

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية
داخل المملكة العربية السعودية

**The role of corporate governance in promoting transparency and
administrative accountability in government agencies within the
.Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب / محمد عبدالله صالح الحربي

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

Midocean University
College of Management
Department/Master of Business
Administration



**The Role of Corporate Governance in Promoting Transparency and
Administrative Accountability in Government Agencies within the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by: Mohammed Abdullah Saleh Al-Harbi

Supervised by: Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2025

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة، ونضجها، والتحديات التطبيقية، على مستوى الشفافية الإدارية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لاختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم تحديد المجتمع البحثي ليشمل القيادات وصناع القرار والموظفين المتخصصين في الإدارات العليا والوسطى، ولجان الحوكمة والرقابة والمراجعة الداخلية، بالإضافة إلى الإدارات المؤسسية والإفصاح، وتم اختيار العينة باستخدام العينة العمدية الطبقية، بلغ حجمها 364 مشاركاً. واستخدم البحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن أسئلة لقياس أبعاد المتغيرات المستقلة) تطبيق الحوكمة، نضج الحوكمة، التحديات التطبيقية، آليات الحوكمة (والمتغير التابع) الشفافية والمساءلة. (أظهرت النتائج أن آليات الحوكمة والتحديات التطبيقية للحوكمة كانت الأكثر تأثيراً على مستوى الشفافية، بينما لم يظهر كل من تطبيق الحوكمة ونضجها تأثيراً معنوياً مباشراً، كما أظهر التحليل الوصفي تفاوتاً في مستوى تطبيق الحوكمة ونضجها بين الجهات المختلفة، مع تقدير المشاركين لوجود بعض ممارسات الإفصاح والربط بين الأداء والمساءلة، لكنه لم يكن شاملاً. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز الآليات الرقابية ومعالجة التحديات التطبيقية لتحقيق شفافية ومسؤولية إدارية فعالة داخل الأجهزة الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة المؤسسية، الشفافية الإدارية، المساءلة الإدارية، الأجهزة الحكومية، آليات الحوكمة، نضج الحوكمة المؤسسية، التحديات التطبيقية للحوكمة، الرقابة الداخلية، الإفصاح الإداري، الأداء المؤسسي.

Abstract:

This research aims to explore the role of corporate governance in enhancing transparency and administrative accountability within Saudi Arabian government agencies. It focuses on how the application of governance principles and mechanisms, their maturity, and the challenges encountered in implementation impact the level of administrative transparency. The research employed a descriptive-analytical approach, collecting and analyzing data to test hypotheses concerning the relationship between independent and dependent variables. The research population comprised leaders, decision-makers, and specialized staff in senior and middle management, as well as members of governance, oversight, and internal audit committees, in addition to institutional and disclosure departments. A stratified purposive sampling method was used, selecting a sample of 364 participants. A questionnaire served as the primary data collection tool, containing questions to measure the dimensions of the independent variables (governance application, governance maturity, implementation challenges, and governance mechanisms) and the dependent variable (transparency and accountability). The results showed that governance mechanisms and the challenges of implementing governance had the greatest impact on transparency levels, while governance implementation and maturity did not show a direct, significant impact. Descriptive analysis also revealed variations in the level of governance implementation and maturity among different entities. While participants appreciated the existence of some disclosure practices and a link between performance and accountability, this appreciation was not comprehensive. These findings highlight the importance of strengthening oversight mechanisms and addressing implementation challenges to achieve effective transparency and administrative accountability within government agencies.

Keywords:

Corporate governance, administrative transparency, administrative accountability, government agencies, governance mechanisms, corporate governance maturity, practical challenges of governance, internal control, administrative disclosure, institutional performance.

10.....	1. الفصل الأول: الإطار التمهيدي
10.....	1.1. المقدمة:
11.....	1.2. مشكلة الدراسة:
11.....	1.3. مصطلحات الدراسة:
15.....	1.4. أهمية الدراسة:
19.....	1.5. أهداف الدراسة:
21.....	1.6. تساؤلات الدراسة
23.....	1.7. فروض الدراسة:
24.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
24.....	2.1. الدراسات السابقة:
24.....	2.1.1. الدراسات التي تناولت الإطار المفاهيمي وتطبيق الحوكمة في القطاع العام
27.....	2.1.2. الدراسات التي ركزت على الحوكمة وعلاقتها بالشفافية والإفصاح
29.....	2.1.3. الدراسات التي تناولت الحوكمة وعلاقتها بالمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد
31.....	2.1.4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)
32.....	2.1.5. تحليل مقارن للدراسات السابقة
33.....	2.2. المنطلقات النظرية للدراسة:
33.....	2.2.1. نظرية حوكمة القطاع العام (Public Governance Theory)
34.....	2.2.2. المنطلق النظري للشفافية والإفصاح
34.....	2.2.3. المنطلق النظري للمساءلة الإدارية

2.2.4.	النظرية المؤسسية وسياق التحول (Institutional Theory)	35
2.3.	الإطار النظري:	35
2.3.1.	الحوكمة المؤسسية	36
36	ماهية الحوكمة المؤسسية	36
39	أهداف ومميزات الحوكمة المؤسسية	39
46	محددات الحوكمة المؤسسية	46
48	نماذج الحوكمة المؤسسية	48
50	الإطار العام للحوكمة وأهميتها في المؤسسات المؤسسية	50
2.3.2.	الشفافية	52
52	ماهية الشفافية	52
54	أنواع الشفافية المؤسسية	54
55	أهمية وفوائد تطبيق الشفافية المؤسسية	55
58	مضامين الشفافية المؤسسية والمشكلات التي تواجهها	58
3.	الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث:	63
3.1.	المنهجية وطرق البحث:	63
3.2.	أسلوب جمع البيانات:	63
3.3.	مجتمع وعينة الدراسة	63
63	أولاً: مجتمع الدراسة	63
65	أدوات البحث:	65
3.4.	الأساليب الإحصائية وطرق معالجة البيانات	66

67	 حدود الدراسة:
67	 الحدود الموضوعية (Thematic Scope)
67	 الحدود المكانية (Geographical Scope)
68	 الحدود البشرية (Human/Sample Scope)
68	 الحدود الزمنية (Temporal Scope)
68	 4. الفصل الرابع: مناقشة لنتائج والتوصيات
69	 4.1. تحليل المتغيرات الديموغرافية
75	 4.2. تحليل محاور الاستبيان
86	 4.3. اختبار الفروض
92	 4.4. النتائج العامة والتوصيات
92	 4.4.1. النتائج العامة:
93	 4.4.2. التوصيات
101	 الملحق

فهرس الجداول

جدول 1	تساؤلات الدراسة	21
جدول 2	مقارنة بين نماذج الحوكمة المؤسسية	50
جدول 3	توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس	69
جدول 4	توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	70
جدول 5	توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	71
جدول 6	توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	72
جدول 7	توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي	74
جدول 8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاول : تطبيق الحوكمة المؤسسية	75
جدول 9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني : نضج الحوكمة المؤسسية	77
جدول 10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث : التحديات التطبيقية الحوكمة المؤسسية	79
جدول 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع : اليات الحوكمة المؤسسية	82
جدول 12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية	84
جدول 13	العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية	86
جدول 14	العلاقة بين نضج الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية	88
جدول 15	العلاقة بين التحديات التطبيقية الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية	89
جدول 16	العلاقة بين اليات الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية	91

فهرس الاشكال

شكل 1 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس	69
شكل 2 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	70
شكل 3 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	72
شكل 4 توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	73
شكل 5 توزيع العينة طبقا لمتغير المسعى الوظيفي	74
شكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاول : تطبيق الحوكمة المؤسسية	76
شكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني : نضج الحوكمة المؤسسية	78
شكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث : التحديات التطبيقية الحوكمة المؤسسية	80
شكل 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع : اليات الحوكمة المؤسسية	83
شكل 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية	85

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1.1. المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً مؤسسياً طموحاً في إطار "رؤية 2030"، يهدف إلى إعادة هيكلة القطاع العام ورفع كفاءته لمواكبة متطلبات التنمية. ويُعد تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية ركيزةً جوهرية لنجاح هذه التحولات وبناء ثقة المواطن والمستثمر. وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كمنظومة متكاملة من القواعد والهياكل والإجراءات التي تهدف إلى ضمان الإدارة الرشيدة للمؤسسات الحكومية، وتحقيق القيمة العامة عبر آليات تضمن الفاعلية والنزاهة وسيادة القانون.

يأتي البحث "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية داخل المملكة العربية السعودية" لاستكشاف هذه العلاقة المحورية. ويسعى البحث إلى تحليل الدور الذي تلعبه مبادئ وآليات الحوكمة في سد الفجوة بين الأطر التشريعية النظرية والممارسات التطبيقية الفعالة على أرض الواقع. كما يركز على تشخيص التحديات التي تواجه ترجمة هذه المبادئ إلى إجراءات عملية تعزز جودة الإفصاح المالي والإداري، وتُفعّل قنوات المساءلة التي تربط الأداء بالعواقب بشكلٍ واضح وعادل.

انطلاقاً من هذه الخلفية، تتبع الدراسة منهجيةً بحثيةً كميةً وصفية تحليلية، تعتمد على المسح الميداني باستخدام استبانةٍ مُحكمة لجمع البيانات من عينةٍ متخصصةٍ من القيادات والإداريين في الأجهزة الحكومية السعودية. وستقوم بتحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، سعياً للإجابة عن التساؤل المحوري: ما الدور الفعلي للحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية، وما أبرز التحديات التي تواجه هذا التطبيق في المملكة العربية السعودية؟

1.2. مشكلة الدراسة:

إن التحولات الجذرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار "رؤية المملكة 2030" تتطلب إعادة هيكلة شاملة للقطاع العام، بهدف رفع كفاءته وتعزيز ثقة المواطن والمستثمر في أدائه. ويُعد تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية المحور الأساسي الذي تتوقف عليه شرعية ونجاح هذه التحولات. وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كأداة لا غنى عنها لتحقيق هذه الأهداف ومع ذلك، فإن النقلة من الإطار النظري إلى التطبيق الفعلي للحوكمة في البيئة الحكومية السعودية تمثل فجوة عميقة ومركباً معقداً هو محور مشكلة هذه الدراسة.

1.3. مصطلحات الدراسة:

مفهوم الحوكمة المؤسسية في القطاع العام

تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من القواعد والهياكل والإجراءات التي تضمن توجيه وإدارة المنشأة بطريقة عادلة وفعالة تحقق مصالح جميع الأطراف المعنية [8] (أبو النصر، 2015). وعلى الرغم من أن هذا المفهوم نشأ في سياق الشركات الخاصة (Corporate Governance) لضبط العلاقة بين الإدارة والمساهمين، إلا أن تطبيقه في القطاع العام (Public Governance) يتخذ أبعاداً أعمق ترتبط بالمصلحة العامة والشرعية الديمقراطية

إن التحدي الأول ينبع من حقيقة أن الأجهزة الحكومية غير مهتمة بتحقيق الأرباح، بل بتعظيم القيمة العامة وتقديم خدمات المواطنين بكل سهولة ويسر، مما يجعل معايير القياس مختلفة وأكثر تعقيداً. فالقيمة العامة تشمل الكفاءة والفعالية، وكذلك الإنصاف والنزاهة، وهي أمور يصعب قياسها بفاعليه

الفجوة بين المبادئ العليا للحوكمة والبيئة الحكومية

تكمن المشكلة الجوهرية هنا في أن المبادئ العليا للحوكمة، كـ "الفصل بين السلطات" و "الشفافية الكاملة"، غالباً ما تُستمد من تجارب القطاع الخاص أو الممارسات الدولية، وتحتاج إلى تكييف دقيق لتتلاءم مع طبيعة العمل الحكومي تتطلب البيئة الحكومية في المملكة – كغيرها من الدول ذات البيروقراطية المركزية – تحولاً في الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري لقبول مبادئ الحوكمة.

ويرى الباحثون أن التحديات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية العربية تكمن في مقاومة التغيير، والتعقيد الهيكلي، وضعف البنية التحتية للمعلوماتية، مما يجعل عملية ترجمة المبادئ إلى إجراءات إدارية وتشغيلية يومية ملموسة ومقيدة صعبة للغاية [9] (النشار، 2019). هذه الفجوة تثير التساؤل: هل الأطر التنظيمية السعودية الحالية قادرة على سد هذه الهوة التطبيقية؟

المساءلة الإدارية: مشكلة تشتت المسؤولية وضعف الربط بالعواقب

تُعد المساءلة (Accountability) الوجه الآخر للشفافية، وهي جوهر الحوكمة. وتُعرّف المساءلة بأنها الالتزام بتقديم تبرير وشرح للأداء، وتحمل العواقب المترتبة على هذا الأداء

ضعف آليات التحديد والمحاسبة

تتركز مشكلة الدراسة في أن غياب نظام حوكمة متكامل ومُفعّل يؤدي إلى تداخل أو تشتت في الصلاحيات والمسؤوليات داخل الأجهزة الحكومية [10] (آل مسلط، 2017). ففي الأجهزة التي لم تُحكّم بعد بشكل كامل، يصعب تحديد الجهة أو الفرد المسؤول عن التقصير بشكل دقيق، مما يسهّل عملية التهرب من المسؤولية ويُضعف من أثر العقوبة أو المكافأة.

وقد أشارت الدراسات التطبيقية على القطاعات الحكومية السعودية، مثل الجامعات، إلى أن ممارسة مبدأ المساءلة الإدارية جاءت في مراتب متأخرة، مما يعكس تحدياً هيكلياً وثقافياً في تطبيق هذا المبدأ الهام [11] (آل

مسلط، 2017). ولذلك فإن الحوكمة يجب أن تضمن إنشاء قنوات مساءلة إدارية فعالة تضمن ربط الأداء بالعواقب بشكل عادل وواضح وهو ما يتطلب إطاراً قانونياً وتشريعياً صارماً يدعم هذا الربط.

الجانب القانوني والمساءلة

إن تفعيل المساءلة الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب القانونية والرقابية. فالقواعد القانونية التي تضع حدوداً واضحة لسلطة الموظف العام وتحدد الإجراءات العقابية تُعد عنصراً أساسياً لنجاح الحوكمة [12] (ابوالهليل، 2024). وتكمن المشكلة فيما إذا كانت التشريعات القائمة في المملكة العربية السعودية كافية وفعالة لضمان مساءلة الإداريين على كافة المستويات، خاصة في ظل التغيرات السريعة في الهياكل الإدارية الحكومية.

إن الهدف من الحوكمة في هذا السياق هو منع الفساد الإداري، من خلال وضع أطر قانونية واضحة تمنع سوء استخدام السلطة مما يدفع للتساؤل: ما هو الأثر العملي والملموس للهيئات والأجهزة الرقابية الحديثة في تفعيل المساءلة في الأجهزة الحكومية؟

الشفافية والإفصاح: تحديات الجودة والشمولية

تُعرّف الشفافية بأنها توافر المعلومات التي تسمح لأصحاب المصلحة (الجمهور، المستثمرون، الهيئات الرقابية) بتقييم أداء الجهاز الحكومي [13] (أحمد، 2013)

التحدي في إفصاح الموارد المؤسسية

على الرغم من الجهود الكبيرة وذلك لرقمنه الخدمات الحكومية (الحكومة الرقمية)، تظل مشكلة الدراسة قائمة حول مدى كفاية وعمق وشمولية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للعموم وأصحاب المصلحة فيما يخص الأداء الحكومي، والميزانيات التشغيلية الإفصاح المالي الحكومي يجب أن يتجاوز مجرد البيانات الإجمالية

للميزانية السنوية ليشمل تفاصيل عن أداء المشاريع، وكفاءة الإنفاق، ومستوى الخدمات المقدمة للسكان (مواطنين – أجانب) خاصة ان المملكة العربية السعودية أصبحت وجهة عالمية في مجالات العمل و السياحة .

إن الشفافية لا تقتصر على نشر البيانات، بل تشمل جودة ودقة المعلومات وإمكانية وصول الجمهور إليها بسهولة وفهمها، وهو ما يتطلب آليات حوكمة قوية لضمان عدم التعتيم أو تضليل الجمهور حول الكفاءة الحقيقية للإنفاق الحكومي. فالنظم المؤسسية العامة الحديثة تشدد على أهمية الشفافية في إدارة الأموال العامة كجزء من مبادئ الاقتصاد والمؤسسية العامة [14] (أحمد، 2013)

دور الرقابة الداخلية والخارجية في دعم الشفافية

لضمان الشفافية، تتطلب الحوكمة وجود آليات رقابية قوية، سواء كانت داخلية أو خارجية. فالمراجعة الداخلية، على سبيل المثال، تُعد جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة، وهي تهدف إلى تقييم مدى التزام الجهاز باللوائح والقوانين وضمان سلامة البيانات المؤسسية والإدارية [15] (آل ماطر عسيري، 2020)

وتؤكد الدراسات السابقة أن تفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية، مثل الجامعات، يُعد عاملاً رئيسياً في تدعيم الحوكمة، مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة مستويات الشفافية في التعاملات والإجراءات وفي حال ضعف هذه الرقابة الداخلية، فإن الشفافية تصبح مهددة، مما يعزز الحاجة إلى تقييم فاعلية هذه الآليات في الأجهزة الحكومية السعودية في الوقت الراهن.

الحاجة إلى التقييم: مشكلة غياب القياس المحدث

في ظل التطورات السريعة في الأطر التنظيمية السعودية، مثل إصدار أدلة حوكمة جديدة وإنشاء مراكز متخصصة، تبرز الحاجة الماسة لـ تقييم الأثر الفعلي لهذه الأطر حيث ان المشكلة هنا ليست في غياب الإرادة أو القوانين، بل في غياب الدراسات الكافية والمحدثة التي تقيس:

- الأثر السلوكي: هل أدت الحوكمة إلى تغيير سلوكيات المسؤولين الإداريين نحو الالتزام بالشفافية والمساءلة؟
- الأثر المؤسسي: هل أدت الحوكمة إلى تحسين هياكل اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات بشكل يمنع الفساد وتضارب المصالح؟

إن غياب هذه القياسات المحدثه يخلق فجوة معرفية حول مدى نجاح الحوكمة في إحداث تحول جوهري ومستدام في ثقافة الشفافية والمساءلة في البيئة الحكومية السعودية، خاصة وأن آخر الدراسات التي تتناول تحديات التطبيق ترجع لعام 2017 و2019 [5]، [2]

1.4. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من موقعها في قلب التوجهات الإصلاحية والإدارية الحديثة التي تتبناها المملكة العربية السعودية، وهي تتجاوز مجرد إضافة معرفية إلى أدبيات الحوكمة لتصبح ركيزة داعمة لجهود الإصلاح المؤسسي الشامل.

1.4.1. الأهمية النظرية (الأكاديمية)

تُعدُّ الأهمية النظرية للمساهمة التي يقدمها البحث في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الإطار المفاهيمي للموضوع.

- سد الفجوة في أدبيات الحوكمة الحكومية: على الرغم من الزخم الكبير في الدراسات التي تناولت الحوكمة المؤسسية في القطاع الخاص، لا تزال الأدبيات المتخصصة التي تعالج تطبيق الحوكمة على الأجهزة الحكومية المحلية السعودية تعاني من قصور نوعي وكمي. معظم الأبحاث المتاحة إما أنها تركز على النطاق العام (الشركات) أو أنها تركز على قطاعات محددة بشكل ضيق (مثل الجامعات)

- فهم الأثر المزدوج: - تقدم هذه الدراسة تحليلاً معمقاً للعلاقة الجدلية والمزدوجة بين الحوكمة المؤسسية من جهة، وركيزتي الشفافية والمساءلة من جهة أخرى، مما يضيف إلى الإطار النظري كيفية تفعيل هذه العلاقة في بيئة بيروقراطية كالحكومة السعودية. ويسد البحث فجوة مهمة تتعلق بضرورة التكييف المنهجي لمفاهيم الحوكمة لتلائم بيئة لا تحكمها الحصة السوقية أو الربح، بل المصلحة العامة والكفاءة الإدارية

- تأصيل مفاهيم الشفافية والمساءلة إجرائياً: تسعى الدراسة إلى الانتقال من التعريفات النظرية للشفافية والمساءلة إلى صياغات إجرائية يمكن قياسها وتطبيقها داخل الهياكل الحكومية. وهي بذلك تساهم في تقديم نموذج مفاهيمي يحدد الآليات المحددة (مثل آليات الإفصاح، لجان المراجعة، ونظم إدارة المخاطر) التي تخدم كل ركيزة من ركائز النزاهة الإدارية على حدة

- إثراء الدراسات المقارنة والمستقبلية: تُعزز هذه الدراسة من إمكانية إجراء دراسات مقارنة مستقبلية من خلال تقديم إطار مرجعي واضح لواقع تطبيق الحوكمة في سياق دولة تسعى للتحول الجذري:

- بناء قاعدة بيانات أكاديمية: توفر نتائج الدراسة للباحثين الآخرين بيانات وإحصاءات محدثة حول مستوى نضج الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي، مما يسهل عليهم بناء دراسات مقارنة مع تجارب دول الخليج أو الدول المماثلة في طبيعة الاقتصاد الريعي وحجم القطاع العام
- منهجية القياس: تقدم الدراسة نموذجاً منهجياً يمكن اتباعه لقياس أثر الأطر التنظيمية المستحدثة (مثل دليل حوكمة الأجهزة الحكومية) على الأداء الفعلي، وهو ما يثري الجانب المنهجي للأبحاث الإدارية الحكومية. فالمشكلة ليست فقط في وجود الأطر، بل في قياس أثرها السلوكي والمؤسسي
- التحقق من صحة النماذج النظرية للحوكمة الرشيدة: تساعد نتائج هذه الدراسة في اختبار مدى صحة وتطبيق النماذج النظرية للحوكمة الرشيدة (Good Governance Models) في سياق بيئة إدارية عربية وإسلامية ذات خصوصية ثقافية وقانونية. فالحوكمة الرشيدة تتطلب عناصر كالمشاركة وسيادة القانون (أبو النصر، 2015)، وتساهم الدراسة في الكشف عن مدى توافق الممارسات الحكومية السعودية مع هذه المتطلبات النظرية الأساسية.

