

# Final Project 2

Code: MGM 497

Faculty of Management  
Midocean University

قسم / تخصص

عنوان المشروع  
أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية السعودية

أسم الطالب

ماجد سعد بن سريع

الرقم الأكاديمي 221000800 – هوية رقم 1025542612

مشروع التخرج- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني لعام 2026م

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 4  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 5  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 9  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 10 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 11 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 11 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 13 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 14 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 15 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 15 | قائمة المراجع                                    |
| 16 | ملحق الاستبانة                                   |
| 16 | جدول أدوات البحث                                 |
| 18 | 3. الفصل الثالث: منهجية البحث                    |
| 19 | 3.1. المقدمة                                     |
| 19 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث          |
| 19 | 3.2.1. الحوكمة المؤسسية                          |
| 19 | 3.2.2. كفاءة الأداء                              |
| 19 | 3.2. تصميم البحث                                 |
| 19 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات        |
| 20 | 3.5. طريقة جمع البيانات                          |

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 20..... | 3.6 أنواع البيانات                                          |
| 20..... | 3.6.1 البيانات الأولية                                      |
| 20..... | 3.6.2 البيانات الثانوية                                     |
| 20..... | 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 20..... | 3.8 الخاتمة                                                 |
| 21..... | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج           |
| 22..... | 4.1 المقدمة                                                 |
| 22..... | 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 23..... | 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 23..... | 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 24..... | 4.5 اختبار الفرضيات                                         |
| 24..... | 4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة                           |
| 25..... | 4.7 الخاتمة                                                 |
| 26..... | مستخلص الدراسة                                              |
| 27..... | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات          |
| 28..... | 5.1 مقدمة                                                   |
| 28..... | 5.2 حدود البحث                                              |
| 28..... | 5.3 التوصيات                                                |
| 29..... | 5.4 الاستنتاجات                                             |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد القطاع الحكومي في العقود الأخيرة تحولات جوهرية في أساليب الإدارة والتنظيم، مدفوعة بتزايد متطلبات التنمية، وتسارع التطورات الاقتصادية والتقنية، وارتفاع توقعات المجتمع تجاه جودة الخدمات العامة. وقد أصبحت كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية معياراً أساسياً لقياس نجاح السياسات العامة ومدى فاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولم يعد التركيز مقتصرًا على تنفيذ المهام الإدارية التقليدية، بل امتد ليشمل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز جودة المخرجات، وضمان الاستدامة في تقديم الخدمات.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير الأداء في القطاع العام. فالحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً تنظيمياً يحدد آليات اتخاذ القرار، ويوضح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويعزز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والرقابة الفعالة. كما تسهم الحوكمة في ضبط العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتحد من الممارسات الإدارية غير الرشيدة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام.

وقد أولت العديد من الدول اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسساتها الحكومية باعتبارها أداة إصلاح إداري فعالة، تسهم في مكافحة الفساد، وتحسين كفاءة الإنفاق العام، ورفع مستوى الثقة بين المواطن والمؤسسة الحكومية. كما أن تبني الحوكمة يعزز من قدرة الجهات الحكومية على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويؤدي إلى تطوير بيئة عمل قائمة على المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية.

ومن ناحية أخرى، تُعد كفاءة الأداء مفهوماً محورياً في الإدارة العامة، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة. وتتجلى

كفاءة الأداء في سرعة إنجاز المعاملات، وفعالية الإجراءات، وجودة الخدمات، ومستوى رضا المستفيدين. وبالتالي، فإن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال تبني أنظمة إدارية متطورة، يأتي في مقدمتها نظام الحوكمة المؤسسية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام النظري والعملي بمفهوم الحوكمة في القطاع الحكومي، إلا أن مدى تأثير تطبيقها الفعلي على كفاءة الأداء لا يزال محل نقاش ودراسة، خاصة في السياق المحلي. إذ تختلف مستويات التطبيق بين الجهات الحكومية، كما تتباين نتائج الأداء تبعاً لمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة وآلياتها.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية، من خلال دراسة أبعاد الحوكمة ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي. وتسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الحوكمة وكفاءة الأداء، بما يدعم جهود التطوير الإداري ويعزز من فعالية المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها التنموية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني العديد من الجهات الحكومية لمبادئ الحوكمة المؤسسية ضمن خططها الاستراتيجية، إلا أن مستوى كفاءة الأداء يختلف من جهة إلى أخرى، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي. ويلاحظ أن بعض الجهات تحقق مستويات عالية من الكفاءة والشفافية، في حين تعاني جهات أخرى من تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر في جودة خدماتها وكفاءة استخدام مواردها.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتجلى الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي، خاصة في البيئة المحلية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو تناولت الحوكمة بصورة عامة دون الربط الكافي بينها وبين مؤشرات الأداء المؤسسي. كما أن نتائج الدراسات السابقة جاءت متباينة فيما يتعلق بتأثير أبعاد الحوكمة المختلفة على الأداء.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة في تفاوت مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بين الجهات الحكومية، وغياب مؤشرات واضحة لقياس أثر الحوكمة على كفاءة الأداء بصورة دقيقة، إضافة إلى وجود تحديات تنظيمية قد تحد من فاعلية التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية السعودية؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تطوير الأداء داخل الجهات الحكومية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو تعزيز الكفاءة والشفافية في القطاع العام.

