

عنوان البحث

الحوكمة الإدارية وأثرها على تحقيق النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية السعودية

إعداد الطالب/ فايز عايض الشهراني

إشراف الدكتور/ فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## قائمة المحتويات:

|    |                           |
|----|---------------------------|
| ٣  | المقدمة                   |
| ٤  | مشكلة الدراسة             |
| ٥  | أهمية الدراسة             |
| ٦  | الإطار النظري             |
| ٧  | تساؤلات الدراسة           |
| ٨  | فروض الدراسة              |
| ٩  | الدراسات السابقة          |
| ١١ | المنطلقات النظرية للدراسة |
| ١٤ | المنهجية وطرق البحث       |
| ١٦ | أدوات الدراسة             |
| ١٧ | حدود الدراسة              |
| ١٩ | المراجع                   |

## المقدمة

لقد تطورت الحوكمة الإدارية كمكون أساسي في تحديد المشهد الحالي للمؤسسات العامة، حيث تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة والفعالية والمعايير الأخلاقية. ومع مواجهة الحكومات في جميع أنحاء العالم لمطالب متزايدة بالمساءلة والعدالة والانفتاح، فإن مفهوم الحوكمة الإدارية أصبح أكثر أهمية. تقوم الحوكمة الإدارية على أفكار الإدارة المسؤولة والمراقبة الأخلاقية، وهي تنطوي على تطوير الهياكل والقواعد والإجراءات التي تضمن تشغيل الشركات بدرجة عالية من المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. في المملكة العربية السعودية، أقرت الحكومة بأن تحسين الحوكمة الإدارية داخل المؤسسات العامة أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، وخاصة تلك المرتبطة بتشجيع الصدق والشفافية والثقة في الحكومة. مع شروع المملكة العربية السعودية في انتقال اجتماعي واقتصادي كبير في ظل رؤية ٢٠٣٠، فإن الحاجة إلى تنفيذ أطر حوكمة قوية في المؤسسات الحكومية لم تكن أكثر أهمية من أي وقت مضى. إن رؤية ٢٠٣٠ هي أكثر من مجرد خطة تنمية اقتصادية؛ إنها إطار شامل يهدف إلى تحسين أداء القطاع العام وفقًا للمعايير العالمية، وخلق مناخ أعمال شفاف، وغرس ثقافة الثقة بين الحكومة وشعبها. وتؤكد هذه الرؤية على القضاء على الفساد وتشجيع الانفتاح وتعزيز ثقافة النزاهة باعتبارها ركائز أساسية للإصلاح. وقد بدأت الحكومة السعودية برامج وشكلت كيانات، مثل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة)، لتعزيز المساءلة ومنع السلوكيات التي قد تعيق الانفتاح المؤسسي (Patterson, 2024).

إن النزاهة والانفتاح في المؤسسات الحكومية أكثر من مجرد أهداف أخلاقية؛ فهي ضرورية لإنشاء بيئة يتم فيها استخدام الموارد العامة بكفاءة، واتخاذ القرارات وفقًا لمبادئ عادلة، ويثق الأفراد في المؤسسات التي تخدمهم. عندما تتصرف الوكالات الحكومية بنزاهة وانفتاح، فإنها تكون أكثر قدرة على خدمة المصلحة العامة، والحد من الفساد، والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية بثقة. تعتمد تطلعات المملكة العربية السعودية الطموحة للتحديث والمشاركة الدولية بشكل كبير على ثقة الناس والشركاء، مما يجعل هذه المبادئ مهمة بشكل خاص (Walter, 2024).

يتناول هذا البحث وظيفة الحوكمة الإدارية في تعزيز النزاهة والانفتاح في المؤسسات الحكومية السعودية. ويهدف البحث إلى تحديد السياسات والإجراءات والمتغيرات الثقافية التي تساهم في تطوير إدارة عامة منفتحة وجديرة بالثقة من خلال التحقيق في العمليات التي تؤثر بها أطر الحوكمة على المعايير الأخلاقية. إن تنفيذ تدابير المساءلة، وتحسين

إجراءات صنع القرار الشفافة، وبناء أدوات مراقبة الأداء من بين الأولويات القصوى. وسوف يقدم هذا التحقيق نظرة ثاقبة حول العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات القطاع العام، فضلاً عن الكيفية التي قد تساعد بها الأساليب الإدارية الأفضل في الحد من الفساد وزيادة الشفافية التشغيلية. وأخيراً، فإن تحسين الإدارة الإدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية ليس مجرد مبادرة إصلاحية؛ بل هو خطوة نحو المرونة الوطنية والسمعة العالمية. وبما أن المملكة العربية السعودية تقدم نفسها كمركز اقتصادي تنافسي، فإن الانفتاح والصدق في المؤسسات الحكومية أمران حاسمان لجذب الاستثمار الدولي، وخلق بيئة عمل مواتية، وترسيخ الثقة في السكان. وسوف يلقي هذا البحث الضوء على الكيفية التي قد تعمل بها المؤسسات الحكومية السعودية على تطوير ثقافة مستدامة من المساءلة والشفافية، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف التحول في رؤية ٢٠٣٠ على المدى الطويل (Malodia, 2021).

