

الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة تقييمية لتطبيق مبادئ الشفافية
والمساءلة في أمانات المناطق

اسم الطالب

.....

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1.	المقدمة	5
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	7
1.3.	أهمية الدراسة	7
1.3.1.	على المستوى النظري:	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	8
1.4.	أسئلة الدراسة	9
1.5.	أهداف الدراسة	9
1.6.	فرضيات الدراسة	10
1.7.	نموذج الدراسة	11
1.8.	منهجية الدراسة	11
1.9.	الدراسة الميدانية	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	15
2.1.	المقدمة	16
2.2.	المتغير المستقل	17
2.3.	المتغير التابع	18
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18
2.5.	الخاتمة	19

ملحق الاستبانة.....20.....

أدوات البحث:.....22.....

المراجع:.....23.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تمثل الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية في بناء منظومة إدارية فاعلة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. وقد حظي مفهوم الحوكمة في العقود الأخيرة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية والسياسية، لا سيما في الدول الساعية نحو تحسين الأداء المؤسسي، ومكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. ويُعد هذا المفهوم إطارًا شاملاً للإدارة الرشيدة، يُعنى بتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب العلاقة، من خلال تفعيل آليات الرقابة، وضمان العدالة، وتعزيز ثقافة الانفتاح والمسؤولية (Cavalheiro، 2024).

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية الحوكمة الرشيدة في ضوء التحولات الهيكلية الطموحة التي تشهدها المملكة، في إطار تنفيذ "رؤية السعودية 2030"، التي تسعى إلى إعادة تشكيل دور القطاع العام، ورفع كفاءته، وتعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة، بما ينسجم مع المعايير الدولية الحديثة. وقد جاءت هذه الرؤية لتؤكد على أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات إدارية أو تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية شاملة، تقوم على التفاعل الإيجابي بين الدولة والمجتمع، وتستند إلى مبادئ العدالة والشفافية وسيادة القانون (Pratiwi، 2025).

تعد أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية من بين الأجهزة الحكومية ذات الطبيعة الخدمية المباشرة، إذ تضطلع بدور مركزي في تقديم الخدمات البلدية، والتخطيط الحضري، وتنظيم استخدام الأراضي، والإشراف على المشاريع التنموية على مستوى المدن والمحافظات. وبما أن هذه المهام تتداخل بشكل كبير مع حياة المواطنين اليومية، فإن تفعيل مبادئ الحوكمة داخل هذه الأمانات يُعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات، وضمان استجابة الأجهزة الحكومية لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم (Attia، 2020).

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ الذي حققته المملكة في مجال تطوير البنية المؤسسية والتنظيمية للأجهزة الحكومية، إلا أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالأخص مبادئ الشفافية والمساءلة، ما زال يواجه عددًا من التحديات. فغياب المعلومات الدقيقة والمحدثة، وضعف قنوات التواصل الفعّال مع الجمهور، إلى جانب محدودية تفعيل آليات المساءلة المؤسسية، تُعد من أبرز الإشكالات التي قد تُقوّض الجهود الرامية إلى تعزيز الحوكمة في القطاع البلدي (Bernardo، 2024).

إن هذه الدراسة تسعى إلى تناول قضية جوهرية في الإدارة الحكومية، وهي مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق، مع تركيز خاص على الشفافية والمساءلة بوصفهما من الدعام الأساسية

لأي منظومة حوكمة فعّالة. كما تهدف الدراسة إلى تقييم السياسات والممارسات المتبعة حالياً، والكشف عن جوانب القصور التي تعوق تحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى تقديم توصيات علمية وعملية تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة الحوكمة داخل هذه الأجهزة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول ميداناً إدارياً حيوياً لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث والتحليل، رغم تأثيره المباشر في حياة المواطن، وموقعه الاستراتيجي ضمن الهيكل الإداري للدولة. كما أن الدراسة تُسهم في رَفْد النقاش الأكاديمي حول الحوكمة في السياق العربي، من خلال تقديم نموذج تطبيقي مستند إلى الواقع السعودي، بما يسمح باشتقاق دروس مستفادة، وتعميم بعض النتائج على تجارب مماثلة (Ghonim، 2020).

