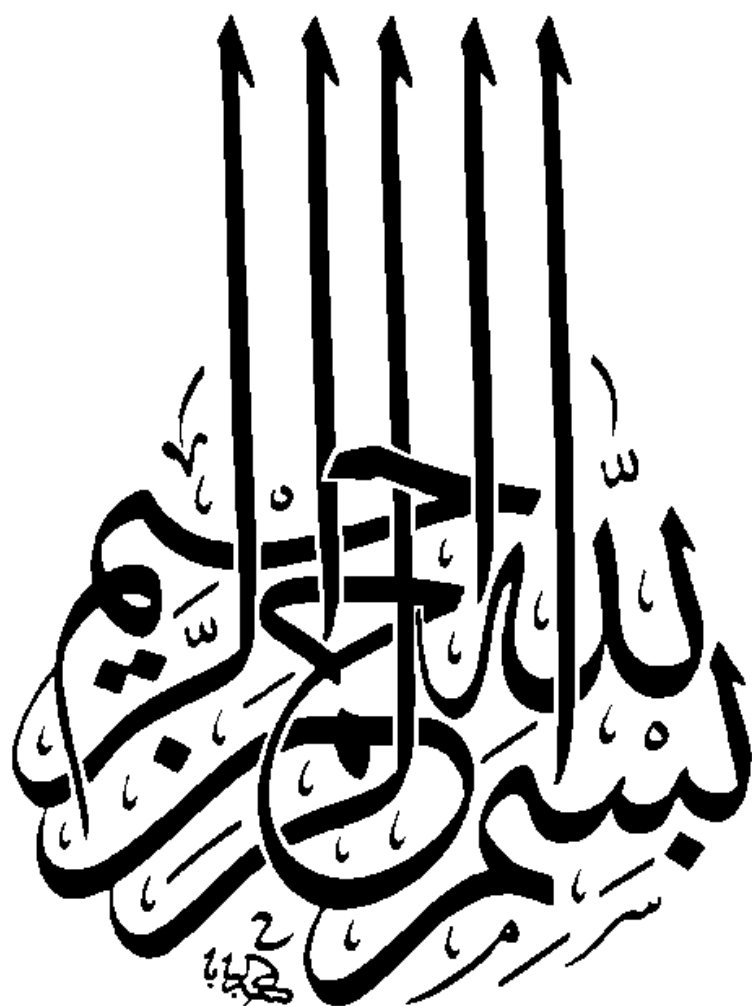
2030"

المشاركون في البحث العلمي

(20212005194)	خلود السواط	(20212005333)	القائد: ممدوح المحمدي
(20222006020)	عبد الله محزري	(20212005331)	أحمد المحمدي
(20222005962)	آلاء الجدعاني	(20212005088)	أريج السواط
(20222006037)	يحيى الشريف	(20212005094)	يوسف حكيم
(20222005632)	علي الشريف	(20222006203)	عبد الله المجدوع

إشراف: د. وليد إسماعيل

2022م



المستخلص

إن جميع المؤسسات في القطاع العام تسعى إلى تحسين بيئاتها وفق الأنظمة المتبعة وفيما لا يتعارض مع أهدافها الإستراتيجية المخصصة لما أنشئت له. ومن ضمنها البيئة الإدارية من إضافة تغييرات جذرية وجوهرية عليها. ومع رؤية (2030) زادت التحديات في تحسين البيئة الإدارية حيث أصبح النضج التقني هو سيد الموقف. ولا شك أن جميع هذه التغييرات والتحسينات في البيئة الإدارية لها آثار مترتبة تطال العاملين في هذه المؤسسات العامة.

تناقش هذه الدراسة مدى تأثير تطبيق الحوكمة الإدارية على موظفي القطاع العام، وكيف يمكن المساهمة في تحسين جودة العمل في ظل الحوكمة الإدارية وما يصحبها من تحديات وكيف يمكن تفاديها وفق التجارب العالمية المعتمدة. كما أن هذه الدراسة ستبحث المشاكل التالية: (عوائق الحوكمة، جودة الحوكمة، تحول المنظمات الى حوكمة إدارية. الجداول الزمنية لمشاريع الحوكمة، التكلفة، وضع معايير حوكمة موحدة لتحسين البيئة الإدارية). وتستهدف الدراسة إجمالاً جميع موظفين القطاعات الحكومية في صقل البيئة الإدارية وتطويرها من ناحية الإنجاز وتسريع الإجراءات وتحصيل مستهدفات المنظومات عبر التقنيات الحديثة. وهدفت هذه الدراسة إلى بحث سبل تطوير البنية التحتية للبيئة الإدارية في المؤسسات الحكومية وتبني نموذج عمل متماسك يمكن تطبيقه في تحريك عجلة التنمية الإدارية في القطاعات الحكومية ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال تحسين في البيئة الإدارية في القطاعات الحكومية. وكانت الدراسة مبنية على ما توقف عليه الآخرون، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي عن طريق استبانة موجهة لعينة عشوائية من موظفين لإدارات ومؤسسات معينة وتحليلها وتوضيحها برسوم بيانية مضمنة الهدف. وتضمنت الدراسة التساؤلات الآتية:

كيف يمكن للحوكمة أن تطور القطاعات الحكومية بقطاعها العسكرية والمدنية؟

ما هي الإصلاحات المتوقعة من تفعيل الحوكمة في الجهات الحكومية؟

وتناولت عدداً من الدراسات السابقة التي ترتبط بالدراسة الحالية.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: إن فكرة الحوكمة مقبولة في القطاعين العام والخاص لكن بحاجة للمزيد من البحث عن طريقة لتفعيلها بشكل صحيح وسليم حيث تقلل من الهدر في الأموال العامة والخاصة. ويمكن تطبيق المفهوم العام للحوكمة ولكن يجب الأخذ بالاعتبار الاختلاف الجوهرى بين القطاعين العسكرى والحكومى. لذلك تعتبر الحوكمة فرصة لتقليل الوقت المستغرق لإنهاء المهام ووصول المعلومات إلى جميع الأطراف بنفس السرعة. كما إن فرض قوانين منصفة ومتابعتها أحد أسباب نجاح الحوكمة، حسب آراء البعض. وأيضاً أن التعاون والتدريب والتوعية بفوائد الحوكمة سبب للنجاح والتطوير. وأخيراً من أثار الحوكمة على الأفراد: الانضباط، والتطور، وزيادة الإنتاجية.

Abstract

All institutions in the public sector seek to improve their environments in accordance with the applicable regulations and in a manner that does not conflict with their strategic objectives for what they were established for it. Including the administrative environment to add radical and fundamental changes to it. And with Vision (2030), challenges increased in improving the administrative environment, as technical maturity became the master of the situation. There is no doubt that all these changes and improvements in the administrative environment have implications for workers in these public institutions.

This study discusses the impact of the application of administrative governance on public sector employees, and how it can contribute to improving the quality of work in light of administrative governance and the accompanying challenges, and how they can be avoided according to approved global experiences. This study will also examine the following problems: (Obstacles to governance, quality of governance, transformation of organizations into administrative governance, timelines for governance projects, cost, and setting unified governance standards to improve the administrative environment). In general, the study targets all employees of government sectors in refining and developing the administrative environment in terms of achievement, speeding up procedures, and achieving the goals of the systems through modern technologies.. This study aimed to examining ways to develop the infrastructure of the administrative environment in government institutions and adopting a coherent business model that can be applied in moving the wheel of administrative development in government sectors and the extent to which previous studies can be used in the field of

improving the administrative environment in government sectors. The study was based on what others have stopped, and it used the descriptive survey method by means of a questionnaire directed to a random sample of employees of specific departments and institutions, analyzing it and clarifying it with objective graphs. The study included the following questions:

How can governance develop the government sectors, both military and civil?

What are the expected reforms from activating governance in government agencies?

And dealt with a number of previous studies that are related to the current study.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: The idea of governance is acceptable in the public and private sectors, but more research is needed for a way to activate it properly and properly, as it reduces waste of public and private funds. The general concept of governance can be applied, but the fundamental difference between the military and government sectors must be taken into account. Therefore, governance is an opportunity to reduce the time it takes to complete tasks and for information to reach all parties at the same speed. Imposing fair laws and following them is one of the reasons for the success of governance, according to some. Also, cooperation, training and awareness of the benefits of governance are a reason for success and development. Lastly, The effects of governance on individuals: discipline, development, and increased productivity.