1.4.2. الأهمية التطبيقية (العملية)

تعد الأهمية التطبيقية هي الأثر المباشر والملموس لنتائج البحث على المؤسسات وصناع القرار والمجتمع، وتتمثل في الآتي:

- دعم جهود "رؤية المملكة 2030": تعد هذه الدراسة أداة مساندة لبرامج تحقيق الرؤية، وتحديدًا "برنامج التحول الوطني" و"برنامج الاستدامة المؤسسية"، التي تهدف جميعها إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الشفافية.
- تحديد معوقات التنفيذ: تساعد نتائج الدراسة الجهات الرقابية والتنفيذية (مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" والأجهزة الإشرافية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية)

على تحديد العوائق والتحديات الفعلية التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الميدان فبدلاً من التركيز على التشريعات فقط، تركز الدراسة على الفجوة بين التشريع والتطبيق.

- توجيه السياسات والإصلاحات: تقدم الدراسة توصيات عملية وموجهة يمكن لصناع القرار استخدامها لـ تعديل وتطوير أدلة ولوائح الحوكمة الحكومية بما يضمن فاعليتها. فإذا أظهرت الدراسة ضعفاً في المساءلة في جانب محدد (كإدارة المشاريع)، يمكن أن تُستخدم التوصيات لتركيز الجهود الإصلاحية في ذلك الجانب تحديداً (آل مسلط، 2017)

- تعزيز الشفافية في الإدارة المؤسسية والإنفاق: تكتسب الدراسة أهمية قصوى في مجال الإدارة المؤسسية الحكومية، خاصة فيما يتعلق بالميزانيات التشغيلية وكفاءة الإنفاق

- ترشيد الإنفاق: من خلال تحليل آليات الحوكمة التي تضمن الإفصاح المالي، تساعد الدراسة في الكشف عن الممارسات التي قد تؤدي إلى هدر الموارد أو سوء توجيهها. إن تفعيل الحوكمة يعني ترشيد الإنفاق العام وضمان أن كل ريال يُصرف يحقق القيمة المرجوة منه للمواطن

- تحسين جودة الإفصاح: توفر الدراسة مقترحات لـ معايير جودة الإفصاح تتجاوز الإفصاح الكمي إلى الإفصاح النوعي الذي يمكن للجمهور فهمه وتقييمه، مما يدعم جهود الحكومة لرفع مؤشر الشفافية لديها.

- دعم فعالية المساءلة ومكافحة الفساد: تُعد الدراسة أداة حاسمة في دعم جهود مكافحة الفساد، وهو أحد الأهداف الوطنية الأساسية:

- تفعيل مبدأ الربط بالعواقب: من خلال تحليل آليات المساءلة، تقدم الدراسة نموذجاً لضمان عدم تداخل الصلاحيات أو تشتت المسؤوليات، وهو ما يضمن تطبيق مبدأ الثواب

والعقاب بشكل عادل وواضح وهذا يدعم عمل "نزاهة" والجهات الرقابية الأخرى في تحديد نقطة القصور بدقة أكبر.

- تطوير نظم الرقابة الداخلية: تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري للمراجعة الداخلية كأداة حوكمة لتدعيم الشفافية وتقديم توصيات عملية حول كيفية رفع كفاءة هذه النظم الرقابية داخل الأجهزة الحكومية لكي تصبح خط الدفاع الأول ضد التقصير والفساد.
- تعزيز الثقة والمشاركة المجتمعية: تُعد العلاقة بين الحوكمة والثقة العامة أمراً جوهرياً. فعندما يرى المواطن أن العمل الحكومي يتسم بالشفافية، وأن المسؤولين يُحاسبون على تقصيرهم، تزداد ثقته في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى:

- زيادة المشاركة المدنية: تشجع الشفافية على مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في عمليات التخطيط والمراقبة، مما يضفي شرعية أكبر على القرارات الحكومية (أبو بكر، 2005)

- جذب الاستثمار: تُعد الحوكمة الرشيدة مؤشراً أساسياً يجذب الاستثمار الأجنبي، حيث يرى المستثمر أن هناك بيئة عمل مستقرة وعادلة وأن المخاطر المتعلقة بالبيروقراطية والفساد منخفضة وبذلك، فإن النتائج العملية لهذه الدراسة تخدم الهدف الاقتصادي لرؤية 2030 المتمثل في جعل المملكة قوة استثمارية عالمية.

1.5. أهداف الدراسة:

1.5.1. الأهداف المفاهيمية والتحليلية

- تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة: تحليل وتأسيس مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطوره من القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي، وتحديد أبرز الركائز والمبادئ التي يتوجب تكييفها لتناسب طبيعة العمل في الأجهزة الحكومية السعودية
- تحديد آليات الشفافية الحاكمة: تحديد أبرز الآليات والإجراءات التي تفرضها الحوكمة المؤسسية والمطلوبة لتعزيز الشفافية والإفصاح في الأداء الإداري والمالي للأجهزة الحكومية، بما يتجاوز النشر الشكلي للبيانات إلى جودة الإفصاح
- تحديد آليات المساءلة الفعالة: الكشف عن أهم آليات الحوكمة التي تساهم في تفعيل المساءلة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية، بما في ذلك تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وربط الأداء بالعواقب بشكل واضح وعادل

1.5.2. الأهداف التقييمية والتشخيصية

- تقييم مدى نضج الحوكمة: تقييم مستوى تطبيق ونضج مبادئ الحوكمة (كفاءة الهياكل، اللجان، إدارة المخاطر) في الأجهزة الحكومية السعودية التي يشملها البحث، وذلك لبيان الفجوة بين الأطر النظرية والممارسات الفعلية
- تشخيص تحديات التطبيق: تشخيص وتحليل التحديات والمعوقات التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية أثناء تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة، سواء كانت تحديات هيكلية، تشريعية، أو ثقافية
- قياس أثر الرقابة الداخلية: قياس وتحليل مدى فاعلية أنظمة المراجعة والرقابة الداخلية في دعم متطلبات الحوكمة المؤسسية، ودرجة مساهمتها في تعزيز الشفافية الإجرائية والمؤسسية داخل هذه الأجهزة

1.5.3. الأهداف التوجيهية والتطبيقية

- تحديد متطلبات التكيف: تحديد المتطلبات الأساسية لـ تكيف مبادئ الحوكمة المستمدة من الممارسات الدولية لتتناسب مع الخصوصية التشريعية والإدارية والثقافية للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية
- دعم مستهدفات رؤية 2030: ربط نتائج الدراسة بالتحديات الإدارية التي تواجه تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بكفاءة الأداء الحكومي، وتقديم حلول مدعومة بالحوكمة لرفع هذه الكفاءة
- تقديم توصيات لصناع القرار: صياغة توصيات عملية وتوجيهية تستهدف صناع القرار في الجهات الحكومية والرقابية (مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد) بهدف تعزيز الأطر التشريعية والتنظيمية للحوكمة.
- بناء نموذج إجرائي: اقتراح نموذج إجرائي مقترح لتعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال تفعيل ركائز الحوكمة المؤسسية، يمكن اعتماده كمرجع للأجهزة الحكومية التي تسعى لتطوير أدائها وتحسين ثقة المستفيدين .

1.6. تساؤلات الدراسة

جدول 1 تساؤلات الدراسة

المحور الأساسي	التساؤل الفرعي
التساؤل الرئيسي	ما هو الدور الذي تلعبه مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مستويات الشفافية وتفعيل المساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية

بالمملكة العربية السعودية، وما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذا الدور؟	
ما هي أبرز مبادئ الحوكمة المؤسسية التي تم تكييفها وتطبيقها حالياً في الأجهزة الحكومية السعودية؟	المحور الأول:
ما هو تقييم مستوى نضج وتطبيق الهياكل الحاكمة (مثل لجان المراجعة والتدقيق الداخلي) في الأجهزة الحكومية السعودية؟	حوكمة الأجهزة الحكومية (المبادئ والتطبيق)
ما هي أبرز التحديات والمعوقات (تشريعية، إدارية، ثقافية) التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في تطبيق مبادئ الحوكمة المستمدة من التجارب الدولية؟	
كيف تساهم آليات الحوكمة في تعزيز الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بإدارة الميزانيات التشغيلية والإنفاق العام في الأجهزة الحكومية؟	المحور الثاني: دور
ما هي فاعلية أنظمة الحوكمة الرقمية الحالية كأداة حوكمة في دعم الشفافية الإجرائية في الأجهزة الحكومية؟	الحوكمة في تعزيز الشفافية
ما هي المتطلبات اللازمة لرفع مستوى جودة وشمولية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لجمهور المستفيدين وأصحاب المصلحة؟	
كيف تساهم الحوكمة في تحديد الصلاحيات ومنع تداخل المسؤوليات، مما يقلل من ظاهرة التهرب من المساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية؟	المحور الثالث: دور
	الحوكمة في تفعيل المساءلة الإدارية

ما هي آليات المساءلة الإدارية الرسمية المتبعة حالياً لربط تقارير الأداء الحكومي بالعواقب (الثواب والعقاب)، وهل هي فعالة؟	
ما هو الإطار المقترح الذي يمكن من خلاله تفعيل مبادئ الحوكمة لضمان مساءلة الإداريين على كافة المستويات، بما يدعم مستهدفات رؤية 2030؟	

1.7. فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي (Main Hypothesis)

توجد علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التطبيقية الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليات الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. الدراسات السابقة:

2.1.1. الدراسات التي تناولت الإطار المفاهيمي وتطبيق الحوكمة في القطاع

العام

تناولت هذه المجموعة من الدراسات الجانب النظري والتطبيقي العام للحوكمة في المنظمات الحكومية:

1. دراسة (أوبكر، 2005) بعنوان " مقترح لحوكمة الجامعات السعودية في ضوء مبادئ

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بفاعلية داخل منظمات التعليم الجامعي الحكومي، مع التركيز على دور الهياكل التنظيمية وتحديد الصلاحيات في دعم تطبيق الحوكمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع النظم الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الجامعية الحكومية. وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية، مثل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات. كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة إلى جانب تحليل الوثائق واللوائح التنظيمية ذات العلاقة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعات الحكومية يتطلب وجود هياكل تنظيمية واضحة، وتحديد دقيق للصلاحيات والمسؤوليات،

وتطوير الأنظمة واللوائح الإدارية الداعمة للشفافية والمساءلة، إضافة إلى نشر ثقافة الحوكمة بين القيادات والعاملين قبل البدء في التطبيق الفعلي لمبادئها.

2. دراسة (أبو النصر، 2015) بعنوان " الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية

الجودة".

هدفت تقديم إطار مفاهيمي شامل لمفهوم الحوكمة الرشيدة وتوضيح دورها في تحسين إدارة المؤسسات ورفع كفاءة الأداء، مع التركيز على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام لتحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز سيادة القانون. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المرتبطة بالحوكمة الرشيدة وإدارة المؤسسات. ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية محددة لكونها دراسة نظرية تحليلية ركزت على تأصيل المفهوم وتحليل أبعاده المختلفة، كما استخدمت تحليل الوثائق والمراجع العلمية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة تمثل أسلوباً متكاملًا لإدارة المؤسسات عالية الجودة، وأن تطبيق مبادئها الأساسية المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، والمشاركة، والكفاءة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق المصلحة العامة.

3. دراسة (النشار، 2019) بعنوان " تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية

العربية".

اتجه الباحث في هذه الدراسة إلى تشخيص أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية في الدول العربية، وبيان العوامل التي تعيق تحويل هذه المبادئ من إطار نظري إلى ممارسات عملية داخل الأجهزة الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة في القطاع العام، إضافة إلى مراجعة التجارب الدولية في تطبيق الحوكمة المؤسسية. ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية محددة نظراً لطبيعتها التحليلية، كما استخدمت

تحليل الوثائق والتقارير والدراسات العلمية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية العربية لا تقتصر على الجانب التشريعي، بل تمتد لتشمل التحديات الهيكلية والتنظيمية والثقافية داخل المؤسسات، إضافة إلى مقاومة التغيير وضعف الوعي المؤسسي بمبادئ الحوكمة، مما يعيق الاستفادة الكاملة من التجارب الدولية ويحد من تحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات إدارية فعالة تعزز الشفافية والمساءلة.

4. دراسة (القحطاني، 2021) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على فاعلية الأداء

المؤسسي في القطاع العام السعودي".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي داخل القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وبيان طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من العاملين والقيادات الإدارية في بعض الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة، وبين مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي، كما أكدت النتائج أن تعزيز تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين كفاءة العمل الحكومي، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمجتمع.

5. دراسة (العمري، 2022) بعنوان " تقييم نضج الحوكمة المؤسسية في الأجهزة التنفيذية في

المملكة العربية السعودية".

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى تقييم مستوى نضج تطبيق الحوكمة المؤسسية في الأجهزة التنفيذية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع الهياكل التنظيمية والآليات الرقابية المعتمدة لدعم مبادئ الحوكمة داخل هذه الجهات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية، كما استخدمت الاستبانة وتحليل الوثائق التنظيمية كأدوات رئيسية لجمع البيانات. وتكوّنت

عينة الدراسة من عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين في بعض الأجهزة التنفيذية الحكومية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في هذه الأجهزة يتراوح بين المتوسط والمتقدم، مع وجود تطور ملحوظ في الهياكل التنظيمية والآليات الرقابية، إلا أن الدراسة أشارت إلى الحاجة لمزيد من تطوير الإجراءات الرقابية وتعزيز ثقافة الحوكمة لضمان تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، كما قدمت تشخيصاً حديثاً لواقع التطبيق يمكن الاعتماد عليه كخط أساس لتطوير السياسات والإجراءات المستقبلية في مجال الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي السعودي.

2.1.2. الدراسات التي ركزت على الحوكمة وعلاقتها بالشفافية والإفصاح

ركزت هذه المجموعة على دور الحوكمة كأداة لتعزيز الإفصاح المالي والإجرائي:

1. دراسة (أحمد، 2013) بعنوان "الشفافية في الإفصاح المالي ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المؤسسة العامة".

اتجه الباحث في هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الشفافية في الإفصاح المالي عن الموازنات العامة والموارد الحكومية ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المؤسسة العامة وبناء الثقة بين الحكومة والمجتمع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات الاقتصادية والتقارير المؤسسية المتعلقة بإدارة الموازنات العامة وآليات الإفصاح المالي في المؤسسات الحكومية. ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية محددة نظراً لطبيعتها النظرية التحليلية، كما استخدمت تحليل الوثائق والتقارير المؤسسية والمراجع العلمية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية في الإفصاح المالي تمثل حجر الزاوية في بناء الثقة العامة وتعزيز المساءلة في إدارة الموارد الحكومية، كما أكدت أن أي نظام اقتصادي سليم يتطلب وجود آليات إفصاح مالية واضحة وصارمة تضمن وضوح المعلومات المؤسسية، وترشيد الإنفاق العام، والحد من الهدر والفساد المالي في المؤسسات الحكومية.

2. دراسة (آل ماطر عسيري، 2020) بعنوان " دور المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الجامعات

السعودية".

اتجه الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على دور المراجعة الداخلية كإحدى الآليات الرقابية في تدعيم تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية، وبيان أثرها في تعزيز الشفافية في التعاملات المؤسسية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية وعلاقتها بتطبيق الحوكمة المؤسسية، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في إدارات المراجعة الداخلية في بعض الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل دور المراجعة الداخلية يسهم بشكل مباشر في دعم تطبيق مبادئ الحوكمة، ويعزز مستوى الشفافية الإجرائية في التعاملات المؤسسية والإدارية، كما يساعد في تحسين الرقابة على الأداء وتقليل الأخطاء والانحرافات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الجامعات وتحقيق المساءلة المؤسسية.

3. دراسة (الحري، 2023) بعنوان " متطلبات الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية

في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وربطها بمستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع الشفافية والمساءلة في الجهات الحكومية ومدى توافقها مع متطلبات الرؤية الوطنية. كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من القيادات الإدارية والموظفين في بعض الأجهزة الحكومية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة الإدارية وبين تحقيق

مستهدفات رؤية 2030، حيث يسهم الالتزام بهذه المبادئ في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما أكدت الدراسة أهمية التزام الأجهزة الحكومية بتطوير الأنظمة الرقابية والإدارية بما يتوافق مع متطلبات الرؤية الوطنية.

4. دراسة (البكري، 2020) بعنوان " دور الحوكمة في تعزيز بيئة الاستثمار من خلال الشفافية وتقليل المخاطر البيروقراطية".

تناول هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين بيئة الاستثمار داخل الدولة، مع التركيز على دور الشفافية وتقليل المخاطر البيروقراطية كعوامل استراتيجية لتعزيز الجاذبية الاستثمارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين الحوكمة ومستوى بيئة الاستثمار، كما استخدمت تحليل الوثائق والتقارير الرسمية والمراجع الاقتصادية كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الشفافية في الإجراءات الإدارية، وتقليل الروتين والممارسات البيروقراطية التي تعيق المستثمرين، مما يربط الشفافية بهدف اقتصادي واستراتيجي للدولة، ويؤدي إلى تحسين ثقة المستثمرين وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام.

2.1.3. الدراسات التي تناولت الحوكمة وعلاقتها بالمساءلة الإدارية ومكافحة

الفساد

استعرضت هذه الدراسات كيفية مساهمة الحوكمة في تفعيل آليات المحاسبة والرقابة ضد الفساد الإداري:

1. دراسة (آل مسلط، 2017) بعنوان " تقييم ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية:

التركيز على المساءلة الإدارية".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى تقييم مدى ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية، مع التركيز بشكل خاص على مبدأ المساءلة الإدارية وفعالية تطبيقه ضمن الهياكل التنظيمية الجامعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى التزام الجامعات بمبادئ الحوكمة. وتكوّنت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية وعدد من الموظفين في الجامعات السعودية، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لقياس ممارسات الحوكمة ومبادئها المختلفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مبدأ المساءلة الإدارية كانت في مراتب منخفضة مقارنة بالمبادئ الأخرى مثل الشفافية والمشاركة، مما يشير إلى وجود تحديات تطبيقية في تعزيز المساءلة داخل الجامعات والقطاع الحكومي بشكل عام، ويؤكد الحاجة لتطوير آليات وإجراءات فعالة لدعم الالتزام بمبدأ المساءلة وتحقيق أهداف الحوكمة المؤسسية.

2. دراسة (ابوالهليل، 2024) بعنوان "الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام

وأثرها على مكافحة الفساد الإداري".

اتجهت هذه الدراسة الى توضيح الجوانب القانونية لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، وبيان دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية ومنع الفساد. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال دراسة القوانين واللوائح التنظيمية المعتمدة في الجهات الحكومية وتحليل أثارها على ممارسات الحوكمة. ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية محددة لكونها تحليلية قانونية، واستخدمت تحليل الوثائق القانونية والتشريعات الحكومية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح الأطر القانونية يمثل عاملاً أساسياً لضمان المساءلة الإدارية، حيث تمنع هذه الأطر أي محاولة للتهرب من المسؤولية، وتعمل الحوكمة كآلية لضمان الالتزام بالمسؤوليات، مما يعزز مكافحة الفساد الإداري ويضمن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة بشكل فعال داخل القطاع العام.

3. دراسة (القحطاني، 2021) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة في ضمان المساءلة الإدارية الفعالة

في القطاع العام السعودي".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى توضيح كيف تساهم مبادئ الحوكمة في تعزيز المساءلة الإدارية من خلال وضع آليات واضحة لتحديد المسؤوليات والرقابة على الأداء في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الهياكل الرقابية وآليات تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية، كما استخدمت الاستبانة وتحليل الوثائق الرسمية كأدوات لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من القيادات الإدارية والموظفين في بعض الجهات الحكومية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة يوفر إطاراً واضحاً لتحديد المسؤوليات والمسار الرقابي، مما يضمن مساءلة إدارية فعّالة، ويعزز الالتزام بالمعايير المؤسسية، ويحد من التجاوزات الإدارية، فضلاً عن رفع كفاءة الأداء وتحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات داخل الأجهزة الحكومية.

2.1.4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة التي أرست الإطار المفاهيمي وشخّصت بعض التحديات في قطاعات محددة (مثل الجامعات)، فإن الدراسة الحالية تنفرد بالآتي:

1. الشمولية في الربط المزدوج: لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على العلاقة التفاعلية والتأثيرية المزدوجة للحوكمة في تعزيز كل من الشفافية والمساءلة الإدارية معاً في إطار نظري وتطبيقي موحد وموجه للأجهزة الحكومية على نطاق واسع في المملكة، بعيداً عن قطاع معين.

