

أثر الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي:
دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله سعيد فردان القحطاني

241002005

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة:
4		أهمية الدراسة:
5		أهداف الدراسة:
6		تساؤلات الدراسة
7		فروض الدراسة:
8		الدراسات السابقة:
8		الفجوة البحثية:
16		تطبيق النظرية في الدراسة:
19		المنهجية وطرق البحث:
20		مصادر جمع البيانات
20		أدوات الدراسة:
21		حدود الدراسة :
21		المراجع:

مقدمة:

في أعقاب التطورات السياسية التي شهدتها العالم نهاية القرن العشرين الميلادي، والدخول في القرن التاسع عشر ظهرت العديد من التغيرات في بيئة العمل والأعمال، ورافقتها تغييرات في مختلف المجالات والقطاعات، والتي فرضت بطبيعتها على المنظمات تحديات مختلفة. وأصبح من الواضح أنه لا يوجد سبيل ولا مفر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط إلى البقاء في السوق، لتحقيق ذلك إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، ترتكز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنب سوء الإدارة، أو محاولات التلاعب والفساد، وكذلك تجنب مخاطر الانهيارات المالية، وظهرت العديد من المفاهيم الحديثة ومنها مفهوم الحوكمة (Governance) والذي يشير إلى ما يتصل بتحقيق الجودة، والتميز المؤسسي، وقد ظهرت له مسميات عديدة أيضا ومن ذلك: الحاكمية، الحكم الرشيد، أسلوب الحكم، إدارة الدولة والمجتمع، كما يعد هذا المصطلح من المصطلحات الحديثة نسبيا، وبشكل عام فقد طرح هذا المصطلح للمرة الأولى في نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي من خلال التقرير الذي صدر عن البنك الدولي لسنة (1989) والذي يتعلق في محاربة الفساد في أفريقيا وتحقيق التنمية الاقتصادية فيها، من خلال التركيز على الأبعاد الاقتصادية، وفي ظل ما شهدته دول أوروبا الشرقية من تحولات ديمقراطية، فقد اخذ هذا البعد شكلا سياسيا، كما شهد تطورا واسعا خلال التسعينات القرن الماضي خاصة في أمريكا وأوروبا الغربية، من خلال التعبير عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من جهة، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جهة ثانية (المقبالي والعجمي، 2020).

وتؤكد التوجيهات الملكية السامية بشكل دائم على أهمية التزام جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بقواعد الحوكمة الرشيدة التي تضمن سلامة الأنظمة الحكومية وكفاءتها وبما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي وثقة المواطنين بالخدمات الحكومية ويساهم في الحفاظ على المال العام، واستجابة لهذه التوجيهات فقد قامت وزارة المالية في العام 2016 بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بقصد تحسين وتجويد مستوى الأداء المؤسسي في الوزارة (العربي وسعد، 2021)

وعليه فإن تحسين مستوى الأداء المؤسسي بعد هدفاً لكل المنظمات العامة والخاصة، التي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والتميز من خلال تطوير وتحسين وتعديل خططها المؤسسية واستخدام أدوات ووسائل متجددة والعلاقة الجيدة مع الأطراف ذوي العلاقة، وهذا يتحقق من خلال الممارسات

الجيدة للحوكمة التي تساعد المنظمات في المحافظة على مواردها ودعم الأداء المؤسسي من خلال تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة والمساواة لضمان حسن استخدام الموارد بصورة مثلى وتحسين مستوى الأداء المؤسسي الفردي والمؤسسي بشكل عام (العراجنة وآخرون، 2018)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في مختلف أنحاء العالم تحديات متعددة تتعلق بكيفية تحسين الأداء التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية ، وتلعب الحوكمة الإدارية دورًا حاسمًا في تعزيز الشفافية، المساءلة، والمشاركة، مما يسهم في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات.