الإهداء

إلى كل من أحاطنا بالحب والوفاء والصدق في حياتنا ...

إلى كل من دعى وتمنى لنا الخير ...

إلى كل من شجعنا وساعدنا على إتمام مسيرتنا الدراسية ...

إلى كل من ساهم في توجيهنا وإرشادنا في إنجاز عملنا هذا ...

إلى كل من ذكرتهم قلوبنا ولم تتذكرهم أقلمنا ...

إليكم جميعاً نهدي ثمرة جهدنا

الباحثون

شكر وتقدير

لله سبحانه وتعالى كل الفضل والشكر في أول الأمر وآخره فيما وصلنا إليه من درجة علمية تجعلنا أكثر حماساً واستعداداً للمزيد من المثابرة والجد والاجتهاد لمواصلة العمل والتعلم للحصول على المزيد من النجاح والتقدم، والمساهمة الفاعلة في تقدم وطننا الغالي وازدهاره تحت ظل قيادة حكومتنا الرشيدة حفظها الله، ثم لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لسعادة الدكتور الفاضل وليد إسماعيل على ما قام به من مجهودات ومتابعة مستمرة لإيصال المعلومة لي وتوضيح جميع الأمور المتعلقة لإتمام هذا البحث فقد كان لنا القائد الملهم والموجه المرشد في كل خطوة ومرحلة بلا تعب أو ملل فله من الشكر جزيله ومن التقدير أعظمه، ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الكرام أعضاء هيئة التدريس في قسم كلية الإدارة لمساهمتهم في إمدادنا بعلوم التخصص وإعطائنا كل ما نستحق من الاهتمام والتوجيه فلهم كل الشكر والتقدير ونسأل الله أن يكتب لهم الأجر ويجعل ما بذلوه في ميزان حسناتهم إنه ولي ذلك والقادر عليه، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر المسبق للسادة الكرام المحكمين لدراستنا لتشريفنا بالإطلاع على بحثنا هذا وإبداءهم للملاحظات التي نحتاجها للمثابرة والاستمرار ونتمنى أن ننال من الله جل في علاه ثم من سعادتهم القبول، والشكر موصول لجميع من أمدنا أو أرشدنا لمعلومة استفدنا منها في إعداد بحثنا هذا وخروجه بأجل وأكمل صورة.

الباحثون

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	المستخلص باللغة العربية
3	المستخلص باللغة الانجليزية
5	الإهداء
6	شكرو تقدير
7	فهرس المحتويات
9	قائمة الجداول
10	قائمة الأشكال
10	قائمة الملاحق
11	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
12	المقدمة
12	مشكلة الدراسة
13	أهمية الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	أسئلة الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
15	منهجية الدراسة

تابع فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	الإطار النظري للدراسة
21	الدراسات السابقة
30	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
31	المنهجية وطرق البحث للدراسة
31	الأدوات المستخدمة في الدراسة
32	مجتمع الدراسة
32	مجالات الدراسة
32	التبويب المقترح وفقا لخطة الزمنية
33	الصدق والثبات
33	معامل الثبات Cronbach's Alpha
36	عينة الدراسة
36	نتائج الدراسة
42	التوصيات
43	ملخص الدراسة باللغة العربية

44	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
45	الفصل الرابع: قائمة المراجع والمصادر
46	قائمة المراجع العربية
48	قائمة المراجع الاجنبية
49	ملاحق الدراسة
50	ملحق رقم 1 (استمارة الاستبيان)
51	ملحق رقم 2 (أسماء السادة المحكمين)

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
36	جدول رقم (1) خصائص العينة حسب الجنس.
37	جدول رقم (2) خصائص العينة حسب الفئة العمرية.
38	جدول رقم (3) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.
39	جدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
36	شكل رقم (1) خصائص العينة حسب الجنس.
37	شكل رقم (2) خصائص العينة حسب الفئة العمرية.
38	شكل رقم (3) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
49	ملحق رقم (1) استبانة بعنوان: أثر الحوكمة الإدارية على موظفين المؤسسات الحكومية في ظل رؤية 2030
51	ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة:

تسعى جميع المؤسسات في القطاع العام في تحسين بيئاتها وفق الأنظمة المتبعة وفيما لا يتعارض مع أهدافها الإستراتيجية المخصصة لما أنشئت له، وفي كل حقبة تاريخية تظهر لنا نماذج مختلفة بالمؤسسات الحكومية التي تقوم بتطوير البيئة الإدارية وتضيف عليها تغييرات منها ما هو جذري ومنها ما هو جوهري وهذه التغييرات بلا شك تصب في مصلحة المنظومة وتساهم في تحقيق المستهدفات التي تسعى إليها. وبالطبع تعددت الأسباب ما بين تحسين في منظومة العمل أو الهيكلية أو حتى البرامج المقدمة في الجهات، ولكن الأمور اختلفت تماما مع رؤية سمو ولي العهد (2030) حيث أن النضج التقني أصبح سيد الموقف في جميع شؤون الحياة وبطبيعة الحال تأثرت البيئة الإدارية في هذه التغييرات. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المشروع البحثي.

مشكلة الدراسة:

سوف نتطرق إلى مدى تأثير الحوكمة على موظفي البيئة الإدارية في منظمات القطاع الحكومي وكيف يمكن المساهمة في تحسين جودة العمل ومخرجات القطاع الإستراتيجية في ظل الحوكمة الإدارية مع الإشارة إلى أبرز التحديات المصاحبة لهذا التغير وكيف يمكن تفاديه وفق التجارب العالمية المعتمدة. وذكر نماذج عمل حديثة أثبتت رفع كفاءة مخرجاتها في الحكومات العالمية. كما أنه سنبحث المشاكل البحثية التالية: (عوائق الحوكمة، جودة الحوكمة، تحول المنظمات إلى حوكمة إدارية. الجداول الزمنية لمشاريع الحوكمة، التكلفة، وضع معايير حوكمة موحدة لتحسين البيئة الإدارية). وسيتم إضافة مقارنة لمخرجات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية قبل 2015 وما بعدها وكيف يمكن للبيئة الإدارية أن تتطور بشكل يساهم في رفع جودة العمل ومستوى الإنتاجية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسات وحتى على مستوى المجتمع.

أهمية الدراسة:

أهمية ظهور الحوكمة ووصولها إلى مرحلة النضج والإشارة إلى تأثيرها اللامتناهي على كل المنظومات والقطاعات في ظل الرؤية (2030)، نرى أن بعض الجهات لا تزال تعمل في نمط ما قبل الحوكمة ولم يعد هذا الأسلوب مجدياً لما فيه من تقييد لمستوى التقدم في المنظمات على جميع المستويات وليس فقط إدارياً، ومن هنا تتضح أهمية البحث في تحويل هذا الموضوع وتحسين البيئة الإدارية في محاولة إنشاء نموذج عمل يتواءم مع التطور التقني والأساليب المستحدثة في علم الإدارة.

كما ينبغي التنويه بأن هذا المشروع يمكن عكسه في جميع المنظمات عملياً لما فيه من هندسة إجراءات العمل الإداري وتطوير البنية التحتية لجميع الإدارات مما يرفع جودة العمل وتسريع اتخاذ الإجراءات والتي عادة تستغرق وقتاً طويلاً في الطرق التقليدية خارج إطار ظل الحوكمة.

تستهدف الدراسة إجمالاً جميع موظفين القطاعات الحكومية في صقل البيئة الإدارية وتطويرها من ناحية الإنجاز وتسريع الإجراءات وتحصيل مستهدفات المنظومات عبر التقنيات الحديثة ويمكن الاستفادة منها في القطاعات الأخرى مثل:

- وزارة الصحة
- وزارة الدفاع
- وزارة النقل
- وزارة المالية

أهداف الدراسة:

- بحث سبل تطوير البنية التحتية للبيئة الإدارية في المؤسسات الحكومية المتنوعة.

- تبني نموذج عمل متماسك يمكن تطبيقه في تحريك عجلة التنمية الإدارية في القطاعات الحكومية.
- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال تحسين في البيئة الإدارية في القطاعات الحكومية.

أسئلة الدراسة:

■ السؤال الرئيسي:

- ما هو أثر الحوكمة على موظفي البيئة الإدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

■ الأسئلة الفرعية:

- ما هي التحديات التي واجهة القطاع العام في تطبيق الحوكمة الإدارية؟
- ما ايجابيات الحوكمة من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما سلبيات الحوكمة من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة:

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات والتي تهدف إلى الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

الحوكمة الإدارية:

تعرف الحوكمة أو ما يسمى بـ (Governance) بأنها مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة من أجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها.