2. التقييم الحديث والتحديات الشاملة: تسعى الدراسة إلى تقديم تقييم مُحدث لمستوى النضج والتطبيق بعد تسارع الجهود التنفيذية لرؤية 2030 (بعد عام 2020)، مع التركيز على التحديات التشغيلية التي تعيق ترجمة الأطر التنظيمية المستحدثة إلى نتائج ملموسة في الإفصاح والمحاسبة.

3. التركيز على آليات التفعيل تنصب الدراسة الحالية على آليات التفعيل المحددة مثل (جودة الإفصاح المالي والربط بالعواقب)، وليس فقط على المبادئ العامة، بهدف تقديم نموذج إجرائي عملي لصناع القرار.

2.1.5. تحليل مقارنة للدراسات السابقة

أوجه التشابه:

1. التركيز على التحديات التطبيقية: جميع الدراسات أشارت إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق.
2. أهمية التكيف المحلي: اتفقت الدراسات على ضرورة تكييف نماذج الحوكمة مع البيئة المحلية.
3. الدور المحوري للقيادة: أبرزت الدراسات أهمية الدور القيادي في نجاح التطبيق.
4. العلاقة الإيجابية مع الأداء: أظهرت الدراسات الكمية وجود تأثير إيجابي للحوكمة على الأداء.

أوجه الاختلاف والتميز:

المنهجية	نظرية/تحليلية	كمية/مختلطة/تطبيقية
التركيز	مفاهيمي/تأسيسي	قياسي/تقييمي/تشخيصي
الجانب	الدراسات المبكرة (2005)، (2015)	الدراسات الحديثة (2019-2022)

البيئة	عامة/إقليمية	محلية/سعودية
الأدوات	تحليل نظري	استبيانات، مقاييس نضج، تحليل إحصائي
النتائج	نوعية/وصفية	كمية/قابلية للقياس

2.2. المنطلقات النظرية للدراسة:

2.2.1. نظرية حوكمة القطاع العام (Public Governance Theory)

تعد نظرية حوكمة القطاع العام المنطلق الرئيسي للدراسة. وعلى عكس حوكمة الشركات التي تنبثق عن نظرية الوكالة (Agency Theory) وتركز على مواءمة مصالح الإدارة والمساهمين (أبو النصر، 2015)، فإن حوكمة القطاع العام تنطلق من:

- نظرية القيمة العامة: (Public Value Theory) التي ترى أن الهدف الأساسي للإدارة الحكومية ليس تعظيم الربح، بل تعظيم القيمة العامة وخدمة المواطن، وهو ما يتطلب قيادة فعالة وهياكل رقابية تضمن تحقيق المنفعة العامة.

- نظرية الحوكمة الرشيدة: (Good Governance) التي تؤكد أن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من القواعد، بل نظام متكامل يركز على مبادئ عالمية مثل سيادة القانون، والمشاركة، والكفاءة، وخصوصاً الشفافية والمساءلة كأعمدة أساسية لضمان الشرعية والثقة

إن تبني هذه الدراسة لهذا المنطلق يبرر سبب كون الحوكمة هي الأداة المنهجية لمعالجة قضايا النزاهة في القطاع العام.

2.2.2. المنطلق النظري للشفافية والإفصاح

تعتمد الدراسة في تحليلها للشفافية على نظريتين متكاملتين:

- نظرية الموارد العامة: (Public Resources Theory) تنطلق هذه النظرية من المبدأ القائل بأن الموارد الحكومية هي موارد عامة، وبالتالي فإن للجمهور الحق الأصل في معرفة كيفية تخصيص وإدارة هذه الموارد إن تطبيق آليات الحوكمة يُعد الرد التنظيمي اللازم لمتطلبات هذه النظرية، خصوصاً فيما يتعلق بالإفصاح عن الميزانيات التشغيلية والإنفاق.
- نظرية الإشارات: (Signaling Theory) ترى هذه النظرية أن الحكومة، كطرف فاعل، تُصدر إشارات إلى الجمهور والمستثمرين حول نزاهتها واستقرارها إن الشفافية وجودة الإفصاح تمثلان إشارات قوية على الالتزام والإصلاح. وتدعم هذه النظرية أهمية تفعيل آليات حوكمية محددة، مثل المراجعة الداخلية (آل ماطر عسيري، 2020)، لضمان مصداقية هذه الإشارات وتحويلها إلى ممارسات مستدامة

2.2.3. المنطلق النظري للمساءلة الإدارية

تفسر المساءلة من خلال البعد القانوني والسلوكي:

- نظرية التعاقد الاجتماعي والإداري (Social and Administrative Contract Theory): تمنح هذه النظرية الموظف العام سلطة إدارية تستوجب عليه تحمل المسؤولية وتقديم التبرير لأفعاله وقراراته أمام الجهات الرقابية والمجتمع إن الحوكمة تُنشئ الإطار القانوني والتنظيمي لفرض هذا التعاقد، وتضمن أن تحديد الصلاحيات الواضح هو أساس منع التهرب من المسؤولية.
- نظرية الأداء المؤسسي: (Institutional Performance Theory) تربط هذه النظرية المساءلة بالنتائج، حيث تفترض أن تعزيز الأداء المؤسسي يتطلب ربطاً مباشراً بين المخرجات

والمحاسبة . وتُستخدم الحوكمة كأداة لضمان أن الآليات الإدارية تضمن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب

2.2.4. النظرية المؤسسية وسياق التحول (Institutional Theory)

تستخدم النظرية المؤسسية لتفسير التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة:

- توضح هذه النظرية التباين بين الأطر الرسمية والقانونية التي تُفرض على المؤسسات (رؤية 2030) وبين الممارسات الفعلية والثقافة الداخلية إن الضغط الخارجي (الإصلاحات الوطنية) قد يؤدي إلى التشابه الشكلي (Isomorphism) دون تغيير جوهري في الممارسات.
- من خلال هذا المنطلق، تحلل الدراسة فجوة التطبيق وتفترض أن نضج الحوكمة (العمرى، 2022) لا يعتمد فقط على إصدار اللوائح، بل على قدرة المؤسسة على تكييف هذه اللوائح وتجاوز المقاومة الداخلية للتغيير.

وبدمج هذه النظريات، تبني الدراسة إطاراً تحليلياً متكاملاً لا يقتصر على وصف العلاقة بين الحوكمة والنزاهة، بل يهدف إلى تفسير كيف ولماذا قد تفشل هذه العلاقة في البيئة الحكومية السعودية.

2.3. الإطار النظري:

يشهد القطاع الحكومي تطورات متسارعة تفرض تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز الكفاءة والشفافية والمساءلة، ويُعد مفهوم الحوكمة المؤسسية أحد أهم هذه الممارسات لما يوفره من إطار منظم يضبط الأداء ويعزز الالتزام ويحد من الممارسات غير الرشيدة. وتبرز أهمية الحوكمة من خلال

دورها في تحسين مستوى الإفصاح والوضوح في الإجراءات الإدارية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، يركز الإطار النظري على استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالشفافية والمساءلة، بما يدعم تفسير نتائج الدراسة وفهم العلاقات بين متغيراتها.

2.3.1. الحوكمة المؤسسية

ماهية الحوكمة المؤسسية

يرجع تعريف الحوكمة لغويا في أصلها اللغوي إلى الجذر العربي (حكم)، الذي يدل على المنع والفصل والضبط والإحكام. ويُقال: حكم الشيء أي أتقنه وأحكمه، وحكم بين الناس أي فصل بينهم بالعدل، والحكم هو القضاء، والحكمة هي وضع الشيء في موضعه الصحيح. وعليه، فإن الحوكمة في معناها اللغوي تشير إلى إحكام السيطرة، وضبط السلوك، وتنظيم التصرفات وفق قواعد عادلة تضمن الاستقامة والانضباط. (ثابت 2016)

ويُستفاد من هذا الأصل اللغوي أن الحوكمة تعكس مفهوم التوجيه الرشيد والضبط المنظم للأفعال والقرارات، بما يحقق العدالة ويمنع الفساد والانحراف، وهو ما يتقاطع مع الاستخدام المعاصر للمصطلح في المجالات الإدارية والمؤسسية. (حسانين 2023)

تُعد الحوكمة من المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ تعني النظام الذي يُدار من خلاله العمل داخل المؤسسات بطرق تضمن الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية. ويهدف هذا النظام إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. كما تركز الحوكمة على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة للمستفيدين، وضمان تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف التنظيمية. تُعتبر الحوكمة أحد الركائز الأساسية لإدارة

المؤسسات الناجحة، ويجب أن تشمل جوانب متعددة مثل تنظيم العلاقات بين المساهمين والإدارة، ووضع سياسات واضحة لمراقبة الأداء واتخاذ القرارات. (العازمي 2022)

إن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من الأنظمة الإدارية أو السياسات التي تهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. بل هي إطار تنظيمي شامل يُركز على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إدارة فعّالة وواضحة للموارد البشرية، والمالية، والتقنية، بما يحقق الاستدامة والشفافية في جميع الأنشطة. كما تضع الحوكمة آليات لحماية حقوق أصحاب المصالح، مثل المساهمين، والعملاء، والموظفين، عن طريق ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة، ومعالجة أي تضارب في المصالح قد يهدد نزاهة المؤسسة أو سمعتها.

وإصطلاحاً تُعرّف الحوكمة بأنها الإطار العام الذي يحدد كيفية توجيه المؤسسات وإدارتها والرقابة عليها، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، مثل المساهمين، والإدارة، والعمال، وأصحاب المصالح الآخرين. وتهدف الحوكمة إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان الاستخدام الرشيد للموارد، من خلال وضع قواعد واضحة لصنع القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة. (الشتيوي 2023)

وتُشير الحوكمة أيضاً إلى منظومة من القواعد والإجراءات والممارسات التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتحدد آليات الرقابة والمساءلة، بما يضمن توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والحد من المخاطر المؤسسية والإدارية، وتعزيز الثقة في أدائها المالي والتشغيلي.

تُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات والممارسات التنظيمية التي تضبط العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتحدد بوضوح آليات الرقابة والمساءلة، بما يضمن توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والحد من المخاطر المالية والإدارية،

وتعزيز الثقة في أدائها المالي والتشغيلي. كما يُنظر إلى الحوكمة باعتبارها أداة إدارية ورقابية تسعى إلى تحسين جودة القرارات داخل المؤسسة، من خلال دعم مبادئ الشفافية والإفصاح، وضمان استقلالية الأجهزة الرقابية، وتفعيل دور مجلس الإدارة ولجانه المتخصصة، الأمر الذي يسهم في حماية حقوق المساهمين وتحقيق العدالة بين مختلف أصحاب المصالح (النسر ومفتاح، 2022).

وفي سياق متصل، تُفهم الحوكمة على أنها مجموعة من المبادئ التي تستهدف تحقيق الانضباط المؤسسي عبر الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة، وتطبيق معايير النزاهة والمساءلة، بما يضمن سلامة المركز المالي للمؤسسة واستدامة أدائها على المدى الطويل (قنديد وقمان، 2021). كما تمثل الحوكمة إطارًا استراتيجيًا لإدارة المخاطر، إذ تسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات المالية والإدارية، وتعزيز كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية، وتحد من مظاهر الفساد وسوء استغلال السلطة، بما يدعم الاستقرار المالي ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات (وهبي، 2016).

ومن زاوية أخرى، تُعد الحوكمة مفهومًا تنظيميًا يربط بين الأداء المالي والأداء المؤسسي، حيث تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم القيمة الاقتصادية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الربحية والمسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية. كما تُعرّف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم في أعمالها عبر تنظيم العلاقات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ووضع الأطر التي تكفل تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة، بما يعزز ثقة المستثمرين ويحسن كفاءة الأسواق المالية (الهنائي وآخرون، 2025).

وفيما يتعلق بالحوكمة المالية، فهي تشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان سلامة الإدارة المالية من خلال ضبط عمليات التخطيط المالي، والرقابة على الإنفاق، وتحسين جودة التقارير المالية، بما يدعم اتخاذ القرارات الاستثمارية ويحقق الاستدامة المالية. كما تُعد الحوكمة مفهومًا ديناميكيًا يتطور بتطور البيئات الاقتصادية والتنظيمية، إذ لم يعد يقتصر على الامتثال

للقوانين، بل أصبح إطارًا متكاملًا يعزز الابتكار المؤسسي، ويرفع كفاءة الأداء، ويدعم القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

وأخيرًا، تبرز الحوكمة دور القيم الأخلاقية في الإدارة من خلال ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، بما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية، ويعزز الثقة بين المؤسسة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي (زمولي وزارع، 2025).

أهداف ومميزات الحوكمة المؤسسية

تهدف الحوكمة المؤسسية إلى إرساء إطار متكامل يضمن الإدارة الرشيدة للموارد، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويحقق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة. كما تسعى إلى ضبط السلوك الإداري والحد من الانحرافات والممارسات غير الرشيدة، من خلال تبني مجموعة من الأهداف التي تشكل الأساس العملي لتطبيقها، وتدعم الاستدامة المؤسسية وتعزز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين.

ومن أبرز أهداف الحوكمة المؤسسية:

- تعزيز الشفافية والإفصاح: تهدف الحوكمة المؤسسية إلى إرساء إطار متكامل يضمن الإدارة الرشيدة للموارد، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويحقق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة. كما تسعى إلى ضبط السلوك الإداري والحد من الانحرافات والممارسات غير الرشيدة، من خلال تبني مجموعة من الأهداف التي تشكل الأساس العملي لتطبيقها، وتدعم الاستدامة المؤسسية وتعزز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين.

- ومن أبرز أهداف الحوكمة المؤسسية:

- تعزيز الشفافية والإفصاح: تهدف الحوكمة إلى ضمان توافر معلومات دقيقة وواضحة وفي التوقيت المناسب، بما يسمح لأصحاب المصلحة بتقييم الأداء المؤسسي بصورة موضوعية. ويسهم الإفصاح الفعال في تقليل عدم تماثل المعلومات، وتعزيز الثقة في الممارسات الإدارية، ودعم كفاءة اتخاذ القرار.
- تحقيق المساءلة والانضباط المؤسسي: تسعى الحوكمة إلى ترسيخ مبدأ المساءلة من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح وربط الصلاحيات بالرقابة، بما يضمن خضوع الإدارة للتقييم والمراجعة المستمرة، ويحد من سوء استخدام الموارد ويعزز الالتزام بالأنظمة واللوائح.
- تحسين كفاءة الأداء المؤسسي: تهدف الحوكمة إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات والإمكانات المؤسسية، بما ينعكس إيجاباً على فعالية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الحد من المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر: تساعد الحوكمة في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع آليات مناسبة للتعامل معها، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وضمان استقرار العمليات.
- حماية حقوق أصحاب المصالح: تعمل الحوكمة على ضمان العدالة في التعامل مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والمستفيدين والشركاء، وتعزيز تكافؤ الفرص في الحصول على المعلومات والموارد.
- تعزيز الثقة المؤسسية: تسهم الحوكمة في بناء بيئة مؤسسية تقوم على النزاهة والمصداقية، ما يعزز ثقة المجتمع والمستفيدين في المؤسسة، ويُعد هذا عنصراً أساسياً لدعم استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

• تحقيق المساءلة والانضباط المؤسسي: تمثل المساءلة ركيزة أساسية في الحوكمة المؤسسية، حيث تسهم في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وتضمن خضوع جميع العمليات الإدارية للمراجعة والتقييم المستمر. وتساعد المساءلة على ضبط السلوك المؤسسي ومنع تجاوزات السلطة أو سوء استخدام الموارد، سواء كانت بشرية أو مادية أو تنظيمية. كما تربط الحوكمة بين الصلاحيات والرقابة بطريقة منهجية، بحيث يكون كل موظف أو إدارة مسؤولة عن نتائج أعمالها. ويترتب على ذلك تعزيز الانضباط المؤسسي، حيث يلتزم جميع العاملين بالسياسات واللوائح المعتمدة، كما يخلق بيئة عمل منظمة تساعد على الحد من النزاعات الداخلية، وتسهّل عملية اتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية. (الهناثب وآخرون 2025)

• تحسين كفاءة الأداء المؤسسي: تهدف الحوكمة المؤسسية إلى تعزيز كفاءة استخدام الموارد والإمكانات المتاحة داخل الجهة الحكومية، بما يشمل الكفاءات البشرية، الوقت، البنية التحتية، والقدرات التقنية والتنظيمية. ويترتب على هذا تحسين فعالية العمليات الإدارية وتقليل الهدر في الموارد، بحيث تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية أكبر. كما تتيح الحوكمة تعزيز التكامل بين مختلف الإدارات والوظائف، مما يرفع مستوى التنسيق الداخلي ويعزز القدرة على الاستجابة للتحديات والمستجدات بسرعة وكفاءة. ومن خلال تحسين التخطيط المؤسسي واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة، يمكن تحقيق أداء مؤسسي متوازن ومستدام، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى السمعة المؤسسية العامة..

• الحد من المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر: تلعب الحوكمة دوراً جوهرياً في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت تنظيمية أو إدارية أو تشغيلية،

وتحليلها ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفاعلية. ويؤدي ذلك إلى تقليل احتمالات حدوث أخطاء أو تجاوزات قد تؤثر على استقرار العمليات أو جودة الخدمات. كما تتيح الحوكمة وضع آليات وقائية ورقابية تساعد على حماية المؤسسة من المخاطر الناتجة عن تداخل الصلاحيات أو ضعف التنسيق بين الإدارات. ومن خلال تعزيز إدارة المخاطر، تصبح المؤسسة أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات غير المتوقعة، وتضمن استمرارية تقديم الخدمات دون توقف، ما يرفع مستوى الاستقرار المؤسسي ويعزز القدرة على التخطيط طويل المدى. (رزيقة 2015)

• **حماية حقوق أصحاب المصالح:** تعمل الحوكمة على ضمان العدالة والمساواة بين جميع الأطراف المعنية بالعمل المؤسسي، بما يشمل الموظفين، الإدارات، المستفيدين، الشركاء، وأصحاب المصالح الآخرين. ويشمل ذلك توفير المعلومات والشفافية في التعاملات، وإتاحة الفرص لجميع الأطراف للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، ومعاملة الجميع بطريقة عادلة ومتساوية. وتساهم هذه الحماية في بناء بيئة مؤسسية تحترم حقوق الأفراد والجماعات، وتحد من النزاعات الداخلية والخارجية، كما تعزز الثقة بين المؤسسة وبيئتها المحيطة. ومن خلال ضمان العدالة والمساءلة، يمكن تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة، ما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

• **تعزيز الثقة المؤسسية:** تسعى الحوكمة إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمصداقية في جميع عملياتها وقراراتها. وتعزز هذه الثقافة الثقة بين المؤسسة والجمهور والمستفيدين، وبين الإدارة والموظفين، بما يخلق بيئة عمل متماسكة ومستقرة. كما أن الثقة المؤسسية تشكل أساسًا لتعزيز التعاون والشراكات مع الجهات الخارجية، وتزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتنظيمية. ومن خلال اعتماد قيم أخلاقية

ومبادئ واضحة في الأداء المؤسسي، تساهم الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل، وتحسين سمعة المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الكفاءات والدعم المجتمعي وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح. (السلمي 2024)

اما عن مميزات الحوكمة المؤسسية، فيما يلي ابرز مميزاتها:

1. تعزيز جودة المعلومات والإفصاح: تعمل الحوكمة المؤسسية على رفع مستوى جودة المعلومات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير، من خلال وضع سياسات واضحة للإفصاح وتحديد المسؤوليات الخاصة بجمع وتحليل البيانات. هذه العملية تضمن دقة المعلومات وموثوقيتها، وتقلل من الأخطاء والانحرافات في التقارير الإدارية، كما تساعد على تقديم صورة دقيقة عن الأداء المؤسسي لكل أصحاب العلاقة. وعلاوة على ذلك، فإن الشفافية في تقديم المعلومات تتيح للقيادات وصناع القرار متابعة الإجراءات وتقييم النتائج بشكل موضوعي، مما ينعكس إيجاباً على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على أساس بيانات صحيحة. هذا الأمر يعزز ثقة الموظفين والجمهور في المؤسسات الحكومية، ويدعم ثقافة النزاهة والالتزام بالقوانين والإجراءات الرسمية.

2. الحد من الفساد والممارسات غير الرشيدة: تعتبر الحوكمة المؤسسية أداة فعالة للحد من الفساد وسوء استخدام السلطة، من خلال وضع ضوابط وإجراءات دقيقة لضبط الأداء ومتابعة تطبيق السياسات التنظيمية. فهي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح، وتنفذ آليات الرقابة الداخلية مثل لجان المراجعة والتدقيق والمتابعة المستمرة للعمليات الإدارية، ما يقلل من فرص التجاوزات أو الانحرافات الإدارية. كما أن تفعيل دور المساءلة بشكل منتظم يضمن ربط الأداء بالنتائج، ويخلق بيئة عمل تتميز بالعدل والشفافية، ما يشجع على الالتزام

بالأهداف المؤسسية ويحد من ممارسة أي تصرفات غير مشروعة قد تضر بمصلحة المؤسسة أو تؤثر على كفاءة الخدمات المقدمة.