ستُعالج الدراسة مجموعة من التساؤلات المركزية، يأتي في مقدمتها: إلى أي مدى تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة؟ وما هي التحديات التي تواجه هذه الأمانات في هذا المجال؟ وما هي السبل المقترحة لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة فيها؟ وستُعتمد في ذلك منهجية علمية تستند إلى تحليل البيانات الرسمية، واستقراء الأدبيات ذات العلاقة، وإجراء تقييم موضوعي للسياسات والإجراءات المتبعة، بغية الوصول إلى نتائج موثوقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من التباين الواضح بين التوجهات النظرية والتنظيمية نحو تطبيق الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية، وخاصة في أمانات المناطق، وبين ما يتم ممارسته فعلياً على أرض الواقع. فرغم وجود سياسات واستراتيجيات معلنة تدعو إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يواجه تحديات عدة، ما يستدعي البحث في الفجوات النظرية والتطبيقية التي تُعيق تحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تُظهر مراجعة الأدبيات المتخصصة في مجال الحوكمة الرشيدة وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول بعمق واقع تطبيق مبادئ الحوكمة – وبخاصة الشفافية والمساءلة – في السياقات الحكومية المحلية في الدول العربية، والمملكة العربية السعودية على وجه التحديد. كما أن معظم الدراسات المتوفرة تركز على الجوانب المفاهيمية العامة للحوكمة دون أن تُسقطها على مستويات إدارية محددة، مثل أمانات المناطق، التي تمتاز بطبيعة عملها الخدمية واتصالها المباشر بالمواطنين.

لا تزال بعض المفاهيم المرتبطة بالحوكمة تُقدم بصورة مجردة، دون ربطها بأطر منهجية قابلة للقياس والتقييم داخل المؤسسات الحكومية. وهذا يُسهم في إضعاف القدرة على استثمار تلك المفاهيم في بناء نماذج تحليلية تُقيس مدى الالتزام أو الانحراف عن مبادئ الحوكمة داخل البيئة الإدارية السعودية. من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات تقييمية تسد هذه الفجوة النظرية، وتُعيد بناء المفاهيم وفق خصوصية السياق المحلي للمملكة (Azzahra، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

رغم الجهود التي تبذلها الدولة لتعزيز ممارسات الحوكمة في الأجهزة الحكومية من خلال أنظمة مثل "منصة بلدي" و"منصة إحسان" و"الرقابة والمساءلة المؤسسية"، إلا أن هناك تفاوتًا ملحوظًا في مدى تفعيل العمل لهذه المبادئ بين أمانات المناطق المختلفة. ويُعزى ذلك إلى عدد من المعوقات، مثل ضعف بناء القدرات المؤسسية، وقصور آليات جمع البيانات ومشاركتها مع الجمهور، وعدم وضوح قنوات المساءلة الداخلية والخارجية.

كما تُظهر بعض التقارير الرسمية وشكاوى المواطنين محدودية الإفصاح عن الإجراءات الإدارية والمالية في عدد من الأمانات، وضعف إشراك المجتمع المحلي في عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يُعد مؤشرًا على محدودية الشفافية. ومن جهة أخرى، لا تزال إجراءات المحاسبة الإدارية محصورة غالبًا في البُعد الداخلي دون تفعيل مبدأ المساءلة المجتمعية، مما يُضعف من استجابة الأجهزة البلدية لملاحظات واحتياجات المواطنين. كل ذلك يؤكد وجود فجوة تطبيقية تستدعي البحث والتحليل، لتقديم توصيات عملية تُمكن من تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التزام أمانات المناطق بمبادئ الحوكمة الرشيدة (oecd، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُعالج موضوعًا حيويًا يمسّ جوهر العلاقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية، ويتمثل في مدى التزام الأجهزة الخدمية، كأمانات المناطق، بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وعلى وجه الخصوص الشفافية والمساءلة. كما تُعزز أهمية الدراسة الحاجة الملحة لتوفير معطيات دقيقة وموثوقة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم متخذي القرار في صياغة السياسات ذات الصلة بالإدارة المحلية.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، من خلال تسليط الضوء على تطبيق مبدأي الشفافية والمساءلة في السياق الحكومي المحلي داخل المملكة العربية السعودية.
- توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية، من خلال تطوير مؤشرات تقييمية قابلة للتطبيق عند دراسة مستوى الحوكمة في المؤسسات الخدمية.
- تُعيد الدراسة بناء المفاهيم النظرية الخاصة بالحوكمة ضمن سياق الإدارة المحلية، بما يتناسب مع الخصوصية الإدارية والثقافية والتنظيمية في السعودية، وهو ما يعزز إثراء النظرية الإدارية العربية برؤية واقعية وتطبيقية.
- تفتح آفاقاً بحثية جديدة للتعلم في موضوع الحوكمة ضمن تخصصات فرعية مثل إدارة الخدمات البلدية، والرقابة الداخلية، والعلاقة بين الحكومة والمواطن (Hussen، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة تقييماً علمياً وعملياً لمدى التزام أمانات المناطق بمبادئ الشفافية والمساءلة، مما يُمكن صناع القرار من التعرف على جوانب القوة والقصور في أداء هذه الأجهزة.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية العمل البلدي، من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل واقعي ومعمق للسياسات والممارسات الإدارية المتبعة.
- تعزز الدراسة من جهود الإصلاح الإداري، عبر دعم مبادرات تطوير نظم الرقابة والشفافية، بما يتماشى مع مستهدفات "رؤية السعودية 2030"، في ما يخص رفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الثقة العامة.
- تُمكن الجهات الرقابية والإشرافية، مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، من الاستفادة من مخرجات الدراسة في بناء أو تطوير الأدلة الإجرائية ومعايير الأداء ذات الصلة بالحوكمة في الأمانات.
- تُسهم في رفع الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة داخل الأمانات، وتشجيع الموظفين والإداريين على الالتزام بممارسات الشفافية والمساءلة كجزء من الثقافة المؤسسية المستدامة (Surijadi، 2018).

