

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## الحوكمة في الإدارة العامة

أسم الطالب

عبدالعزیز الشیخ

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي: ١٤٤٧-٢٠٢٦

## الفهرس

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| الشكر والتقدير.....                       | 3  |
| الإهداء.....                              | 4  |
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... | 6  |
| 1.1 المقدمة:.....                         | 7  |
| 1.2 مشكلة الدراسة.....                    | 8  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....      | 9  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....    | 9  |
| 1.3 أهمية الدراسة.....                    | 10 |
| 1.3.1 على المستوى النظري:.....            | 10 |
| 1.3.2 على المستوى التطبيقي:.....          | 11 |
| 1.4 أسئلة الدراسة.....                    | 11 |
| 1.5 أهداف الدراسة.....                    | 11 |
| 1.6 فرضيات الدراسة.....                   | 12 |
| 1.7 نموذج الدراسة.....                    | 13 |
| 1.8 الدراسة الميدانية.....                | 13 |
| 1.9 مخطط المشروع.....                     | 14 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....    | 16 |
| 2.1 المقدمة:.....                         | 16 |
| 2.2 الدراسات العربية السابقة.....         | 17 |
| 2.3 الدراسات الأجنبية السابقة.....        | 20 |
| 2.4 الخاتمة.....                          | 22 |
| 2.5 المراجع.....                          | 23 |

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير من علم وأرشد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم أولاً بخالص الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من توفيق وعون وصبر حتى أتممت هذا البحث، فلولاً فضله وكرمه لما تمكنت من إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية وملاحظاته القيمة، وكان لدعمه وإرشاده الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المطلوبة، فله مني كل التقدير والاحترام.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة، على ما قدموه من علم نافع وخبرة متميزة طوال سنوات الدراسة، وكان لهم دور كبير في تنمية معارفي العلمية والعملية.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى جامعتي الموقرة، التي وفرت البيئة العلمية المناسبة، وأسهمت في تنمية قدراتي الأكاديمية والبحثية، وأسأل الله أن يديم عليها التقدم والازدهار.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لي يد العون والمساندة، سواء بالنصيحة أو التشجيع أو الدعم المعنوي، وأسهم بأي صورة في إنجاز هذا البحث، فله مني خالص الدعاء والتقدير.

وفي الختام، أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح، وأن يكتب لنا دوام التوفيق والنجاح.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الأمنيات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا بعد الله سبحانه وتعالى مصدر الحب والدعم والعطاء، وغرسا في نفسي قيمة العلم والاجتهاد، وكانا خير معين لي في جميع مراحل حياتي، فأسأل الله أن يحفظهما ويبارك في عمرهما ويجزيهما عني خير الجزاء.

كما أهدي هذا العمل إلى أسرتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي في مسيرتي العلمية، ووقفت إلى جانبي بالدعاء والتشجيع والمؤازرة، فكان لدعمهم الأثر الكبير في مواصلة طريق النجاح وتحقيق هذا الإنجاز.

وأهدي هذا البحث إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أفادوني بعلمهم وخبراتهم، وأسهموا في بناء شخصيتي العلمية، فكانوا خير قدوة في طلب العلم والبحث والمعرفة.

كما أهديه إلى كل زميل وزميلة، وإلى كل من دعمني بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعاء مخلص، وكان له أثر في إتمام هذا العمل.

وأخيراً، أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى إلى المعرفة والتميز، وإلى كل من يؤمن بأن الاجتهاد والإخلاص هما الطريق الحقيقي لتحقيق النجاح. وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقني إلى مواصلة مسيرة العلم والعطاء وخدمة الوطن والمجتمع.

## مستخلص الدراسة

**الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال بيان مفهوم الحوكمة ومبادئها، والتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة، وقياس مدى إسهام تطبيق هذه المبادئ في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية، إضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، واقتراح عدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيقها في الجهات الحكومية.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث، كما تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار الثبات والصدق، وتحليل الارتباط والانحدار، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

**النتائج:** أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين، إضافة إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

**التطبيقات والأهمية:** تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم جهود الجهات الحكومية لتطوير أنظمة الحوكمة وتعزيز تطبيقها، كما تساعد القيادات الإدارية ومتخذي القرار في وضع السياسات والإجراءات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع جودة الخدمات الحكومية. وتمثل الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الإدارة العامة، ويمكن الاستفادة من نتائجها في إجراء دراسات مستقبلية تتناول الحوكمة وتطبيقاتها في مختلف القطاعات الحكومية.

### الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، الإدارة العامة، الحوكمة في الإدارة العامة، الأداء المؤسسي، الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة، الرقابة، تطوير الأداء الحكومي.

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد الحوكمة في الإدارة العامة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع خلال العقود الأخيرة، وذلك لما لها من دور محوري في تطوير أداء الأجهزة الحكومية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة. وقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، والتوجه نحو تحسين جودة الأداء الحكومي ورفع مستوى رضا المستفيدين.

وتسعى الحكومات في مختلف دول العالم إلى تبني أنظمة الحوكمة باعتبارها وسيلة فعالة لتعزيز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمجتمع، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية، والحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي. كما أن الحوكمة تسهم في ترسيخ مبادئ المشاركة، والشفافية، وسيادة القانون، وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت الحوكمة باهتمام كبير في إطار رؤية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية تطوير القطاع الحكومي، وتعزيز النزاهة والشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

وتبرز أهمية دراسة الحوكمة في الإدارة العامة من كونها تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة الإدارية، ورفع مستوى المساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية. كما أصبحت الحوكمة معياراً مهماً لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وقياس مدى التزامها بالممارسات الإدارية الحديثة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها، ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، والتحديات التي تواجه تطبيقها، مع بيان أثرها في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتحقيق التنمية الإدارية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يسهم في تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في تطوير الإدارة العامة، والاستفادة من نتائجها في دعم متخذي القرار وتحسين الممارسات الإدارية.

وتتكون الدراسة من عدة فصول مترابطة؛ يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويستعرض الفصل الثاني الأدبيات والدراسات السابقة، بينما يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة، ويعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة وتحليلها، ويختتم البحث بالفصل الخامس الذي يتضمن النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

شهدت الإدارة العامة خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية والإدارية، الأمر الذي فرض على المؤسسات الحكومية ضرورة تطوير أساليب عملها بما يتوافق مع متطلبات العصر، ويحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة. وقد برز مفهوم الحوكمة بوصفه أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة لا يزال يواجه العديد من التحديات في بعض الجهات الحكومية.

وتتمثل هذه التحديات في ضعف تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، مثل محدودية الشفافية في بعض الإجراءات الإدارية، وضعف المشاركة في صنع القرار، وعدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية، إضافة إلى تفاوت مستوى الالتزام بالمساءلة والحوكمة المؤسسية بين الجهات الحكومية. وتؤثر هذه المعوقات بصورة مباشرة في مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما قد تحد من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

كما أن التطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030 عززت أهمية تطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية، لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق الشفافية، ومكافحة الفساد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الحوكمة في الإدارة العامة، والتعرف على أهميتها ودورها في تحسين الأداء الإداري، والوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها، بما يسهم في تقديم توصيات تساعد على تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الجهات الحكومية؟

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الحوكمة في الإدارة العامة، إلا أن الأدبيات العلمية لا تزال تُظهر بعض الفجوات النظرية التي تستدعي المزيد من البحث والدراسة. فقد ركزت العديد من الدراسات على مفهوم الحوكمة ومبادئها بصورة عامة، بينما أولت دراسات أخرى اهتمامًا بآثارها في الشفافية أو المساءلة أو مكافحة الفساد بشكل منفصل، دون تقديم إطار متكامل يوضح العلاقة بين جميع مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

كما اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أكثر مبادئ الحوكمة تأثيرًا في تطوير الأداء الإداري، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع بصورة أكثر شمولًا، وتوضح العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الإدارة العامة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إلا أن مستوى تطبيق هذه المبادئ يختلف من جهة حكومية إلى أخرى، كما تواجه بعض الجهات تحديات تتعلق بتطبيق الشفافية، وتعزيز المساءلة، ورفع كفاءة الرقابة، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

كما تشير بعض الدراسات إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة السعودية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث التي تقيس أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيزها بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### سؤال الدراسة الرئيسي

في ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي للجهات الحكومية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الحوكمة في الإدارة العامة، الذي يُعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور في تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية، وتحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تبرز أهمية الدراسة في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير الإدارة العامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق التنمية المستدامة، بما يتوافق مع متطلبات التغيير المؤسسي ومستهدفات التنمية. وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، الذي يُعد من الموضوعات الحديثة ذات الأهمية المتزايدة في مجال الإدارة العامة، لما له من دور في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المرتبطة بالحوكمة، وبيان أهم مبادئها وأبعادها وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

وتسعى الدراسة كذلك إلى تقديم إطار نظري متكامل يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في مجال الإدارة العامة، من خلال ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء تصور علمي يوضح أهمية الحوكمة في تطوير العمل الحكومي. كما تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية، وتفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع الحوكمة من زوايا مختلفة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في دعم جهود الجهات الحكومية نحو تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار والقيادات الإدارية في التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والعمل على وضع الحلول المناسبة لمعالجتها، بما يعزز الشفافية والمساءلة ويرفع مستوى الكفاءة الإدارية.