3. تحسين كفاءة استخدام الموارد: يساهم تطبيق الحوكمة المؤسسية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتنظيمية والمادية المتاحة داخل الأجهزة الحكومية. إذ تعمل على توجيه هذه الموارد بشكل استراتيجي، مع تقليل الهدر أو الاستخدام غير الفعال، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة. كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يشجع على تكامل الجهود بين الإدارات المختلفة، ويقلل من ازدواجية العمل، ويعزز التنسيق المؤسسي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. هذا الاستخدام الأمثل للموارد يعكس قدرة الإدارة على التخطيط الرشيد وتوزيع المسؤوليات بشكل مدروس، ما يساهم في تعزيز استدامة الإنجاز المؤسسي وتحقيق نتائج ملموسة على المدى الطويل. (عبد الكريم ومفتاح 2022)

4. تعزيز الثقة لدى أصحاب المصالح والمستفيدين: تساهم الحوكمة المؤسسية في بناء ثقة قوية بين المؤسسة والمستفيدين وأصحاب العلاقة الآخرين، وذلك من خلال الالتزام بالشفافية وتطبيق مبادئ المساءلة بوضوح. فوجود آليات واضحة لمتابعة الأداء والإفصاح عن القرارات والخطط يخلق انطباعاً إيجابياً لدى الجمهور ويزيد من قبول السياسات والخدمات الحكومية. كما أن الثقة المتبادلة تعزز التفاعل الإيجابي بين المؤسسة ومحيطها، وتزيد من قدرة الأجهزة الحكومية على تنفيذ برامجها ومشروعاتها بكفاءة، إذ يشعر المستفيدون بأن المؤسسة تلتزم بالمصداقية وتطبق العدالة في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات..

5. دعم الاستقرار وتقليل المخاطر المؤسسية: تعمل الحوكمة المؤسسية على توفير آليات متكاملة لإدارة المخاطر التنظيمية والإدارية، من خلال رصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنبها. هذا يساهم في الحفاظ على الاستقرار الداخلي للأجهزة الحكومية، ويقلل من التقلبات غير المبررة في الأداء، كما يتيح للقيادات التعامل بمرونة مع التحديات الطارئة أو الظروف المفاجئة.

كما تعزز الحوكمة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، ما يضمن استمرارية تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويقلل من فرص الفشل أو العجز في الأداء المؤسسي.

6. تحسين فعالية الرقابة والإشراف: تعد الحوكمة المؤسسية إطارًا لتعزيز الرقابة والإشراف على الأداء المؤسسي، من خلال تفعيل دور الهيئات الرقابية الداخلية ومتابعة الإجراءات والسياسات بشكل مستمر. فهي تحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتضمن أن جميع الإدارات تلتزم بالقوانين واللوائح، كما تساهم في تطوير نظم المتابعة والتقييم، ما يزيد من قدرة مجلس الإدارة ولجانه المختصة على ضبط الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. وتعمل الرقابة الفعالة على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها سريعًا، ما يقلل من التأثير السلبي لأي أخطاء أو سوء إدارة، ويعزز من مستوى الكفاءة المؤسسية بشكل عام.

7. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص: تضمن الحوكمة المؤسسية تحقيق العدالة في التعامل مع جميع أصحاب العلاقة، وتوفير فرص متساوية للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات المؤثرة على الأداء. فوجود آليات واضحة للمساءلة ومتابعة الأداء يحد من تعارض المصالح ويعزز ثقافة الشفافية داخل المؤسسة. كما يساهم الالتزام بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص في بناء بيئة عمل إيجابية، ويزيد من رضا الموظفين والمستفيدين عن الخدمات المقدمة، ويعزز الثقة بين المؤسسة وجميع الأطراف المعنية، بما يخلق بيئة تنظيمية مستقرة ومستدامة.

8. تعزيز القدرة التنافسية المؤسسية: تساهم الحوكمة المؤسسية في رفع السمعة المؤسسية وتحسين صورة الجهاز الحكومي أمام المجتمع وأصحاب العلاقة، من خلال الالتزام بالشفافية والمساءلة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. هذا التحسين في السمعة يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية، ويزيد من مصداقيتها وفعاليتها في تقديم الخدمات. كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يخلق بيئة تنظيمية قادرة على

الابتكار والتطوير المستمر، ما يدعم استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق النمو الاستراتيجي في المدى الطويل. (الألمعي 2018)

محددات الحوكمة المؤسسية

تُعنى محددات الحوكمة المؤسسية بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، سواء من حيث توزيع السلطات، أو اتخاذ القرارات، أو ضمان المساءلة والشفافية. ويُقسَّم فهم هذه المحددات إلى نوعين رئيسيين: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، حيث يتكامل تأثيرهما على بناء نظام مؤسسي متين وقادر على تحقيق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة وعدالة.

أولاً: المحددات الداخلية للحوكمة

تمثل المحددات الداخلية جميع القواعد والهياكل والآليات التي تنظم العلاقة بين الأطراف المسؤولة عن إدارة المؤسسة، مثل الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، بهدف تقليل التعارض بين المصالح المختلفة وضمان اتخاذ قرارات فعّالة ومتوازنة.

- دور حملة الأسهم: يلعب حملة الأسهم دورًا محوريًا في مراقبة الأداء العام للمؤسسة وتوجيه سياساتها. فهم يؤثرون في تحديد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة، ويوافقون على السياسات العامة، ويضمنون حماية مصالحهم المشروعة. كما أنهم يشكلون آلية ضغط إيجابية لتحسين مستوى المساءلة والشفافية في جميع العمليات المؤسسية، ما يعزز الثقة بين الأطراف الداخلية والخارجية.

- دور مجلس الإدارة: يُعد مجلس الإدارة الركيزة الأساسية في توجيه سياسات المؤسسة ووضع الاستراتيجيات العامة. فهو يحدد أهداف الأداء المؤسسي ويراقب تنفيذها من قبل

الإدارة التنفيذية، ويضمن التزام جميع الوحدات التنظيمية بالخطط والسياسات المعتمدة. كما يتحمل المجلس المسؤولية الكاملة عن متابعة كفاءة العمليات الإدارية والإشراف على تطبيق الإجراءات المؤسسية بشكل منسق، بما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات ويضمن اتخاذ قرارات مدروسة تتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

- دور الإدارة التنفيذية: تتولى الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ السياسات والخطط المقررة من مجلس الإدارة، مع ضمان الالتزام بالإجراءات الداخلية ومعايير الجودة في الأداء الإداري. ويشمل دورها تقديم تقارير دقيقة عن تنفيذ الخطط والعمليات، وإشراك كافة الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف المحددة. كما تسهم الإدارة التنفيذية في تعزيز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة من خلال تفعيل آليات المساءلة والمتابعة المستمرة للعمليات، مما يخلق بيئة عمل تتسم بالوضوح والشفافية ويحد من الانحرافات الإدارية.

ثانياً: المحددات الخارجية للحوكمة

تشمل المحددات الخارجية العوامل المؤثرة في تطبيق الحوكمة والتي تفرضها البيئة التنظيمية والقانونية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسة. هذه المحددات تضمن أن تكون عمليات الحوكمة متوافقة مع المعايير العامة للدولة، وتساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

- الإطار القانوني والتنظيمي: يشمل جميع القوانين واللوائح التي تنظم نشاط المؤسسات، مثل قوانين الشركات، والاستثمار، وحماية الملكية، ومنع الاحتكار. وجود إطار قانوني واضح وفعال يوفر أرضية صلبة لعمل المؤسسة، ويساعد في ضبط العلاقات بين الأطراف المختلفة، ويعزز من التزام الإدارة بالإجراءات المؤسسية بما يضمن عدالة وشفافية القرارات.

- كفاية الأجهزة الرقابية: تلعب الأجهزة الرقابية دورًا مهمًا في ضمان جودة الأداء المؤسسي من خلال متابعة تطبيق القوانين واللوائح، ورصد الانحرافات، وفرض العقوبات عند الضرورة. يشمل ذلك هيئات الدولة المختصة بالإشراف على المؤسسات، مما يضمن تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية بكفاءة ويحد من الممارسات السلبية داخل المؤسسة.
- دور المؤسسات ذاتية التنظيم: تمثل المؤسسات المهنية والجمعيات المهنية وسيلة لضبط المعايير والسلوكيات المهنية، مثل مكاتب المحاماة والمراجعة، أو هيئات التصنيف والتقييم. هذه المؤسسات تساهم في وضع ضوابط ذاتية تضمن الالتزام بأفضل الممارسات، وتساعد على تعزيز استقلالية الأداء المؤسسي وضمان فاعلية القرارات الإدارية.
- البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية: تتأثر فعالية الحوكمة بالسياق المحلي للمؤسسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية السائدة، والقيم المجتمعية، والسياسات الحكومية، والظروف الاقتصادية. فالالتزام بمبادئ الشفافية والمسؤولية الاجتماعية في بيئة تشجع على المشاركة والمساءلة يساهم في غرس ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة، ويزيد من تقبل السياسات والخطط المؤسسية، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وحماية مصالح جميع أصحاب العلاقة.

نماذج الحوكمة المؤسسية

تعكس نماذج الحوكمة المؤسسية الأطر التنظيمية والإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان فعالية اتخاذ القرار، وتوزيع السلطات، وتعزيز الشفافية والمساءلة بين الأطراف المعنية. وقد حدّد الباحثون نماذج رئيسية تعتمد فلسفات مختلفة في تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة، بحيث يتكيف كل نموذج مع البيئة الاقتصادية والتنظيمية التي يُطبق

فمها. ومن أبرز هذه النماذج نموذج يشبه النهج الأنجلو-أمريكي، ونموذج مستند إلى العلاقات المؤسسية والشبكية كما في بعض التجارب الأوروبية والآسيوية.

أولاً: النموذج الأنجلو-أمريكي للحوكمة المؤسسية

يعتمد هذا النموذج على آليات السوق كمحدد أساسي لتنظيم العلاقة بين الأطراف داخل المؤسسة، ويُطبق بشكل رئيسي في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية والدول المرتبطة بها اقتصادياً. يركز هذا النموذج على حماية مصالح المساهمين من خلال تمكينهم من التدخل في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتعزيز استقلالية الإدارة التنفيذية، وربط الأداء المؤسسي بالنتائج والالتزام بالسياسات المعتمدة. ويتميز النموذج بالتركيز على الشفافية والإفصاح عن القرارات والإجراءات الإدارية، بما يضمن تمكين أصحاب المصلحة من متابعة فعالية الإدارة ومساءلتها. ورغم مزاياه في تعزيز المساءلة والشفافية، إلا أن النموذج يواجه تحديات تتمثل في ضعف تأثير صغار المساهمين بسبب تشتت ملكياتهم مقابل قوة كبار المستثمرين وتأثيرهم على توجيه السياسات المؤسسية بما يخدم مصالحهم الخاصة.

ثانياً: النموذج الألماني-الياباني للحوكمة المؤسسية

يعتمد هذا النموذج على العلاقات المؤسسية والشبكية طويلة المدى بين الشركات والمؤسسات التنظيمية الأخرى، ويُطبق في ألمانيا واليابان وعدد من الدول الأوروبية المرتبطة بها اقتصادياً. ويتميز بوجود تدخل كبير للجهات المؤسسية والشركاء الاستراتيجيين في عملية اتخاذ القرار، مع اعتماد ثقافة إدارية تشاركية تشمل المساهمين والعاملين في الوحدة الاقتصادية. يسهم هذا النموذج في تعزيز الاستقرار المؤسسي، والولاء التنظيمي، وضمان استمرارية تطبيق السياسات المؤسسية بطريقة منسقة، كما يعزز التنسيق بين مختلف الأطراف لضمان توافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك، قد تقل فعالية حماية الحقوق الفردية لصغار المساهمين، وتكون قرارات

المؤسسة أحياناً مرتبطة بالسياسات الاقتصادية للدولة، ما قد يؤثر على استقلالية الإدارة وكفاءة آليات اتخاذ القرار.

ويمكن المقارنة بين هذين النموذجين كالآتي:

جدول 2 مقارنة بين نماذج الحوكمة المؤسسية

وجه المقارنة	النموذج الأنجلو-أمريكي	النموذج الألماني-الياباني
الدول المطبقة	المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، والدول المرتبطة اقتصادياً	ألمانيا، اليابان، وبعض الدول الأوروبية
الأساس الحاكم	توجيه العلاقة وفق آليات السوق والمنافسة	العلاقات المؤسسية والشبكات طويلة المدى
الميزة الرئيسية	حماية مصالح المساهمين، وتعزيز استقلالية الإدارة التنفيذية	إشراك المساهمين والعاملين في عملية اتخاذ القرار
الجانب الإيجابي	تعزيز الشفافية والمساءلة وربط الأداء المؤسسي بالنتائج	استقرار مؤسسي، ولاء تنظيمي، وتنسيق بين الأطراف المختلفة
الجانب السلبي	ضعف تأثير صغار المساهمين بسبب تشتت الملكية	ضعف الحماية الفردية للمساهمين وصعوبة فصل القرارات عن السياسات الاقتصادية العامة

الإطار العام للحوكمة وأهميتها في المؤسسات المؤسسية

يُعد الإطار العام للحوكمة في المؤسسات أحد المرتكزات الأساسية لضمان حسن الإدارة وتعزيز الثقة في الأداء المؤسسي، حيث يستند هذا الإطار إلى مجموعة من المبادئ الحاكمة التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة، وتحدد آليات اتخاذ القرار، وتضمن الاستخدام الرشيد للموارد الإدارية، ويهدف هذا الإطار إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية، والالتزام القانوني،

والمسؤولية الأخلاقية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وفي هذا السياق، يقوم الإطار العام للحوكمة على مجموعة من المبادئ المتكاملة التي تشكل منظومة متجانسة لضبط العمل المؤسسي داخل المؤسسات.

1. **المساءلة:** تعني المساءلة خضوع القائمين على إدارة المؤسسات المؤسسية للمحاسبة عن القرارات التي يتخذونها وعن النتائج المترتبة عليها، وذلك من خلال وجود آليات واضحة وفعّالة تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير المعمول بها. وتسهم المساءلة في الحد من التعسف في استخدام السلطة، وتعزز من مسؤولية الإدارة تجاه أصحاب المصالح، بما يحقق الانضباط المؤسسي ويحد من المخاطر الإدارية.

2. **الشفافية:** تشير الشفافية إلى وضوح الإجراءات والسياسات، وإتاحة المعلومات المتعلقة بالأداء المالي والإداري، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق داخل المؤسسة، وتُعد الشفافية عنصراً جوهرياً في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، كما تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال إتاحة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، والحد من الغموض الذي قد يؤدي إلى ممارسات غير سليمة. (قنديل ورحومة 2024)

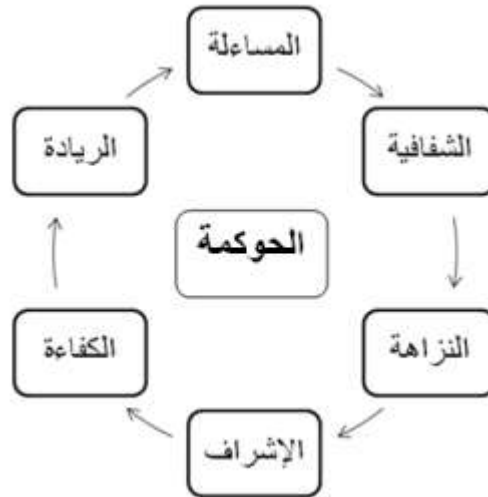
3. **النزاهة:** تعكس النزاهة التزام القائمين على إدارة المؤسسات بالتصرف بحيادية وأخلاقية في جميع المعاملات والقرارات، مع تجنب تضارب المصالح أو إساءة استخدام المعلومات أو الموارد المتاحة لتحقيق منافع شخصية أو فئوية. وتُعد النزاهة أساساً لترسيخ القيم المؤسسية، وضمان العدالة في التعامل، وتعزيز مصداقية المؤسسة في محيطها الاقتصادي والمالي.

4. **الإشراف:** يقصد بالإشراف المتابعة المستمرة والفعّالة لاستخدام الموارد البشرية، بما يضمن توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم قيمة أصولها، ويشمل الإشراف مراقبة

الأداء، وتقييم السياسات، وضمان الالتزام بالخطط والاستراتيجيات المعتمدة، الأمر الذي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر والمخاطر.

5. الكفاءة: تعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة وأعلى مستوى من الجودة. وترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بتبني استراتيجيات التحسين المستمر، وتطوير نظم العمل، ورفع قدرات العاملين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستدامة المؤسسية.

6. الريادة: تشير الريادة إلى التزام القيادة العليا بتطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسة ككل، من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة، وتعزيز ثقافة الحوكمة، والقُدوة في الالتزام بالقيم والمعايير المؤسسية، وتُعد الريادة عنصراً حاسماً في ضمان فاعلية الحوكمة، حيث إن نجاح الإطار العام للحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا وتوجهاتها. (فراج 2025)



2.3.2. الشفافية

ماهية الشفافية

تُشتق الشفافية في معناها اللغوي من الفعل شَفَّ، ويُقصد بها الرقة والوضوح والانكشاف، بحيث يكون الشيء ظاهرًا يمكن إدراك ما وراءه دون عوائق أو غموض. ويُستخدم هذا المعنى للدلالة على الوضوح التام وإظهار الحقيقة كما هي، بعيدًا عن الإخفاء أو التعتيم، وهو ما يعكس جوهر مفهوم الشفافية في مختلف المجالات.

وتُعبّر الشفافية بوجه عام عن درجة الوضوح والانفتاح في السياسات والإجراءات والقرارات، بما يتيح للأطراف المعنية الاطلاع على المعلومات الأساسية وفهمها دون تحريف أو تضليل. وهي تمثل التزامًا مؤسسيًا بإتاحة المعلومات في الوقت المناسب وبصورة مفهومة، بما يدعم حسن التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي. (عبد العال واخرون 2024)

وتُعد الشفافية قيمة أخلاقية وسلوكية تعكس التزام الأفراد والمؤسسات بالنزاهة وتحمل المسؤولية، حيث تفرض الكشف عن الممارسات والقرارات والنتائج المترتبة عليها. ويسهم هذا الالتزام في الحد من السلوكيات الانتهازية وتعزيز الثقة المتبادلة بين مختلف أصحاب المصالح.

ومن المنظور الإداري، تشير الشفافية إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات، وإعلان السياسات التنظيمية وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بما يقلل من الغموض الإداري ويعزز كفاءة الأداء. كما تساعد الشفافية الإدارية على تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى المشاركة، والحد من النزاعات التنظيمية. (حسن 2025)

وترتبط الشفافية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الحوكمة، إذ تمثل أحد ركائزها الأساسية، حيث تقوم على الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بالأداء المالي والتشغيلي والإداري. ويسهم ذلك في تمكين أصحاب المصالح من تقييم أداء المؤسسة بصورة موضوعية واتخاذ قرارات رشيدة.

أنواع الشفافية المؤسسية

تتخذ شكلين رئيسيين داخل المنظمات، هما الشفافية الخارجية والشفافية الداخلية، ويُعد كل منهما عنصراً مكملاً للآخر في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال وتعزيز الثقة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة. (السبيعي 2010)

أولاً: الشفافية الخارجية

ترتبط الشفافية الخارجية بعلاقة المنظمة مع محيطها الخارجي، وتشمل جميع الأطراف المتعاملة معها مثل الجمهور، والمستثمرين، والعملاء، والجهات الرقابية. ويُفترض في المنظمة التي تتبنى الشفافية الخارجية أن تلتزم بنشر المعلومات الصحيحة والدقيقة المتعلقة بخدماتها وأنشطتها، وأن تفصح بموضوعية عن التحديات والعقبات أو الإخفاقات التي قد تواجهها في أدائها، فضلاً عن تقبل النقد الإيجابي والعمل على تصحيح المسار.

وتتسم المنظمة الشفافة خارجياً بانفتاحها على المجتمع، واعتمادها على قنوات اتصال متنوعة وفعالة، وحرصها على المصداقية والدقة في حجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، مع تجنب السرية غير المبررة في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة. كما تُولي اهتماماً واضحاً بمشاركة الجمهور وتعزيز الحوار المتبادل، الأمر الذي يعكس وضوح نظام الاتصال المؤسسي لديها.

وتتطلب الشفافية الخارجية توافر عدد من المتطلبات الأساسية، من أبرزها إتاحة الوصول المفتوح إلى المعلومات للجمهور، وتمكينهم من المشاركة في صناعة القرار، وضمان تبادل وتدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها. كما تشمل تعزيز التواصل المباشر بين القيادات والجمهور، وفهم احتياجاتهم واهتماماتهم، والعمل على إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها، بما يساهم في بناء الثقة وتحقيق رضا الأطراف الخارجية. (الكايد 2023)

ثانيًا: الشفافية الداخلية

ترتبط الشفافية الداخلية بالبيئة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الوضوح في الحسابات العمومية والإجراءات الإدارية، بما يسهل عمليات الرقابة والمتابعة. كما تشمل نشر القوانين والتعليمات الحديثة التي تعزز تطبيق سيادة القانون وترسخ الممارسات الديمقراطية داخل المنظمة.

وتعني الشفافية الداخلية التدفق الحر والمنظم للمعلومات داخل المنظمة، وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لكل مستوى إداري وفقًا لمتطلبات العمل، بما يمكن العاملين من أداء مسؤولياتهم بكفاءة. كما تتجسد في إشراك العاملين في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتبني قدر مناسب من المرونة التنظيمية، مع الالتزام بالنزاهة في توزيع المسؤوليات وممارسة الصلاحيات. (حسانين 2023)

ويُعد تحديد حجم المعلومات التي ينبغي مشاركتها، وتوقيت الإفصاح عنها، أمرًا حاسمًا في تطبيق الشفافية الداخلية، إذ لا يقتصر الالتزام بها على مناقشة الأفكار فقط، بل يتطلب عرض الصورة الكلية للأوضاع التنظيمية بشكل واضح وصرح للعاملين، بما يعزز الثقة الداخلية ويحد من الغموض الإداري.