وتواجه وزارة الدفاع في المملكة العربية السعودية كغيرها من المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة تتعلق بإدارة الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية والإدارية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء، هناك حاجة ماسة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، ويتطلب تحسين الأداء المؤسسي تبني مبادئ الحوكمة الفعالة، والتي تشمل الشفافية في العمليات الإدارية، المساءلة تجاه النتائج، والمشاركة الفاعلة من قبل جميع الأطراف المعنية، كما أن تحديد أهداف واضحة وخطط استراتيجية يمكن أن يوجه المؤسسة نحو تحقيق نتائج ملموسة وفعالة.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تجمع هذه الدراسة بين الفهم الأكاديمي العميق والتطبيقات العملية الملموسة، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من المجتمع الأكاديمي والمهني.

الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة الإدارية والأداء التنظيمي، خصوصًا في سياق القطاع الحكومي السعودي. من خلال تقديم بيانات ومعرفة جديدة حول تأثير الحوكمة

الإدارية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية، تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للبحث العلمي وتعزز الفهم العلمي للممارسات الإدارية الفعالة.

تساهم الدراسة في توفير بيانات ومعرفة جديدة حول تأثير الحوكمة الإدارية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع. هذا يمكن الباحثين والأكاديميين من بناء نظريات ونماذج جديدة تستند إلى هذه البيانات، مما يعزز القاعدة العلمية في هذا المجال.

توفر هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً ومنهجياً يمكن استخدامه كقاعدة لانطلاق دراسات مستقبلية. يساعد ذلك في تحديد الثغرات البحثية وتوجيه جهود البحث المستقبلي نحو موضوعات جديدة ومتعلقة. **الأهمية العملية**

تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين وتطوير ممارسات الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في وزارة الدفاع، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي المؤسسي. توفر نتائج الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في وزارة الدفاع حول أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء.

تساهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة كجزء من الحوكمة الإدارية، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويساهم في خلق بيئة عمل أكثر نزاهة وعدالة.

تساعد الدراسة في تقديم إطار عملي لتطوير سياسات واستراتيجيات حوكمة فعالة تساهم في تحقيق أهداف الوزارة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. يمكن للوزارة استخدام هذه النتائج لتطوير وتحديث سياساتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

من خلال تحسين الأداء التنظيمي المؤسسي، يمكن لوزارة الدفاع أن تساهم بشكل أكبر في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. تساعد نتائج الدراسة في تحسين الكفاءة التشغيلية للوزارة، مما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد وتحقيق وفورات اقتصادية.

تساهم الدراسة في تعزيز ثقافة المشاركة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين التواصل الداخلي وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم. من خلال تحسين ممارسات الحوكمة الإدارية، يمكن توفير بيئة عمل تدعم التقدم المهني للموظفين، مما يعزز من تطورهم المهني والشخصي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية) على الأداء التنظيمي المؤسسي (التطور المالي، التطور الإداري) لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- ✍ تحليل مدى تأثير مبدأ المشاركة على التطور المالي والإداري في الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- ✍ استكشاف دور مبدأ المساءلة في تحسين الأداء التنظيمي من حيث التطور المالي والإداري.
- ✍ تقييم تأثير مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي وتحقيق التطور المالي والإداري.
- ✍ تحديد العلاقة بين تحديد الأهداف والتطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
- ✍ استكشاف أثر الخطط الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
- ✍ تقديم توصيات لتحسين وتطوير ممارسات الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية) وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي بأبعاده مجتمعة (التطور المالي، التطور الإداري) لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه أهداف فرعية منها :

- ✍ كيف يؤثر مبدأ المشاركة على التطور المالي والإداري في الأداء التنظيمي للمؤسسة؟
- ✍ ما هو دور مبدأ المساءلة في تحسين الأداء التنظيمي من حيث التطور المالي والإداري؟
- ✍ كيف يساهم مبدأ الشفافية في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التطور المالي والإداري؟

✍ ما هو تأثير تحديد الأهداف على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟

✍ ما هو تأثير الخطط الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

يسعى البحث للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة الإدارية بأبعادها (المشاركة - المساواة - الشفافية) وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي بأبعاده مجتمعة (التطور المالي، التطور الإداري) لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية ، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها :
 - ✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ (المشاركة) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
 - ✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ (المساواة) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
 - ✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ (الشفافية) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
 - ✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتحديد الأهداف في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.
 - ✍ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة (العرجانة وآخرون، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر حوكمة القطاع العام بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها. تعتبر هذه الدراسة إيضاحية وتحليلية فهي من حيث الغرض قصدت توضيح العلاقة السببية بين المتغيرات من وجهة نظر إدارية، وهي دراسة تحليلية حيث اعتمدت في التوصل إلى النتائج والاستنتاجات على تحليل البيانات الواردة عن متغيرات الدراسة في التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية الثلاث وهي الشفافية الدولية، ومجموعة البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمتعلقة بالدول في مجتمع الدراسة وهي (163) دولة مقسمة إلى ستة مناطق رئيسة وكما يلي: شرق آسيا والمحيط الهادئ، الاتحاد الأوروبي وغرب أوروبا، أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، الأمريكيتين، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أفريقيا -جنوب الصحراء، وقد أضاف الباحث مجموعة جديدة تضم الدول العربية بهدف الحصول على معلومات عن أوضاع الدول العربية في متغيرات الدراسة ومقارنتها ببقية دول العالم. وبعد إجراء عمليات التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر معنوي لحوكمة القطاع العام بدلالة أبعاده مجتمعة (المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والتنمية البشرية) في الحد من الفساد الإداري، كم أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لجميع أبعاد حوكمة القطاع العام منفردة في الحد من الفساد الإداري. أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية في كل من مؤشر مدركات الفساد وحوكمة القطاع العام تبعاً للمناطق الرئيسية المختلفة في العالم، وبينت أنه لا توجد فروق معنوية في مؤشر مدركات الفساد بين الدول العربية وباقي دول العالم مجتمعة، في حين بينت الدراسة وجود فروق معنوية بين الدول العربية والدول غير العربية في حوكمة القطاع العام وتميل هذه الفروق لصالح الدول غير العربية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية بين الدول العربية والدول غير العربية في المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وتميل جميعها لصالح الدول غير العربية، أما فيما يخص سيادة القانون والتنمية البشرية فبينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية بين الدول العربية وغير العربية. وبناءً على النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على الاهتمام بنتائج التقارير الدولية التي تصدر في مجال حوكمة القطاع العام والفساد الإداري ومحاولة الاستفادة من البيانات المنشورة من قبل المنظمات العالمية بهذا الصدد والتي تضع أصحاب القرار في الصورة الصحيحة ومعرفة واقع بلدانهم فيما يخص تلك المؤشرات.

كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ المشاركة الشعبية والمساءلة للموظفين العامين والمسؤولين الفاسدين، والاهتمام بالاستقرار السياسي وعدم الخوض في الصراعات الطائفية والإقليمية، والسعي لتفعيل دور أجهزة القطاع العام والقيام بواجباتها بفعالية وكفاءة وتحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها، والسعي لتحسين جودة الأنظمة والتشريعات التي تساهم في خلق بيئة جاذبة للمستثمرين والسعي لتطبيق مبدأ سيادة القانون على الجميع وأن لا يكون أحد فوق القانون، والاهتمام بالتنمية البشرية بجميع أبعادها المتمثلة بالتعليم والرعاية الصحية ومحاربة الجوع والفقر.

دراسة (العزام وابوقاعد، 2019)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الحوكمة بأبعادها: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة، والاستقلالية، والكفاءة، والفاعلية في تحسين الأداء الاستراتيجي بجوانبه: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو للجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت). وتمثلت مشكلة الدراسة الرئيسة في بيان وتحديد دور الحوكمة بأبعادها في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية شملت الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مواقع إدارية، ضمن مستويات الإدارة العليا والوسطى، وتم تحليل (220) ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عدده (532). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات. وتوصلت إلى توصيات عدة، من أبرزها: ضرورة إيلاء الجامعات مزيداً من الاهتمام بمفهوم الحوكمة الجامعية، بأبعاده جميعها من أجل رفع مستوى تطبيق هذا المفهوم من المستوى المتوسط إلى مستويات مرتفعة، من خلال تشريعات وأنظمة تلزم إدارات الجامعات بتطبيق معايير الحوكمة.