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- إلى أي مدى تُطبّق أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبوجه خاص مبادئ الشفافية والمساءلة، في ممارساتها الإدارية والتنظيمية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى التزام أمانات المناطق بتوفير المعلومات والبيانات الإدارية والمالية للجمهور بطرق شفافة وواضحة؟
2. ما الآليات والإجراءات التي تعتمد عليها الأمانات لتفعيل مبدأ المساءلة تجاه المواطنين والجهات الرقابية؟
3. ما مستوى وعي العاملين في أمانات المناطق بمفاهيم الحوكمة الرشيدة، وخاصة الشفافية والمساءلة، وأثر ذلك على ممارساتهم الإدارية؟
4. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه أمانات المناطق في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة؟
5. ما مدى رضا المواطنين والمستفيدين من خدمات الأمانات عن ممارسات الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات البلدية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبشكل خاص مبادئ الشفافية والمساءلة، في ممارساتها الإدارية والتنظيمية، وذلك بغرض التعرف على نقاط القوة ومواطن القصور، واقتراح سبل التطوير والتحسين.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مستوى الشفافية في الأمانات من خلال دراسة مدى توفر المعلومات والبيانات ذات الصلة للمواطنين والجهات المعنية.
2. التعرف على الآليات والإجراءات التي تعتمد عليها الأمانات في تطبيق مبدأ المساءلة على المستويين الداخلي والخارجي.

3. قياس مستوى وعي الموظفين والعاملين في الأمانات بمفاهيم الحوكمة الرشيدة، ومدى انعكاس ذلك على أدائهم الإداري.
4. استكشاف التحديات والصعوبات التي تواجه الأمانات في تفعيل الشفافية والمساءلة ضمن بيئتها التنظيمية والإدارية.
5. رصد اتجاهات وآراء المواطنين والمستفيدين بشأن مستوى الشفافية والمساءلة في أداء الأمانات وجودة الخدمات المقدمة.

1.6. فرضيات الدراسة

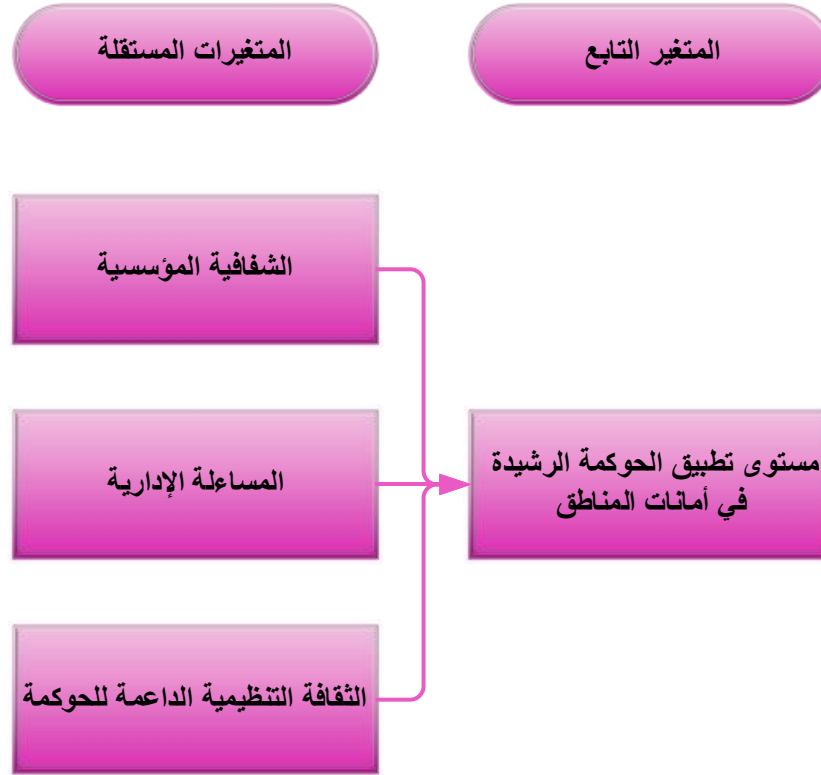
➤ الفرضية الرئيسية:

- تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبّق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتنفيذ مبادئ الشفافية والمساءلة.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور.
2. تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة.
3. يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري.
4. تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تُعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة.
5. مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تُبنى هذه الدراسة على المنهجية الكمية بهدف تقديم تقييم موضوعي وموثوق لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، ولا سيما الشفافية والمساءلة، في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تستند إلى جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، ما يُمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم الفرضيات وتُجيب عن أسئلة الدراسة.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة تصميمًا وصفيًا - تحليليًا، بهدف قياس مستوى التزام أمانات المناطق بمبادئ الشفافية والمساءلة، وتحديد العوامل المؤثرة على ذلك. ويُستخدم في هذا السياق الأسلوب المسحي (Survey)

(Method) بوصفه أحد أساليب البحث الكمي، حيث يتيح جمع البيانات من عينة ممثلة للمجتمع المستهدف، وتحليلها إحصائيًا لتوصيف الظواهر قيد الدراسة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات.

- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية، وخاصة العاملين في الأقسام الإدارية، والمالية، والخدمية، بالإضافة إلى بعض القيادات الإدارية الوسطى والعليا. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف التخصصات والمستويات الإدارية داخل الأمانات. ويُراعى في اختيار العينة أن تكون متنوعة جغرافيًا، لتمثيل أكبر عدد ممكن من الأمانات في مختلف المناطق، بحيث تُمكن الدراسة من التعميم النسبي للنتائج.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الأداة الأكثر شيوعًا في البحوث الكمية التي تهدف إلى قياس آراء وتصورات وتقييمات الأفراد. وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تغطي محاور رئيسية تمثل أبعاد الحوكمة، وتركز على ممارسات الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى محور خاص بالثقافة التنظيمية وواقعها داخل الأمانات. شملت الاستبانة مجموعة من الفقرات المصاغة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات، مما يتيح تصنيف البيانات وتحليلها بسهولة.

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على العينة المستهدفة، بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية في عدد من أمانات المناطق، لضمان الوصول إلى الموظفين المعنيين وتيسير عملية الاستجابة. وقد رافق توزيع الاستبانة رسالة توضيحية تشرح أهداف الدراسة، وضمان سرية المعلومات، واستخدام البيانات لأغراض علمية فقط. كما تم إجراء اختبار قبلي (Pilot Study) على عينة صغيرة من الموظفين للتحقق من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة، والتأكد من صدق الأداة وثباتها. بعد ذلك، تم اعتماد النسخة النهائية للاستبانة وجمع البيانات خلال فترة محددة، تم الالتزام فيها بالتنسيق الإداري والأخلاقي مع الجهات المعنية.

- طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، من خلال برنامج SPSS أو ما يعادله من البرامج الإحصائية. وشملت التحليلات ما يلي:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)؛ مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وذلك لتوصيف خصائص العينة واستجاباتهم.

- تحليل الثبات والصدق؛ باستخدام معاملات مثل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس موثوقية الأداة.
- تحليل الفرضيات؛ باستخدام اختبارات مثل تحليل التباين (ANOVA) ، والارتباط (Pearson Correlation)، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومدى تأثير كل متغير على الآخر.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أحد المرتكزات الأساسية في هذا البحث، حيث تُترجم الأطر النظرية والمفاهيمية إلى بيانات واقعية تُستمد من الميدان الإداري داخل أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى رصد وتقييم مدى الالتزام الفعلي بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبخاصة الشفافية والمساءلة، من خلال جمع معلومات كمية مباشرة من العاملين في هذه الأمانات، وتحليلها بأسلوب علمي. وقد جاءت أهمية هذه المرحلة الميدانية من الحاجة إلى تجاوز الطابع النظري المجرد والاقتراب من واقع الممارسات الإدارية كما تُنفذ فعلياً داخل الأمانات، مما يسمح بتكوين صورة دقيقة حول مستوى الحوكمة ومستوى وعي الموظفين بها، ومدى فاعلية الإجراءات المتبعة لتحقيقها.