#### مشكلة الدراسة

وعلى الرغم من المحاولات المستمرة لتحسين الانفتاح والنزاهة في المؤسسات الحكومية السعودية، فإن العقوبات مثل عدم الكفاءة البيروقراطية، ومعايير المساءلة غير المتكافئة، وآليات الشفافية المقيدة لا تزال تؤثر على التصور العام والأداء التشغيلي. وهذا يثير مسألة كيفية تعزيز مؤسسات الحوكمة الإدارية لضمان الانفتاح والنزاهة. وهناك حاجة لفهم كيف تساهم أطر الحوكمة الحالية في السلوكيات الأخلاقية والانفتاح، فضلاً عن تحديد فرص التطوير. ويركز موضوع الدراسة هذا على إيجاد ثغرات في هياكل الحوكمة الحالية والتحقيق في طرق تحسين شفافية ونزاهة الحوكمة الإدارية، بما يتوافق مع أهداف الإصلاح في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## أهمية الدراسة

### ✓ الأهمية العلمية للدراسة

المعلومات الأكاديمية: يضيف هذا البحث إلى المجموعة الأكاديمية من المعلومات حول الحوكمة الإدارية والأخلاق والشفافية في الإدارة العامة. من خلال النظر في العلاقة بين هياكل الحوكمة والنتائج الأخلاقية، تكتسب الدراسة معرفة أفضل بكيفية تعزيز الحوكمة للنزاهة في الشركات.

سد فجوات البحث: هناك القليل من الأبحاث الأكاديمية التي تركز على الحوكمة الإدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ضوء تغييرات رؤية ٢٠٣٠. يملأ هذا البحث فراغًا حيويًا من خلال تقديم رؤى فريدة للمؤسسات الحكومية السعودية مع الإضافة أيضًا إلى دراسات الحوكمة المقارنة الإقليمية.

تطوير نماذج الحوكمة: سيساعد البحث في إنشاء أطر الحوكمة التي تضع قيمة عالية على الصدق والشفافية. من خلال تحديد إجراءات الحوكمة الجيدة، قد تكون الدراسة بمثابة نموذج للدراسات المستقبلية حول هياكل الحوكمة، مما يساهم في المناقشات العلمية حول إصلاح القطاع العام وأفضل الممارسات.

دعم تحليل السياسات وتقييمها: من وجهة نظر علمية، تقدم هذه الدراسة بيانات تجريبية ورؤى نظرية يمكن استخدامها لدعم تحليل السياسات وتقييمها في الحوكمة والإدارة العامة وأخلاقيات المنظمة. يساعد الأكاديميين وصناع السياسات على تحديد متغيرات الحوكمة الأكثر إفادة في تحقيق الانفتاح والمساءلة.

### ✓ الأهمية العملية للدراسة

دعم تنفيذ رؤية ٢٠٣٠: يتوافق هذا التقرير مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ويقدم رؤى عملية حول كيفية تنفيذ تغييرات الحوكمة لتعزيز الانفتاح والمساءلة. قد تساعد الدراسة السلطات الحكومية في إيجاد حلول ناجحة لمساعدة المؤسسات السعودية على تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

تعزيز الثقة العامة والمصداقية: من خلال التحقيق في أساليب الحوكمة التي تعزز النزاهة والانفتاح، قد يقدم هذا البحث اقتراحات لزيادة الثقة العامة في المؤسسات الحكومية. يمكن الاستفادة من النتائج العملية للبحث لتصميم الجهود التي تعمل على تحسين الانفتاح والمسؤولية الأخلاقية مع زيادة ثقة الجمهور في الخدمات الحكومية.

توجيه جهود مكافحة الفساد: يمكن الاستفادة من النتائج العملية للدراسة لتحديد وتنفيذ مناهج الحوكمة التي تقلل من الفساد وسوء الإدارة داخل المنظمات الحكومية السعودية. يعزز البحث المسؤولية والنزاهة، ويوفر أساليب عملية لمكافحة السلوك غير الأخلاقي وضمان الاستخدام المسؤول للموارد العامة.

تحسين الكفاءة المؤسسية: ستساعد النصائح العملية من هذه الدراسة المؤسسات الحكومية في تحسين كفاءتها التشغيلية. فالمنظمات التي تطبق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة قد تعمل على تعزيز عملياتها الداخلية وتخصيص الموارد واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة القطاع العام.

جذب الاستثمار الأجنبي: قد تساعد الاستنتاجات العملية للدراسة في تطوير مناخ حوكمة شفاف ومستقر يجذب المستثمرين الأجانب. لا تعمل الحوكمة الفعالة على تعزيز الانفتاح فحسب، بل إنها تظهر أيضاً الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، مما يجعل المملكة العربية السعودية أكثر جاذبية للشركاء والمستثمرين الدوليين.

## الإطار النظري

يستند النهج النظري لهذه الدراسة حول الحوكمة الإدارية وتأثيرها على النزاهة والانفتاح في المؤسسات الحكومية السعودية إلى نظريات ونماذج الإدارة العامة والسلوك التنظيمي والحوكمة. يجمع الإطار بين وجهات نظر نظرية أساسية لشرح كيفية مساهمة أنظمة الحوكمة والقيادة الأخلاقية والشفافية المؤسسية في نزاهة المنظمة. المكونات النظرية الأساسية هي كما يلي:

نظرية الحوكمة الإدارية: تسلط نظرية الحوكمة الإدارية الضوء على أهمية الهياكل والقواعد والإجراءات التي توجه عملية اتخاذ القرار والإجراءات التشغيلية في المنظمات العامة. وهذا يعني أن هياكل الحوكمة القوية مطلوبة لضمان

تصرف الشركات بمسألة ومسؤولية وشفافية. تعمل الفكرة كأساس للتحقيق في كيفية تأثير بعض أساليب الحوكمة (مثل أنظمة الرقابة والمعايير الأخلاقية وتدابير المساءلة) على السلوك الأخلاقي والشفافية في المؤسسات الحكومية (Chen, 2024).

نظرية الوكالة: تبحث نظرية الوكالة في العلاقة بين المديرين (مثل قادة الحكومة) والوكلاء (مثل الموظفين العموميين أو الإداريين)، بما في ذلك المخاطر الأخلاقية وعدم التماثل المعرفي. تشير نظرية الوكالة إلى أن أدوات الحوكمة في القطاع العام، مثل جهود الشفافية وإجراءات المساءلة، قد تساعد في إدارة تضارب المصالح المحتمل والحد من السلوك غير الأخلاقي من خلال مواءمة أنشطة المسؤولين العموميين مع أهداف الحكومة والمجتمع (Jerab, 2023).

نظرية القيادة الأخلاقية: وفقًا لنظرية القيادة الأخلاقية، فإن القادة الذين يظهرون سلوكًا أخلاقيًا ويؤكدون على النزاهة يعملون كقدوة للآخرين، مما يؤثر على الأجواء الأخلاقية داخل الشركات. تزعم هذه الفكرة أن القيادة الأخلاقية تعمل على تحسين ثقافة الشركة من خلال تحفيز الناس على العمل بنزاهة وانفتاح. يساهم القادة في المنظمات الحكومية الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية في تطوير ثقافة المساءلة والشفافية، والتي قد تقلل من الفساد وتزيد من ثقة الجمهور (Mrabure, 2020).

نظرية الشفافية: تستند نظرية الشفافية إلى فكرة مفادها أن الانفتاح وإمكانية الوصول إلى المعلومات يزيدان من المسؤولية والثقة. تزعم نظرية الشفافية أنه من خلال الكشف عن المعلومات للجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين، قد تعمل الكيانات الحكومية على خفض مخاطر الفساد وتحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة الثقة بين الحكومة وشعبها (Sari, 2023).

## تساؤلات الدراسة

### السؤال البحثي الرئيسي

- كيف تؤثر الحوكمة الإدارية على تحقيق النزاهة والانفتاح في المؤسسات العامة السعودية؟

## الأسئلة الفرعية للبحث

- ما هي تقنيات الحوكمة المحددة التي يتم استخدامها الآن في المؤسسات الحكومية السعودية لضمان الانفتاح والنزاهة؟
- كيف تعمل القيادة الأخلاقية في المؤسسات الحكومية على تشكيل الأجواء الأخلاقية والثقافة التنظيمية؟
- إلى أي مدى تساعد سياسات الشفافية في المؤسسات الحكومية في الحد من الفساد وزيادة المساءلة؟
- كيف تؤثر القيود المؤسسية من رؤية ٢٠٣٠ على أساليب الحوكمة التي تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية؟
- ما هي المشاكل الأساسية التي تواجهها الجهات الحكومية السعودية عند تبني مبادئ الحوكمة التي تعمل على تحسين النزاهة والشفافية؟

## فروض الدراسة

### الفرضية البحثية الرئيسية:

- هل الحوكمة الإدارية تعمل على تحسين نزاهة وانفتاح المؤسسات الحكومية السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

- يؤدي تطبيق مبادئ معينة للحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية إلى تحسين الانفتاح والنزاهة.
- ترتبط القيادة الأخلاقية في المؤسسات الحكومية بشكل إيجابي بثقافة الشركات الأخلاقية التي تقدر الصدق.
- ترتبط سياسات الشفافية في المؤسسات الحكومية ارتباطاً وثيقاً بانخفاض الفساد وزيادة المساءلة.
- تؤثر الضغوط المؤسسية من رؤية ٢٠٣٠ بشكل إيجابي على تبني مناهج الحوكمة التي تقدر النزاهة والانفتاح.
- تؤثر التحديات في تبني معايير الحوكمة على فعالية مبادرات النزاهة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

## الدراسات السابقة

هدف بحث (Abdelgadir, 2022) إلى الوقوف على واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي كما يراه أعضاء هيئة التدريس والعاملون في الكلية التطبيقية بجامعة الملك خالد. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة البحث من ١٤٠ مستجيباً. وقد عملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وهدفت الدراسة إلى تقديم رؤية حول ممارسة الإدارة الرشيدة أو ما يعرف أحياناً بـ "الحوكمة الإدارية". فقد ازدادت أهمية هذه الممارسة في العالم اليوم، وكثر الحديث حول الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع الحوكمة الإدارية في العملية التطبيقية لجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، حيث صنفت أبعاد الحوكمة حسب الأهمية، وأسس المؤسسة، والفعالية/ الكفاءة/ الإنصاف، والعدالة، والإفصاح (الشفافية). كما يحرص موظفو المؤسسة على أداء واجباتهم على النحو اللائق. كما يلتزم موظفو المؤسسة بساعات العمل الرسمية. كما يحرصون على أداء مهامهم بشكل صحيح ومستمر. كما تم اكتشاف وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالكلية، وذلك بسبب الاختلافات في الخصائص مثل الجنس وسنوات الخبرة ونوع الوظيفة. وقد قدم البحث اقتراحات مختلفة، بما في ذلك الحاجة إلى طريقة لتقييم مستوى التوافق مع المعايير المطلوبة للعمل في الكلية التطبيقية. ٢. تريد الكلية أن تكون صريحة بشأن احتمالية ارتكاب المخالفات.

سعى بحث (Al-Shalfan, 2021) إلى استكشاف دور الحوكمة والشفافية في الوقاية من الفساد، وكذلك التعرف على الأساليب والتقنيات اللازمة لمكافحته، وتم استخدام المنهج الوصفي، وهو دراسة نظرية تعتمد على الأدبيات الموجودة حول الحوكمة والشفافية والفساد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن الحوكمة تساعد في ضمان نزاهة وشفافية المنظمة، وتعتبر الحوكمة أمراً بالغ الأهمية في مكافحة الفساد لأنها توفر للمنظمات هيكلًا تنظيميًا يسمح لها بتحقيق أهدافها بأكثر الطرق فعالية ممكنة، كما تعمل الحوكمة على نشر الشفافية في كافة تصرفات المنظمة، مما يساهم في خلق علاقة تتسم بالوضوح والشفافية في كافة المعاملات، وتعتبر الشفافية بيئة عمل أكثر أماناً، وتشجع على استغلال المنظمة بشكل أفضل، مما يؤدي إلى أداء أفضل وأكثر شفافية. وفي ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي قد تساهم في تفعيل دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد ومن أهمها: وضع قوانين

صارمة للوقاية من الفساد من أجل وجود أنظمة فعالة لتقييم أداء المنظمات من خلال مبدأ المساءلة عن كافة تكاليف الفساد بحيث لا يكون مبرراً لتجميد أو إلغاء مكافحة الفساد.

الهدف من بحث (Al-Mekhlafi, 2024) هو معرفة كيف تؤثر الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية على التنمية المستدامة. والأهم من ذلك، أنه يحقق في الدور المعتدل لتدريب وتطوير رأس المال البشري في الارتباط بين الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية والتنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الهدف، تم جمع البيانات من ٣١٨ مستجيباً من المنظمات غير الربحية السعودية وتحليلها باستخدام PLS-SEM باستخدام SmartPLS. أظهرت النتائج أن الحوكمة الإدارية الذكية كان لها تأثير إيجابي على التنمية المستدامة، لكن الحوكمة الفنية الذكية ليس لها تأثير. وعلاوة على ذلك، فإن الحوكمة الفنية الذكية لها تأثير مباشر وإيجابي على التنمية المستدامة. والأهم من ذلك، أن الحوكمة الفنية الذكية لها تأثير ضار على الارتباط بين الحوكمة الإدارية الذكية والتنمية المستدامة. وعلى النقيض من ذلك، لا تؤثر الحوكمة الفنية الذكية على الارتباط بين الحوكمة الإدارية الذكية والتنمية المستدامة. بشكل عام، يضيف هذا البحث إلى الأدبيات من خلال تقديم وجهة نظر أكثر دقة حول كيفية تحسين التنمية المستدامة في المنظمات غير الربحية من خلال التأكيد على الأدوار المختلفة لـ SAG و STG. ونتيجة لذلك، يضيف هذا البحث إلى مجموعة المعرفة حول الحوكمة والاستدامة، مع الآثار المترتبة على الممارسين وصناع السياسات على حد سواء.

يتناول بحث (Mandeli, 2016) تصورات الناس ومسؤولي القطاع العام في جدة حول جودة النظام البلدي في ضوء التوقعات المتعلقة بكفاءة الإدارة العامة الجديدة ونظام الحوكمة العامة الذي يعمل بكفاءة وفعالية ومبادئ ديمقراطية. ويوضح هذا التحليل أنه على الرغم من أن العديد من عناصر الإصلاح السياسي الإداري أثرت على بنية الإدارة العامة، إلا أن السمات الرئيسية للحكم الرشيد لم يتم التعرف عليها بعد. لم يتم دمج البنية الإدارية للدولة، ولم تزداد الفعالية التنظيمية. ومن أجل معالجة القضايا التي تطرحها منظمات القطاع العام، يتعين علينا تحديد العناصر التي قد تدعم تعزيزها. إن إنشاء إطار مؤسسي مناسب أمر بالغ الأهمية لتطوير قوانين حوكمة متماسكة تعزز تشكيل المبادئ الديمقراطية طويلة الأجل. وينبغي استخدام هذا لزيادة القدرة والكفاءة الإجمالية للمنظمات العامة، فضلاً عن تشجيع موظفي الحكومة على العمل كمحفزين في خلق شكل متكامل من أشكال الحكم الذي يجلب النزاهة والتحسينات للمؤسسات العامة مع توفير خدمات بلدية عالية الجودة.

في هذا العصر الذي يشهد تقدماً تكنولوجياً سريعاً وقضايا إدارية متنامية، تبرز الحاجة بشكل متزايد إلى تحديث أنظمة التدقيق لتحسين الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد العامة. ولعقود من الزمن، اعتمدت المملكة العربية السعودية على قانون المستودعات الحكومية الصادر عام ١٩٨٣، والذي كان مقبولاً وناجحاً من حيث القواعد واللوائح. وقد أرسى هذا القانون، الذي تم تبنيه تحت إشراف وزارة المالية، الأساس لإدارة الموارد بكفاءة وفعالية. وفي هذا الصدد، لعبت هيئة الرقابة المالية العليا في المملكة (ديوان المحاسبة العام) دوراً حاسماً في قيادة التحول الرقمي وتحديث النظام من خلال المشاركة الفعالة في إعادة تنظيم وتطوير قوانين المستودعات الحكومية. وقد تم الإعلان عن آخر هذه القواعد في عام ٢٠٢٠ ودخلت حيز التنفيذ بعد التشاور مع المسؤولين الحكوميين، وأبرزهم وزارة المالية من جهة والسلطات العليا من جهة أخرى. وقد تضمنت هذه الطريقة تبني تكنولوجيا آلية متطورة وتحديث العمليات الحكومية وتنفيذ الحوكمة الإدارية بما يتماشى مع أفضل الممارسات، وكل ذلك ساعد في تحسين العمليات والخدمات الحكومية بشكل كبير (Alarifi, 2024).

### المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الأسس النظرية لهذه الدراسة حول الحوكمة الإدارية وتأثيرها على النزاهة والانفتاح في المؤسسات الحكومية السعودية إلى عدد من النظريات المهمة في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي والأخلاق. تسلط كل نظرية الضوء على الأساليب التي تساعد بها هياكل وممارسات الحوكمة في تعزيز بيئة شفافة وأخلاقية وخاضعة للمساءلة داخل المؤسسات العامة. الفرضيات الأساسية التي تشكل أساس هذا العمل هي كما يلي:

- **نظرية الحوكمة الإدارية:** تدرس نظرية الحوكمة الإدارية الأطر التنظيمية والقواعد والإجراءات التي تمكن من اتخاذ القرارات الفعالة والأخلاقية والمسؤولة في المنظمات العامة. تزعم هذه الفكرة أن أنظمة الحوكمة الفعالة، بما في ذلك الضوابط الداخلية وقواعد السلوك وآليات المساءلة، ضرورية لضمان النزاهة والانفتاح. يمكن استخدام نظرية الحوكمة الإدارية للتحقيق في وظيفة السياسات التنظيمية وإجراءات المراقبة في تعزيز الشفافية في المنظمات الحكومية السعودية. إن فهم الأنواع المختلفة من أنظمة الحوكمة

الموجودة يسمح لهذا البحث بتقييم كيفية تأثيرها على السلوك الأخلاقي والمساعدة في القضاء على السلوكيات الفاسدة (Al-Mekhlafi, ٢٠٢٤).

- **نظرية الوكالة:** تبحث نظرية الوكالة في العلاقة بين المديرين (مثل قادة الحكومة أو صناع السياسات) والوكلاء (مثل العاملين في القطاع العام أو الإداريين)، فضلاً عن إمكانية تضارب المصالح بسبب عدم التماثل في المعرفة. في الإدارة العامة، تؤكد نظرية الوكالة على الحاجة إلى هياكل حوكمة تتوافق مع مصالح الوكلاء مع مصالح المدير، مما يقلل من السلوك غير الأخلاقي. تُستخدم نظرية الوكالة لفهم أفضل لكيفية تبني قادة الحكومة السعودية لتدابير المساءلة لتقليل المخاطر الأخلاقية وضمان عمل المسؤولين العموميين في المصلحة العامة. من خلال دراسة ممارسات الشفافية كطريقة لإدارة عدم التماثل في المعلومات، قد يقيم البحث كيف تساهم مبادئ نظرية الوكالة في نزاهة المنظمة (Bui, 2023).

- **نظرية القيادة الأخلاقية:** تنص نظرية القيادة الأخلاقية على أن القادة الذين يصممون السلوك الأخلاقي يعززون جواً يتصرف فيه العمال بنزاهة. يُنظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم قدوة يشكلون ثقافة الشركة من خلال وضع معايير للانفتاح والمسؤولية والمساءلة. في المؤسسات الحكومية السعودية، تعتبر القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية في تشجيع الصدق والانفتاح. يتناول هذا البحث كيف يمكن للقادة الذين يجسدون المعتقدات الأخلاقية أن يكون لهم تأثير مفيد على البيئة الأخلاقية للمنظمة، وتعزيز ثقافة الصدق والانفتاح (Arslan, 2021).

- **نظرية الشفافية:** ترى نظرية الشفافية أن الشفافية في الإجراءات التنظيمية وأنشطة تبادل المعلومات تزيد من المساءلة وتقلل من الفساد. تخلق المنظمات الثقة وتدعم الأنشطة الأخلاقية من خلال الكشف عن المعلومات للجمهور وأصحاب المصلحة. غالباً ما تُستخدم الشفافية في القطاع العام لتعزيز الثقة العامة وضمان الحوكمة المسؤولة. تنبع أهمية الدراسة من تطبيق نظرية الشفافية، التي تبحث في كيفية تأثير إجراءات تبادل المعلومات داخل الكيانات الحكومية السعودية على المساءلة والثقة العامة. يبحث هذا البحث في كيفية تقليل جهود الشفافية لخطر الأفعال غير الأخلاقية، مما يساهم في النهاية في نزاهة الشركات (Wirba, 2024).

- نظرية المؤسسات: ترى نظرية المؤسسات أن المنظمات تتأثر بقواعد وقيم وقوانين سياقها المؤسسي الأوسع. في الإدارة العامة، تنص هذه الفكرة على أن مواقف وسياسات المؤسسات الحكومية تتشكل من خلال توقعات المجتمع ومتطلباته. تؤكد النظرية المؤسسية على أهمية التأثيرات الخارجية، مثل المعايير الثقافية والاحتياجات القانونية، في تشكيل السلوكيات الأخلاقية وأنظمة الحوكمة. أهمية الدراسة: في المملكة العربية السعودية، تعزز رؤية ٢٠٣٠ مناخاً مؤسسياً يشجع الكيانات الحكومية على السعي إلى الصدق والانفتاح. يستخدم هذا البحث النظرية المؤسسية لفهم أفضل لكيفية تأثير التأثيرات الخارجية على ممارسات الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية، وكذلك للتحقيق في كيفية تغيير أهداف رؤية ٢٠٣٠ لقواعد الحوكمة الداخلية والأخلاقيات (Jerab, ٢٠٢٣).

إن الأساس النظري لهذا العمل يجمع بين هذه الأفكار لتوفير فهم شامل لكيفية تعزيز ممارسات الحوكمة للنزاهة والانفتاح. إن الجمع بين نظرية الحوكمة الإدارية ونظرية الوكالة والقيادة الأخلاقية ونظرية الشفافية والنظرية المؤسسية يوفر صورة متعددة الأبعاد للعمليات التي تؤثر بها الحوكمة على السلوك الأخلاقي في المنظمات العامة. باستخدام هذه الأفكار، يهدف البحث إلى تحليل:

- كيف يمكن لأطر الحوكمة المنظمة وآليات المساءلة (نظرية الحوكمة الإدارية) أن تساعد المؤسسات السعودية على تحقيق المزيد من الانفتاح والنزاهة.
- مسؤولية القادة في خلق بيئة أخلاقية (نظرية القيادة الأخلاقية) تدعم هذه الأهداف.
- كيف تعمل المعرفة المفتوحة والمتاحة (نظرية الشفافية) على تقليل السلوك غير الأخلاقي مع زيادة ثقة الجمهور.
- تأثير رؤية ٢٠٣٠ كعامل خارجي (نظرية مؤسسية) في تطوير ثقافة حوكمة تلبى المعايير الأخلاقية.

## المنهجية وطرق البحث

يستخدم هذا البحث نهج الأساليب المختلطة للتحقيق في دور الحوكمة الإدارية في ترسيخ النزاهة والشفافية داخل المنظمات الحكومية السعودية. يستخدم نهج الأساليب المختلطة أدوات كمية ونوعية لاكتساب معرفة شاملة بكيفية تأثير أنظمة الحوكمة على السلوكيات الأخلاقية في هذه المنظمات.

تصميم البحث: استخدمت الدراسة نهج البحث الوصفي الارتباطي لاستكشاف العلاقة بين أساليب الحوكمة والنتائج مثل النزاهة والشفافية. يوفر المكون الوصفي نظرة عامة مفصلة على ممارسات الحوكمة المستخدمة حاليًا في المؤسسات الحكومية السعودية، في حين يقيم المكون الارتباطي قوة واتجاه العلاقة بين هذه الممارسات والنتائج المرجوة (النزاهة والشفافية).

### طرق جمع البيانات:

- أداة المسح: سيتم جمع البيانات من عينة من العاملين والإداريين الحكوميين السعوديين باستخدام استبيان مسح موحد. سيقوم الاستطلاع انطباعات إجراءات الحوكمة والقيادة الأخلاقية والشفافية والنزاهة المؤسسية.
- مقياس ليكرت: ستستخدم أسئلة المسح مقياس ليكرت من ٥ نقاط لتقييم آراء المستجيبين وخبراتهم مع إجراءات الحوكمة وتأثيرهم المتصور على الشفافية والنزاهة. تتراوح الإجابات من "أختلف بشدة" إلى "أوافق بشدة".
- العينة: سيتم اختيار عينة تتألف من ٢٠٠ مشارك على الأقل من مختلف الكيانات الحكومية السعودية لضمان قوة إحصائية كافية للتحليل.
- مقابلات جمع البيانات النوعية: سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع المديرين وصناع السياسات من الهيئات الحكومية السعودية. تسعى هذه المقابلات إلى تقديم رؤى أكثر عمقًا حول تنفيذ ممارسات الحوكمة، بالإضافة إلى المشاكل والإمكانيات التي تأتي مع إرساء الانفتاح والنزاهة.

- دليل المقابلة: سيحتوي دليل المقابلة على أسئلة مفتوحة لاستنباط وجهات نظر المشاركين حول أساليب الحوكمة ودور القيادة الأخلاقية وتأثير رؤية ٢٠٣٠ على جهود الشفافية.

#### تحليل البيانات الكمية

- الإحصاء الوصفي: سيتم حساب المتوسط والوسيط والمنوال والانحراف المعياري وتوزيعات التردد لتلخيص البيانات وتقديم نظرة عامة على التركيبة السكانية وإدراكات العينة.
- تحليل الارتباط: سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقيق في الارتباطات بين ممارسات الحوكمة (مثل جهود الشفافية وتدابير المساءلة) والنتائج.
- تحليل الانحدار: سيحدد تحليل الانحدار المتعدد تأثير العوامل المستقلة المتعددة (مثل القيادة الأخلاقية وممارسات الشفافية) على المتغيرات التابعة (النزاهة والشفافية). ستساعد هذه الدراسة في تحديد أساليب الحوكمة التي لها التأثير الأكبر في تحقيق هذه الأهداف.
- البرامج الإحصائية: لضمان الدقة والموثوقية، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو أي تطبيق إحصائي مكافئ.

#### الصلاحية والموثوقية:

- الموثوقية: سيتم استخدام دراسة تجريبية لتقييم الاتساق الداخلي والموثوقية أداة المسح. سيتم استخدام ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية مقياس المسح.
- الصلاحية: لضمان صحة المحتوى، سيقوم المتخصصون في الإدارة العامة والأخلاق بتحليل أسئلة المسح والمقابلة. سيتم ضمان صحة البناء من خلال مطابقة أسئلة المسح مع الإطار النظري وأهداف الدراسة.

## الاعتبارات الأخلاقية

- الموافقة المستنيرة: سيتم منح جميع المشاركين نموذج موافقة مستنيرة يوضح هدف الدراسة وحقوقهم وسرية ردودهم.
- سرية المشاركين: سيتم الحفاظ على هويات المشاركين وسريتهم أثناء البحث. سيتم وضع علامة على إجابات المسح ونصوص المقابلة لحماية هوية المشاركين.
- المشاركة الطوعية: سيتمكن المستجيبون من الانسحاب من البحث في أي وقت دون أي عقوبة.

## أدوات الدراسة

لجمع وتحليل وتفسير البيانات بنجاح حول تأثير الحوكمة الإدارية على النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية السعودية، سيتم استخدام تقنيات البحث التالية:

- الاستبانة: قياس آراء وخبرات العاملين إحصائيًا فيما يتعلق بسياسات الحوكمة والقيادة الأخلاقية وجهود الشفافية وتأثيرها على نزاهة المؤسسة. سيتضمن المسح أسئلة منظمة على مقياس ليكرت (١ إلى ٥) لتقييم الاتفاق مع التأكيدات المختلفة حول الحوكمة والشفافية. ستركز الأسئلة على فعالية عمليات الحوكمة وأهمية القيادة الأخلاقية وانتشار ممارسات الشفافية وتأثير رؤية ٢٠٣٠ على نزاهة المؤسسة. سيتم مراجعة الاستبيان من قبل خبراء للتحقق من أنه وثيق الصلة بأهداف الدراسة ومتماشٍ مع الإطار النظري.
- دليل المقابلة شبه المنظمة: جمع ردود الفعل النوعية من المديرين وصناع السياسات وكبار المسؤولين حول تنفيذ معايير الحوكمة، بالإضافة إلى المشاكل المتصورة وإمكانيات تحقيق الانفتاح والنزاهة. سيتضمن دليل المقابلة أسئلة مفتوحة تمكن المشاركين من تقديم تعليقات مفصلة بناءً على تجاربهم ووجهات نظرهم. ستغطي الموضوعات أهمية القيادة في تطوير السلوك الأخلاقي، وتأثير لوائح الحوكمة على الشفافية، وتأثير الضغوط الخارجية (مثل رؤية ٢٠٣٠) على النزاهة.

- الاختبار التجريبي: ستقوم مجموعة صغيرة من المتطوعين بتقييم دليل المقابلة للتحقق من وضوحه وملاءمته.
- قائمة مراجعة الملاحظة: تسجيل وتقييم شامل لممارسات الحوكمة وجهود الشفافية التي شوهدت في مختلف الإدارات التابعة للكيانات الحكومية السعودية المختارة. ستحتوي قائمة المراجعة على عناصر تتعلق بتدابير الشفافية (مثل توفر التقارير والمعلومات العامة)، وإجراءات المساءلة، والالتزام بمعايير الحوكمة. ستقيم قائمة المراجعة الممارسات والسلوكيات المرئية التي تتوافق مع متطلبات الحوكمة، مثل قواعد الأخلاقيات المعلنة، وقنوات الاتصال العامة، وأنظمة الملاحظات. سيتم توحيد قائمة المراجعة لضمان ملاحظات متسقة عبر الإدارات.

#### حدود الدراسة

كل دراسة بحثية لها قيود جوهرية قد تؤثر على إمكانية تعميم نتائجها أو موثوقيتها أو صحتها. تشمل قيود هذا البحث حول تأثير الحوكمة الإدارية على النزاهة والانفتاح في المؤسسات الحكومية السعودية ما يلي:

- الحدود الجغرافية: سيتم إجراء البحث في المؤسسات الحكومية في الرياض، المملكة العربية السعودية. في حين أن الرياض هي المركز السياسي والإداري للبلاد، فقد لا تنطبق النتائج على المؤسسات الحكومية في أجزاء أخرى من المملكة العربية السعودية، حيث قد تختلف أنظمة الحكم المحلي أو الديناميكيات الثقافية. نتيجة لذلك، قد تكون النتائج محدودة التطبيق على مناطق أو قطاعات حكومية أخرى في المملكة العربية السعودية، أو على دول ذات أنظمة حكم مختلفة.
- حجم العينة والتمثيل: في حين أن البحث يهدف إلى تضمين عينة متنوعة، فإن الحجم (٢٠٠ مشارك في الاستطلاع و١٥-٢٠ مشاركاً في المقابلات) قد لا يصور بشكل كافٍ تعقيد إجراءات الحوكمة في جميع الكيانات الحكومية السعودية. في حين سيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان عينة تمثيلية من العاملين والإداريين الحكوميين، قد يكون اختيار العينة متحيزاً بسبب توفر المشاركين أو رغبتهم في المشاركة. قد يتم

استبعاد بعض الكيانات الحكومية من الدراسة بسبب القيود اللوجستية أو عدم القدرة على الوصول، مما قد يحد من نطاق البحث.

- ذاتية البيانات المبلغ عنها ذاتيًا: يعتمد البحث بشكل أساسي على إجابات الاستطلاع المبلغ عنها ذاتيًا من العمال والإداريين. قد يؤدي هذا إلى تحيزات، مثل تحيز الرغبة الاجتماعية، حيث يقدم المستجيبون إجابات يشعرون أنها أكثر قبولًا اجتماعيًا أو إرضاءً. وبالمثل، على الرغم من أن المقابلات ستكون شبه منظمة لتعزيز الردود المجانية، فقد لا يزال المحاورون يقدمون إجابات تتوافق مع ما يعتقدون أنه وجهات نظر متوقعة أو مناسبة بشأن الحوكمة والنزاهة.

- تحيز الاستجابة في البيانات النوعية: كما هو الحال مع أي بحث نوعي، هناك احتمال تحيز المحاور أو تأثيره أثناء المقابلات. قد تسبب طريقة طرح الأسئلة في تركيز المستجيبين على مخاوف معينة، وقد تتأثر ردودهم بالتجارب الشخصية أو الأحداث الجارية. قد لا تلتقط المقابلات التي أجريت مع ١٥ إلى ٢٠ شخصًا فقط جميع الآراء، خاصة عندما تختلف عمليات الحوكمة والنزاهة بشكل كبير بين المستويات الإدارية أو الإدارات.

- الاعتماد على الوثائق الموجودة: سيستخدم البحث معلومات يمكن الوصول إليها علنًا، مثل تقارير رؤية ٢٠٣٠، والمنشورات الحكومية، وقواعد الحوكمة الداخلية. ومع ذلك، قد يكون الوصول إلى الأوراق الداخلية الحساسة أو المصنفة التي قد تقدم مزيدًا من المعلومات حول عمليات الحوكمة مقيدًا. قد لا تمثل المواد التي تمت مراجعتها أحدث التطورات أو الأهداف المستقبلية للحوكمة والشفافية بشكل كامل. وعلاوة على ذلك، قد لا تعكس الأوراق نفسها دائمًا التطبيق الحقيقي للسياسات.

- القيود الزمنية: نظرًا لقيود الوقت، سيتم إجراء البحث على مدى فترة زمنية محددة، مما قد يحد من القدرة على ملاحظة الاتجاهات طويلة الأجل أو تقييم الطبيعة المتطورة لممارسات الحوكمة بشكل كامل، وخاصة في سياق الإصلاحات الجارية مثل تلك المرتبطة برؤية ٢٠٣٠. نظرًا لأن البيانات السياسية والإدارية في المملكة العربية السعودية ديناميكية، فإن أي تغييرات في الحوكمة يتم تنفيذها طوال مدة الدراسة قد تؤثر على صحة أو تطبيق النتائج.

- Abdelgadir, W. A. (2022). *Administrative Governance and its Role in Institutional Excellence Case Study - King Khalid University of Saudi Arabia*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366088217\\_Administrative\\_Governance\\_and\\_its\\_Role\\_in\\_Institutional\\_Excellence\\_Case\\_Study\\_-\\_King\\_Khalid\\_University\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/366088217_Administrative_Governance_and_its_Role_in_Institutional_Excellence_Case_Study_-_King_Khalid_University_of_Saudi_Arabia)
- Alarifi, A. S. (2024). Implementing Recommendations and Audit Follow up: Modernising Government Warehouses in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://intosajournal.org/journal-entry/implementing-recommendations-and-audit-follow-up-modernising-government-warehouses-in-the-kingdom-of-saudi-arabia/>
- Al-Mekhlafi, A.-W. A.-G. (2024). The moderating role of human capital training and development in the relationship between smart administrative governance, smart technical governance, and sustainable development in Saudi non-profit institutions. 5(17). Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00493-y>
- Al-Shalfan, A. (2021). The Role of Governance and Transparency in Combating Corruption. 41(2). Retrieved from <https://ajajournal.org/aja/article/view/295?articlesBySimilarityPage=6>
- Arslan, M. (2021). Role of institutions in shaping corporate governance system: evidence from emerging economy. 6(3). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844020303650>
- Bui, H. (2023). The impacts of corporate governance on firms' performance: from theories and approaches to empirical findings. 32(1). Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jfrc-01-2023-0012/full/html>
- Chen, J. (2024). Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and Examples. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>
- Jerab, D. A. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374000268\\_The\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Structure\\_on\\_Corporate\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/374000268_The_Effect_of_Organizational_Structure_on_Corporate_Governance)
- Malodia, S. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. 173. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005357>
- Mandeli, K. (2016). New public governance in Saudi cities: An empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. 51(3), 114-123. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/283465312\\_New\\_public\\_governance\\_in\\_Saudi\\_cities\\_An\\_empirical\\_assessment\\_of\\_the\\_quality\\_of\\_the\\_municipal\\_system\\_in\\_Jeddah](https://www.researchgate.net/publication/283465312_New_public_governance_in_Saudi_cities_An_empirical_assessment_of_the_quality_of_the_municipal_system_in_Jeddah)
- Mrabure, K. O. (2020). Corporate Governance and Protection of Stakeholders Rights and Interests. 11(1). Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=99093>
- Patterson, J. (2024). Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. 24, 1-16. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422416300843>

- Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *1*(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373103571\\_The\\_Impact\\_of\\_Good\\_Governance\\_on\\_the\\_Quality\\_of\\_Public\\_Management\\_Ddecision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/373103571_The_Impact_of_Good_Governance_on_the_Quality_of_Public_Management_Ddecision_Making)
- Walter, Y. (2024). Managing the race to the moon: Global policy and governance in Artificial Intelligence regulation—A contemporary overview and an analysis of socioeconomic consequences. *4*(14). Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s44163-024-00109-4>
- Wirba, A. V. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Government in promoting CSR. 7428–7454. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01185-0>

**Midocean University**

**Management college**

**Specialization: Master of Genertal Management**



**Research title**

**Administrative governance and its impact on achieving integrity and transparency in Saudi  
government institutions**

**Student preparation/**

**Supervisor/**

**Dr. Asma Abuanzeh**

**Year:**

**٢٠٢٤**