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والمؤسسات والتحكم في أعمالها.

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

منهجية الدراسة:

سوف تكون الدراسة مبنية عم توقع الآخرون عن طريق التقنية الحديثة وسوف تكون لإدارات

ومؤسسات معينة لأخذ الاستبانة وتوضيحها برسوم بيانية مضمنة الهدف.

وسنتناول عددًا من الدراسات السابقة والتي ترتبط بالدراسة الحالية بعضها بشكل مباشر والبعض

الأخر بشكل غير مباشر، وقد تم عرضها وفقًا لتاريخ ظهورها.

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات السابقة

– أولاً: الإطار النظري

– ثانياً: مراجعة الدراسات السابقة

تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة الحالية وشرح لمفهوم الحوكمة وأهم مبادئها، وذكر أهم قواعد الحوكمة في القطاع العام مع استعراض الدراسات السابقة عن الحوكمة الإدارية والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالدراسة الحالية، وقد تم عرضها وفقاً لتاريخها من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الإطار النظري:

ما هو مفهوم حوكمة القطاع العام؟

كما ذكرنا سابقاً يمكن تعريف الحوكمة (Governance) بأنها حث وضبط القطاعات الحكومية مع التحكم بها وفقاً لنظام محكم، عن طريق الاهتمام بالهيكل العام للعمليات الأساسية المتبعة لصناعة القرارات، وذلك بوضع القواعد والسياسات اللازمة والهامية التي يمكن من خلالها إدارة الدائرة الحكومية.

كما يُطبق هذا المفهوم على مبادئ الرقابة على فعالية هذه القرارات، فالحوكمة إجمالاً تعبر عن نظام شامل وليس عملاً خاصاً بفرد معين، فالحوكمة تعمل على تحديد أهداف المؤسسات وضمان الوصول إليها، كما أنها تراقب التهديدات والمخاطر وتضع الوسائل اللازمة لتحسين الأداء.

ويمكن تحديد أهم المبادئ للحوكمة الحكومية فيما يلي:

أولاً: العمل على التطبيق التام والكامل لمبادئ النزاهة والدقة في الالتزام بالقانون.

ثانياً: التوجه للمشاركة والانفتاح بين الأطراف جميعاً في المؤسسات.

ثالثاً: السعي لتحقيق المصالح العامة.

متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة العامة:

يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة العديد من الأمور مثل: القدرة على معرفة النتائج التي تُحقّق التنمية المستدامة، وتحديد الطرق التي تصل بالمؤسسات لتحقيق هذه النتائج، بالإضافة لإمداد المؤسسات والموظفين في الدوائر العامة بالتدريب والتأهيل اللازمين لتطبيق مبادئ الحوكمة، ووضع نظام يعمل على إدارة المخاطر، وعدم الإغفال عن الرقابة والمساءلة لحماية المال العام، وأخيراً المتابعة والرقابة على جميع الخطط والنتائج ورفع التقارير بصفة دورية ومستمرة.

وتسعى الحكومات من خلال حوكمة القطاع العام لتحقيق الأهداف التالية:

- السعي للحصول على العدالة والمساواة في الحصول على الفرص.
- جعل عمل السلطة واضحاً وشفافاً في إدارتها للمال العام.
- حماية الممتلكات العامة مع عدم الإغفال عن مصالح جميع الأطراف.
- المحافظة على الاستقرار المالي للمؤسسات بالإضافة لتحقيق المتطلبات الوطنية.
- تطوير عمل المؤسسات الحكومية.
- تطبيق المساءلات عند الحاجة على الموظفين والمؤسسات.
- الحرص على استخدام الأنظمة القادرة على إدارة المخاطر.

قواعد الحوكمة في القطاع العام:

تتمثل قواعد الحوكمة في القطاع العام فيما يلي:

- قاعدة الشفافية: والمقصود بها جعل الأمر واضحاً بعيداً عن اللبس والغموض من حيث وضوح الإجراءات والإحاطة بأوجه النقص والخلل فيها مما يعطي صورة حقيقية لجميع الأحداث وتتمثل عناصر الشفافية فيما يلي:

- أن تكون رسالة المؤسسة الحكومية واضحة.
 - وجود المؤسسة بطريقة شرعية ومشروعة.
 - وضوح آليات وإجراءات العمل داخل المؤسسة.
 - نشر معلومات تطور وتقدم عمل المؤسسة.
 - الابتعاد عن الأنشطة المثيرة للشك والريبة.
 - وجود قواعد ومدونات أخلاقية خاصة بالمؤسسة.
 - استحداث برامج نوعية هدفها الشفافية والوضوح.
 - وجود موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت لنشر جميع الأنشطة وتوضيحها للمستخدمين بكل دقة ووضوح.
- قاعدة المساءلة: والمقصود بها وجود آلية لتقييم أعمال جميع إدارات المؤسسة، وتمكين جميع الأطراف ذات العلاقة من مراقبة المسائل التي تحدث داخل المؤسسة من خلال القنوات المناسبة دون الإضرار بسير العمل أو الإساءة إليه بغير سند.
 - قاعدة المشاركة: والمقصود بها إتاحة الفرص للأطراف ذات العلاقة من مواطنين وجمعيات أهلية للمشاركة في استحداث السياسات وتحديد القواعد للعمل في مختلف المجالات، وذلك عن طريق أخذ آرائهم في القرارات الصادرة، والمشاركة في القرار توجب الالتزام التام بالدفاع عنه من خلال الأطراف مجتمعة مما يقود لزيادة فرص نجاحه.

أهداف الحوكمة في القطاع العام:

نستطيع الحكم على نجاح الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية في حالة امتلاكها الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية التي تمكنها من: الأداء الجيد وذلك من خلال إدارة البرامج وتقديم الخدمات المختلفة

بفعالية وكفاءة وقدرة عالية، بالإضافة لاتخاذ المؤسسة جميع قراراتها وإجراءاتها الإدارية وفقاً للسياسات التي تلي توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بكل شفافية ونزاهة.

وتكمن الغاية العظمى من الحوكمة في القطاع العام تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- رضا المواطنين بشكل عام عن الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة.
- الالتزام بالمساءلة للمؤسسات الحكومية وموظفيها وحثهم على تطبيق القوانين والأنظمة.
- تحقيق المبادئ السامية من العدل والنزاهة والشفافية في إدارة الأموال العامة وموارد الدولة والقضاء على استغلال السلطة لمنافع خاصة.
- التركيز على مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة عند تحقيق الحماية الواجبة للملكية العامة.
- السعي والاهتمام بجميع أهداف الدولة الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- تطوير مستوى أداء المؤسسات الحكومية نظراً للمتابعة والتقييم المستمرة.
- صنع واستحداث مجموعة من أنظمة إدارة المخاطر لتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

ثانيًا: مراجعة الدراسات السابقة:

- **النعساني (2018)** هدفت الدراسة عن أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (48) موظف من الموظفين المهتمين بتطبيق وممارسة الحوكمة في المصارف "أعضاء مجلس الإدارة، المدققين، المدير المالي، إدارة الاستثمار" الإسلامية العاملة في "اليمن" وبالتحديد في محافظة الحديدة، وهما "بنك التضامن الإسلامي، وبنك سبأ الإسلامي، والبنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار". وتناولت الدراسة نشأة عدد من النقاط، وهم، مفهوم الحوكمة، وتعريفها، وأهميتها، وأهدافها، وقواعد حوكمة الشركات، وتطبيقات حوكمة الشركات في المصارف، ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إطار جديد لمسؤوليات الإدارة، ويضمن الرقابة على إدارة المصارف الإسلامية وتحسين أدائها المالي. كما أكدت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتهاج أسلوب الحوكمة وتطبيق معاييرها، وتجنب المصارف من الوقوف في الأزمات والمخاطر المختلفة. وأوصت الدراسة بتعزيز دور الرقابة الداخلية والخارجية ومعاييرها عند تطبيق الحوكمة.
- **الألمعي (2018)** تهدف الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي العام. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي كونه الأقرب لطبيعة الدراسة ونظرياتها، كما تم استخدام نماذج إحصائية بناءً على مشكلة الدراسة وفرضياتها وذلك عبر تحليل الانحدار الخطي البسيط. وتوصلت الدراسة لوجود عوائد تحصيلية على الأصول وعلى حقوق الملكية الفكرية في شركات التأمين، كما أن أصحاب المصلحة من الإدارة العليا والأطراف المشاركة في المسح التحليلي يوجد لديهم أثر في حوكمة الأداء المالي العام وعن طريقه يمكن تصميم نموذج عمل معتمد لرفع الأداء. وأوصت الدراسة لضرورة التزام قطاع التأمين بنظام الحوكمة المعتمد، وزيادة الاجتماعات الدورية للمنظمات المالية لعلاج التحديات الموجودة في العملية، بالإضافة الى ضرورة اجراء المزيد من البحوث حول الحوكمة في مجال التأمين.