انطلقت الدراسة الميدانية من إعداد استبانة علمية مُحكمة، صُممت بعناية لتغطي كافة محاور الدراسة، وتم توزيعها إلكترونياً على عينة ممثلة من موظفي الأمانات في مختلف المناطق. وقد رُوِيَ في اختيار العينة أن تشمل موظفين من تخصصات ومواقع إدارية متنوعة، سواء في الأقسام المالية أو التنظيمية أو الخدمية، وذلك لضمان شمولية النتائج وتنوع وجهات النظر. وقد واجهت الدراسة الميدانية بعض التحديات، من أبرزها التباين في تفاعل الموظفين من منطقة إلى أخرى، إضافة إلى تفاوت مستوى وعي المشاركين بمفاهيم الحوكمة، وهو ما تطلب مزيداً من الجهد في التفسير والتحقق من صحة الإجابات.

وقد مثَّلت الدراسة الميدانية أداة قياس حيوية لفحص الفرضيات المطروحة، واستكشاف الفجوة بين السياسات الرسمية والممارسات الفعلية داخل الأمانات. كما أسهمت في الكشف عن التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تُعيق تطبيق الحوكمة، وأبرزت الحاجة إلى تعزيز الثقافة الإدارية، وتحسين آليات المساءلة، وتوسيع نطاق الشفافية. وعليه، فإن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة الميدانية تُشكِّل الأساس الذي بُنيت

عليه التوصيات العلمية والعملية للدراسة، مما يُضفي عليها المصداقية والاتساق مع الواقع العملي للأجهزة الحكومية محل البحث.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	فهم الإطار النظري للموضوع	0.5 شهر	تقرير مراجعة أدبيات شامل
	تحديد أهداف البحث وأسئلته وفرضياته	صياغة إطار الدراسة		وثيقة أهداف وأسئلة وفرضيات البحث
	تصميم أدوات جمع البيانات (استبيانات، مقابلات)	إعداد أدوات قياس موثوقة		استبيان ومقابلات معتمدة
جمع البيانات	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	جمع بيانات كمية	0.5 شهر	بيانات ميدانية مكتملة
	إجراء مقابلات مع خبراء ومختصين	جمع بيانات نوعية		تسجيلات وملاحظات مقابلات
	مراجعة وثائق وتقارير المشاريع	الحصول على بيانات ثانوية		بيانات تقارير مالية وتقارير أداء
تحليل البيانات	إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات	0.5 شهر	نتائج إحصائية مفصلة
	تحليل البيانات النوعية	دعم النتائج الكمية بفهم معمق		استنتاجات نوعية
إعداد التقرير النهائي	كتابة التقرير الكامل للدراسة	تقديم نتائج وتوصيات عملية	0.5 شهر	تقرير نهائي شامل
	مراجعة وتعديل التقرير	ضمان جودة وموضوعية التقرير		تقرير نهائي معتمد
عرض النتائج	تقديم الدراسة أمام الجهات المعنية	نقل المعرفة وتعزيز فرص التطبيق	0.5 شهر	عروض تقديمية وتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية التي تستند إليها الدراسة في فهم الإطار المفاهيمي والتحليلي للظاهرة المدروسة. فمن خلال هذا الفصل، تُبنى الأرضية العلمية التي يتم من خلالها توضيح الأبعاد الأساسية التي ترتبط بطبيعة الحوكمة الرشيدة داخل الأجهزة الحكومية، مع التركيز على السياقات الإدارية والتنظيمية ذات الصلة بمؤسسات الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا التناول النظري خطوة ضرورية لفهم الديناميكيات الداخلية التي تؤثر في جودة الأداء المؤسسي، وتعزز من قدرة الجهات الخدمية على تبني مبادئ الإدارة الرشيدة بصورة فعالة ومستدامة.

يسعى هذا الفصل إلى تحليل المفاهيم المحورية التي تُشكّل الإطار العام للدراسة، وتحديد العناصر التي تُسهم في بناء نموذج علمي يمكن من خلاله تفسير السلوك الإداري وتقييمه في البيئة الحكومية. كما سيتم التركيز على مناقشة الجوانب المرتبطة بالممارسات الإدارية والتنظيمية التي يُفترض أن تكون حاضرة في المؤسسات الخدمية، وما تُمثله من مؤشرات على التوجه نحو تطبيق المبادئ الحديثة في الحوكمة. ويندرج ضمن ذلك تحليل أهم العوامل التي تؤثر في هذا التوجه، سواء تلك المتعلقة بالبيئة المؤسسية، أو بالسلوك الإداري، أو بالأنظمة والسياسات الداخلية، مع استعراض ما ورد في الأدبيات ذات العلاقة، بما يُساعد في تطوير فهم أكثر شمولاً وإدراكاً لجوانب المشكلة البحثية.