كما يُتوقع أن تسهم هذه الدراسة في دعم برامج التطوير الإداري داخل الجهات الحكومية، من خلال تقديم مقترحات عملية لتفعيل مبادئ الحوكمة، وتحسين آليات الرقابة والإفصاح، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تطوير القطاع العام، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:  
ما أثر تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي للجهات الحكومية؟  
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:  
ما واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة بالجهات الحكومية؟  
ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة العامة؟  
ما أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي؟  
ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة؟  
ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة وتحسين الأداء المؤسسي؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:  
التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة.  
بيان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات الحكومية.  
التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.  
تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة.  
تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

اعتمادًا على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي بالجهات الحكومية.

الفرضيات الفرعية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في تحسين الأداء المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في رفع كفاءة الأداء الإداري.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز الأداء المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والالتزام بالأنظمة في تحسين كفاءة الجهات الحكومية.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالية على متغير مستقل ومتغير تابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في الحوكمة في الإدارة العامة، بينما يتمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي.

ويتكون المتغير المستقل (الحوكمة في الإدارة العامة) من الأبعاد الآتية:

الشفافية.

المساءلة.

النزاهة.

المشاركة في اتخاذ القرار.

الرقابة.

أما المتغير التابع فهو:

الأداء المؤسسي.

ويهدف نموذج الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

## 1.8. الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الحالية على الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في الجهات الحكومية، ثم جُمعت البيانات وحُللت باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

## 1.9. مخطط المشروع

|               |                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفصل الأول:  | أ<br>الإطار العام للدراسة ويتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، والفجوات على المستوى النظري والتطبيقي، وأهمية الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع. |
| الفصل الثاني: | الدراسات السابقة ويتناول عرض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.                                   |
| الفصل الثالث: | منهجية الدراسة ويتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.                        |
| الفصل الرابع: | عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ويتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها، وعرض نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وأهداف الدراسة.                                                              |
| الفصل الخامس: | النتائج والتوصيات ويتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة، إضافة إلى المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية.                    |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعد الحوكمة في الإدارة العامة من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لما لها من دور مهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مفهوم الحوكمة من جوانب متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على المبادئ الأساسية للحوكمة، بينما تناولت دراسات أخرى أثرها في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، والحد من الفساد الإداري والمالي، وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية.

كما اهتمت الأدبيات الحديثة بدراسة واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، والعوامل المؤثرة في نجاحها، والمعوقات التي تحد من تطبيقها بصورة فعالة، إضافة إلى تقديم نماذج وتوصيات تساعد على تعزيز ممارسات الحوكمة وتحقيق أهداف التنمية الإدارية.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، وتحليل أهدافها ومناهجها ونتائجها، وبيان أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية، بما يساهم في بناء إطار علمي متكامل يدعم موضوع البحث ويعزز نتائجه.

## 2.2. الدراسات العربية السابقة

### الدراسة العربية الأولى

ابتهاج العارف علي عبد القادر (2024).

عنوان الدراسة: الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، وقياس مدى إسهام مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة الأداء الإداري.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية الشفافية والمساءلة في رفع كفاءة العمل الإداري.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد الحوكمة، وصياغة فرضيات الدراسة.

### الدراسة العربية الثانية

بسام عطية المكاوي، وهشام محمد عباس (2022).

عنوان الدراسة: اتجاهات القائم بالاتصال نحو تطبيق الحوكمة وعلاقته بتطوير أداء المؤسسات الإعلامية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الإعلامية الحكومية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي، وأكدت أن الالتزام بالشفافية والمساءلة يسهم في رفع جودة الأداء.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من نتائجها في تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.

### الدراسة العربية الثالثة

وليد البسام (2014).

عنوان الدراسة: Corporate Governance, Voluntary Disclosure and Financial Performance: An Empirical Analysis of Saudi Listed Firms Using a Mixed-Methods Research Design

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة والإفصاح في تحسين أداء المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

أهم النتائج: أثبتت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة مستوى الإفصاح، وتعزيز كفاءة الإدارة داخل المؤسسة.