• العبيلي وراشد (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ودور تطبيق تلك الأبعاد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. استخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة لها. ومن أبرز النتائج للدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة في تلك المكاتب جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (80.3)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على دور تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبمتوسط حسابي (29.4)، وموافقون بشدة على متطلبات تفعيل دور أبعاد الحوكمة في تحقيق تلك الأهداف وبمتوسط حسابي (33.4). وأوصت الدراسة أن تقدم مكاتب التعليم للبنات في الرياض للموظفات العاملات فيها تقارير عن أدائهن بصفة دورية ويوضح فيها جوانب التميز في الأداء وفرص تحسينه وتطويره، ويتم إشراك الموظفات في عملية صنع القرارات والأخذ برأي تصويت الأغلبية منهن عن وجود اعتراض عليها

• أبو زعيتر (2019) يهدف البحث إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات على سياسة إدارة الأرباح نحو تخفيض وزيادة قيمة هذه الأرباح. وقام الباحث بالاعتماد على المنهج الاستقرائي التاريخي وكذلك المنهج الوصفي التحليلي في تناول موضوع الدراسة "مبادئ حوكمة الشركات وظاهرة إدارة الأرباح" وكذلك اللوائح والقواعد الصادرة بشأن حوكمة الشركات عامة وسوق المال السعودي خاصة. ولغرض قياس مدى ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق المال السعودي. وتبين من خلال التحليل الإحصائي أن الشركات الخدمية المدرجة في سوق المال السعودي تعمل على ممارسة إدارة الأرباح. كما تبين هناك علاقة ايجابية بين مدى استقلالية مجلس الإدارة ومستوى إدارة الأرباح في الشركات المدرجة في بورصة المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة إدارة هيئة سوق المال السعودي بالعمل على زيادة مستوى تطبيق حوكمة في سوق المال السعودي، والعمل على مراقبة الشركات للتأكد من زيادة مستوى تطبيق حوكمة الشركات، وأيضاً أوصتها بالعمل على تطوير لوائحها وأنظمتها واتخاذ القرارات التصحيحية الضرورية لتفعيل تطبيق لوائح حوكمة الشركات في سوق المال السعودي.

- **ربابعة (2019)** هدفت الدراسة إلى كيفية تطبيق الحوكمة في الجامعات وبالخصوص الجامعات في المملكة العربية السعودية وبيان أهمية وضرورة تطبيقها عليها. واقتصرت منهجية الدراسة على الجانب الوصفي بإتباع المنهج الاستقرائي القائم على جمع المعلومات من المصادر الورقية والإلكترونية ومن ثم إجراء التحليلات والاستنتاجات للقضايا الوثيقة الصلة لحوكمة الجامعات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق أداء عالي من خلل المصدقية والاستجابة والكفاءة والمتابعة لتحقيق الأداء المطلوب من قبل الأفراد وعمليات التطوير والتحسين المستمر وتنظيم العلاقة بين الأطراف والمعنيين بالجامعة، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والنفع العام والمساءلة والرقابة المحاسبية: وهي من متطلبات تقييم الأداء المؤسسي، وهي مبنية على تحديد ووضع اتفاقيات لأداء الأعمال وتعتمد على مقاييس محددة للأداء. وأيضاً الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة المالية والمراجعة، وتأثير العمليات والأحداث والظروف على المركز المالي للمؤسسة التعليمية ونتائج أعمالها. وتعزيز الشفافية. وتنبع أهمية الشفافية في المؤسسة من كونها تمكن الهيئة العامة والمعنيين في المؤسسات التعليمية من اتخاذ القرارات المناسبة وإعادة تقييم ودراسة مدى وجدوى الاستثمار في المؤسسة الأكاديمية. وتقدم هذه الدراسة بعض المقترحات والتوصيات وهي على سبيل الذكر وليس الحصر في مجال اتباع وتطبيق الحوكمة في الجامعات منعت إصدار دليل إرشادي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي. وتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمية الدولية للجامعات والتي تقوم على مبادئ الحوكمة في جميع عملياتها الإعتمادية وبكل نزاهة وشفافية وعدالة. واعتماد سياسات توظيف أساسها مبدأ الجدارة والاستحقاق والعدالة والمعايير المهنية في عمليات التوظيف والترقيات في الجامعات، وضرورة تنفيذ دورات تدريبية لجميع أطراف المعادلة التعليمية. وأوصت بأهمية تطوير خطط إستراتيجية وخطط تنفيذية مع أهمية عمليات المتابعة لهذه الخطط.

- **الكبيعي (2019)** يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على تأثير الحوكمة في الحد من بعض ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني و دورها في التعرف على مفهوم ونشأة وآليات حكومة مؤسسات القطاع العام في فلسطين و تحليل واقع الحوكمة فيه و التعرف على مفهوم الفساد، وممارساته المنتشرة في مؤسسات القطاع العام و تحليل واقع الفساد في مؤسسات القطاع العام في فلسطين و التعرف على دور مؤشرات الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع

العام. ولدراسة هذا الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني له دور مهم جدا في الحد من الفساد، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء ووكلاء الوزارات ومساعدتهم، في محافظة رام الله والبيرة من ناحية قيمة الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري وقيمة الدلالة الإحصائية كما أظهرت النتائج الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف المتمثل في تنمية مستدامة، ثبات الأنظمة سيادة القانون المتمثل في العدالة والنزاهة في تطبيق يشكّلان المؤشران الأكثر أهمية في الحد من الفساد يليهما فعالية الحكومة وتتمثل في جودة الخدمات وفاعلية الانجاز ومن ثم جودة التشريعات والسيطرة على الفساد ويتمثل في الإجراءات الوقائية والمشاركة والمساءلة وتتمثل في المشاركة في صنع القرارات، والمحاسبة على جميع المستويات ، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء ووكلاء الوزارات ومساعدتهم، في محافظة رام الله والبيرة. وأوصت الدراسة بأن تنبثق الحوكمة في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين ومؤسسة العمل بالحوكمة للحد من الفساد مع وضع التشريعات اللازمة وتعزيز الرقابة وتقليل البيروقراطية والعمل على برامج توعية للعاملين مع تحسين مستوى أجورهم وانتهاج الأساليب العلمية المبنية على البحث العلمي والدراسات في خطط العمل، وتفعيل المواقع الإلكترونية لمؤسسات القطاع العام.

- **الشراري وحتاملة (2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطوير أداة الاستبانة لتحقيق أغراض هذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (332) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (37) فقرة موزعة على مجالين: (تطبيق الإدارة المدرسية للحوكمة)، و(متطلبات تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية). وأظهرت الدراسة نتائج منها أن درجة تطبيق

الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وقد أوصى الباحثان بأن تعمل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم على تحسين عمليات الاتصال والتواصل بين إدارات المدارس وبين الإدارة العليا، والعمل على تمكين مديري المدارس وإشراكهم في القرارات المتعلقة بتنظيم العمل المدرسي.