ومن الأهمية بمكان أن يتناول هذا الفصل العلاقة المتبادلة بين تلك العوامل، ليس فقط من حيث تأثيرها المنفرد، بل من حيث تكاملها داخل البيئة الإدارية، وهو ما يُسهم في تفسير مدى النجاح أو الإخفاق في تبني المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة. كما يُسلط الفصل الضوء على أهمية تبني هذه المبادئ في الأجهزة الحكومية المحلية، وخصوصاً تلك التي تتصل بشكل مباشر بالمواطنين وتقدم خدمات يومية لهم، حيث يشكّل الأداء المؤسسي في هذا السياق معياراً مهماً لقياس فاعلية السياسات الحكومية وبرامج الإصلاح الإداري.

إن ما يتضمنه هذا الفصل من استعراض وتحليل نظري يُعد خطوة تأسيسية لا غنى عنها لفهم الواقع الميداني الذي سيتم تناوله لاحقاً، ولتأطير العلاقة بين العناصر الأساسية للدراسة، مما يعزز من قدرة الباحث على تفسير النتائج وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية متينة.

2.2. المتغير المستقل

1. الشفافية المؤسسية

تشير الشفافية في السياق الإداري إلى مدى وضوح الإجراءات والسياسات والقرارات التي تعتمد عليها المؤسسة الحكومية، وإتاحتها للمواطنين والجهات الرقابية بصورة تُعزز من ثقتهم في أداء المؤسسة. ويشمل ذلك الإعلان عن المشاريع، والمناقصات، والموازنات، والتقارير الدورية، وقرارات التعيين والترقية، وغيرها من المعلومات ذات العلاقة بالشأن العام.

تُعد الشفافية من أهم مؤشرات الحوكمة الرشيدة، حيث تسهم في تقليل فرص الفساد الإداري، وتمكين المواطنين من مراقبة الأداء العام. وتزداد أهمية هذا البُعد في أمانات المناطق نظراً لطبيعتها الخدمية واتصالها المباشر بالمجتمع، مما يستدعي التزاماً واضحاً بممارسات الإفصاح والوضوح الإداري (Salem، 2025).

2. المساءلة الإدارية

المساءلة هي العملية التي يتم من خلالها محاسبة المسؤولين والعاملين في الجهاز الحكومي على قراراتهم وتصرفاتهم ونتائج أعمالهم. وهي تمثل إحدى الركائز الجوهرية في منظومة الحوكمة، حيث ترتبط بجانبين رئيسيين: الأول داخلي يتمثل في الرقابة المؤسسية والإدارية، والثاني خارجي يتمثل في استجابة المؤسسة للرقابة المجتمعية والإعلامية وجهات الرقابة الوطنية.

في سياق أمانات المناطق، تتجلى المساءلة من خلال مدى وجود أنظمة وإجراءات فعّالة لمحاسبة الموظفين على الأداء، ومتابعة تنفيذ الخطط، والرد على شكاوى المواطنين، وتقبل النقد والتصحيح. كما تتطلب المساءلة تفعيل دور مجالس البلديات، والربط بين الصلاحيات والمسؤوليات لضمان تحقيق النتائج المرجوة. غياب المساءلة يُضعف الثقة العامة ويُبقى الأداء الإداري دون محاسبة واضحة (Matsiliza، 2017).

3. الثقافة التنظيمية الداعمة للحوكمة

تُشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والمعايير والممارسات السائدة داخل المؤسسة، والتي تُشكل سلوك العاملين وتوجهاتهم نحو العمل والمساءلة والشفافية. وهي متغير حاسم في نجاح تطبيق الحوكمة، إذ أن حتى أفضل الأنظمة والسياسات قد تفشل إذا لم تكن مدعومة بثقافة تنظيمية تشجع على الانفتاح، والنزاهة، والتواصل الفعّال، والعمل الجماعي.

في أمانات المناطق، تلعب الثقافة المؤسسية دوراً محورياً في تعزيز أو تقويض الحوكمة؛ فحين يسود مناخ إداري قائم على الثقة والتعاون والوضوح، يصبح تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة جزءاً من الممارسة اليومية، وليس مجرد إجراء شكلي. في المقابل، فإن غياب ثقافة مؤسسية داعمة يُفضي إلى ضعف الالتزام بالمعايير، وظهور سلوكيات تتسم بالجمود أو التحايل على الأنظمة (Zhang، 2023).