أوجه الاستفادة: الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم الجانب النظري للدراسة الحالية وربط الحوكمة بالأداء المؤسسي.

## 2.3. الدراسات الأجنبية السابقة

### الدراسة الأجنبية الأولى

Art Shulman، وChew Ng، وJenny D. Stewart، وNava Subramaniam (2013).

عنوان الدراسة: Understanding Corporate Governance in the Australian Public Sector: A Social Capital Approach

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق الحوكمة داخل مؤسسات القطاع العام الأسترالي، وبيان دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الإدارة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات مع عدد من القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأسترالي.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة يعتمد على دعم القيادات الإدارية، ووضوح المسؤوليات، وفعالية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وبناء القدرات المؤسسية.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية.

### الدراسة الأجنبية الثانية

Frank H. M. Verbeeten، وRoland F. Speklé (2015).

عنوان الدراسة: Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم الرقابة الإدارية وثقافة التركيز على النتائج في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام التحليل الإحصائي لبيانات عدد من مؤسسات القطاع العام.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن تبني ثقافة الأداء والرقابة الفعالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأن الحوكمة الفعالة تعد من أهم العوامل الداعمة لتطوير الإدارة العامة.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في دعم العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

### الدراسة الأجنبية الثالثة

Abdul Ganiyu Alawattage وآخرون (2023).

عنوان الدراسة: The Effect of IPSAS Adoption on Governance Quality: Evidence from Developing and Developed Countries.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSAS) في تحسين جودة الحوكمة في الدول النامية والمتقدمة. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات 107 دول باستخدام الأساليب الإحصائية المقارنة.

أهم النتائج: أثبتت الدراسة أن تطبيق معايير الحوكمة والمساءلة يعزز جودة الحوكمة، ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة الحكومية، خاصة في الدول النامية.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري، وبيان أثر الحوكمة في تحسين جودة الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والمساءلة.

## 2.4. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة في الإدارة العامة، باعتباره أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في ظل التطورات التي تشهدها المؤسسات الحكومية، لما للحوكمة من دور محوري في تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة، ومبادئها، وأهميتها، وأثر تطبيقها في تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها في الجهات الحكومية. واستعرضت الدراسة في بدايتها الإطار العام للبحث، من خلال توضيح مشكلة الدراسة، والفجوات البحثية على المستويين النظري والتطبيقي، وأهمية الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها. كما تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي أكدت في مجملها أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بالمؤسسات الحكومية.

وأظهرت الدراسة أن الحوكمة لا تقتصر على مجموعة من الأنظمة والإجراءات، وإنما تمثل منهجًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق الإدارة الرشيدة من خلال الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. كما بينت أن تطبيق هذه المبادئ يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة، وتعزيز رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية.

كما أكدت الدراسة أهمية استمرار الجهات الحكومية في تطوير أنظمة الحوكمة، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين، وتطوير اللوائح والإجراءات الإدارية، وتعزيز الرقابة الداخلية، ورفع مستوى الشفافية والإفصاح، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تطوير القطاع العام ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، فإن الاهتمام بتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة وفاعلية، وقادرة على تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة بين المجتمع والجهات الحكومية. وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة، وأن تكون مرجعًا يفيد الباحثين والمهتمين بهذا المجال، وأن تفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الحوكمة وتطبيقاتها في مختلف القطاعات الحكومية.

## 2.5. المراجع

- ابتهاج العارف علي عبد القادر. (2024). الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. جامعة الزاوية.
- بسام عطية المكاوي، وهشام محمد عباس. (2022). اتجاهات القائم بالاتصال نحو تطبيق الحوكمة وعلاقته بتطوير أداء المؤسسات الإعلامية.
- الحمداني، مؤيد سعيد. (2018). مناهج البحث العلمي: أسس ومفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخطيب، محمد شفيق. (2019). مناهج البحث العلمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح بن حمد. (2020). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- القحطاني، سالم سعيد، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، يزيد. (2020). منهجية البحث العلمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2021). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- عقيلة خلوف. (2010). حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي. جامعة الجزائر 3.
- , & . (2019). Business Research Methods (13<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education .
- , & . (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector .Performance .
- , & . (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods .Approaches (5<sup>th</sup> ed.). Sage Publications .
- ، وآخرون. (2013). Understanding Corporate Governance in the Australian Public Sector: .A Social Capital Approach .
- , & . (2019). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (8<sup>th</sup> ed.). John .Wiley & Sons .