دراسة (الرفوع واللافى، 2021)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمساواة) وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن على الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن بأبعاده مجتمعه، (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل

لأفراد عينة الدراسة، شملت فئات مستهدفة من الموظفين، وهم (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية)، حيث وبلغ حجم العينة (180)، موظفًا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (35) فقرة. واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها المجتمعة (الشفافية، المساءلة، والمساواة) على الأداء المؤسسي في وزارة المالية الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الوزارة بتبني سياسة إدارية واضحة تتمتع بالشفافية وتحمي حقوق الموظفين، وتحقيق الأمن الوظيفي من خلال استقطاب الأشخاص ذوي الخبرة والمؤهلين لبناء ثقافة تنظيمية من أجل وضع استراتيجية واضحة تشمل سياسات إدارية محددة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار سمات القيادة لدى شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، من خلال عقد البرامج التدريبية للرؤساء المباشرين من أجل تعريفهم بمفهوم القيادة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (ابوصلاح وعساف، 2021)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، ونوع المدرسة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي، والنوعي الكيفي، وقامت بتطوير استبانة تتكون من مجالين هما: (الحوكمة الإدارية، المناخ التنظيمي)، وتكونت الحوكمة الإدارية من خمسة محاور، وتكونت الاستبانة من (66) فقرة، وزعت على عينة بلغ حجمها (120) مديرا ومديرة، جرى اختيارها بطريقة (العينة المتيسرة)، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم قياس صدقها وثباتها، كما استخدمت الباحثة أيضاً أداة المقابلة تحتوي على (5) أسئلة كانت موجهة للأشخاص المعنيين، وهم مدراء المدارس الخاصة والحكومية، وكان عددهم (13 مدير). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ويعزى هذا إلى متغير نوع المدرسة على المجال الكلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجتي استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد

لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. - كما تبين بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ جرى استثناء محور الشفافية لصالح المدارس الحكومية، ومحور الإفصاح والنزاهة لصالح المدارس الحكومية أيضا. - كما تبين من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، من أهمها عدم وجود حرية للعمل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة. - كما تبين أيضا أن من أهم الحلول والسبل من أجل تفعيل الحوكمة التربوية في المدارس الحكومية والخاصة التي تحدث عنها أفراد عينة الدراسة دعم المدرسة ماديا ومعنويا، التوعية بأهمية التعليم عن طريق النشرات، والإفادة من وسائل الاتصال التكنولوجية، وتفعيل دور التواصل مع المجتمع المحلي من خلال مجلس أولياء الأمور، والسعي لحل كل المعوقات بوضع برامج وخطط هادفة. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة المدارس، وهيئاتها.

دراسة (المقبالي والعجمي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة عمان، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين والموظفات، والتي شكلت ما نسبته 17.4% من المجتمع الأصلي البالغ عدده 1630 موظفًا وموظفة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة النهائية 284 عينة، تكونت من 39 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية هي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة.

وتوصلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداة الكلية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداة الكلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الدراسي البكالوريوس فأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد

سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة العالية. وفي الأداة الكلية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المحافظة ولصالح محافظة الزرقاء.

دراسة (دقاسمة والابراهيمى، 2022)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (175) عضوًا يمثلون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال (الحكومية والخاصة)، واختيرت عينة عشوائية طبقية تكونت من (175) عضوًا وتمثل قسم بنسبة (54.7). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال جاء مرتفعًا، وأن مستوى الولاء المؤسسي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام جاء مرتفعًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع تطبيق الحوكمة الإدارية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق تعزى لأثر متغير (نوع الجامعة) ولصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء المؤسسي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة).