2.3. المتغير التابع

- مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق

ويقصد به مدى الالتزام الفعلي للأمانات بمبادئ الحوكمة من خلال السياسات والممارسات الإدارية التي تنعكس على جودة الأداء المؤسسي ورضا المواطنين. ويركز هذا المتغير على مبادئ أساسيين من مبادئ الحوكمة، هما الشفافية والمساءلة، ويُقاس من خلال تحليل السياسات المعتمدة، ومدى الانفتاح في تقديم المعلومات، وتفعيل آليات الرقابة والمحاسبة (Pomeranz، 2020).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق (المتغير التابع) وبين المتغيرات المستقلة الثلاثة — الشفافية المؤسسية، والمساءلة الإدارية، والثقافة التنظيمية الداعمة للحوكمة — علاقة تكاملية ومترابطة، حيث يؤثر كل من هذه المتغيرات تأثيراً مباشراً على مدى نجاح الأمانات في تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع. فكلما ارتفعت درجة الشفافية في السياسات والإجراءات والبيانات التي تُفصح عنها الأمانة، زادت قدرة المواطنين والجهات الرقابية على المتابعة والتقييم، مما يُعزز من مستوى الحوكمة. كما تُسهّم آليات المساءلة الفعّالة في ضمان محاسبة المسؤولين والموظفين على أداؤهم، وهو ما يرسّخ مبدأ العدالة الإدارية ويُحفّز على الالتزام الوظيفي. أما الثقافة التنظيمية، فتشكّل الإطار القيمي والسلوكي الذي يُحدد مدى تقبّل المؤسسة لمفاهيم الشفافية والمساءلة، ومدى استعداد العاملين لتطبيقها. وبهذا، فإن أي ضعف في أحد هذه المتغيرات المستقلة قد يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة، في حين أن تعزيزها بشكل متكامل يُفضي إلى بيئة إدارية أكثر كفاءة وموثوقية (Sultoni، 2025).

2.5. الخاتمة

إن ما تم استعراضه من مفاهيم وأطر نظرية شكّل قاعدة معرفية أساسية لفهم الأبعاد العميقة لموضوع الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية، ولا سيما في سياق الإدارة المحلية. لقد تناول الفصل عناصر محورية تُسهم في تفسير سلوك المؤسسة الحكومية، وتُمكن من تحليل وتقييم مدى التزامها بالقيم والمبادئ التي تركز عليها الحوكمة، من خلال التطرق إلى مجموعة من العوامل الجوهرية التي تُعد فاعلة في هذا السياق الإداري.

وقد تم خلال هذا الفصل بناء رؤية تحليلية متكاملة للبيئة التنظيمية والإدارية التي تعمل ضمنها الجهات المعنية، مع التركيز على كيفية تفاعل المكونات الداخلية مع بعضها البعض، ومدى تأثيرها على تحقيق معايير الأداء الرشيد. كما أُعطي اهتمام خاص للعلاقة التفاعلية التي تربط بين هذه المكونات، ليس باعتبارها عناصر منفصلة، بل باعتبارها شبكة مترابطة تُمثّل في تكاملها شرطاً أساسياً لتفعيل الممارسات المؤسسية السليمة.

إن هذا التناول النظري لا يهدف فقط إلى التعريف بالمفاهيم الإدارية المجردة، بل يسعى إلى توظيفها لفهم السياق الواقعي الذي تعمل فيه أمانات المناطق، حيث تمثل هذه المؤسسات واجهة الدولة أمام المواطنين، وتُعد من أكثر الجهات الحكومية تماساً بالحياة اليومية للناس. ومن هذا المنطلق، فإن فهم العوامل المؤثرة في أدائها، وكيفية تفاعلها الداخلي، يُعد أمراً ضرورياً لتفسير واقع الحوكمة، ويمهّد بشكل مباشر للمرحلة الميدانية من الدراسة التي سيتم فيها اختبار هذه المفاهيم والعلاقات من خلال أدوات كمية قابلة للقياس والتحليل.

إن القيمة العلمية لهذا الفصل لا تكمن فقط في ما يقدمه من إيضاحات نظرية، وإنما في كونه أرسى الأساس الذي ستبنى عليه الإجراءات البحثية اللاحقة، بما فيها تصميم أدوات الدراسة، وتفسير نتائجها، واستنباط التوصيات التطبيقية. إنه فصل يربط بين النظرية والميدان، بين الفرضية والتجربة، ويُسهم في تعميق الفهم الأكاديمي لموضوع بالغ الأهمية في مسيرة تطوير العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أعمالها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق مبدأ الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية داخل الأمانات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر معلومات واضحة ومعلنة حول القرارات الإدارية في أمانات المناطق.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم نشر التقارير والبيانات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين في خدمات الأمانات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد آليات واضحة لمسائلة الموظفين عن أداء مهامهم داخل الأمانات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الأمانات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المساءلة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل أمانات المناطق.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم متابعة أداء الإدارات المختلفة وفق مؤشرات أداء واضحة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء والمخالفات الإدارية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توفير قنوات للإبلاغ عن المخالفات داخل الأمانات بشكل فعال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى النزاهة داخل أمانات المناطق.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق معايير واضحة للشفافية والمساءلة في جميع العمليات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	حققت أمانات المناطق مستويات مرتفعة من الشفافية والمساءلة بفضل تطبيق الحوكمة الرشيدة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرشيدة بشكل عام في تحسين الأداء الإداري في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية.