ومن خلال ذلك يتضح أن الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية تمثلان منظومة متكاملة، حيث تعنى الأولى بالبيئة الداخلية للمنظمة، في حين تهتم الثانية بعلاقتها مع البيئة الخارجية والمحيط الذي تتفاعل معه. ويؤدي التفاعل المتبادل بين هذين النوعين إلى تعزيز تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها العام، إذ يؤثر كل منهما في الآخر بصورة مباشرة أو غير مباشرة. (متولي وآخرون 2024)

أهمية وفوائد تطبيق الشفافية المؤسسية

تُعد الشفافية المؤسسية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها النظم الرشيدة، إذ تمثل قناة اتصال مفتوحة وفعّالة بين المسؤولين وأصحاب المصالح، بما يضمن تدفق المعلومات المؤسسية بصورة واضحة ودقيقة. ويسهم هذا الانفتاح في تعزيز الثقة المتبادلة، ويدعم مشاركة الأطراف المختلفة في الشأن المالي والاقتصادي على أسس موضوعية.

وتسهم الشفافية المؤسسية في تحقيق المصلحة العامة من خلال تمكين المجتمع من الاطلاع على كيفية إدارة الموارد، الأمر الذي يعزز الاستخدام الرشيد للمال العام ويحد من الانحرافات في توجيه الإنفاق. كما تساعد في اتخاذ قرارات مالية سليمة تستند إلى معلومات دقيقة، سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المستثمرين وصناع السياسات.

كما تلعب الشفافية المؤسسية دورًا محوريًا في دعم نجاح المنظمات واستمراريتها، خاصة تلك التي تسعى إلى مكافحة الفساد بجميع أشكاله. فالإفصاح الواضح عن البيانات المؤسسية والسياسات المحاسبية يقلل من فرص التلاعب والغموض، ويعزز النزاهة والانضباط المالي داخل المؤسسات. (حلمي وعمر 2024)

وتُعد الشفافية المؤسسية عاملاً رئيسيًا في جذب الاستثمارات وتشجيعها، إذ توفر للمستثمرين معلومات موثوقة تساعد على تقييم المخاطر والعوائد المتوقعة، مما ينعكس إيجابًا على إنعاش السوق المالي وزيادة كفاءته. كما تسهم في تحسين بيئة الأعمال من خلال تقليل عدم تماثل المعلومات بين الأطراف المتعاملة في السوق.

ومن جانب آخر، تساعد الشفافية المؤسسية على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، عبر ترسيخ مبادئ المساءلة والديمقراطية المؤسسية، والانتقال نحو ما يُعرف بالنظام المفتوح الذي يقوم على الوضوح والمشاركة. ويؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الإجراءات المؤسسية.

تمكّن الشفافية المؤسسية الأفراد والجهات المعنية من التأثير في القرارات المؤسسية التي تمس مصالحهم وتنعكس على حياتهم الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزز المشاركة المجتمعية ويكرس مبادئ العدالة والمساءلة. ومن ثم، يمكن القول إن المجتمع الذي يتمتع بدرجة عالية من الشفافية المؤسسية هو مجتمع يسوده الرقي والنزاهة، وتتوفر فيه مقومات الاستقرار والتقدم الحضاري.

أما عن فوائد تطبيق الشفافية المؤسسية فالشفافية المؤسسية تمثل أحد الركائز الأساسية لضمان إدارة مالية رشيدة وفعالة داخل المؤسسات، إذ تتيح قناة مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب المصلحة. وتطبيق الشفافية يساهم في تحقيق المصلحة العامة، وتسهيل اتخاذ القرارات الصحيحة، ودعم الاستمرارية المؤسسية، فضلاً عن تعزيز الثقة في النظام المالي والاقتصادي. ومن هنا يظهر جلياً الدور الكبير للشفافية في الحد من الفساد، وضمان الأداء الرشيد، وتحقيق التنمية المستدامة. ويمكن تفصيل أبرز فوائد تطبيق الشفافية المؤسسية وعوامل بناء مجتمع شفاف في النقاط التالية:

- **تقليل الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات:** تطبيق الشفافية يساهم في تقليص المركزية المفرطة في السلطة، حيث يصبح القرار مشتركاً ومراقباً، مما يحد من استغلال النفوذ ويزيد من كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. هذا التوزيع للسلطات يعزز من العدالة المؤسسية ويجعل الأداء المالي والإداري أكثر فعالية.

- **ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي:** من خلال الإفصاح عن المعلومات والنتائج بشكل واضح، يتمكن الأفراد والفرق داخل المؤسسة من فهم مسؤولياتهم والتفاعل بصورة تعاونية، بما يتيح المحاسبة الجماعية عن التجاوزات واتخاذ قرارات مشتركة. وهذا يعزز الروح التشاركية بين العاملين ويضمن وضوح النتائج لجميع الأطراف.

- **اختيار القيادات الإدارية المؤهلة والنزيهة:** توفر الشفافية إطاراً لاختيار القيادات على أساس الكفاءة، والنزاهة، والانتماء للمؤسسة، بعيداً عن المحسوبيات أو الانحياز الشخصي.

كما أنها تضمن أن تكون القرارات الإدارية مبنية على المعايير الموضوعية، مما يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة. (فراونة وأبو جزر 2023)

- إظهار نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات: توفر الشفافية إمكانية تقييم الأداء بدقة، وكشف نقاط الضعف، وتحديد الانحرافات في العمل المالي والإداري. ويتيح ذلك تنفيذ إصلاحات فورية أو تعديل السياسات والخطط، بما يعزز فعالية المؤسسة ويضمن استدامة الأداء.

- تعزيز الرقابة الذاتية والاستقلالية المهنية: من خلال وضوح المعلومات وحرية الاطلاع عليها، يتمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، مع شعور أكبر بالمسؤولية والمساءلة، مما يعزز مصداقية القرارات ويحد من أي تصرفات غير أخلاقية أو مخالفة للقوانين.

- تطوير الثقافة التنظيمية: الشفافية ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي ثقافة تعمل على ترسيخ قيم النزاهة، والمساءلة، والانفتاح، والالتزام بالقوانين والسياسات المعمول بها. هذه الثقافة تؤدي إلى بيئة عمل أكثر وضوحًا، وتقلل من فرص الفساد، وتدعم النمو المؤسسي المستدام. (عزوز ونور الدين 2022)

مضامين الشفافية المؤسسية والمشكلات التي تواجهها

الشفافية المؤسسية تمثل أحد الركائز الأساسية لإدارة المؤسسات بشكل رشيد، فهي ليست مجرد قاعدة إجرائية بل ثقافة تنظيمية متكاملة تهدف إلى ضمان وضوح القرارات، ومراقبة الأداء، وتعزيز المساءلة، والحد من الفساد، وبناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية. من خلال الممارسات الشفافة، يتمكن كل من المسؤولين وأصحاب المصلحة من فهم كيفية

إدارة الموارد، وما يتم اتخاذه من قرارات مالية واستراتيجية، مما يعزز من الفاعلية المؤسسية ويخلق بيئة عمل يسودها الانضباط والمصداقية. وتظهر أهمية الشفافية المؤسسية بشكل واضح من خلال مضامينها الأساسية التالية:

- الشفافية والمساءلة: المساءلة تعني قدرة أصحاب المصلحة على طلب تفسيرات ومبررات من المسؤولين حول استخدامهم للموارد والصلاحيات المخولة لهم، وتحميلهم المسؤولية عن أي تقصير أو إخفاق. وتعد الشفافية شرطاً أساسياً لتحقيق المساءلة، إذ بدون وضوح المعلومات وصحة البيانات، يصبح من الصعب تقييم الأداء أو محاسبة المخالفين. وتشمل المساءلة ثلاثة مستويات رئيسية: المساءلة التنفيذية، التي تركز على ضبط عمل الجهاز التنفيذي وتطبيق نظم الإدارة الداخلية والسياسات الوقائية؛ المساءلة التشريعية، حيث يراقب البرلمان أو الهيئة التشريعية نشاط الحكومة ويضمن التزامها بالقوانين؛ والمساءلة القضائية، التي تمثل خط الدفاع الأخير لضمان الالتزام القانوني، وتملك سلطة الإنفاذ لفرض العقوبات على المخالفين.

- الشفافية ومكافحة الفساد: الفساد ناتج عن استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية على حساب الصالح العام، ويزداد احتمال حدوثه في بيئات تفتقر إلى الشفافية والمراقبة. من هنا، تصبح الشفافية أداة فعالة لمكافحة الفساد، إذ توفر الوضوح في جميع الأنشطة المؤسسية، وتكشف عن أي سوء استخدام للموارد أو تجاوزات في السلطة، وتضع الأسس القانونية والرقابية لمساءلة المسؤولين. كلما زادت الشفافية في الإجراءات، تقل دائرة الفساد، ما يؤدي إلى بيئة مؤسسية أكثر عدالة واستدامة. (أبو العلا ودحمان 2025)

- الشفافية والديمقراطية: تعمل الشفافية على دعم النظام الديمقراطي من خلال تعزيز المشاركة، وحرية التعبير، والوصول المفتوح للمعلومات، وتمكين المواطنين والمستفيدين

من الاطلاع على عمليات صنع القرار. فهي تضمن أن تكون القرارات الإدارية متاحة للرقابة والمراجعة، ما يعزز الثقة بالمؤسسات ويقلل من المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة. كما أن تطبيق الشفافية يتيح للمجتمع الداخلي والخارجي المشاركة بفاعلية في صياغة السياسات، ويعزز ممارسات الديمقراطية على مستوى المؤسسات.

- **الشفافية والنزاهة:** النزاهة تعكس القيم الأخلاقية في الأداء المؤسسي والفردى، بما يشمل الأمانة، واحترام القوانين، ومراعاة الصالح العام. وتعمل الشفافية على تعزيز هذه القيم من خلال وضع معايير واضحة، والإفصاح عن السياسات والإجراءات، وتمكين الأطراف المختلفة من متابعة تنفيذها. المؤسسات التي تطبق الشفافية بشكل فعال تشجع ثقافة العمل النزاهة، وتكافح ممارسات الفساد، وتعزز الالتزام الأخلاقي بين الموظفين والإدارات.

- **الشفافية والثقة والتمكين:** الثقة هي حجر الأساس في العلاقة بين المسؤولين وأصحاب المصلحة، إذ يتم بناء الثقة على الوضوح، والدقة في المعلومات، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية. من جهة أخرى، التمكين هو عملية تفويض الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإعطاؤهم الحرية اللازمة لأداء مهامهم بشكل مسؤول، مما يعزز شعورهم بالكفاءة الذاتية ويحفز روح المبادرة والإبداع. وتعمل الشفافية على تهيئة البيئة الملائمة للثقة والتمكين عبر نشر المعلومات بدقة، وضمان تدفقها بحرية، وإشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار، ما يخلق منظومة عمل متكاملة يسودها التعاون والمساءلة. (بدوي 2025)

- **الشفافية كآلية للتقييم والتحسين المستمر:** تمكن الشفافية المؤسسات من مراقبة الأداء بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. فهي توفر بيانات دقيقة وموثوقة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتساعد في

تحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة على التخطيط المالي المستقبلي. كما أن الشفافية تتيح لأصحاب المصلحة متابعة كيفية تنفيذ السياسات والبرامج، وتقييم تأثيرها على المجتمع، ما يسهم في تحسين النتائج على المستويات الاقتصادية والاجتماعية.

- الشفافية كأداة لتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي: عندما تكون المؤسسات شفافة في تعاملاتها، يزداد الثقة في السوق ويُسهل جذب الاستثمارات، ويحد من المخاطر، ويعزز من استقرار النظام المالي. كما أن الشفافية توفر بيئة عادلة للمنافسة، وتحد من الممارسات الاحتكارية أو التلاعب المالي، وتضمن أن تكون الموارد العامة والخاصة مستغلة بكفاءة وفعالية، بما يدعم التنمية المستدامة. (سني وشرقي 2020)

كما ان تطبيق الشفافية يمثل تحديًا كبيرًا للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، إذ تتداخل فيه عوامل إدارية وقانونية وثقافية، وقد يؤدي ضعف التطبيق إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وثقة الجمهور بها. ومن أهم المشكلات التي تعترض تطبيق الشفافية ما يلي:

- صعوبة تحديد أولويات الأهداف: إن نجاح أي نظام شفاف يعتمد على وضوح الأهداف وتحديد أولوياتها بشكل دقيق، حيث يمكن من خلالها توجيه الموارد والجهود نحو ما يخدم المصلحة العامة بشكل أفضل. إلا أن تعدد الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب ترتيبها حسب الأهمية أو التأثير، مما يؤدي إلى ارتباك في التخطيط والتنفيذ، وإضعاف قدرة المؤسسات على متابعة نتائج أعمالها ومساءلة المسؤولين عنها. كما أن عدم وضوح الأولويات يزيد من احتمالية تضارب السياسات وتناقض القرارات الإدارية، ما يؤثر سلبيًا على مصداقية المؤسسة.

- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والبيروقراطية: تواجه المؤسسات تحديًا متمثلًا في استخدام الإجراءات التقليدية المعقدة التي تتسم بالروتين والتعقيد الإداري، وهو ما يعيق

تحقيق مستويات الشفافية المطلوبة. الأنظمة القديمة غالبًا لا توفر أدوات واضحة لمتابعة الأداء أو الإفصاح عن النتائج، كما أنها قد تفتقر إلى آليات المساءلة والمراقبة الفعالة. لذلك، يعتبر الإصلاح المالي والإداري ضرورة أساسية قبل تطبيق الشفافية، ويشمل تحديث اللوائح، تبسيط الإجراءات، تعزيز الرقابة الداخلية، وتدريب العاملين على الأساليب الحديثة في إدارة المعلومات والمحاسبة. (فراونة 2023)

- **الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير:** عندما لا يكون هناك تنسيق كافٍ بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، قد تظهر ازدواجية في الجهود، أو تضارب في الإجراءات والسياسات المؤسسية، ما يؤدي إلى ضعف التنسيق، ضياع الموارد، وتأخير عملية الإفصاح عن المعلومات المهمة. هذه الفوضى التنظيمية تقلل من فعالية الشفافية، حيث يصبح من الصعب على أصحاب المصلحة الحصول على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وهو ما يؤثر على قدرتهم على تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

- **العوامل الثقافية والسلوكية:** جانب آخر يؤثر على تطبيق الشفافية يتمثل في الثقافة المؤسسية والممارسات السائدة داخل المؤسسة. فغياب القيم الأخلاقية والنزاهة والمساءلة، أو مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين، قد يعيق تدفق المعلومات ويحد من وضوحها، مما يقلل من فعالية الشفافية في تعزيز الثقة بين المؤسسة والجمهور. إن بناء ثقافة مؤسسية تدعم الشفافية يتطلب وقتًا وجهودًا متواصلة، ويشمل تدريب العاملين، تعزيز الأخلاقيات المهنية، وتشجيع الانفتاح والمساءلة. (الأرضي 2021)

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث:

3.1. المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها واستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية.

ويُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة) والمتغير التابع (الشفافية والمساءلة الإدارية)، وذلك عبر جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة ومعالجتها إحصائيًا.

3.2. أسلوب جمع البيانات:

كي يتم انجاز البحث تم الاعتماد على المصادر الآتية :

المصادر الثانوية: الكتب العربية والرسائل الأكاديمية والمهنية والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

المصادر الأولية: تتعدد أنواع هذه المصادر، حيث تشمل إجراء المقابلات الشخصية والبحث المكتبي من خلال المستندات الرسمية، وإعداد الاستبيانات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة المجموعة الكاملة التي يُراد تعميم نتائج البحث عليها، ويتركز في هذه الدراسة على القيادات وصناع القرار والموظفين المتخصصين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تحديداً في الفئات التالية:

1. الإدارات العليا والوسطى.

2. إدارات الحوكمة والرقابة والمراجعة الداخلية.

3. الإدارات المؤسسية والإفصاح.

ويأتي التركيز على هذه الفئات لامتلاكها المعلومات والخبرة المباشرة حول تطبيق الحوكمة والمساءلة الإدارية فعلياً داخل الأجهزة الحكومية، مما يجعلها المصدر الأمثل لجمع البيانات الدقيقة والموثوقة.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة العينة العمدية الطبقية (Purposive Stratified Sample) لاختيار أفراد العينة، وذلك لضمان تمثيل الفئات ذات الخبرة في مجال الحوكمة والرقابة بشكل مناسب. وتتميز طريقة الاختيار هذه بالآتي:

- عمدية (Purposive): يتم اختيار الموظفين الذين يمتلكون التخصص والخبرة المطلوبة في مجال الحوكمة والرقابة، وليس بشكل عشوائي.
- طبقية (Stratified): التأكد من أخذ نسبة ممثلة من كل "طبقة" أو فئة، مثل ضمان وجود عدد كافٍ من مدراء المراجعة الداخلية ومدراء الشؤون المؤسسية، بما يعكس تركيب المجتمع الأصلي بدقة.
- حجم العينة: سيتم تحديد العدد الإجمالي المطلوب إحصائياً لضمان تمثيل النتائج بدقة، ويُقترح أن تكون حوالي 350 استبانة صالحة، وهو عدد كافٍ لتطبيق التحليلات

الإحصائية اللازمة والتأكد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الأجهزة الحكومية قيد الدراسة.

أدوات البحث:

تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لدراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

تم تصميم الاستبيان بناءً على:

الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة الإدارية.

الأدبيات العلمية التي تحدد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- البيانات الديموغرافية: تتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، وجهة العمل.

- أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية):

- تطبيق الحوكمة المؤسسية (5 عبارات)

- نضج الحوكمة المؤسسية (5 عبارات)

- التحديات التطبيقية للحوكمة (5 عبارات)

- آليات الحوكمة المؤسسية (5 عبارات)

- المتغير التابع (الشفافية والمساءلة الإدارية): 5 عبارات تقيس مستوى الشفافية

والمساءلة في الأجهزة الحكومية.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وفق التصنيف التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ويتيح هذا المقياس جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بسهولة وموضوعية.

إجراءات جمع البيانات

- تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بشكل إلكتروني وورقي لضمان وصولها لجميع الفئات المستهدفة.
- تم التأكد من أن جميع المشاركين يمتلكون الخبرة والتخصص المطلوبين في مجال الحوكمة والإفصاح والمساءلة الإدارية.
- تم جمع الاستبيانات بعد استيفائها بالكامل للتأكد من صلاحية البيانات للتحليل.

3.4. الأساليب الإحصائية وطرق معالجة البيانات

بعد جمع البيانات من أفراد العينة، يتم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من خلال برنامج SPSS، وذلك لاختبار الفروض المسبقة حول العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية وأبعادها) والمتغير التابع (الشفافية والمساءلة الإدارية).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

تنحصر الدراسة في تحليل العلاقة بين ثلاثة محاور رئيسية فقط، مستثنيةً بذلك أي جوانب أخرى واسعة للحكومة أو الأداء:

1. المتغير المستقل: يُركز على مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي، مثل وضوح الهياكل التنظيمية، وفصل السلطات، وفاعلية المراجعة الداخلية (آل ماطر عسيري، 2020)
2. المتغيرات التابعة: تنحصر في تقييم مدى تعزيز الشفافية (Transparency) في الإفصاح المالي والإجرائي) والمساءلة الإدارية (Administrative Accountability) في ربط الأداء بالعواقب.
3. المتغير المعدّل/الوسيط: يقوم بالتركيز على تحليل دور التحديات والمعوقات (تشريعية، هيكلية، وثقافية) في التأثير على فاعلية العلاقة بين الحوكمة والنزاهة (النشار، 2019)

الحدود المكانية (Geographical Scope)

تقتصر الدراسة على البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية، وتحديداً:

- الأجهزة الحكومية التنفيذية التي تقع على عاتقها مسؤولية تطبيق وإدارة مشاريع "رؤية المملكة 2030"، ويتم تحديد هذه الأجهزة بناءً على أهميتها وحجم إنفاقها المالي.
- تُستثنى من نطاق الدراسة شركات القطاع الخاص، والمؤسسات الدولية، والجمعيات غير الربحية.

الحدود البشرية (Human/Sample Scope)

تقتصر العينة المستهدفة على فئات محددة من الموظفين ممن يمتلكون المعرفة المتخصصة والخبرة في آليات

الحوكمة:

- القيادات الإدارية الوسطى والعليا التي تشرف على عملية اتخاذ القرار.
- المختصون والمدراء التنفيذيون في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات البحث، وتشمل إدارات المراجعة الداخلية، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، والشؤون القانونية (آل مسلط، 2017)
- تُستثنى فئة الموظفين التنفيذيين العموميين غير المتخصصين في الرقابة أو الحوكمة

الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية التي تشهد فيها المملكة تسارعاً في تطبيق أطر الحوكمة والإصلاح المؤسسي تحت

مظلة رؤية 2030.