- بن توبلي(2020) هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارات المراجعة الداخلية في وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة. والتعرف على مبادئ الحوكمة، ومدى مساهمة إدارات المراجعة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة وممارستها. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح والأسلوب المقارن، وتم استخدام أداة الاستبانة. وكانت أبرز نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على واقع إدارات المراجعة الداخلية من وجهة نظر العاملين في الوزارات ووجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول واقع تطبيقات (ممارسات) مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية باختلاف متغير جهة العمل لصالح العاملين بوزارة الداخلية. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية والحرص على تفعيل دورها للقيام بالمهام المطلوبة منها، وزيادة كفاءة التقارير المقدمة نظرًا لدورها الإيجابي في دعم وتفعيل تطبيقات مبادئ الحوكمة وإضافة قيمة للأجهزة الحكومية من خلال إحكام الرقابة وتحسين الأداء. وحث الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية على دعم إدارات المراجعة الداخلية وإعطائها الصلاحيات اللازمة لتحمل مسؤولياتها، لضمان استقلاليتها وموضوعيتها وكفاءة وفاعلية عملياتها، لتحقيق أشرف مناسب على فعالية ممارسة الحوكمة بما يضمن حماية كاملة لحقوق أصحاب المصالح وحق مراقبة عملية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الرئيسية كما يطلبه دليل الحوكمة وضرورة العمل على إنشاء وتفعيل إدارة المخاطر على مستوى كافة الأجهزة الحكومية، وضرورة حث الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين على متابعة وتنظيم آليات مزاوله المهنة، بالإضافة إلى ضرورة وضع وتطبيق

ميثاق أخلاقيات المهنة مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة الأعمال في الأجهزة الحكومية. والعمل على نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي داخل الوزارات والمؤسسات الحكومية، والتأكيد على ضرورة التعاون مع الجهات الرقابية المختلفة، بهدف تحسين العمل، وتحقيق الإصلاح الداخلي، من خلال لقاءات مفتوحة وورش عمل يحضرها العاملون بمختلف الإدارات التنفيذية ويحاضر بها أفراد من داخل الوحدات الرقابية يساهم في تغيير النظرة نحو عمل المراجعة الداخلية وكافة أشكال الرقابة بشكل عام.

- **الجمال والسويطي (2021)** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا، وفقاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (45) مبحوثاً ومبحوثة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الحوكمة الإدارية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفعاً، وجاءت أبعاد الحوكمة حسب الأهمية: (الأسس المحكمة والفعالة، الإنصاف والعدالة، الإفصاح والشفافية) كما تبين أن درجة التميز المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث يحرص العاملون في البنك على أداء أعمالهم بطريقة ملائمة، كما يحافظ العاملون في البنك على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، ويبدل العاملون في البنك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. وأثبتت الدراسات وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية ودرجة التميز المؤسسي. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة توافر نظام لقياس مدى الالتزام بالمعايير اللازمة للعمل في البنك، أن يكون البنك حريصاً على الإفصاح عن إمكانية وجود ممارسات خاطئة لديه بشفافية.

- **البارقي (2021)** تهدف الدراسة للكشف عن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتقديم مقترحات لحل هذه الصعوبات. وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية وتحقيقاً لأهداف الدراسة فإن الباحث قد اعتمد في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها لموضوع الدراسة ومشكلتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية قد جاءت عالية ولكن يمكن التخفيف من الحدية العالية لهذه

الصعوبات في حال تم توفير المتطلبات وتهيئة الموارد اللازمة لتطبيقها. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية حوكمة مبادرات التغيير وبذل جهد حثيث من قبل الوزارة لرفع مستوى دافعية المسؤولين لضمان تطبيق فاعل لحوكمة مبادرات التغيير. وأوصت بضرورة اعتماد وثيقة حوكمة المبادرات كجزء أساسي من اللوائح المعمول بها داخل المنظمات التعليمية. وبناء وثيقة لحوكمة مبادرات التغيير واعتمادها ونشرها ودمج أنشطة الحوكمة مع أنشطة وعمليات الوزارة بحيث لا تتعارض معها ولا تكون عبئاً على خطة الوزارة ولا مؤقتة، بل دائمة وجزء من ثقافة صنع المبادرات في الوزارة. وتوفير الموارد اللازمة لتهيئة الميدان التعليمي وأنظمتها المختلفة لتطبيق حوكمة مبادرات التغيير.

- زياد(2022) هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران كما أظهرت النتائج وجود درجة فاعلية كبيرة لأداء العاملين في القطاع الصحي. كما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساءلة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اللوائح داخل المؤسسات الصحية التي تنص على قوانين وقواعد صارمة لمعاقبة غير المنضبطين في أوقات عملهم أو أوقات تقديم الخدمات، وأوصت أيضاً بضرورة زيادة نسبة تعيين مقدمي الخدمة الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بنجران الذين يتمتعون بالموثوقية والخبرة.

- اللياتي والمبارك (2022) هدفت الدراسة الى معرفة أثر خصائص حوكمة الشركات على تكاليف الوكالة والأداء المالي في الشركات السعودية الغير مالية. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان المنهجية الكمية التجريبية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين حجم الإدارة وتكلفة الوكالة. وعدم وجد علاقة بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركة. وأيضاً وجود علاقة طردية بين استقلالية مجلس الإدارة وتكلفة الوكالة. ووجود علاقة بين استقلالية المجلس وأداء الشركة. وأوصت بالعمل على الحفاظ على حجم متوازن

لمجلس الإدارة، وذلك في ضوء العلاقة العكسية بين حجم المجلس وتكلفة الوكالة، مع أهمية إجراء المزيد من الدراسات لفهم الحجم الأمثل لمجالس الإدارة في السياق السعودي. والعمل على السيطرة على قوة رئيس مجلس الإدارة، وذلك في ظل العلاقة الطردية بين ملكية رئيس مجلس الإدارة وتكلفة الوكالة.

● **اليامي (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة على فعالية الأداء بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بحافظة الطائف ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الحوكمة حول فعالية الأداء. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد الحوكمة ومتغيرات الأداء في مديرية الشؤون الصحية محل التطبيق، كما أن هناك تأثير معنوي للمتغيرات الشفافية والإفصاح – التشريعات والقوانين – المحاسبة والمساءلة – النزاهة والأخلاقيات – المشاركة، كمتغيرات الحوكمة على الأداء في مديرية الشؤون الصحية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين فعالية الأداء وبين محاور الحوكمة التالية (محور الشفافية والإفصاح، محور المشاركة، محور التشريعات، محور المحاسبة والمساءلة، محور النزاهة والأخلاقيات). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريبات المستقبلية والإعداد المهني المرتبطة بالحوكمة وأظهرت أيضاً الحاجة إلى برنامج وخطة للحوكمة في وزارة الصحة.

● **القحطاني والشهري (2022)** تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق حوكمة الشركات في البنك الأهلي السعودي. واختبار أثر حجم مجلس الإدارة وأثر الأعضاء التنفيذيين على الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي. واختبار أثر عدد اجتماعات وعدد الأعضاء المستقلين على الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي. وأيضاً تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز تطبيق الحوكمة ورفع الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي. واستخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي بالأساليب الإحصائية في التحليل. حيث أثبتت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق حوكمة الشركات مرتفعة جداً في البنك الأهلي السعودي بتطبيقات مرتفعة جداً في ممارسة الحوكمة في أبعاد مجلس الإدارة عدد الاجتماعات ومحور الأعضاء المستقلين، وعالية في الأعضاء التنفيذيين.

وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي لدور مجلس الإدارة، وللأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة، ولعدد اجتماعات مجلس الإدارة، ولنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي بدرجة إسهام إيجابية ومرتفعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الالتزام بمتطلبات حوكمة الشركات من جانب الإدارات المصرفية للوصول إلى أفضل الممارسات. والعمل على نشر ثقافة الحوكمة بين الأطراف ذات الصلة بالبنك بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات. والاستمرار في دعم ثقافة الممارسات الرشيدة داخل مجلس الإدارة وسط كافة العاملين في البنك، ووضع برامج تدريب مواكبة باستمرار لزيادة المعارف والمهارة والممارسات المعاصرة في الحوكمة لتحقيق أفضل الممارسات. وأوصت أيضًا بضرورة دعم أعمال الإدارات ذات الصلة بالحوكمة داخل الشركة، مثل إدارة لجان التدقيق وغيرها. وتحفيز التنفيذيين للاستمرار في تطبيق الحوكمة ليعملوا كقدوة حسنة لبقية العاملين لتشجيعهم بالاهتمام بتطبيق الحوكمة الموجهة لكافة المجالات وبخاصة المجال المالي.

- حامد والبلوي(2022): هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة، كما هدف لمعرفة درجة تطبيق آليات الحوكمة ومستوى إدارة مخاطر لدى الأمانة. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع ووجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين وأوصى البحث بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة، وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات، واعتماد معايير الشفافية في جميع المعاملات الإدارية بالأمانة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- الأدوات المستخدمة في الدراسة
- مجتمع الدراسة
- مجالات الدراسة
- التوزيع المقترح
- الصدق و الثبات
- معامل الثبات
- عينية الدراسة
- نتائج الدراسة
- التوصيات
- ملخص الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق للأدبيات النظرية في الفصل السابق سنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة والطرق والأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية المتبعة للوصول للنتائج. وسندعرض النتائج المتوصل إليها. كما سيتم تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات في نهاية الدراسة.