وأوصت الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت إليها إلى العمل على نشر مفهوم الحوكمة وثقافتها في الجامعات الأردنية وفقاً لمعايير الحوكمة الرشيدة بهدف تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال تنفيذ برامج تدريبية موجهة للقيادات الجامعية.

دراسة (الزايع وعاشور، 2021)

هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق حوكمة الجامعات في قطاع غزة على الالتزام التنظيمي، وركزت المشكلة البحثية للدراسة على السؤال الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق حوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة على الالتزام التنظيمي؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (324) فردًا من العاملين في الجامعات الخاصة بقطاع غزة (الإداريين الأكاديميين)، وبلغ حجم العينة

158 فردًا. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. بلغت نسبة الاستجابة 79% من إجمالي الاستبانات الموزعة على العاملين وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة من قبل أفراد العينة على أبعاد حوكمة الجامعات محل الدراسة. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي، وجاء بعد "المشاركة" في المرتبة الأولى يليه بعد "الشفافية" يليه بعد "العدالة"، وأخيرًا بعد "المساءلة".

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد الحوكمة في الجامعات الخاصة بقطاع غزة، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة، وتفعيل آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة بين العاملين، وذلك من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية التي تساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أوصت بضرورة توفير بيئة عمل تنظيمية تحفز العاملين وتزيد من مستوى انتمائهم وولائهم للجامعة، وتحسين سياسات الحوافز والمكافآت.

دراسة (الدعجة والعضاية، 2023)

هدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملين في الوزارة والمديريات التابعة والمحافظات، والبالغ عددهم (755) إداري، وتم تحديد حجم العينة بـ (300) من القيادات الإدارية في الوزارة، حيث جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. بينت الدراسة وجود درجة متوسطة لمستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة الصحة الأردنية، أما الثقافة التنظيمية في الوزارة؛ فكانت بمستوى مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية. وبناء على نتائج الدراسة، فإنها توصي بما يلي: أن تتبنى الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية، مبادئ تطبيق الشفافية الإدارية في كافة العمليات الإدارية في الوزارة وتعزيز الثقافة التنظيمية القوية الموجودة فيها. وزيادة الاهتمام بالمشاركة والمساءلة والعدالة.

دراسة (Bin, Jianguo, AnhXuan 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رواتب المسؤولين التنفيذيين وأداء الشركات، وحوكمة الشركات في الصين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لدراسة عينة مكونة من 150 شركة صينية مدرجة في بورصتي شانغهاي وشنتشن خلال الفترة من 2009 إلى 2015. كشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين مستوى أجور الرئيس التنفيذي وأداء الشركة، حيث تم قياس الأداء بناءً على العائد على الأصول (ROA) وسعر السهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المؤسسية مثل الإفصاح والشفافية تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات. في الوقت نفسه، وجد أن نسبة المديرين المستقلين في مجلس الإدارة لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، في حين أن تأثير ملكية الدولة كان محدودًا. بينت الدراسة أيضًا أن ازدواجية الأدوار (الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة) ترتبط إيجابيًا بأداء الشركة.

وأوصى الباحثون بضرورة تطبيق نموذج التأثير الثابت لتحسين الأداء المؤسسي (RET)، وأهمية تعزيز هيكل الملكية لتحسين حوكمة الشركات. أكدوا أيضًا على الحاجة لتعزيز ممارسات الإفصاح والشفافية لزيادة ثقة المستثمرين وتحقيق أداء مالي مستدام.

دراسة ZHAI (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الحوكمة الحكومية على أداء المشاريع الضخمة في الصين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شملت الدراسة عينة مكونة من 239 متخصصًا، وركزت على كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة الحكومية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المشاريع الضخمة، حيث تساهم الشفافية، الإفصاح، والمراقبة الفعالة في تعزيز إدارة المشاريع. وجدت الدراسة أن هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المالية للمشاريع.

أوصى الباحث بضرورة تعزيز فهم الممارسين لمبادئ الحوكمة في الشركات الحكومية، وتدريبهم على تطبيق هذه المبادئ لتحقيق أداء أفضل. أكد الباحث على أن الحوكمة الجيدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين إدارة المشاريع وتعزيز الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة.

دراسة Sabandar, Tawe, Musa (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة على جودة التعليم العالي في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج المعياري لدراسة عينة مكونة من خمس جامعات خاصة، وركزت على كيفية تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الشاملة، بما في ذلك الشفافية، الإفصاح، وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة للعاملين، له تأثير إيجابي كبير على جودة مخرجات التعليم العالي. وجدت الدراسة أن هذه العوامل تساعد في تعزيز الثقة بين الإدارات الأكاديمية والطلاب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي.

أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات حوكمة صارمة في الجامعات الخاصة، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين والطلاب. شددت التوصيات على أهمية التدريب المستمر للموظفين والإداريين لتعزيز ممارسات الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي.

دراسة Huang (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الشفافية في بيئة العمل على الأحكام الأخلاقية للموظفين في روسيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من العلاقة بين مستوى الشفافية وأخلاقيات الموظفين، مركزًا على كيفية تأثير الشفافية على السلوك الأخلاقي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية تؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الأحكام الأخلاقية في مكان العمل. بينت الدراسة أن الشفافية تساعد في بناء ثقافة عمل أخلاقية من خلال تعزيز الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشفافية كجزء أساسي من النظام الإداري لتحسين السلوك الأخلاقي في بيئة العمل. شددت التوصيات على أهمية توفير قنوات اتصال واضحة ومفتوحة لتعزيز الشفافية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وبناء بيئة عمل إيجابية.

دراسة Yiwei, Mengfeng, Xiu-Ye, Lenny (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الإفصاح البيئي والاجتماعي وحوكمة الشركات على قيمة الشركة، مع التركيز على دور سلطة الرئيس التنفيذي. شملت الدراسة عينة من 350 شركة كبرى، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإفصاح الشامل عن الممارسات البيئية والاجتماعية يعزز الشفافية والثقة بين الشركة والمستثمرين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي. بينت الدراسة أن هذه الإفصاحات تساعد في تعزيز سمعة الشركة وزيادة رضا العملاء.

كما أوضحت النتائج أن قوة الرئيس التنفيذي تلعب دوراً حاسماً في تنفيذ سياسات الإفصاح وفعاليتها. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الرئيس التنفيذي في قيادة جهود الإفصاح، والالتزام بالإفصاحات الشاملة كوسيلة لتعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الثقة لدى جميع أصحاب المصلحة.

الفحوة البحثية:

تعد الحوكمة الإدارية أداة حيوية لتعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت تأثير الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة، مثل الشفافية، المساءلة، والمشاركة، على الأداء التنظيمي في سياقات متنوعة حول العالم، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة تتعلق بتطبيق هذه المبادئ في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

رغم الجهود الكبيرة المبذولة لتحسين الأداء التنظيمي في القطاعات المختلفة، لا تزال وزارة الدفاع السعودية بحاجة إلى دراسات تركز على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وزارة الدفاع تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأمن القومي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك، فإن الأبحاث التي تتناول هذا القطاع الحيوي نادرة.

تناولت الدراسات مثل (العراجنة وآخرون، 2018) و(العزام وأبوعاود، 2019) مفهوم الشفافية في سياقات مختلفة، لكن لم تركز على وزارة الدفاع. تحتاج هذه الوزارة إلى فهم كيفية تعزيز الشفافية فيها وما هو تأثير ذلك على الأداء التنظيمي. الشفافية يمكن أن تحسن الاتصال الداخلي والخارجي، وتعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

بينما استكشفت دراسة (الرفوع واللافي، 2021) المساءلة في وزارة المالية، يبقى هناك نقص في الأبحاث المتعلقة بكيفية تطبيق المساءلة في وزارة الدفاع، خاصةً في بيئة تتطلب درجة عالية من السرية والحساسية في التعامل مع المعلومات والعمليات. المساءلة تعزز من ثقافة الالتزام وتحقيق نتائج أفضل. ركزت دراسة (أبوصلاح وعساف، 2021) على المشاركة في سياق المدارس، ولكن هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بكيفية تعزيز المشاركة في صنع القرار داخل وزارة الدفاع. المشاركة الفعالة من قبل الموظفين والأطراف المعنية يمكن أن تساهم في تحسين العمليات والخدمات المقدمة وزيادة رضا الموظفين.

تناولت دراسة (المقبالي والعجمي، 2021) موضوع تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في قطاع التربية والتعليم، لكن وزارة الدفاع تتطلب استراتيجيات خاصة نظرًا لطبيعة عملها الحساسة. هناك حاجة إلى دراسة كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ الخطط في وزارة الدفاع لتحقيق أداء أفضل في المجالات المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية والإدارة المالية وتطوير القدرات البشرية.

بينما تناولت دراسات مثل (دقاسمة والإبراهيمي، 2022) تقييم الأداء في الجامعات، فإن الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع يتطلب معايير وإجراءات تقييم مختلفة نظرًا للطبيعة الفريدة للمهام العسكرية. فهم كيفية تقييم الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية.

تطبيق النظرية في الدراسة:

في إطار دراسة "أثر الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية"، يمكن تبني مجموعة من النظريات ذات الصلة لتوجيه وتحليل البحث. من بين هذه النظريات، نظرية حوكمة المؤسسات ونظرية التخطيط الاستراتيجي ونظرية إدارة الأداء هي الأكثر ملاءمة.

1. نظرية حوكمة المؤسسات

تعتبر نظرية حوكمة المؤسسات حجر الزاوية في فهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. هذه النظرية تركز على الأسس التي يجب أن تقوم عليها الإدارة الفعالة في المؤسسات، بما في ذلك الشفافية، المساءلة، والمشاركة. تعتمد النظرية على فكرة أن وجود نظام حوكمة قوي يعزز من الكفاءة والفعالية، ويقلل من الفساد ويعزز الثقة بين الأطراف المعنية.

- ✍ **الشفافية:** تدعو النظرية إلى ضرورة وضوح المعلومات والإفصاحات حول العمليات والقرارات المتخذة في المؤسسة، مما يعزز من مصداقية الإدارة.
- ✍ **المساءلة:** تركز النظرية على أهمية تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال، ووجود آليات للتحقق من أداء الموظفين والإدارة.
- ✍ **المشاركة:** تشدد النظرية على أهمية إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية صنع القرار لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

2. نظرية التخطيط الاستراتيجي

- نظرية التخطيط الاستراتيجي توفر إطاراً لفهم كيفية تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية وتحقيقها في المؤسسات. هذه النظرية تركز على أهمية وضع أهداف طويلة وقصيرة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات تحقق الأهداف.
- ✍ **تحديد الأهداف:** تسهم النظرية في تحديد الأهداف بوضوح ودقة، مما يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.
 - ✍ **تحليل البيئة:** تشمل النظرية تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.
 - ✍ **تنفيذ الاستراتيجيات:** تركز النظرية على أهمية تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وتقييم الأداء بانتظام لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف.

3. نظرية إدارة الأداء

- تدور نظرية إدارة الأداء حول كيفية تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات من خلال تحديد المعايير، تقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة. تستند النظرية إلى فكرة أن تحسين الأداء يتطلب نظاماً متكاملًا يشمل وضع أهداف واضحة، تقييم الأداء بانتظام، وتوفير التحفيز والدعم لتحسين الأداء.
- ✍ **تحديد المعايير:** تركز النظرية على أهمية وضع معايير أداء واضحة وقابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف.
 - ✍ **تقييم الأداء:** تشمل النظرية تقييم الأداء بشكل دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد مجالات التحسين.
 - ✍ **التغذية الراجعة والتحفيز:** تدعو النظرية إلى توفير تغذية راجعة بناءة وتقديم مكافآت لتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم.

تطبيق النظريات في الدراسة:

تستخدم الدراسة هذه النظريات لفحص كيفية تأثير الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع. من خلال تحليل مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، والمشاركة، وتقييم كيفية تحديد وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي في هذا السياق الخاص.

- ✍ تحليل تأثير الحوكمة: باستخدام نظرية حوكمة المؤسسات، ستحلل الدراسة كيف يمكن لتعزيز مبادئ الحوكمة أن يسهم في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع.
- ✍ تقييم الاستراتيجيات: باستخدام نظرية التخطيط الاستراتيجي، ستستكشف الدراسة كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعال لتحقيق الأداء المثلى في وزارة الدفاع.
- ✍ تحسين الأداء: من خلال نظرية إدارة الأداء، ستقوم الدراسة بتقييم كيف يمكن لنظام إدارة الأداء أن يعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية في الوزارة، عبر تحديد المعايير وتقديم التغذية الراجعة.

من خلال دمج هذه النظريات، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل لتحليل تأثير الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع، مما يوفر أساسًا قويًا لتحسين الكفاءة والفعالية في هذا القطاع الحيوي.

المنهجية وطرق البحث:

بصفة عامة يعتمد إختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم فيه الباحث بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

➤ **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

➤ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر للحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي .

أدوات الدراسة:

سيتم إعداد استبانة للتعرف إلى أثر للحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي .

وسوف تتألف الإستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** ويتضمن الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة والمتمثلة في (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.
- **الجزء الثاني:** ويتعلق بقياس الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة - المساءلة - الشفافية) وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية
- **الجزء الثالث :** ويتعلق بقياس الأداء التنظيمي المؤسسي بأبعاده مجتمعة (التطور المالي، التطور الإداري).

حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** اقتصرَت الدراسة للتعرف على أثر للحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة - المساءلة - الشفافية) وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي بأبعاده مجتمعة (التطور المالي، التطور الإداري).
- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية
- **حدود زمانية :** سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية :** اقتصرَت الدراسة على العاملين في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية .

المراجع:

- أبو صلاح، بشرى نافز محمود، و عساف، عبد محمد. (2021). واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر . (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 341 - 356.
- ربابعة، سهى عبدالوهاب محمد، و الشرمان، منيرة محمود. (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد
- الرفوع، أماني يوسف مطلق، و اللافي، خالد خلف محمد. (2021). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العراجنه، محمد خلف محمد، العبداللات، عبدالفتاح زهير عبدالفتاح، و النجار، فايز جمعة صالح. (2018). أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العزام، حسين حسن محمد، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2019). دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العربي، فاطمة بنت إدريس محمد، و سعد الدين، أحمد عبدالقادر. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع116، ج 2 ، 696 - 745.

– المقبالي، خميس بن سالم بن راشد، و العجمي، محمد بن صالح بن محمد. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، صحار.

- Bin, L., Chen, J., & Ngo, A. X. (2020). Revisiting executive pay, firm performance, and corporate governance in China. *Economics, Management and Financial Markets*, 15(1), 9-32
- Huang, W. Y. (2018). Influence of transparency on employees' ethical judgments: A case of Russia. *Journal of business ethics*, 152(4), 1177-1189.
- Li, Y., Gong, M., Zhang, X. Y., & Koh, L. (2018). The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power. *The British accounting review*, 50(1), 60-75.
- Zhai, Z., Shan, M., & Le, Y. (2020). Investigating the impact of governmental governance on megaproject performance: Evidence from China. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(2), 449-478

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Administrative Governance and the Setting of Goals and
Strategic Plans on Developing Institutional Organizational Performance:
An Applied Study on the Ministry of Defense in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Preparation:

Abdullah saeed fardan Alqahtani

241002005

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445–2024