- التحليل المرجعي: يركز على الممارسات والإجراءات المطبقة بعد عام 2020، والذي يُعد نقطة تحول في تفعيل أطر الحوكمة الحكومية الحديثة.
- جمع البيانات: يتم جمع البيانات وتطبيق الاستبانة خلال مدة ٦ شهور أو حسب الفترة الفعلية لجمع البيانات، لضمان الحصول على أحدث التصورات والخبرات حول الممارسات الحكومية.

الفصل الرابع: مناقشة لنتائج والتوصيات

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال

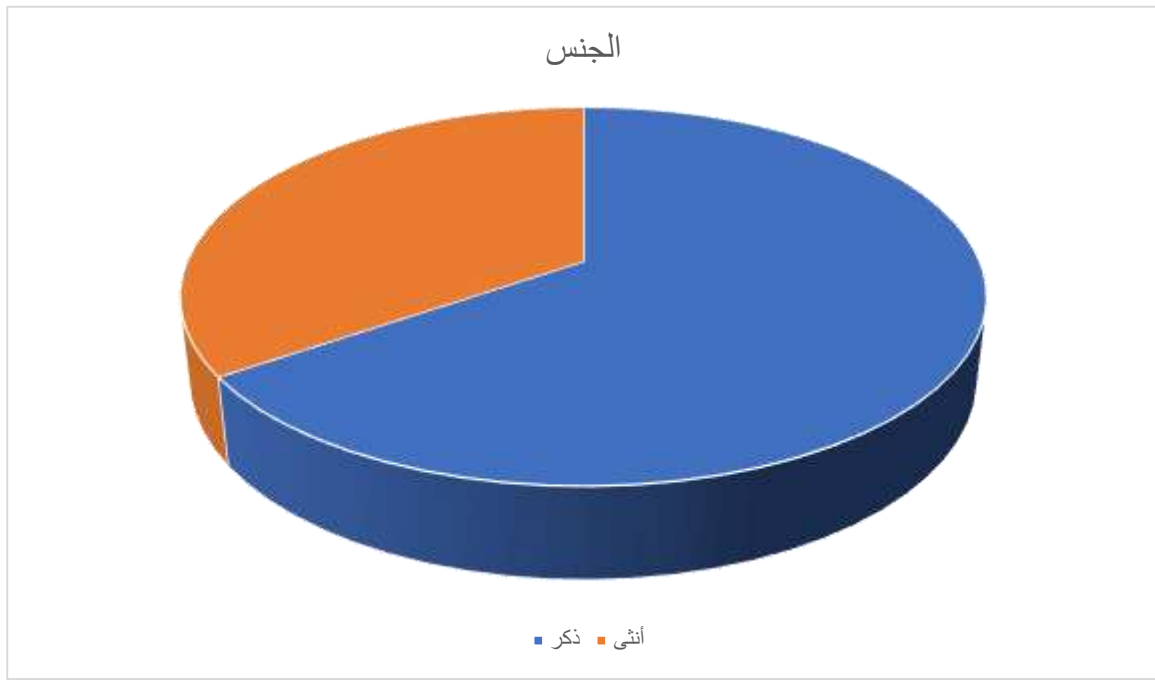
الاستبيان، بالإضافة إلى عدد من النتائج والتوصيات والاقتراحات للإجابة على الأسئلة المطروحة في الدراسة.

4.1. تحليل المتغيرات الديموغرافية

1. الجنس

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	238	65.4
أنثى	126	34.6
المجموع	364	100.0



شكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

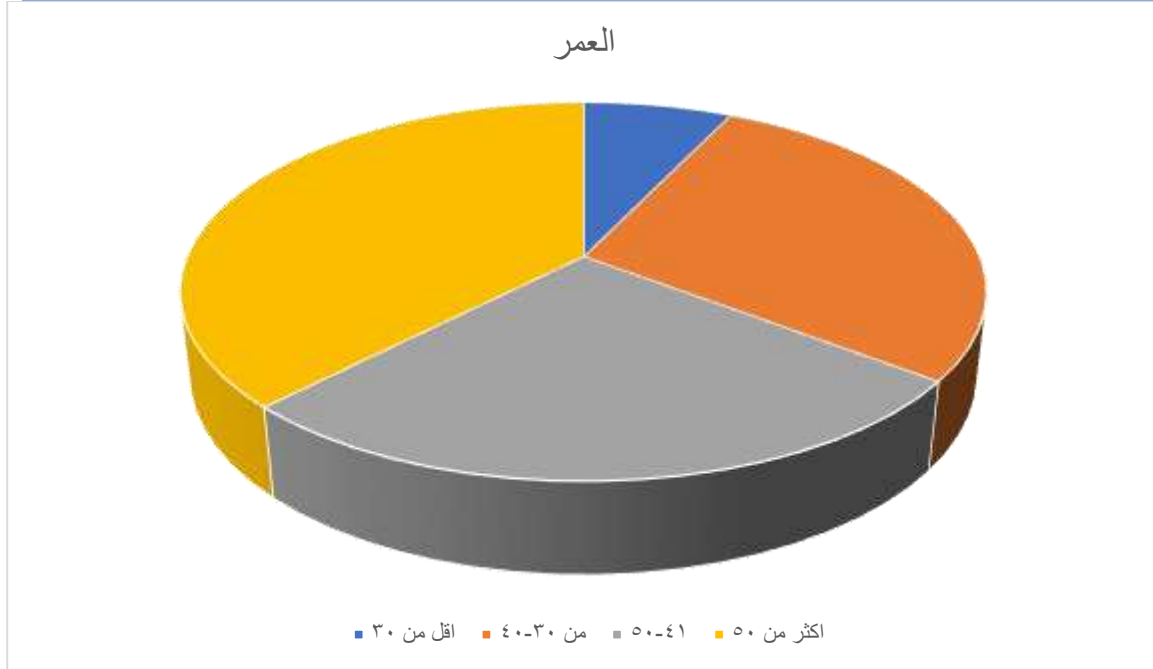
يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 238 مشاركاً بنسبة 65.4% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 126 مشاركة بنسبة 34.6% ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، بينما تمثل الإناث حوالي ثلث العينة، مما يعكس التمثيل النسبي لكل جنس

ضمن مجتمع الدراسة. ويبلغ إجمالي العينة 364 مشاركًا، أي 100% من المستهدفين ضمن الدراسة، مما يضمن شمولية النتائج وتحقيق تمثيل جيد لكلا الجنسين في التحليل الإحصائي.

2. العمر:

جدول 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	26	7.1
من 30-40	103	28.3
41-50	98	26.9
أكثر من 50	137	37.7
المجموع	364	100.0



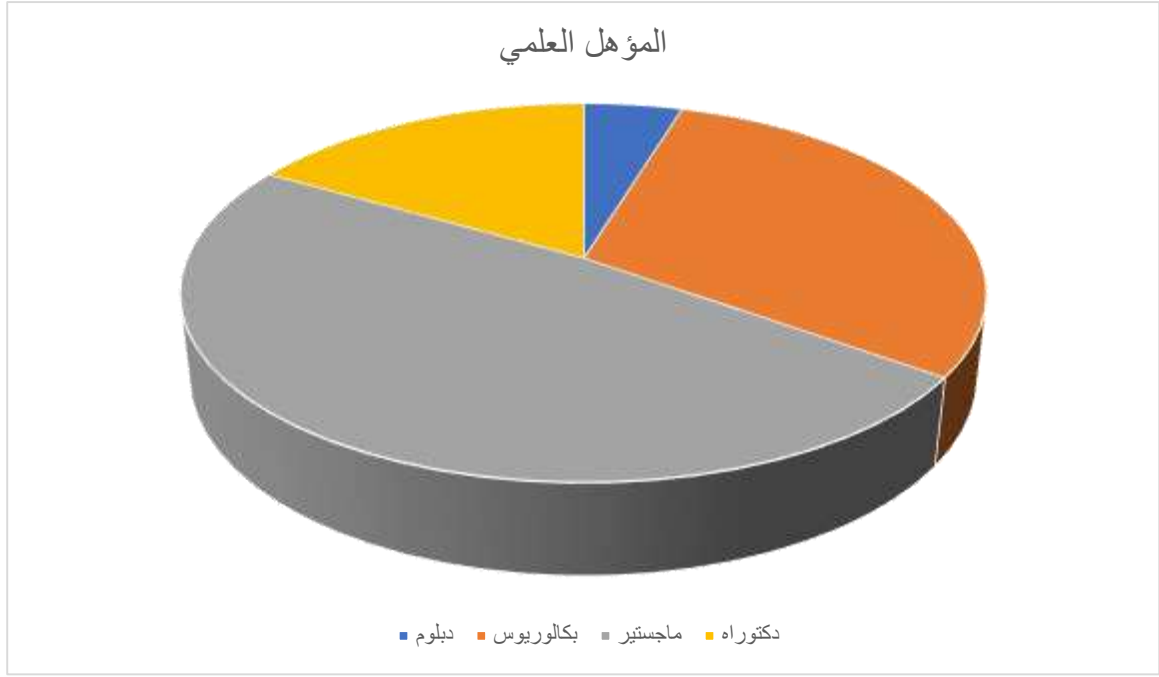
شكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث بلغ عدد المشاركين أقل من 30 عامًا 26 مشاركًا بنسبة 7.1%، في حين كانت الفئة العمرية من 30 إلى 40 عامًا تضم 103 مشاركين بنسبة 28.3%، وبلغ عدد المشاركين بين 41 و50 عامًا 98 مشاركًا بنسبة 26.9% أما الفئة العمرية الأكبر من 50 عامًا فقد بلغ عددهم 137 مشاركًا بنسبة 37.7% ويصل إجمالي العينة إلى 364 مشاركًا، أي 100% من العينة المستهدفة. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الأكبر من 50 عامًا، تليها الفئات من 40-30 و41-50 عامًا، بينما تمثل الفئة الأقل من 30 عامًا أقل نسبة في العينة، مما يعكس تمثيلًا متنوعًا للفئات العمرية في الأجهزة الحكومية قيد الدراسة.

3. المؤهل العلمي:

جدول 5 توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	17	4.7
بكالوريوس	110	30.2
ماجستير	176	48.4
دكتوراه	61	16.7
المجموع	364	100.0



شكل 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

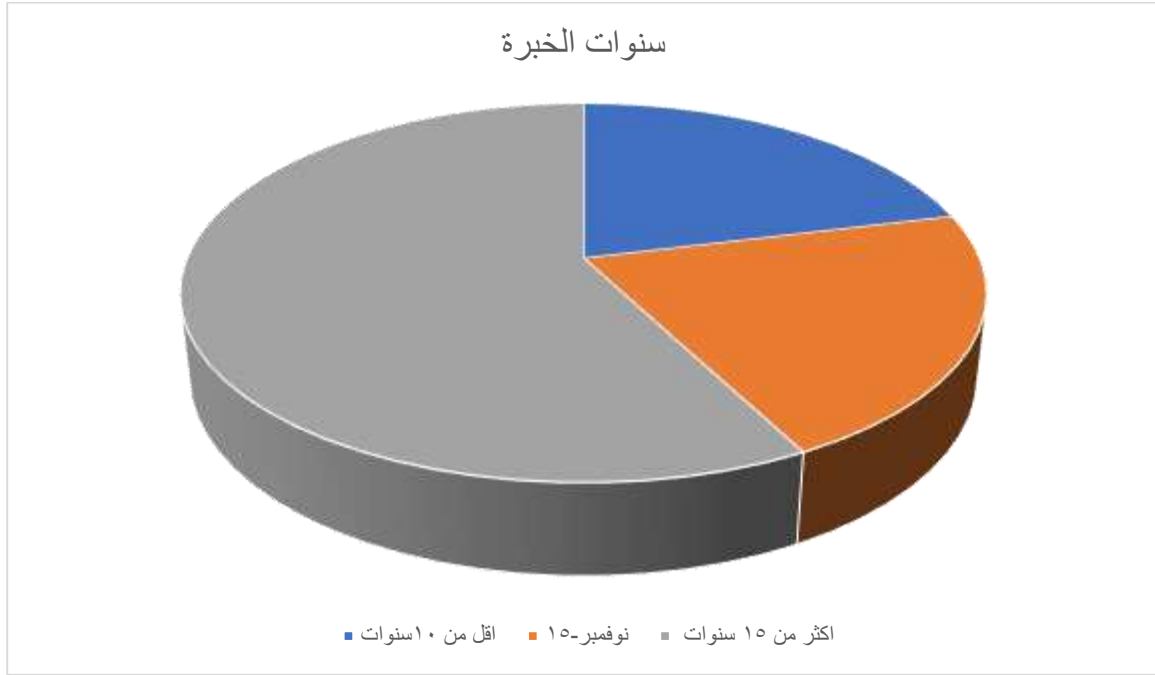
يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد المشاركين الحاصلين على الدبلوم 17 مشاركاً بنسبة 4.7%، وبلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس 110 مشاركين بنسبة 30.2%، في حين كانت غالبية العينة حاصلة على الماجستير بعدد 176 مشاركاً وبنسبة 48.4%، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدكتوراه 61 مشاركاً بنسبة 16.7% ويصل إجمالي العينة إلى 364 مشاركاً، أي 100% من العينة المستهدفة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بمؤهلات عليا) ماجستير ودكتوراه)، مما يعكس مستوى معرفي وخبرة كافية لدى أفراد العينة لدراسة موضوع الحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة الإدارية بشكل موثوق.

4. سنوات الخبرة

جدول 6 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	77	21.2

21.2	77	15-11
57.7	210	اكتر من 15 سنوات
100.0	364	المجموع



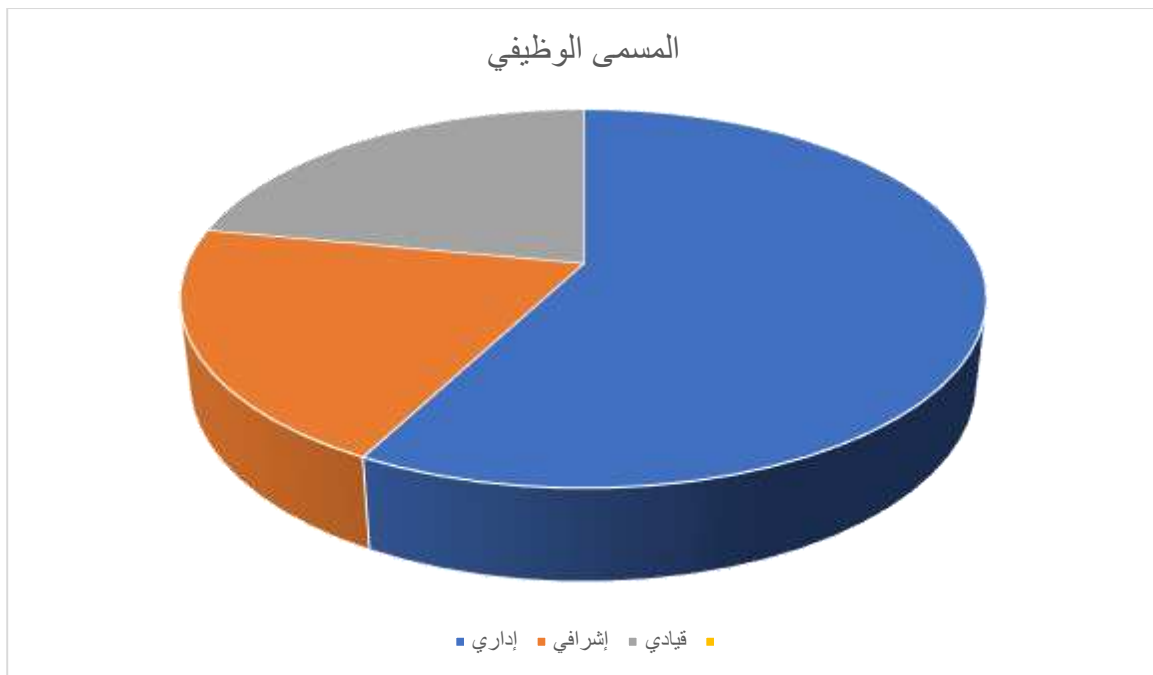
شكل 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث بلغ عدد المشاركين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات 77 مشاركاً بنسبة 21.2%، وبلغ عدد المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة 77 مشاركاً أيضاً بنسبة 21.2%، في حين شكل المشاركون الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة العدد الأكبر بـ 210 مشاركين بنسبة 57.7% ويصل إجمالي العينة إلى 364 مشاركاً، أي 100% من العينة المستهدفة. ويشير هذا التوزيع إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة عملية طويلة تزيد عن 15 سنة، مما يعزز مصداقية البيانات ويضمن أن المشاركين يمتلكون الخبرة الكافية لفهم ممارسات الحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.

5. المسمى الوظيفي :

جدول 7 توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري	210	57.7
إشرافي	74	20.3
قيادي	80	22
المجموع	364	100.0



شكل 5 توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث بلغ عدد المشاركين من الفئة الإدارية 210 مشاركين بنسبة 57.7%، في حين بلغ عدد المشاركين من الفئة الإشرافية 74 مشاركا بنسبة 20.3%، وبلغ عدد المشاركين من الفئة القيادية 80 مشاركا بنسبة 22% ويصل إجمالي العينة إلى 364 مشاركا، أي 100% من العينة المستهدفة. ويشير هذا التوزيع إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يشغلون

وظائف إدارية، بينما تمثل الفئتان الإشرافية والقيادية نسبة مهمة أيضاً، مما يعكس تنوع مستويات المسؤولية والقرار لدى المشاركين ويضمن شمولية وجهات النظر حول تطبيق الحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.

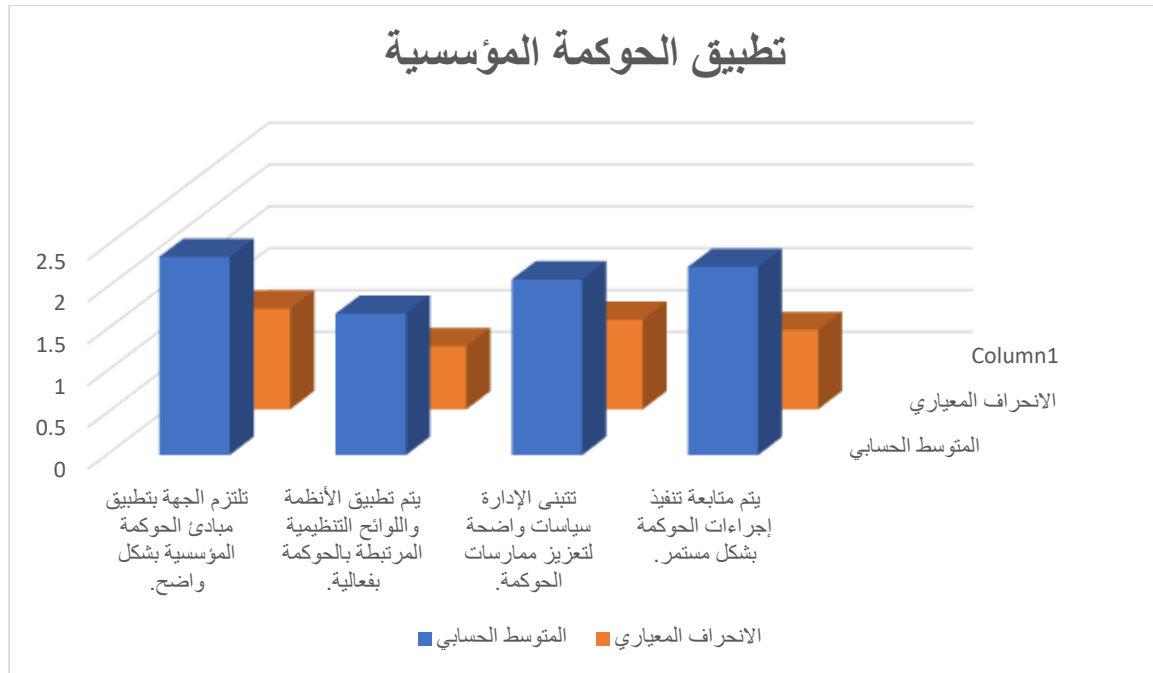
4.2. تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

البعد الأول: تطبيق الحوكمة المؤسسية

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول: تطبيق الحوكمة المؤسسية

م	تطبيق الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تلتزم الجهة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل واضح.	2.37	1.205	او افق	1
2	يتم تطبيق الأنظمة واللوائح التنظيمية المرتبطة بالحوكمة بفعالية.	1.69	0.755	او افق	4
3	تتبنى الإدارة سياسات واضحة لتعزيز ممارسات الحوكمة.	2.10	1.071	او افق	3
4	يتم متابعة تنفيذ إجراءات الحوكمة بشكل مستمر.	2.25	0.947	او افق	2
تطبيق الحوكمة المؤسسية		2.1010	0.78005	او افق	



شكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول : تطبيق الحوكمة المؤسسية

يشير التحليل الوصفي لأبعاد تطبيق الحوكمة المؤسسية إلى مستوى الاتفاق بين أفراد العينة حول مدى التزام الجهات الحكومية بتطبيق مبادئ الحوكمة. وفقاً للبيانات، جاءت العبارة الأولى "تلتزم الجهة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل واضح" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسط استجابة المشاركين 2.37 بانحراف معياري قدره 1.205، واتجه المشاركون عمومًا إلى الموافقة على هذه العبارة.

وجاءت العبارة الرابعة "يتم متابعة تنفيذ إجراءات الحوكمة بشكل مستمر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.947، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يشير إلى تقدير المشاركين لوجود متابعة مستمرة للإجراءات الحوكمة.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الثالثة: "تتبنى الإدارة سياسات واضحة لتعزيز ممارسات الحوكمة" بمتوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 1.071، مع اتجاه موافق بين المشاركين، مما يعكس إدراكهم لوجود سياسات داعمة لممارسات الحوكمة داخل الجهات الحكومية.

أما العبارة الثانية: "يتم تطبيق الأنظمة واللوائح التنظيمية المرتبطة بالحوكمة بفعالية"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي منخفض نسبياً قدره 1.69 وانحراف معياري 0.755، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يشير إلى تقييم أقل مقارنة بالعبارات الأخرى، لكنه لا يزال في إطار الموافقة.

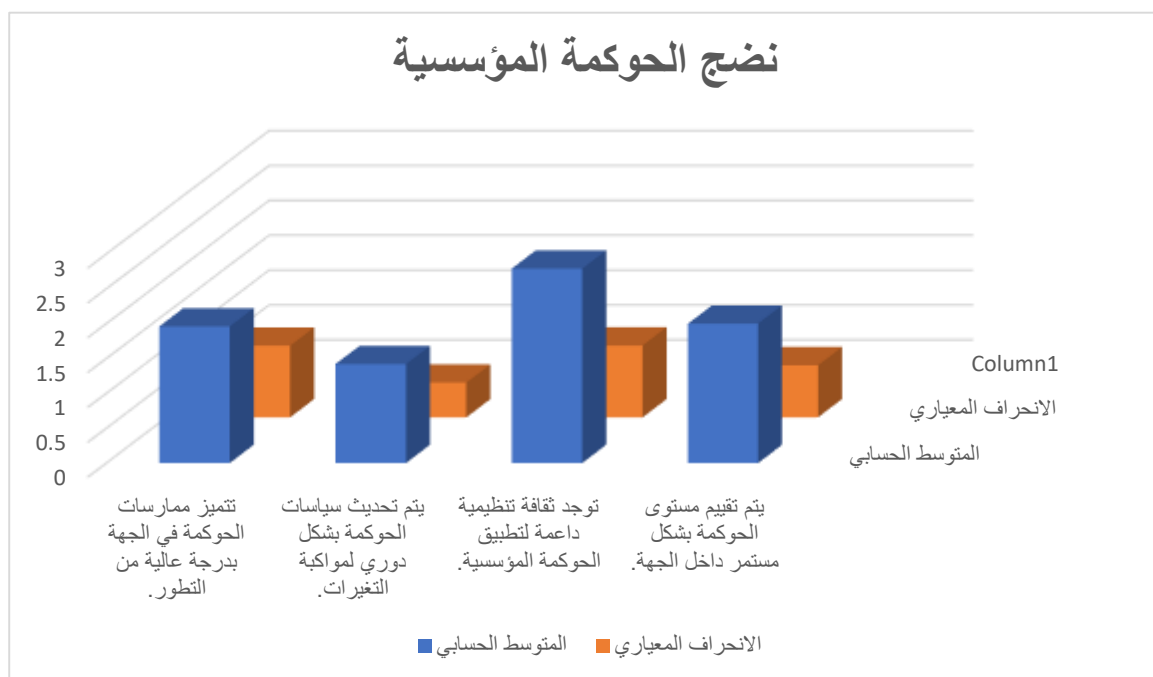
وعند احتساب المتوسط العام لُبعد تطبيق الحوكمة المؤسسية لجميع العبارات، بلغ 2.1010 مع انحراف معياري 0.78005، ويعكس ذلك اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو الموافقة من قبل المشاركين، مما يشير إلى وجود تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة المؤسسية في الأجهزة الحكومية، وإن بدرجات متفاوتة حسب نوع العبارة.

البعد الثاني: نضج الحوكمة المؤسسية

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: نضج الحوكمة المؤسسية

م	نضج الحوكمة المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تتميز ممارسات الحوكمة في الجهة بدرجة عالية من التطور.	1.96	1.029	أوافق بشدة	3
2	يتم تحديث سياسات الحوكمة بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	1.42	0.499	أوافق بشدة	4

1	غير موافق	1.031	2.79	توجد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق الحوكمة المؤسسية.	3
2	أوافق	0.748	2.00	يتم تقييم مستوى الحوكمة بشكل مستمر داخل الجهة.	4
أوافق بشدة		0.86661	2.1394	نضج الحوكمة المؤسسية	



شكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني : نضج الحوكمة المؤسسية

يوضح التحليل الوصفي لأبعاد نضج الحوكمة المؤسسية تقييم المشاركين لمستوى تطور وتحديث ممارسات الحوكمة في الجهات الحكومية. وفقاً للبيانات، جاءت العبارة الثالثة: "توجد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق الحوكمة المؤسسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.031، واتجه المشاركون عمومًا إلى عدم الموافقة على هذه العبارة، مما يشير إلى إدراك محدود لوجود ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات الحوكمة داخل الجهات.

وجاءت العبارة الأولى: "تتميز ممارسات الحوكمة في الجهة بدرجة عالية من التطور" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري 1.029، مع اتجاه المشاركين إلى الموافقة الشديدة، مما يعكس تقديرهم لتطور ممارسات الحوكمة الفعلية، وإن كان هناك بعض التحفظات.

وفي المرتبة الثانية، جاءت العبارة الرابعة: "يتم تقييم مستوى الحوكمة بشكل مستمر داخل الجهة" بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.748، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يدل على إدراك المشاركين لوجود تقييم دوري لمستوى الحوكمة.

أما العبارة الثانية: "يتم تحديث سياسات الحوكمة بشكل دوري لمواكبة التغيرات"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي منخفض قدره 1.42 وانحراف معياري 0.499، مع اتجاه الموافقة الشديدة، مما يعكس اعتراف المشاركين بتحديث السياسات بشكل دوري لمواكبة التغيرات.

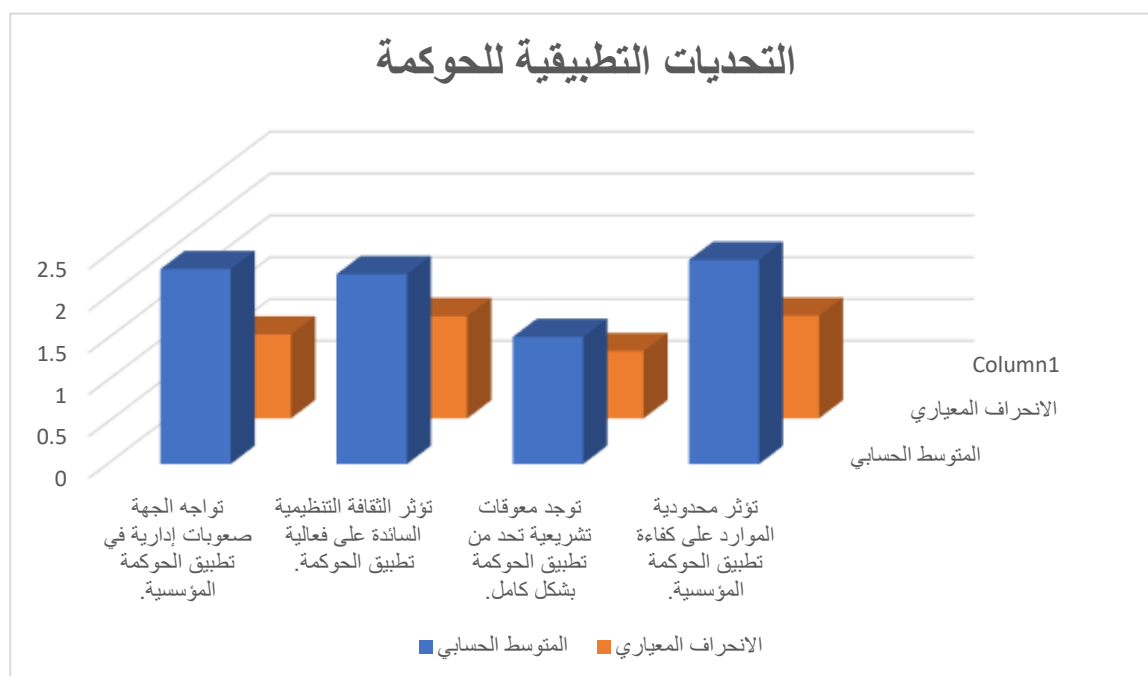
وعند احتساب المتوسط العام لبُعد نضج الحوكمة المؤسسية لجميع العبارات، بلغ 2.1394 مع انحراف معياري 0.86661، ويشير ذلك إلى اتجاه عام نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين، مما يعكس تقديرهم العام لنضج ممارسات الحوكمة في الجهات الحكومية، مع وجود بعض الفجوات في الثقافة التنظيمية الداعمة.

البعد الثالث: التحديات التطبيقية للحوكمة

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: التحديات التطبيقية للحوكمة المؤسسية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحديات التطبيقية للحوكمة	م
2	أو افق	1.004	2.33	تواجه الجهة صعوبات إدارية في	1

				تطبيق الحوكمة المؤسسية.	
3	أوافق بشدة	1.223	2.27	تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية تطبيق الحوكمة.	2
4	أوافق بشدة	0.804	1.52	توجد معوقات تشريعية تحد من تطبيق الحوكمة بشكل كامل.	3
1	أوافق	1.227	2.44	تؤثر محدودية الموارد على كفاءة تطبيق الحوكمة المؤسسية.	4
أوافق		0.59379	2.0588	التحديات التطبيقية للحوكمة	



شكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث : التحديات التطبيقية للحوكمة المؤسسية

يوضح التحليل الوصفي لأبعاد التحديات التطبيقية للحوكمة تقييم المشاركين للصعوبات والمعوقات التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية. وفقًا للبيانات، جاءت العبارة الرابعة: "تؤثر محدودية الموارد على كفاءة تطبيق الحوكمة المؤسسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 1.227، مع اتجاه المشاركين نحو الموافقة، مما يشير إلى أن محدودية الموارد تُعد أبرز التحديات التطبيقية التي تؤثر على كفاءة تنفيذ مبادئ الحوكمة.

وجاءت العبارة الأولى: "تواجه الجهة صعوبات إدارية في تطبيق الحوكمة المؤسسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 1.004، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يعكس إدراك المشاركين لوجود صعوبات إدارية تؤثر على فعالية تطبيق الحوكمة.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الثانية: "تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية تطبيق الحوكمة" بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 1.223، مع اتجاه المشاركين نحو الموافقة الشديدة، مما يشير إلى دور الثقافة التنظيمية في تسهيل أو عرقلة تطبيق ممارسات الحوكمة.

أما العبارة الثالثة: "توجد معوقات تشريعية تحد من تطبيق الحوكمة بشكل كامل"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.52 وانحراف معياري 0.804، مع اتجاه المشاركين نحو الموافقة الشديدة، مما يعكس وجود بعض القيود القانونية أو التشريعية التي تحد من التطبيق الكامل للحوكمة.

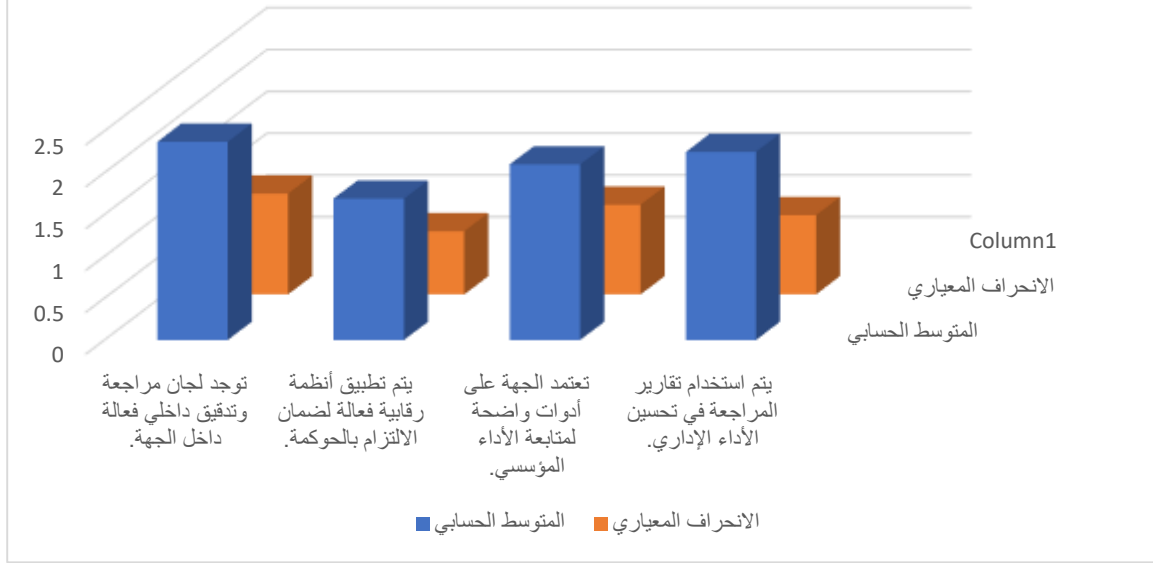
وعند احتساب المتوسط العام لُبعد التحديات التطبيقية للحوكمة لجميع العبارات، بلغ 2.0588 مع انحراف معياري 0.59379، ويعكس ذلك اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو الموافقة من قبل المشاركين، مما يشير إلى أن التحديات التطبيقية موجودة لكنها بدرجات متفاوتة حسب نوع الصعوبة أو المعوق، مع اعتراف المشاركين بأثر هذه التحديات على فعالية الحوكمة المؤسسية.

البعد الرابع: آليات الحوكمة المؤسسية

جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع : آليات الحوكمة المؤسسية

م	آليات الحوكمة المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توجد لجان مراجعة وتدقيق داخلي فعالة داخل الجهة.	2.37	1.205	او افق	1
2	يتم تطبيق أنظمة رقابية فعالة لضمان الالتزام بالحوكمة.	1.69	0.755	او افق	4
3	تعتمد الجهة على أدوات واضحة لمتابعة الأداء المؤسسي.	2.10	1.071	او افق	3
4	يتم استخدام تقارير المراجعة في تحسين الأداء الإداري.	2.25	0.947	او افق	2
	آليات الحوكمة المؤسسية	2.1010	0.78005	او افق	

آليات الحوكمة المؤسسية



شكل 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع : آليات الحوكمة المؤسسية

يشير التحليل الوصفي لُبُعد آليات الحوكمة المؤسسية إلى مدى فعالية الأدوات واللجان الرقابية والإجراءات المتبعة لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات الحكومية. وفقًا للبيانات، جاءت العبارة الأولى "توجد لجان مراجعة وتدقيق داخلي فعالة داخل الجهة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.205، مع اتجاه المشاركين نحو الموافقة، مما يعكس تقديرهم لوجود لجان مراجعة فعالة تساهم في تعزيز الرقابة والحوكمة.

وجاءت العبارة الرابعة "يتم استخدام تقارير المراجعة في تحسين الأداء الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.947، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يشير إلى أن نتائج المراجعة تُستخدم فعليًا لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الثالثة "تعتمد الجهة على أدوات واضحة لمتابعة الأداء المؤسسي" بمتوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 1.071، مع اتجاه المشاركين نحو الموافقة، مما يعكس وجود آليات واضحة لمتابعة الأداء بشكل منتظم.

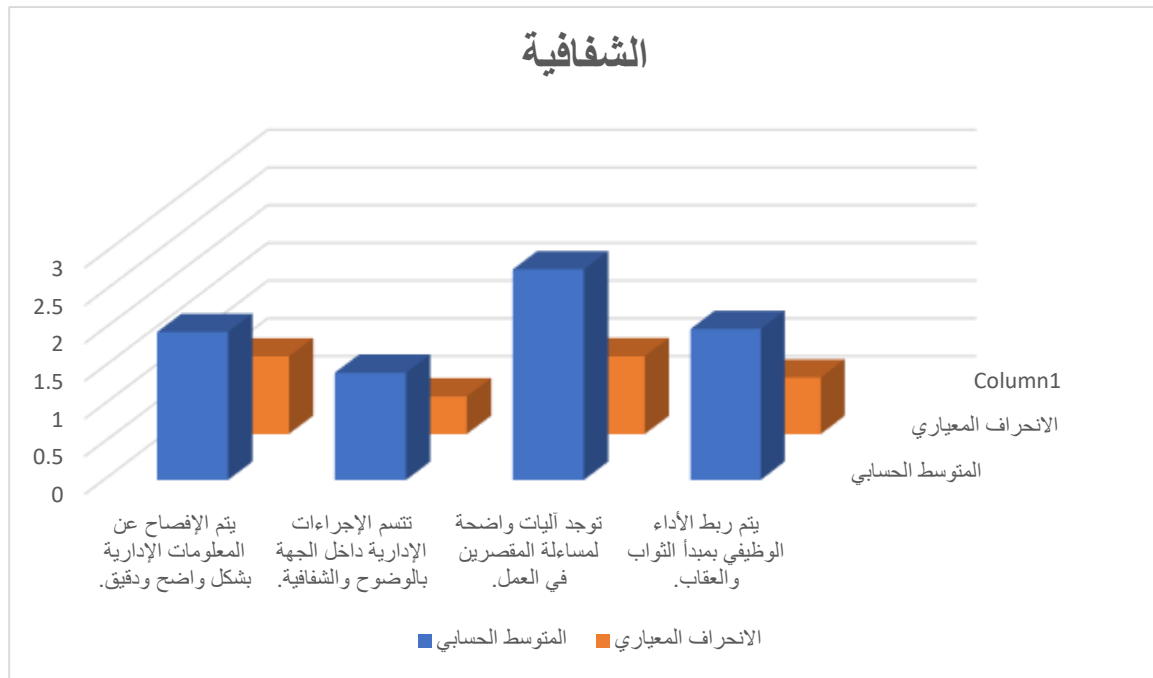
أما العبارة الثانية: "يتم تطبيق أنظمة رقابية فعالة لضمان الالتزام بالحوكمة"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.69 وانحراف معياري 0.755، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يشير إلى تقييم أقل نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى، لكنه يعكس وجود التزام بالأنظمة الرقابية ضمن الجهات الحكومية.

وعند احتساب المتوسط العام لُبعد آليات الحوكمة المؤسسية لجميع العبارات، بلغ 2.1010 مع انحراف معياري 0.78005، ويعكس ذلك اتجاهًا عامًا نحو الموافقة من قبل المشاركين، مما يشير إلى فعالية الأدوات والآليات الرقابية المعتمدة لدعم تطبيق الحوكمة المؤسسية، وإن بدرجات متفاوتة حسب نوع الآلية المستخدمة.

المحور الثاني: الشفافية

جدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية

م	الشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم الإفصاح عن المعلومات الإدارية بشكل واضح ودقيق.	1.96	1.029	أوافق بشدة	3
2	تتسم الإجراءات الإدارية داخل الجهة بالوضوح والشفافية.	1.42	0.499	أوافق بشدة	4
3	توجد آليات واضحة لمساءلة المقصرين في العمل.	2.79	1.031	غير موافق	1
4	يتم ربط الأداء الوظيفي بمبدأ الثواب والعقاب.	2.00	0.748	أوافق	2
	الشفافية	2.1394	0.86661	أوافق بشدة	



شكل 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية

يشير التحليل الوصفي لبُعد الشفافية والمساءلة الإدارية إلى تقييم المشاركين لمستوى الإفصاح والوضوح وآليات المساءلة في الأجهزة الحكومية. وفقاً للبيانات، جاءت العبارة الثالثة: "توجد آليات واضحة لمساءلة المقصرين في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.031، مع اتجاه المشاركين نحو عدم الموافقة، مما يشير إلى وجود فجوة في تطبيق آليات المساءلة بشكل فعال.

وجاءت العبارة الرابعة: "يتم ربط الأداء الوظيفي بمبدأ الثواب والعقاب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.748، مع اتجاه إيجابي نحو الموافقة، مما يدل على إدراك المشاركين لوجود ربط جزئي بين الأداء والمكافآت أو العقوبات.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الأولى: "يتم الإفصاح عن المعلومات الإدارية بشكل واضح ودقيق" بمتوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري 1.029، مع اتجاه المشاركين نحو الموافقة الشديدة، مما يعكس تقديراً لوجود مستوى من الإفصاح الإداري، وإن لم يكن كاملاً.

أما العبارة الثانية: "تتسم الإجراءات الإدارية داخل الجهة بالوضوح والشفافية"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.42 وانحراف معياري 0.499، مع اتجاه نحو الموافقة الشديدة، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن الإجراءات الإدارية واضحة إلى حد كبير، لكنها قد تختلف في الشمولية أو التطبيق العملي.

وعند احتساب المتوسط العام لبُعد الشفافية والمساءلة الإدارية لجميع العبارات، بلغ 2.1394 مع انحراف معياري 0.86661، ويعكس ذلك اتجاهًا عامًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين، مما يشير إلى تقديرهم العام لمستوى الشفافية والمساءلة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية، مع وجود بعض الفجوات في تطبيق آليات المساءلة بشكل كامل.