المنهجية وطرق البحث للدراسة:

اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي المسحي، باستخدام أداة الاستبانة لتحقيق أغراض هذه الدراسة. وسوف يكون المنهج الوصفي المسحي لأخذ عينة عشوائية من الموظفين بالقطاع العام بمختلف المؤسسات.

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

عمل استبانة الكترونية عبر مواقع الانترنت تحتوي على جزئين:

الجزء الأول:

لتحديد المعلومات العامة عن عينة الدراسة وسوف تشمل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني:

سوف تكون محاور استبيان الدراسة وعباراتها الخاصة مشتمل على فقرات تقيس أثر الحوكمة الإدارية على موظفي القطاع العام. والتحديات التي واجهة الموظفين الإداريين في تطبيق الحوكمة الإدارية. وتقيس أيضًا

إيجابيات تطبيق الحوكمة الإدارية على موظفي القطاع العام. وسلبيات تطبيق الحوكمة الإدارية على موظفي القطاع العام.

مجتمع الدراسة:

اعتمدت الدراسات السابقة على مجال أخذ عينة من الموظفين بعدد من القطاعات الحكومية التي طبقت الحكومة الإدارية على موظفيها لعدد من الأماكن والدول وكانت الفترات الزمنية تتراوح لعدة سنوات،

مجالات الدراسة:

سوف يكون مجال الدراسة البشري لعدد من الموظفين الذين يعملون في القطاع العام مثل وزارة الصحة ووزارة النقل ووزارة التعليم العالي هو الهدف وسوف تكون الدراسة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: القطاع الحكومي (العام).

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في القطاع الحكومي.

الحدود الزمانية: من الفترة 4 نوفمبر 2022 حتى 15 ديسمبر 2022

التبويب المقترح وفقا لخطة الزمنية:

سوف يقوم فريق البحث بتوزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة البحث المستهدفة من الفترة

2022/11/04م إلى 1 | 2022/12/2022م بعد ذلك سيقوم الباحثون بتحليل أدوات الدراسة لمعرفة نتائجها

وتوصيات الدراسة.

الصدق والثبات:

تم قياس صدق محتوى الاستبانة عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والإداريين حيث أبدوا رأيهم وتم تعديل بعض الأسئلة والمجاور بناءً على ملاحظاتهم.

معامل الثبات Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	16

نلاحظ من هذه النتائج أن قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha يساوي .884 وهو معامل ثبات جيد .

Item-Total Statistics				
Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.875	.637	132.671	80.449	1. هل تؤيد نشر مفهوم الحوكمة بين الموظفين:
.874	.677	131.282	80.458	2. هل تؤيد توافق المؤسسات الحكومية مع خطة رؤية 2030:
.874	.663	130.504	80.570	3. هل تؤيد فاعلية وضع نص قانوني من شأنه حماية المبلغ عند تبليغه عن الفساد الإداري أو المالي في أي مؤسسة؟
.878	.511	135.547	80.507	4. هل تؤيد إنشاء هيئة تُعنى بالحوكمة؟
.875	.652	133.034	80.364	5. هل تؤيد فكرة إشراك جميع فئات المجتمع في صناعة القرارات وتنمية المؤسسات؟
.881	.409	135.967	80.923	6. هل تؤيد فاعلية المسائلة القانونية في الحد من الفساد:
.872	.719	128.611	80.740	7. هل ضعف النظام القانوني يساهم في نشر الفساد الإداري:

8. سياسة الانضباط تساهم في رفع كفاءة الموظف الإدارية:	81.219	137.276	.293	.885
9. تختلف البيئة الإدارية في الجهات المدنية اختلافا جذريا عن الجهات العسكرية:	80.362	133.682	.691	.875
10. تتعارض الحوكمة في الجهات الحكومية مع الاستراتيجيات في القطاع الخاص	80.764	130.999	.642	.874
11. هل تؤيد اقتباس نماذج الحوكمة العالمية وتطبيقها في السوق المحلي؟	80.521	131.701	.700	.874
12. تعتبر الحوكمة هدرا للمال العام ويفترض بأن تكون الجهات مقتصدة بمصروفاتها	80.351	133.201	.708	.874
13. يمكن للحكومة أن تزيد من إنتاجية البلدان إذا كانت متأصلة في دستورها:	80.805	132.262	.511	.878
14. راض على مستوى الحوكمة في الجهات الحكومية الحالية في ظل رؤية 2030	81.271	139.138	.251	.886
15. من إيجابيات الحوكمة (نجاح الحوكمة في نجاح العمل)	82.482	131.173	.516	.878
16. من سلبيات الحوكمة (بعض المؤسسات غير قادرة على تطبيق الحوكمة)	81.186	142.141	.136	.889

إن نلاحظ أن هناك عدة عبارات إذا تم إلغائها ترتفع قيمة معامل كرو نباخ الفا.

السؤال 8 : سياسة الانضباط تساهم في رفع كفاءة الموظف الإدارية:.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	16

ونلاحظ أن حذف هذا السؤال يؤدي إلى زيادة قيمة معامل كرونباخ الفا، حيث أصبحت 0.885 بدلا من 0.884 والتي تعتبر زيادة طفيفة حيث تساوي 0.001.

السؤال 14 : راض على مستوى الحوكمة في الجهات الحكومية الحالية في ظل رؤية 2030.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	16

ونلاحظ أن حذف هذا السؤال يؤدي إلى زيادة قيمة معامل كرونباخ الفا حيث أصبحت القيمة 0.886 والتي تعتبر زيادة طفيفة حيث تساوي 0.001

السؤال 16 : من سلبيات الحوكمة (بعض المؤسسات غير قادرة على تطبيق الحوكمة).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	16

ونلاحظ أن حذف هذا السؤال يؤدي إلى زيادة قيمة معامل كرونباخ الفا حيث أصبحت القيمة 0.889 والتي زادة بنسبة 0.003 والذي يعتبر زيادة جيدة

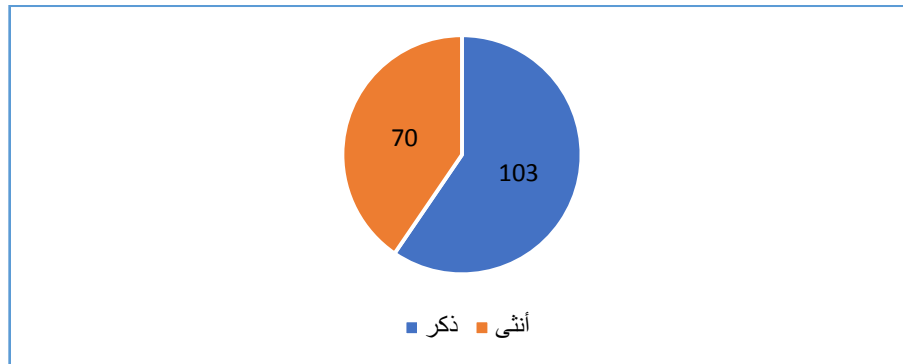
نتائج الدراسة:

التحليل الوصفي للبيانات:

خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم (1) خصائص العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	103	59,2
أنثى	70	40,5
المجموع	173	100



شكل رقم (1) خصائص العينة حسب الجنس.