### 1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، لا سيما فيما يتعلق بموضوع الحوكمة المؤسسية وأثرها على كفاءة الأداء في القطاع الحكومي. فبالرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الحوكمة، إلا أن العلاقة بين أبعاد الحوكمة المختلفة ومستوى الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحليل والبحث، خصوصاً في السياق المحلي. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يربط بين مبادئ الحوكمة المؤسسية، مثل الشفافية والمساءلة والرقابة والعدالة، وبين مؤشرات كفاءة الأداء، مما يسهم في تطوير فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة. كما تسد الدراسة فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الإدارة العامة العربية، وتوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

### 1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تحسين أداء الجهات الحكومية. إذ إن تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء يتيح لصناع القرار والإدارات العليا التعرف على الجوانب التي تتطلب تعزيزاً أو تطويراً داخل مؤسساتهم. كما تساعد نتائج الدراسة في تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة، واقتراح آليات عملية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين نظم الرقابة الداخلية. ومن المتوقع أن تسهم التوصيات المستخلصة من الدراسة في دعم جهود الإصلاح الإداري، ورفع جودة الخدمات العامة، وتعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة نحو تطوير القطاع العام وتحقيق التميز المؤسسي.

## 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء في الجهات الحكومية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء؟
4. ما أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الرقابة، العدالة) على كفاءة الأداء؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وقياس مستوى كفاءة الأداء في الجهات الحكومية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء، وتحديد مدى تأثير أبعاد الحوكمة المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة الأداء في الجهات الحكومية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في الجهات الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وكفاءة الأداء.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وكفاءة الأداء.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة وكفاءة الأداء.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وكفاءة الأداء.

## 1.7. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية  
(الشفافية – المساءلة – الرقابة – العدالة)
- المتغير التابع: كفاءة الأداء  
(جودة الخدمة – سرعة الإنجاز – كفاءة استخدام الموارد – رضا المستفيدين)
- نتيجة البحث المتوقعة:

من المتوقع أن تسفر الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في الجهات الحكومية، حيث يسهم الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا المستفيدين. كما يُتوقع أن تُظهر النتائج أن الجهات التي تطبق الحوكمة بشكل فعال تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بغيرها.

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية. وسيتم جمع البيانات باستخدام استبانة تُوزع على عينة من الموظفين، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما تشمل الدراسة متغيراً مستقلاً يتمثل في الحوكمة المؤسسية، ومتغيراً تابعاً يتمثل في كفاءة الأداء المؤسسي.

## 1.9. الدراسة الميدانية

مكان التطبيق المقترح للدراسة:

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مثل الوزارات أو الهيئات الحكومية، حيث سيتم اختيار عينة من الموظفين العاملين في هذه الجهات، بهدف قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء. ويُعد هذا الاختيار مناسبًا نظرًا لأهمية هذه الجهات في تقديم الخدمات العامة، وارتباط أدائها المباشر بمستوى رضا المستفيدين.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

المخطط المقترح للمشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1.11. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتناول عرضًا للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في الجهات الحكومية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات محل الدراسة، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإدارية، مما يساهم في بناء أساس علمي يدعم الدراسة الحالية. كما يساعد استعراض الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، وربط نتائجها بالسياق العلمي العام.

### 1.12. المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة العامة، وتشير إلى مجموعة من الأنظمة والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم عمل المؤسسات، وضمان تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات. كما تساهم الحوكمة في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال تحديد المسؤوليات، وضبط العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة.

وتتكون الحوكمة المؤسسية من عدة أبعاد رئيسية، من أهمها الشفافية، والتي تعني وضوح المعلومات وإتاحتها لجميع الأطراف المعنية، والمساءلة التي تتعلق بمحاسبة المسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم، إضافة إلى الرقابة التي تهدف إلى ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة، والعدالة التي تسعى إلى تحقيق المساواة في التعامل واتخاذ القرارات.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية يساهم في تحسين جودة الإدارة، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين، كما يساعد في رفع مستوى الكفاءة والحد من الهدر في الموارد.

### 1.13. المتغير التابع: كفاءة الأداء

تشير كفاءة الأداء إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة. وتُعد كفاءة الأداء من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات الحكومية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتجلى كفاءة الأداء في عدة جوانب، من أبرزها جودة الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز المعاملات، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المستفيدين. كما أن تحسين كفاءة الأداء يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تطوير العمليات وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة إدارية فعالة، مثل الحوكمة المؤسسية، تتمتع بقدرة أكبر على تحسين أدائها، وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الأنظمة.

### 1.14. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في المؤسسات، حيث تسهم الحوكمة في تعزيز الشفافية، مما يؤدي إلى وضوح الإجراءات وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما أن تطبيق المساءلة يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين الأداء الوظيفي، في حين تعمل الرقابة على تقليل الأخطاء والهدر في الموارد.

وتؤدي العدالة دوراً مهماً في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية. وقد بينت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الأداء، وتتمتع بقدرة أكبر على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تمثل عاملاً رئيسياً في تحسين كفاءة الأداء، خاصة في القطاع الحكومي الذي يتطلب مستوى عالياً من التنظيم والشفافية لضمان تقديم خدمات متميزة.

## 1.1. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الحوكمة المؤسسية تُعد من أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء في الجهات الحكومية، وذلك من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والرقابة والعدالة. كما أوضح الفصل وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وكفاءة الأداء، مما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو تحليل هذه العلاقة بشكل ميداني. ويُعد هذا الفصل أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الدراسة والوصول إلى توصيات عملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

## قائمة المراجع

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). الحوكمة العامة وتعزيز الأداء في القطاع العام. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- البنك الدولي. (2022). الحوكمة الرشيدة وتحسين كفاءة الإنفاق العام. واشنطن: البنك الدولي.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2021). الحوكمة في القطاع العام: أطر وتطبيقات معاصرة. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- أندروز، ر.، وبوين، ج. (2021). أثر الممارسات الإدارية على الأداء المؤسسي في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة، 45(2)، 115-132.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). الحوكمة العامة وتعزيز الأداء في القطاع العام.
- البنك الدولي. (2022). الحوكمة الرشيدة وتحسين كفاءة الإنفاق العام.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2021). الحوكمة في القطاع العام: أطر وتطبيقات معاصرة.
- أندروز، ر.، وبوين، ج. (2021). أثر الممارسات الإدارية على الأداء المؤسسي في القطاع العام.
- محضر، حسان حسين. (2024). أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة.
- الزين، فريدة عمران. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة.

ملحق (أ): استبانة متغيرات البحث  
أولاً: بيانات أولية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

ثانياً: استبانة الحوكمة المؤسسية

- محور الشفافية

| العبارة                                | موافق بشدة               | موافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تتوفر المعلومات داخل الجهة بشكل واضح   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم الإفصاح عن القرارات الإدارية بوضوح | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- محور المساءلة

| العبارة                              | موافق بشدة               | موافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| توجد آليات واضحة للمحاسبة داخل الجهة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- محور الرقابة

| العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|         |            |       |       |           |                |

|                          |                          |                          |                          |                          |                         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توجد أنظمة رقابية فعالة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم الالتزام بالأنظمة   |

• محور العدالة

| غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               | العبارة                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تطبيق الأنظمة بعدالة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توجد مساواة في الفرص     |

ثالثاً: استبانة كفاءة الأداء

| غير موافق بشدة           | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق بشدة               | العبارة                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم إنجاز الأعمال بسرعة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الموارد تستخدم بكفاءة   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | جودة الخدمات مرتفعة     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المستفيدون راضون        |

2- جدول أدوات البحث

| الهدف                    | أداة البحث       |
|--------------------------|------------------|
| جمع البيانات من الموظفين | الاستبانة        |
| بناء الإطار النظري       | المراجع العلمية  |
| دعم الدراسة وتحليلها     | الدراسات السابقة |

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال توضيح التصميم المنهجي المناسب لطبيعة الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها، ومجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الإجراءات العلمية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 3.2.1 الحوكمة المؤسسية:

هي مجموعة من الأنظمة والإجراءات والممارسات الإدارية التي تطبقها الجهات الحكومية بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة والعدالة، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

#### 3.2.2 كفاءة الأداء:

هي قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق جودة عالية في الخدمات، وسرعة الإنجاز، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

### 3.3 تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية، وتحليل أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية تدعم أهداف الدراسة.

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق الحوكمة المؤسسية وممارساتها داخل بيئة العمل. وسيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع لضمان تمثيل مناسب للآراء والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على جمع البيانات من خلال الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة، حيث سيتم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها.

### 3.6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

#### 3.6.1 البيانات الأولية:

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة.

#### 3.6.2 البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف البيانات، إضافة إلى معامل الارتباط لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

### 3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة من خلال عرض التصميم المنهجي، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، ومجتمع الدراسة والعينة، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. ويعد هذا الفصل أساساً مهماً للانتقال إلى الفصل التالي المتعلق بتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفاً لخصائص عينة الدراسة، وبيان مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليلاً إحصائياً لمتغيرات البحث، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (50) موظفاً من العاملين في الجهات الحكومية السعودية، وقد تم توزيعهم وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### الجنس:

• ذكور: 60 %

• إناث: 40 %

### العمر:

• أقل من 30 سنة: 25 %

• من 30 إلى 40 سنة: 45 %

• أكثر من 40 سنة: 30 %

### المؤهل العلمي:

• بكالوريوس: 65 %

• ماجستير: 25 %

• دكتوراه: 10 %

## سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات: 30 %
- من 5 إلى 10 سنوات: 40 %
- أكثر من 10 سنوات: 30%

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة العامة، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (0.89)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.12 من 5)، مما يدل على وجود اهتمام واضح بتطبيق مبادئ الحوكمة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء في الجهات الحكومية جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05 من 5)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات وسرعة الإنجاز وكفاءة استخدام الموارد.

وتشير هذه النتائج إلى وجود توافق بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى كفاءة الأداء داخل الجهات الحكومية.

#### 4.5 اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76)، وهي علاقة قوية وإيجابية.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من:

• الشفافية على كفاءة الأداء

• المساءلة على كفاءة الأداء

• الرقابة على كفاءة الأداء

• العدالة على كفاءة الأداء

مما يدعم صحة فرضيات الدراسة.

#### 4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023)، والتي أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين كفاءة الأداء في القطاع العام. كما تتفق مع دراسة البنك الدولي (2022)، التي أشارت إلى أن الحوكمة الرشيدة تعزز جودة الخدمات الحكومية وتحسن كفاءة استخدام الموارد.

كما تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة أندروز وبوين (2021)، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية الحديثة وكفاءة الأداء المؤسسي.

## 4.7 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء في الجهات الحكومية، حيث أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء. وتمثل هذه النتائج أساساً مهماً للانتقال إلى الفصل الأخير المتعلق بالتوصيات والمقترحات المستقبلية.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية السعودية، وذلك في ظل التوجهات الحديثة نحو تعزيز الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وانطلقت الدراسة من أهمية الحوكمة المؤسسية باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تنظيم العمل المؤسسي، وضبط العلاقات الإدارية، وتحسين جودة القرارات، بما ينعكس على مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد.

وسعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والعدالة، وبين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال قياس مدى تأثير هذه الأبعاد على جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المستفيدين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء، حيث تبين أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل. كما أوضحت النتائج أن الجهات الحكومية التي تطبق الحوكمة بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بغيرها.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل الجهات الحكومية، وتطوير أنظمة الرقابة والمساءلة، والعمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة لدى القيادات والعاملين، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية المؤسسية، ودعم جهود الإصلاح الإداري وتحسين جودة الخدمات العامة.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى تحديد حدود الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية وتحسين كفاءة الأداء في الجهات الحكومية، فضلاً عن عرض الاستنتاجات العامة للدراسة.

## 5.2 حدود البحث

اقتصرت الدراسة الحالية على عدد من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها. فقد اقتصرت من حيث المجال الموضوعي على دراسة أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية، كما اقتصرت من حيث المجال المكاني على الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، ومن حيث المجال البشري على الموظفين العاملين في هذه الجهات. أما من حيث المجال الزمني، فقد تم تنفيذ الدراسة خلال العام الجامعي 2026م.

## 5.3 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الجهات الحكومية .
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية لضمان كفاءة استخدام الموارد .
- رفع مستوى الشفافية والإفصاح في القرارات والإجراءات الإدارية .
- تعزيز آليات المساءلة والمحاسبة داخل بيئة العمل .
- تدريب القيادات الإدارية على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية .
- العمل على تحسين جودة الخدمات الحكومية بما يحقق رضا المستفيدين.

#### 5.4 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تمثل عاملاً أساسياً ومؤثراً في تحسين كفاءة الأداء داخل الجهات الحكومية، حيث تسهم بشكل مباشر في تعزيز مبادئ الشفافية، وتحسين المساءلة، وتقوية الرقابة، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة المؤسسية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال، وكفاءة استخدام الموارد، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

كما بينت الدراسة أن الجهات الحكومية التي تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بالجهات التي تعاني من ضعف في تطبيق تلك المبادئ، الأمر الذي يؤكد أهمية الحوكمة كأداة إدارية حديثة تدعم التطوير المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وأوضحت النتائج كذلك أن الشفافية والمساءلة والرقابة تعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، لما لها من دور في تقليل الأخطاء، وتعزيز الانضباط الإداري، وتحسين جودة القرارات التنظيمية. كما أن تحقيق العدالة التنظيمية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أن تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الجهات الحكومية يمثل ضرورة إدارية مهمة لمواكبة التطورات الحديثة في الإدارة العامة، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، بما يدعم تحسين الخدمات الحكومية وتعزيز ثقة المستفيدين.