4.3. اختبار الفروض

الفرض الرئيسي (H1)

توجد علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية

في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول 13 العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change

1	.008 ^a	.000	-.020-	.78779	.000	.003	1	50	.956
---	-------------------	------	--------	--------	------	------	---	----	------

a. Predictors: (Constant), تطبيق_الحوكمة_المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.002	1	.002	.003	.956 ^b
	Residual	31.031	50	.621		
	Total	31.032	51			

a. Dependent Variable: الشفافية

b. Predictors: (Constant), تطبيق_الحوكمة_المؤسسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	2.086		7.109	.000
	تطبيق_الحوكمة_المؤسسية	.007	.008	.055	.956

a. Dependent Variable: الشفافية

تشير نتائج تحليل الانحدار بين تطبيق الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل والشفافية كمتغير تابع إلى أن العلاقة بين المتغيرين غير ذات دلالة إحصائية. حيث أظهر نموذج الانحدار قيمة $R = 0.008$ و $R^2 = 0.000$ ، ما يشير إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يفسر صفر تقريباً من التباين في مستوى الشفافية. كما أظهر اختبار ANOVA أن قيمة $F = 0.003$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.956$ ، وهو ما يزيد عن الحد المقبول (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار لا يحقق دلالة إحصائية.

أما تحليل المعاملات (Coefficients)، فقد أظهر أن قيمة معامل الانحدار لتطبيق الحوكمة المؤسسية $B = 0.007$ مع $t = 0.055$ ومستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.956$ ، ما يعني أن أي تغير في مستوى تطبيق الحوكمة لا يرتبط بشكل معنوي بتغير مستوى الشفافية في العينة المدروسة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في هذه الأجهزة الحكومية لا يظهر تأثيراً مباشراً أو معنوياً على مستوى تعزيز الشفافية وفقاً للبيانات المتوفرة، مما يشير إلى احتمال وجود عوامل أخرى تؤثر في الشفافية الإدارية لم يتم قياسها في هذا النموذج.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول 14 العلاقة بين نضج الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.033 ^a	.001	-.019-	.59948	.001	.054	1	49	.817

a. Predictors: (Constant), نضج الحوكمة المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.019	1	.019	.054	.817 ^b
	Residual	17.610	49	.359		
	Total	17.629	50			

a. Dependent Variable: الشفافية

b. Predictors: (Constant), نضج الحوكمة المؤسسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.107	.224		9.412	.000
	نضج الحوكمة المؤسسية	-.023-	.097	-.033-	-.233-	.817

a. Dependent Variable: الشفافية

تشير نتائج تحليل الانحدار بين نضج الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل والشفافية كمتغير تابع إلى أن العلاقة بين المتغيرين غير ذات دلالة إحصائية. حيث أظهر نموذج الانحدار قيمة $R = 0.033$ و $R^2 = 0.001$ ، ما يدل على أن نضج الحوكمة يفسر حوالي 0.1% فقط من التباين في مستوى الشفافية، وهو تأثير ضئيل جدًا. كما أظهر اختبار ANOVA أن قيمة $F = 0.054$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.817$ ، وهو أكبر بكثير من الحد المقبول (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج لا يحقق دلالة إحصائية.

أما تحليل المعاملات (Coefficients)، فقد أظهر أن قيمة معامل الانحدار لنضج الحوكمة المؤسسية - $B = -0.233$ مع $t = -0.233$ ومستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.817$ ، ما يعني أن أي تغير في مستوى نضج الحوكمة لا يرتبط بشكل معنوي بتغير مستوى الشفافية في العينة المدروسة، بل يظهر ارتباطاً ضعيفاً سلبياً غير دال إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن نضج الحوكمة المؤسسية في الأجهزة الحكومية لا يؤثر بشكل مباشر أو معنوي على مستوى تعزيز الشفافية وفقاً للبيانات الحالية، مما يشير إلى أن عوامل أخرى غير مقاسة في هذا النموذج قد تكون أكثر تأثيراً على مستوى الشفافية الإدارية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التطبيقية الحوكمة المؤسسية وبين مستوى

تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول 15 العلاقة بين التحديات التطبيقية الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية

السعودية

Model Summary

Model	R	R Square		Adjusted the Error of Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
		R Square	Adjusted R Square		R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.641 ^a	.411	.409	.49781	.411	173.774	1	249	.000

a. Predictors: (Constant), التحديات_التطبيقية_للحوكمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.064	1	43.064	173.774	.000 ^b
	Residual	61.706	249	.248		
	Total	104.770	250			

a. Dependent Variable: الشفافية

b. Predictors: (Constant), التحديات_التطبيقية_للحوكمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	.805		8.500	.000
	التحديات_التطبيقية_للحوكمة	.585	.641	13.182	.000

a. Dependent Variable: الشفافية

تشير نتائج تحليل الانحدار بين التحديات التطبيقية للحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل والشفافية كمتغير

تابع إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين المتغيرين. حيث أظهر نموذج الانحدار قيمة $R = 0.641$ و $R^2 = 0.411$

مما يدل على أن التحديات التطبيقية للحوكمة تفسر حوالي 41.1% من التباين في مستوى

الشفافية، وهو تأثير كبير نسبياً. كما أظهر اختبار ANOVA أن قيمة $F = 173.774$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$

وهو أقل من الحد المقبول 0.05، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

أما تحليل المعاملات (Coefficients) ، فقد أظهر أن معامل الانحدار للتحديات التطبيقية للحكومة $B = 0.585$ مع $t = 13.182$ ومستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة وحدة في التحديات التطبيقية ترتبط بزيادة معنوية في مستوى الشفافية، وهو تأثير إيجابي وواضح.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن التحديات التطبيقية للحكومة المؤسسية تؤثر بشكل مباشر وملحوظ على مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية، مما يشير إلى أن معوقات التطبيق المختلفة (إدارية، ثقافية، تشريعية) تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الإفصاح والوضوح في الإجراءات الإدارية، ويستلزم التعامل معها لتحسين مستوى الشفافية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليات الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول 16 العلاقة بين اليات الحوكمة المؤسسية وبين مستوى تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.753 ^a	.567	.565	.42155	.567	325.455	1	249	.000

a. Predictors: (Constant), اليات_الحوكمة_المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.836	1	57.836	325.45	.000 ^b
	Residual	44.249	249	.178		
	Total	102.085	250			

a. Dependent Variable: الشفافية

b. Predictors: (Constant), اليات_الحوكمة_المؤسسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.498	.080		6.204	.000
	اليات_الحوكم ة_المؤسسية	.678	.038	.753	18.040	.000

a. Dependent Variable: الشفافية

تشير نتائج تحليل الانحدار بين آليات الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل والشفافية كمتغير تابع إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين. حيث أظهر نموذج الانحدار قيمة $R = 0.753$ و $R^2 = 0.567$ ، مما يعني أن آليات الحوكمة تفسر حوالي 56.7% من التباين في مستوى الشفافية، وهو تأثير كبير جدًا. كما أظهر اختبار ANOVA أن قيمة $F = 325.455$ مع مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، وهو أقل من الحد المقبول 0.05، مما يؤكد أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

أما تحليل المعاملات (Coefficients)، فقد أظهر أن معامل الانحدار لآليات الحوكمة المؤسسية $B = 0.678$ مع $t = 18.040$ ومستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، ما يعني أن كل زيادة وحدة في فعالية تطبيق آليات الحوكمة ترتبط بزيادة معنوية في مستوى الشفافية، وهو تأثير إيجابي وواضح.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن آليات الحوكمة المؤسسية تمثل العامل الأكثر تأثيراً على تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية، حيث إن فعالية اللجان الرقابية، أنظمة الرقابة الداخلية، وأدوات متابعة الأداء تلعب دوراً محورياً في زيادة وضوح الإجراءات والإفصاح الإداري، مما يعكس أهمية تطوير وتطبيق هذه الآليات لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة بشكل ملموس.

4.4. النتائج العامة والتوصيات

4.4.1. النتائج العامة:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الأجهزة الحكومية متباين إلى حد ما، حيث تمثل الالتزام باللوائح والسياسات والممارسات المؤسسية المختلفة أهم أدوات دعم الحوكمة، لكن هناك تفاوت في فعالية التنفيذ والمتابعة المستمرة.
2. بالنسبة لنضج الحوكمة المؤسسية، فقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة ومراجعة السياسات بشكل دوري لم ترتقي إلى مستوى كامل من الفاعلية، مع وجود فجوات في تقييم مستوى الحوكمة بشكل مستمر.
3. أبرزت النتائج أن التحديات التطبيقية للحوكمة، بما فيها الصعوبات الإدارية والثقافية والقيود التشريعية ومحدودية الموارد، لها تأثير ملحوظ على قدرة الجهات الحكومية على تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث أظهرت التحليلات الانحدارية وجود علاقة إيجابية وقوية بين هذه التحديات ومستوى الشفافية، ما يشير إلى ضرورة التعامل الفاعل معها.
4. فيما يتعلق بآليات الحوكمة المؤسسية، أظهرت النتائج أنها العامل الأكثر تأثيراً على مستوى الشفافية، حيث إن وجود لجان مراجعة فعالة، أدوات متابعة واضحة، وتطبيق أنظمة رقابية يساهم بشكل مباشر في تعزيز وضوح الإجراءات وربط الأداء بالنتائج.
5. التحليل الانحداري للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع (الشفافية) أظهر أن بعض العوامل مثل تطبيق الحوكمة ونضج الحوكمة لم تكن ذات تأثير معنوي مباشر، بينما التحديات التطبيقية وآليات الحوكمة أثبتت ارتباطاً إحصائياً قوياً مع مستوى تعزيز الشفافية، مما يشير إلى أن فعالية الحوكمة تعتمد على التطبيق العملي والآليات الرقابية أكثر من وجود السياسات على الورق.

4.4.2. التوصيات

1. تعزيز آليات الحوكمة: ضرورة تطوير لجان المراجعة الداخلية، وتفعيل أدوات متابعة الأداء، لضمان التزام الأجهزة الحكومية بمبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية الإدارية.
2. معالجة التحديات التطبيقية: اقتراح برامج تدريبية لتجاوز الصعوبات الإدارية والثقافية، وتعديل السياسات الداخلية لمواءمة التشريعات مع بيئة العمل المحلية، لضمان تفعيل الحوكمة بشكل كامل وفعال.
3. تطوير الثقافة المؤسسية: تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة بين الموظفين والقيادات من خلال برامج توعية وحوافز مرتبطة بالأداء المؤسسي.
4. تقييم دوري وقياس الأداء: اعتماد نظم تقييم دورية لمراقبة مدى فعالية الحوكمة ونضجها، وقياس تأثيرها على مستوى الشفافية والمساءلة لضمان التحسين المستمر.
5. ربط الأداء بالمساءلة: ضمان تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل واضح وفعال، وربط نتائج المراجعات والتقارير بالقرارات الإدارية لتعزيز الالتزام والشفافية.

المراجع:

١ - الكتب والأبحاث العلمية

- أبو العلا، الشيخ دحمان، عبد السلام، اولاديهون. (2025). دور المحاسبة في تحقيق الشفافية المالية و التقليل من الفساد المالي , Doctoral dissertation, جامعة غرداية-كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير).
- أبو النصر، مدحت محمد (2015) الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ابوالهليل، هديل وائل (2024). الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري (7) 72. Arab Journal for Scientific Publishing.
- احمد فراج, & نجلاء. (2025). تأثير شفافية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات على كلا من دقة تقارير تنبؤات المحللين الماليين وتغير القيم السوقية للشركات. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 56(1), 120-87.
- أحمد محمد علي " البديوي الرحاحله". (2026). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 139-155, 7(1),
- أحمد، عبد الغفور (2013). مبادئ الاقتصاد والمؤسسية العامة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- آل ماطر عسيري، خلود محمد م. (2020). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية.
- آل مسلط، محمد أحمد (2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات. مجلة كلية التربية
- بدوي، وائل ماجد السيد. (2025). التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز الشفافية المالية وضمان الامتثال الضريبي والتأميني: تقليل الثغرة المزدوجة. Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies, 4(2), 89-103.
- ثابت حسان، وإبراهيم، ليث خليل 2016 تقييم محددات الحوكمة الرشيدة في اقليم كردستان المؤتمر العلمي الدولي الثالث، جامعة التنمية البشرية، السلیمانية، العراق.
- ثابت، حسان ثابت، حاج عيسى، سيد أحمد. (2017). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية, 3(1), 73-53.

- حسانين، بهانة ووداد محمد. (2023). دور الشفافية المالية في تحقيق الشمول المالي: دراسة حالة البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 1183-1258.
- حسن، ع. (2025). دور المحاسبة الإبداعية في إدارة الأرباح: دراسة تحليلية لأساليب المحاسبة وأثرها على الشفافية المالية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 4(3)، 96-113.
- حلمي ابراهيم أحمد قنديل، أحمد، عمر حسن محمد رحومه. (2024). دور الشفافية المالية في تعزيز الأداء المالي للحكومات مع الإشارة إلى مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 55(4)، 243-302.
- حلمي ابراهيم أحمد قنديل، أحمد، عمر حسن محمد رحومه. (2024). دور الشفافية المالية في تعزيز الأداء المالي للحكومات مع الإشارة إلى مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 55(4)، 243-302.
- رزيقة، رحمون. (2015). دور مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة نفطال. بسكرة. الجزائرية. مجلة مركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، 57(57)، 43-87.
- زمولي، عبد العزيز، زارع، & رباب. (2025). اتمتة العمليات المالية ودورها في تعزيز الحوكمة المالية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة).
- السبيعي، فارس بن علوش (2010) ، " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية " ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، رياض .
- السلمي، نوال بنت مطر بن عون (2024). علاقة آليات حوكمة الشركات بالأداء المالي للشركات السعودية المساهمة دراسة على شركات المواد الأساسية السعودية المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي "تداول"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 59.

- سني، س.، وشرفي، ن. دور اجهزة الرقابة المالية العليا في تعزيز الشفافية المالية دراسة حالة تقرير مجلس المحاسبة حول تنفيذ الميزانية العامة للدولة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 7(2)، 271-291.
- شناتي، سامي، اورزيق، & الياس. (2020). مدى توافق نماذج تقييم الأداء المالي للبنوك مع البنوك الاسلامية* قراءة في نموذج CAMELS. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(1)، 182-196.
- الطراونة، رشا نابل حامد (2008) ، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الأردنية في الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، عمان
- العازمي، عبد الله الفالح (2022)، تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تأمين المعلومات المحاسبية من المخاطر الإلكترونية في ظل عصر الرقمنة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13 ، العدد 2 مارس، ص 1115-1155.
- عبد العال، إيهاب إبراهيم حامد، العربي، إيمان أحمد، تماراز، محمد محمد حامد. (2024). أثر مستوى شفافية المعلومات المفصح عنها عبر وسائل التواصل الاجتماعي على الأداء المالي للشركات-دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(2)، 363-441.
- عبد العال، إيهاب إبراهيم حامد، العربي، إيمان أحمد، تماراز، محمد محمد حامد. (2024). أثر مستوى شفافية المعلومات المفصح عنها عبر وسائل التواصل الاجتماعي على الأداء المالي للشركات-دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(2)، 441-363.
- عبد الكريم ساسي ومفتاح، حورية الهادي (2022). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 18.

- عزوز، نورالدين، عبد النبي، & مصطفى. (2022). مساهمة الشفافية المالية في ترشيد النفقة العمومية في الجزائر. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 7(4)، 919-936.
- علي فايع المزاح الأملعي. (2018). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية—دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية—. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 2(14)، 1-32.
- العمري، علي مسفر (2022). تقييم نضج الحوكمة المؤسسية في الأجهزة التنفيذية السعودية. مجلة البحوث الإدارية
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005، سبتمبر). (المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي. مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية. الإسكندرية: كلية التجارة بالإسكندرية.
- فروانة، حازم، أبوجزر، & رمضان. (2023). أثر الاشتغال المالي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في ضوء الشفافية المالية في البنوك التجارية. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، 4(1)، 15-40.
- فروانة، حازم، دحماني، عبدالقادر. (2023). أثر الاشتغال المالي في ضوء الشفافية المالية على البنوك التجارية بغزة. التكامل الاقتصادي، 11(1)، 269-286.
- قديد، زيان، قمان، & عمر. (2021). الحوكمة المالية ودورها في رفع الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية—دراسة تحليلية لمؤسسة صيدال. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 5(2)، 159-176.
- الكايد، زهير عبد الكريم (2003) ، " الشفافية " ، بحث مقدم إلى ندوة تميز الأداء الحكومي ، كلية الاقتصاد والعلوم المالية والإدارية ، جامعة اليرموك ، عمان .

- لاشين محمد منسي, عبد العاطي, السيد البدوي أحمد حسن, & هبة. (2024). أثر الشفافية على أداء أسهم الشركات المدرجة في مؤشر EGX100. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, 4(2), 318-349.
- متولي, أمنية فايز محمد, زيتون, نهي محمود أشرف محمد, أمين, & نهلة فتحي محمد. (2024). فاعلية السياسة المالية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي في إطار الشفافية المالية. مجلة البحوث التجارية. 868-927, 46(3),
- محمد رحموني, عبد الرحيم شيجي. (2022). دور تبني معايير الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة المؤسسة الصحية الخاصة" طائر أخروف" برج بوعريج (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريج-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- محمد فوزي خشبه, ناجي, حسين محمد صالح, أميره. (2022). الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 46(4), 397-434.
- محمد منصور عبد الله. (2024). أثر الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم التقني والفني على كفاءة الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العليا في ليبيا. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي. 319-331, (AAJSR)
- مريم, زروقي, بولطيف مروة. (2025). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (Doctoral dissertation, university centre of abdelhafid boussouf mila).
- موساوي, & عبد الحليم. (2022). مظاهر تكريس الشفافية المالية في تسيير المؤسسات الإعلامية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 18(1), 275-288.

- النشار، أحمد فؤاد (2019). تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية العربية. مجلة التنمية الإدارية
- هشام يوسف سالم الاعمر. (2023). تقييم أثر الحوكمة الالكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 593-607, 4(12),
- الهنائي، بدرية، مأمون المراد، رياض المصري، & منار. (2025). الحوكمة المالية ودورها في تحقيق الانضباط المالي. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط, 37(1), 562-517.
- وداد الأرضي. (2021). مؤشر الشفافية كمدخل لدعم شفافية التقارير المالية ورفع مستوى حماية المساهمين بسوق المال المصري دراسة اختبارية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, 51(3), 572-507.
- وهي، ليندة. (2016). دور الحوكمة المالية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة NCA روبية.

٢ – المقالات الالكترونية والمواقع الالكترونية والفيديوهات التي تمت مشاهدتها

طرق إعداد ومنهجية البحث العلمي (جامعة الملك سعود)

<https://dsrs.ksu.edu.sa/ar/node/3810>

صياغة حدود الدارسة والبحث فيديو تعليمي

<https://www.youtube.com/watch?v=8CrcWNIVk7g>

<https://albayanres.com/read/حدود-الدراسة-في-البحث-العلمي>

<https://www.youtube.com/watch?v=Teh8vfHLhdk&list=PLF95nA9dvFzanNGsd6S2r9A>

[BylXplcqb7](#)

<https://asjp.cerist.dz/en/article/81641>

<https://rulebook.sama.gov.sa/ar/%E2%80%8F> المبدأ-السابع-الإفصاح-

[والشفافية](#)

<https://www.sadafco.com/ar/cg> سياسة-الإفصاح-والشفافية/

الملاحق

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية

في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وأثرها في تعزيز الشفافية والمساءلة

الإدارية. ونظرًا لخبرتكم ومعرفتكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بدقة

وموضوعية.

علمًا بأن جميع المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم،،،

البيانات الديموغرافية

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر ☐ أقل من ☐ 41-50 ☐ 30-40 ☐ 30 أكثر من 50

المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات 11-15 أكثر من 15

المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ قيادي

محاورة الاستبيان

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
المحور الاول: الحوكمة المؤسسية						
البعد الاول: تطبيق الحوكمة المؤسسية						
1	تلتزم الجهة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل واضح.					
2	يتم تطبيق الأنظمة واللوائح التنظيمية المرتبطة بالحوكمة بفعالية.					
3	تتبنى الإدارة سياسات واضحة لتعزيز ممارسات الحوكمة.					
4	يتم متابعة تنفيذ إجراءات الحوكمة بشكل مستمر.					
البعد الثاني: نضج الحوكمة المؤسسية						
5	تتميز ممارسات الحوكمة في الجهة بدرجة عالية من التطور.					

					يتم تحديث سياسات الحوكمة بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	6
					توجد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق الحوكمة المؤسسية.	7
					يتم تقييم مستوى الحوكمة بشكل مستمر داخل الجهة.	8
البعد الثالث: التحديات التطبيقية للحوكمة						
					تواجه الجهة صعوبات إدارية في تطبيق الحوكمة المؤسسية.	9
					تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية تطبيق الحوكمة.	10
					توجد معوقات تشريعية تحد من تطبيق الحوكمة بشكل كامل.	11
					يواجه العاملون مقاومة للتغيير عند تطبيق الحوكمة.	12
البعد الرابع: آليات الحوكمة المؤسسية						
					توجد لجان مراجعة وتدقيق داخلي فعالة داخل الجهة.	13

					14	يتم تطبيق أنظمة رقابية فعالة لضمان الالتزام بالحوكمة.
					15	تعتمد الجهة على أدوات واضحة لمتابعة الأداء المؤسسي.
					16	يتم استخدام تقارير المراجعة في تحسين الأداء الإداري.
المحور الثاني: الشفافية						
					17	يتم الإفصاح عن المعلومات الإدارية بشكل واضح ودقيق.
					18	تتسم الإجراءات الإدارية داخل الجهة بالوضوح والشفافية.
					19	توجد آليات واضحة لمساءلة المقصرين في العمل.
					20	يتم ربط الأداء الوظيفي بمبدأ الثواب والعقاب.