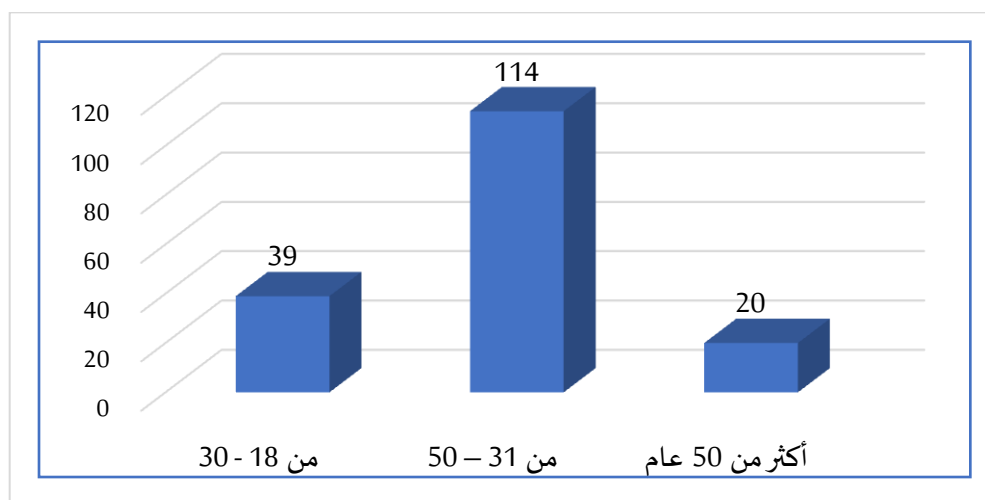
شارك في هذا الاستبيان 173 فرداً مقسمين إلى 103 من الذكور يمثلون نسبة 59.2% و70 من الإناث يمثلون

40.5%.

خصائص العينة حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (2) خصائص العينة حسب الفئة العمرية:

الفئة العمرية	العدد	النسبة
من 18 _ 30	39	22.5
من 31 – 50	114	65.9
أكثر من 50 عام	20	11.6
المجموع	173	100



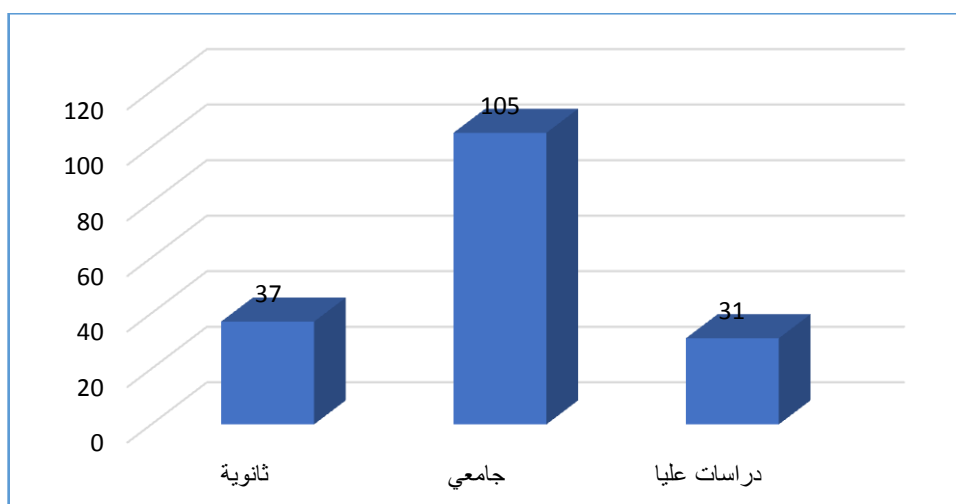
شكل رقم (2) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

من بين المشاركين في هذا الاستبيان كان الذين أعمارهم من 18-30 سنة كانوا 39 فردا ومثلوا نسبة 22.5 % والذين أعمارهم بين 31- 50 سنة كان عددهم 114 فردا ونسبتهم 65.9 % والذين أعمارهم أكثر من 50 سنة كان عددهم 20 فردا ونسبتهم 11.6 %.

خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
21.4	37	ثانوية
60.7	105	جامعي
17.9	31	دراسات عليا
100	173	المجموع



شكل رقم (3) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

كان عدد الذين بالمرحلة الثانوية هو 37 فردا بنسبة 21.4% وعدد الذين بالمرحلة الجامعية كانوا 105

فردا بنسبة 60.7%، بينما كان عدد الدراسات العليا 31 فردا بنسبة 17.9%.

جدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابة أفراد

العينة على فقرات الاستبيان.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أؤيد		محايد		أؤيد		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.423	2.81	1.2	2	16.8	29	82.1	142	17. هل تؤيد نشر مفهوم الحوكمة بين الموظفين:
0.441	2.82	2.3	4	13.3	23	84.4	146	18. هل تؤيد توافق المؤسسات الحكومية مع خطة رؤية 2030:
0.213	2.97	0.6	1	2.3	4	97.1	168	19. هل تؤيد فاعلية وضع نص قانوني من شأنه حماية المبلّغ عند تبليغه عن الفساد الإداري أو المالي في أي مؤسسة؟
0.458	2.82	2.9	5	12.7	22	84.4	146	20. هل تؤيد إنشاء هيئة تُعنى بالحوكمة؟
0.628	2.64	8.1	14	19.7	34	72.3	125	21. هل تؤيد فكرة إشراك جميع فئات المجتمع في صناعة القرارات وتنمية المؤسسات؟
0.313	2.92	1.2	2	5.8	10	93.1	161	22. هل تؤيد فاعلية المسائلة القانونية في الحد من الفساد:
0.388	2.87	1.7	3	9.8	17	88.4	153	23. هل ضعف النظام القانوني يساهم في نشر الفساد الإداري:
0.558	2.71	5.2	9	18.5	32	76.3	132	24. سياسة الانضباط تساهم في رفع كفاءة الموظف الإدارية:
0.535	2.65	2.9	5	28.9	50	68.2	118	25. تختلف البيئة الإدارية في الجهات المدنية اختلافا جذريا عن الجهات العسكرية:
0.721	2.35	14.5	25	35.8	62	49.7	86	26. تتعارض الحوكمة في الجهات الحكومية مع الاستراتيجيات في القطاع الخاص

0.741	2.30	16.8	29	36.4	63	46.8	81	27. هل تؤيد اقتباس نماذج الحوكمة العالمية وتطبيقها في السوق المحلي؟
0.841	1.91	39.9	69	28.9	50	31.2	54	28. تعتبر الحوكمة هدرا للمال العام ويفترض بأن تكون الجهات مقتصدة بمصروفاتها
0.466	2.74	1.2	2	23.7	41	75.1	130	29. يمكن للحكومة أن تزيد من إنتاجية البلدان إذا كانت متأصلة في دستورها:
0.660	2.46	9.2	16	35.8	62	54.9	95	30. راض على مستوى الحوكمة في الجهات الحكومية الحالية في ظل رؤية 2030
0.475	2.77	2.3	4	18.5	32	79.2	137	31. من إيجابيات الحوكمة (نجاح الحوكمة في نجاح العمل)
0.643	2.51	8.1	14	32.4	56	59.5	103	32. من سلبيات الحوكمة (بعض المؤسسات غير قادرة على تطبيق الحوكمة)

كيف يمكن للحكومة أن تطور القطاعات الحكومية بقطاعها العسكرية والمدنية؟

ذكرت العينة عدد من المقترحات، وهي:

- 1- بنسبة (7,10 %) والتي تمثل (39) مشارك رأوا أن فرض قوانين محدد ومنصفة وتطبيقها ومراقبتها بشكل مستمر سوف تساعد في تطوير القطاعات الحكومية.
 - 2- حيث نسبة (8,0 %) والتي تمثل (3) مشاركين رأوا أن التعاون مهم.
 - 3- ونسبة (7.2 %) والتي تمثل (10) مشاركين رأوا التدريب للمعنيين وبتكثيف التوعية وتعريف القطاعات الحكومية والعسكرية والمدنية بما هي الحوكمة سيساعد في تطويرها.
- نستنتج من هذا السؤال أن هناك تقارب كبير من إجابات المشاركين.

ما هي الإصلاحات المتوقعة من تفعيل الحوكمة في الجهات الحكومية؟

بنسبة (30 %) من المشاركين يرون أنه اختصر الوقت والجهد وأنه أصبح الموظفين أكثر انضباطاً وتطوراً وإنتاجاً قبل فرضها.

(70%) من المشاركين يرون أن لها تأثير إيجابي.