- <https://forms.gle/2AUttxyGCjSXMny5>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أمانات المناطق (الإجراءات، الأنظمة، الالتزام التنظيمي)	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الشفافية الإدارية في اتخاذ القرار والإفصاح عن المعلومات	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس درجة المساءلة الإدارية ومحاسبة المسؤولين عن الأداء والقرارات	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فاعلية الرقابة الداخلية والالتزام بالأنظمة واللوائح الحكومية	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الأداء المؤسسي الناتج عن تطبيق الحوكمة الرشيدة (الكفاءة، الجودة، رضا المستفيدين)	5	ليكرت الخماسي

- Attia, S. (2020). Governance of Planning Saudi future cities Local Planning Urban Management Governance of Planning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380487971_Governance_of_Planning_Saudi_future_cities_Local_Planning_Urban_Management_Governance_of_Planning
- Azzahra, A. (2023). Implementation Of Good Governance in Public Services at Local Government. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375589663_Implementation_Of_Good_Governance_in_Public_Services_at_Local_Governmenthttps://www.researchgate.net/publication/375589663_Implementation_Of_Good_Governance_in_Public_Services_at_Local_Government
- Bernardo, B. M. (2024). Data governance & quality management—Innovation and breakthroughs across different fields. 9(4). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001379>
- Cavalheiro, E. A. (2024). Governance, development, and environment: Pathways to a sustainable future. 10. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825003788>
- Ghonim, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344031639_Strategic_alignment_and_its_impact_on_decision_effectiveness_a_comprehensive_model
- Hussen, B. (2024). Application of Governance Principles in Faculties of Education of Arab Universities: Requirements and AspirationsApplication of Governance Principles in Faculties of Education of Arab Universities: Requirements and Aspirations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382008763_Application_of_Governance_Principles_in_Faculties_of_Education_of_Arab_Universities_Requirements_and_Aspirations
- Matsiliza, N. M. (2017). Accountability and integrity as unique column of good governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316477998_Accountability_and_integrity_as_unique_column_of_good_governance

- oecd. (2024). Public administration in the Western Balkans 2024. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/public-administration-in-the-western-balkans-2024_07555c85/1ec4c18f-en.pdf
- Pomeranz, E. F. (2020). Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles. 22(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340687593_Measuring_good_governance_piloting_an_instrument_for_evaluating_good_governance_principles
- Pratiwi, A. (2025). Implementation of Saudi Vision 2030 Towards Saudi Arabia's Internationally Open Tourism Industry. 5(1), 85-102. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378295066_Implementation_of_Saudi_Vision_2030_Towards_Saudi_Arabia's_Internationally_Open_Tourism_Industry
- Salem, A. o. (2025). Mechanisms for Enhancing Transparency in Government Procurement to Support Development: A Comparative and Applied Analytical Study on Egypt. 15(92). Retrieved from https://mjle.journals.ekb.eg/article_454275.html?lang=en
- Sultoni, M. R. (2025). Implementation of Good Governance at The Secretariat of The Regional House of Representatives (DPRD) of Bogor City. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395881610_Implementation_of_Good_Governance_at_The_Secretariat_of_The_Regional_House_of_Representatives_DPRD_of_Bogor_City
- Surijadi, H. (2018). THE EFFECT OF ACCOUNTABILITY, TRANSPARENCY, OPENNESS, FAIRNESS AND COMPETITION ON EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF E-PROCUREMENT IN MALUKU PROVINCIAL PROCUREMENT SERVICES UNIT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/326779818_THE_EFFECT_OF_ACCOUNTABILITY_TRANSPARENCY_OPENNESS_FAIRNESS_AND_COMPETITION_ON_EFFECTIVENESS_AND_EFFICIENCY_OF_E-PROCUREMENT_IN_MALUKU_PROVINCIAL_PROCUREMENT_SERVICES_UNIT
- Zhang, W. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370035617_Understanding_How_Organizational_Culture_Affects_Innovation_Performance_A_Management_Context_Perspective