التوصيات:

- 1- اجتمعت الآراء على تأييد الحوكمة في القطاعين العام والخاص للتقليل من الفساد الإداري، لكن كان الاختلاف على طريقة العمل. وعليه فإن فكرة الحوكمة مقبولة في القطاعين العام والخاص لكن بحاجة للمزيد من البحث عن طريقة لتفعيلها بشكل صحيح وسليم حيث تقلل من الهدر في الأموال العامة والخاصة.
- 2- يرى الكثير أن الاختلاف بين القطاع الحكومي العام والقطاع العسكري مختلف بشكل جوهري، ولذلك لا يمكن تطبيق الحوكمة في القطاعين على بنفس الصورة والشكل.
- يمكن تطبيق المفهوم العام للحوكمة ولكن يجب الأخذ بالاعتبار الاختلاف الجوهري بين القطاعين العسكري والحكومي، حيث أن سلسلة الأوامر في القطاعين العسكري والحكومي تمران بمراحل مختلفة من حيث التنفيذ، لذلك تعتبر الحوكمة فرصة لتقليل الوقت المستغرق لإنهاء المهام ووصول المعلومات الى جميع الأطراف بنفس السرعة.
- 3- يوجد عدد من الأسئلة البحثية المختلف عليها مثل:
 - (تعارض الحوكمة في القطاع الحكومي مع استراتيجيات القطاع الخاص).
 - القطاع الحكومي يركز على الخدمات غير المدفوعة غالبا لذلك يتم التركيز غالبا على العدد، بينما يركز القطاع الخاص على زيادة الأرباح لذلك يركز على اختيار العميل الدائم.
 - (تطبيق نماذج عالمية في السوق المحلي)، (هدر الأموال في تطبيق الحوكمة).
- يمكن للباحث التالي البحث في النماذج العالمية المرنة والقابلة للتعديل، حيث أن الاختلافات بين السوق المحلي والعالمي له دور كبير في صناعة نموذج الحوكمة المناسب لكل قطاع ومنشأة، لأنه بعد التجارب المتنوعة يتبين أن بعض أنواع الحوكمة مناسبة لمنشأة وغير مناسبة لأخرى.
- 4- حسب آراء البعض: فرض قوانين منصفة ومتابعتها أحد أسباب نجاح الحوكمة. وأيضا أن التعاون والتدريب والتوعية بفوائد الحوكمة سبب للنجاح والتطوير.
- 5- من آثار الحوكمة على الأفراد: الانضباط، والتطور، وزيادة الإنتاجية.

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الإدارية على موظفي القطاع العام ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين الذين يعملون في القطاع العام مثل وزارة الصحة ووزارة النقل ووزارة التعليم، وقد بلغ عددهم (173) موظف، ووزعت عليهم أداة الدراسة إلكترونياً، وللحصول على النتائج الإحصائية تم استخدام برنامج SPSS. وتم استخدام معامل الفا كرنباخ للصدق وللثبات .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن الحوكمة تختصر الوقت والجهد وتجعل الموظفين أكثر انضباطاً وإنتاجية، ويرون أيضاً أن لها تأثير إيجابي. وأوصت الدراسة بتطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص للتقليل من الفساد، وضرورة التوعية بفوائد الحوكمة وأنها أحد أسباب النجاح والتطوير.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الإدارية، Governance

Summery

The study aimed to identify the impact of the administrative governance on public sector employees within the framework of Saudi Arabia 2030 vision. For achieving the goal of the study, a survey descriptive method was approved.

The study society was consist of a number of employees who are working in public sectors such as The Ministry of Health, Ministry of Transport and Ministry of Education. They were 173 employees. They had the survey of the study electronically. It used SPSS program to obtain the statistical results and used Cernbach's alpha coefficient was used for validity and reliability.

The study recommended applying the governance in the public and private sectors to reduce corruption, and the need to raise awareness of the benefits of governance and that it is one of reasons for success and development.

الفصل الرابع

المراجع والملاحق

– قائمة المراجع والمصادر

– ملحق 1

– ملحق 2

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب:

1. احمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012.
2. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم-المبادئ-التجارب والمتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007-2008.
3. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.

الدراسات والبحوث العلمية:

1. أبو زعيتر، باسل جبر (2014) أثر حوكمة الشركات على سياسة إدارة الأرباح -دراسة تطبيقية على سوق المال السعودي
2. بن تويلى، محمد بن بزيح حامد (2020) دور إدارات المراجعة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية
3. حامد، ريم والبلوي، نرفانا (2022) أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام.
4. الألمعي، علي بن فايح (2018م) أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة في السعودية، دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية.
5. البارقي، محمد (2021م) الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية،

6. الجمل، سمير سليمان والسويطي، رويدا أحمد (2021م) الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.
7. الشراري، عواطف وحتاملة، حابس (2020م) درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. النعساني، أحمد ياسر (2018م) أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في محافظة الحديدة اليمن 2014م.
8. العبيلي، عيبر بنت حسن بن راشد (2019 م) دور تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.
9. القحطاني، د. محمد ناصر والشهري، صالحة محمد عبد العزيز (2022 م) أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي.
10. الكبجي، روال وائل (2019م) دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
11. النعساني، أحمد ياسر (2018م) أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في محافظة الحديدة اليمن 2014م.
12. الياتي، سعد عبد المحسن والمبارك، عائذ إبراهيم (2022م) حوكمة الشركات وعلاقتها بتكاليف الوكالة والأداء.
13. اليامي، داحن محمد زياد (2022) أثر تطبيق الحوكمة على فعالية الأداء: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف.
14. ربابعة، نائل موسى (2019) الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة.
15. زياد، داحن محمد (2022) أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- Gill, Mel , Governance Do's & Don'ts, institute on governance, 2001
- 2- World bank, Governance and development, 1992
- 3- corporate governance, International finance corporate (IFC), corporate governance: why 2005
- 4- OECD, "Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, 1999

ملحق رقم 1

استبانة بعنوان: أثر الحوكمة الإدارية على موظفين المؤسسات الحكومية في ظل

رؤية 2030

القسم الأول: يتضمن معلومات أساسية عن المستجوب

1- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2- الفئة العمرية

☐ من 18-30

☐ من 31-50

☐ أكثر من 50 عام

3- المؤهل العلمي

☐ ثانوية

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

القسم الثاني: أسئلة مغلقة يتم اختيار مستوى تأييد المستجوب لما دُكر بالسؤال

	السؤال	أؤيد	محايد	لا أؤيد
1	هل تؤيد نشر مفهوم الحوكمة بين الموظفين			
2	هل تؤيد توافق المؤسسات الحكومية مع خطة رؤية 2030:			
3	هل تؤيد فاعلية وضع نص قانوني من شأنه حماية المبلّغ			

			عند تبليغه عن الفساد الإداري أو المالي في أي مؤسسة؟	
4			هل تؤيد إنشاء هيئة تُعنى بالحوكمة؟	
5			هل تؤيد فكرة إشراك جميع فئات المجتمع في صناعة القرارات وتنمية المؤسسات؟	
6			هل تؤيد فاعلية المسائلة القانونية في الحد من الفساد	
7			هل ضعف النظام القانوني يساهم في نشر الفساد الإداري:	
8			سياسة الانضباط تساهم في رفع كفاءة الموظف الإدارية:	
9			تختلف البيئة الإدارية في الجهات المدنية اختلافا جذريا عن الجهات العسكرية:	
10			تتعارض الحوكمة في الجهات الحكومية مع الاستراتيجيات في القطاع الخاص	
11			هل تؤيد اقتباس نماذج الحوكمة العالمية وتطبيقها في السوق المحلي؟	
12			تعتبر الحوكمة هدرا للمال العام ويفترض بأن تكون الجهات مقتصدة بمصروفاتها	
13			يمكن للحوكمة أن تزيد من إنتاجية البلدان إذا كانت متأصلة في دستورها:	
14			راض على مستوى الحوكمة في الجهات الحكومية الحالية في ظل رؤية 2030	
15			من إيجابيات الحوكمة (نجاح الحوكمة في نجاح العمل)	
16			من سلبيات الحوكمة (بعض المؤسسات غير قادرة على تطبيق الحوكمة)	

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة يذكر المستجوب رأيه الشخصي فيما يتعلق بما هو مذكور:

1. كيف يمكن للحوكمة أن تطور القطاعات الحكومية بقطاعها العسكرية والمدنية؟

2. ما هي الإصلاحات المتوقعة من تفعيل الحوكمة في الجهات الحكومية؟

ملحق رقم 2

أسماء السادة المحكمين الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة:

م	أسماء السادة المحكمين	المؤهل العلمي ومكان العمل
1.	نوره عبد الله السواط	أخصائي أول إدارة صحية ومستشفيات-مستشفى الأمير منصور لطب المجتمع بالطائف-ماجستير إدارة صحية جامعة الملك عبد العزيز
2.	حسين علي العرابي	مدير دائرة هندسة الحماية بالشركة الوطنية لنقل الكهرباء-باحث دكتوراه بقسم الهندسة الكهربائية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن
3.	رحاب سالم خادم	مديرة القسم النسائي بجمعية سراج للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالظهران