

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية

والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية داخل المملكة العربية السعودية

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

إعداد الطالب/ محمد عبدالله صالح الحربي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

فهرس الموضوعات

الفصل	قائمة المحتويات	الصفحة
١	مقدمة	٣
٢	مشكلة الدراسة	٥
٣	أهمية الدراسة	٩
٤	أهداف الدراسة	١٣
٥	تساؤلات الدراسة	١٤
٦	فروض الدراسة	١٥
٧	الدراسات السابقة	١٧
٨	المنطلقات النظرية للدراسة	٢٠
٩	المنهجية وطرق البحث	٢٢
١٠	أدوات الدراسة	٢٦
١١	حدود الدراسة	٢٨
١٢	المراجع	٣٠

الفصل الأول - المقدمة:

مفهوم الحوكمة : مجموعة القواعد والسياسات والممارسات التي توجه وتتحكم في أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها

- في القطاع العام: تعني الإدارة الجيدة للمؤسسات الحكومية من خلال آليات تضمن الشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد.

تعد مشكلة الدراسة نقطة الانطلاق الأساسية لأي بحث علمي، حيث تحدد الفجوة المعرفية أو التطبيقية التي يسعى البحث إلى سدّها أو معالجتها. وفي سياق الدراسة الحالية التي تتناول دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، يمكن بلورة المشكلة في الإطار التالي:

على الرغم من الإدراك الحكومي المتزايد لأهمية الحوكمة المؤسسية كركيزة أساسية لنجاح برامج التحول الاقتصادي والإداري تحت مظلة "رؤية المملكة 2030"، وتخصيص موارد ضخمة لإنشاء الأطر التشريعية والرقابية، لا تزال هناك تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية السعودية، وتأثيرها الملموس والمباشر في الارتقاء بمستويي الشفافية والمساءلة الإدارية [1](أبو النصر، 2015)

تتركز مشكلة الدراسة حول الملاحظة التي تشير إلى أن وجود الأطر النظرية والتشريعات لا يكفي وحده لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة، وهي:

١ - الفجوة بين التشريع والتطبيق:

تواجه الأجهزة الحكومية تحدياً في ترجمة المبادئ العليا للحوكمة، التي غالباً ما تكون مستمدة من تجارب القطاع الخاص أو الممارسات الدولية، إلى إجراءات إدارية وتشغيلية يومية ملموسة تتلاءم مع طبيعة العمل الحكومي [2] (أحمد فؤاد النشار 2019) إن جوهر هذه الفجوة يتمثل في التساؤل عما إذا كانت الهياكل الإدارية الحالية والثقافة التنظيمية السائدة مهياً لاستقبال وتفعيل آليات الحوكمة التي تتطلب درجة عالية من التفويض الواضح للسلطات والمسؤوليات ([3] (أبو بكر، 2005)

٢ - التحدي في تفعيل الشفافية والإفصاح:

على الرغم من الجهود المبذولة لتبني الحكومة الرقمية والمنصات الإلكترونية، تظل مشكلة الدراسة قائمة حول مدى كفاية وعمق وشمولية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للعموم وأصحاب المصلحة فيما يخص الأداء الحكومي والميزانيات التشغيلية [4] (عبدالغفور أحمد، 2013). فالشفافية لا تقتصر على نشر البيانات، بل تشمل جودة ودقة المعلومات وإمكانية وصول الجمهور إليها. ومن هنا يبرز التساؤل: ما هي آليات الحوكمة المحددة التي تضمن تدفق المعلومات الحكومية بشفافية كاملة ومنع حالات التعتيم؟

٣ - ضعف آليات المساءلة الإدارية والربط بالعواقب:

تُعاني المساءلة الإدارية في بعض الأجهزة الحكومية من ضعف في الربط المباشر بين تقارير الأداء الفعلي والمساءلة الفردية أو الجماعية للمسؤولين. تقييم مستوى ممارسة مبادئ الشفافية والمساءلة الإدارية داخل هذه الأجهزة (حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مبدأ المساءلة جاءت في المرتبة الأخيرة [5] (آل مسلط، 2017) .

ففي غياب نظام حوكمة متكامل، قد تتداخل الصلاحيات أو تتبعثر المسؤوليات، مما يُصعّب عملية تحديد الجهة المسؤولة عن التقصير بشكل دقيق ومحاسبتها بعواقب تتناسب مع حجم الخلل. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يهدف إلى إنشاء قنوات مساءلة إدارية فعالة تضمن عدم التهرب من المسؤولية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل وواضح [6] (أبو الهليل، 2024).

٤ - الحاجة إلى تقييم أثر الأطر المستحدثة:

في ظل التطورات السريعة في الأطر التنظيمية السعودية، تبرز الحاجة الماسة لتقييم الأثر الفعلي لهذه الأطر على سلوكيات المسؤولين الإداريين ومستوى النزاهة داخل الأجهزة [7] (آل ماطر عسيري، 2020). أي أن المشكلة تتمثل في عدم وجود دراسات كافية ومحدثة تقيس إلى أي مدى استطاعت الحوكمة المؤسسية أن تُحدث تحولاً جوهرياً ومستداماً في ثقافة الشفافية والمساءلة في البيئة الحكومية السعودية.

انطلاقاً من هذه المحاور، نحاول في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس:

"ما هو الدور الذي تلعبه مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مستويات الشفافية وتفعيل المساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟"

الفصل الثاني - مشكلة الدراسة:

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

مفهوم الحوكمة المؤسسية في القطاع العام

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

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

الفجوة بين المبادئ العليا للحوكمة والبيئة الحكومية

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

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

المساءلة الإدارية: مشكلة تشتت المسؤولية وضعف الربط بالعواقب

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

ضعف آليات التحديد والمحاسبة

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

وقد أشارت الدراسات التطبيقية على القطاعات الحكومية السعودية، مثل الجامعات، إلى أن ممارسة مبدأ المساءلة الإدارية جاءت في مراتب متأخرة، مما يعكس تحدياً هيكلياً وثقافياً في تطبيق هذا المبدأ الهام [11] (آل مسلط، 2017). ولذلك فإن الحوكمة يجب أن تضمن إنشاء قنوات مساءلة إدارية فعالة تضمن ربط الأداء بالعواقب بشكل عادل وواضح وهو ما يتطلب إطاراً قانونياً وتشريعياً صارماً يدعم هذا الربط.

الجانب القانوني والمساءلة

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

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

الشفافية والإفصاح: تحديات الجودة والشمولية

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

التحدي في إفصاح الموارد المالية

على الرغم من الجهود الكبيرة وذلك لرقمنة الخدمات الحكومية (الحكومة الرقمية)، تظل مشكلة الدراسة قائمة حول مدى كفاية وعمق وشمولية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للعموم وأصحاب المصلحة فيما يخص الأداء الحكومي، والميزانيات التشغيلية الإفصاح المالي الحكومي يجب أن يتجاوز مجرد البيانات الإجمالية للميزانية السنوية ليشمل تفاصيل عن أداء المشاريع، وكفاءة الإنفاق، ومستوى الخدمات المقدمة للسكان (مواطنين – أجانب) خاصة أن المملكة العربية السعودية أصبحت وجهة عالمية في مجالات العمل و السياحة .

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

دور الرقابة الداخلية والخارجية في دعم الشفافية

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

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

الحاجة إلى التقييم: مشكلة غياب القياس المحدث

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

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

إن غياب هذه القياسات المحدثة يخلق فجوة معرفية حول مدى نجاح الحوكمة في إحداث تحول جوهري ومستدام في ثقافة الشفافية والمساءلة في البيئة الحكومية السعودية، خاصة وأن آخر الدراسات التي تتناول تحديات التطبيق ترجع لعام 2017 و 2019 [5]، [2]

الفصل الثالث - أهمية الدراسة:

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

١ - الأهمية النظرية (الأكاديمية)

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

■ سد الفجوة في أدبيات الحوكمة الحكومية

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

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

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

■ إثراء الدراسات المقارنة والمستقبلية

تُعزز هذه الدراسة من إمكانية إجراء دراسات مقارنة مستقبلية من خلال تقديم إطار مرجعي واضح لواقع تطبيق الحوكمة في سياق دولة تسعى للتحويل الجذري:

- بناء قاعدة بيانات أكاديمية: توفر نتائج الدراسة للباحثين الآخرين بيانات وإحصاءات محدثة حول مستوى نضج الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي، مما يسهل عليهم بناء دراسات مقارنة مع تجارب دول الخليج أو الدول المماثلة في طبيعة الاقتصاد الريعي وحجم القطاع العام
- منهجية القياس: تقدم الدراسة نموذجاً منهجياً يمكن اتباعه لقياس أثر الأطر التنظيمية المستحدثة (مثل دليل حوكمة الأجهزة الحكومية) على الأداء الفعلي، وهو ما يثري الجانب المنهجي للأبحاث الإدارية الحكومية. فالمشكلة ليست فقط في وجود الأطر، بل في قياس أثرها السلوكي والمؤسسي

■ التحقق من صحة النماذج النظرية للحوكمة الرشيدة

تساعد نتائج هذه الدراسة في اختبار مدى صحة وتطبيق النماذج النظرية للحوكمة الرشيدة (Good Governance Models) في سياق بيئة إدارية عربية وإسلامية ذات خصوصية ثقافية وقانونية. فالحوكمة الرشيدة تتطلب عناصر كالمشاركة وسيادة القانون (أبو النصر، 2015)، وتساهم الدراسة في الكشف عن مدى توافق الممارسات الحكومية السعودية مع هذه المتطلبات النظرية الأساسية

٢ - الأهمية التطبيقية (العملية)

تعد الأهمية التطبيقية هي الأثر المباشر والملموس لنتائج البحث على المؤسسات وصناع القرار والمجتمع.

▪ دعم جهود "رؤية المملكة 2030"

تعد هذه الدراسة أداة مساندة لبرامج تحقيق الرؤية، وتحديدًا "برنامج التحول الوطني" و"برنامج الاستدامة المالية"، التي تهدف جميعها إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الشفافية.

- تحديد معوقات التنفيذ: تساعد نتائج الدراسة الجهات الرقابية والتنفيذية (مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" والأجهزة الإشرافية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية) على تحديد العوائق والتحديات الفعلية التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الميدان فبدلاً من التركيز على التشريعات فقط، تركز الدراسة على الفجوة بين التشريع والتطبيق.
- توجيه السياسات والإصلاحات: تقدم الدراسة توصيات عملية وموجهة يمكن لصناع القرار استخدامها ل تعديل وتطوير أدلة ولوائح الحوكمة الحكومية بما يضمن فاعليتها. فإذا أظهرت الدراسة ضعفاً في المساءلة في جانب محدد (كإدارة المشاريع)، يمكن أن تُستخدم التوصيات لتركيز الجهود الإصلاحية في ذلك الجانب تحديداً (آل مسلط، 2017)

▪ تعزيز الشفافية في الإدارة المالية والإنفاق

تكتسب الدراسة أهمية قصوى في مجال الإدارة المالية الحكومية، خاصة فيما يتعلق ب الميزانيات التشغيلية وكفاءة الإنفاق

- ترشيد الإنفاق: من خلال تحليل آليات الحوكمة التي تضمن الإفصاح المالي، تساعد الدراسة في الكشف عن الممارسات التي قد تؤدي إلى هدر الموارد أو سوء توجيهها. إن تفعيل الحوكمة يعني ترشيد الإنفاق العام وضمان أن كل ريال يُصرف يحقق القيمة المرجوة منه للمواطن
- تحسين جودة الإفصاح: توفر الدراسة مقترحات ل معايير جودة الإفصاح تتجاوز الإفصاح الكمي إلى الإفصاح النوعي الذي يمكن للجمهور فهمه وتقييمه، مما يدعم جهود الحكومة لرفع مؤشر الشفافية لديها.

▪ دعم فعالية المساءلة ومكافحة الفساد

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

- تفعيل مبدأ الربط بالعواقب: من خلال تحليل آليات المساءلة، تقدم الدراسة نموذجاً لضمان عدم تداخل الصلاحيات أو تشتت المسؤوليات، وهو ما يضمن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل وواضح وهذا يدعم عمل "نزاهة" والجهات الرقابية الأخرى في تحديد نقطة القصور بدقة أكبر.
- تطوير نظم الرقابة الداخلية: تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري للمراجعة الداخلية كأداة حوكمة لتدعيم الشفافية وتقدم توصيات عملية حول كيفية رفع كفاءة هذه النظم الرقابية داخل الأجهزة الحكومية لكي تصبح خط الدفاع الأول ضد التقصير والفساد.

▪ تعزيز الثقة والمشاركة المجتمعية

تُعد العلاقة بين الحوكمة والثقة العامة أمراً جوهرياً. فعندما يرى المواطن أن العمل الحكومي يتسم بالشفافية، وأن المسؤولين يُحاسبون على تقصيرهم، تزداد ثقته في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى:

- زيادة المشاركة المدنية: تشجع الشفافية على مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في عمليات التخطيط والمراقبة، مما يضيفي شرعية أكبر على القرارات الحكومية (أبو بكر، 2005)
- جذب الاستثمار: تُعد الحوكمة الرشيدة مؤشراً أساسياً يجذب الاستثمار الأجنبي، حيث يرى المستثمر أن هناك بيئة عمل مستقرة وعادلة وأن المخاطر المتعلقة بالبيروقراطية والفساد منخفضة وبذلك، فإن النتائج العملية لهذه الدراسة تخدم الهدف الاقتصادي لرؤية 2030 المتمثل في جعل المملكة قوة استثمارية عالمية.

الفصل الرابع - أهداف الدراسة:

أولاً: الأهداف المفاهيمية والتحليلية

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

ثانياً: الأهداف التقييمية والتشخيصية

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

ثالثاً: الأهداف التوجيهية والتطبيقية

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

الفصل الخامس - تساؤلات الدراسة

جدول (١)

المحور الأساسي	رقم التساؤل	التساؤل الفرعي
التساؤل الرئيسي	-	ما هو الدور الذي تلعبه مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مستويات الشفافية وتفعيل المساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذا الدور؟
المحور الأول: حوكمة الأجهزة الحكومية (المبادئ والتطبيق)	1.1	ما هي أبرز مبادئ الحوكمة المؤسسية التي تم تكييفها وتطبيقها حالياً في الأجهزة الحكومية السعودية؟
	1.2	ما هو تقييم مستوى نضج وتطبيق الهياكل الحاكمة (مثل لجان المراجعة والتدقيق الداخلي) في الأجهزة الحكومية السعودية؟
	1.3	ما هي أبرز التحديات والمعوقات (تشريعية، إدارية، ثقافية) التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في تطبيق مبادئ الحوكمة المستمدة من التجارب الدولية؟
المحور الثاني: دور الحوكمة في تعزيز الشفافية	2.1	كيف تساهم آليات الحوكمة في تعزيز الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بإدارة الميزانيات التشغيلية والإنفاق العام في الأجهزة الحكومية؟
	2.2	ما هي فاعلية أنظمة الحوكمة الرقمية الحالية كأداة حوكمة في دعم الشفافية الإجرائية في الأجهزة الحكومية؟
	2.3	ما هي المتطلبات اللازمة لرفع مستوى جودة وشمولية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لجمهور المستفيدين وأصحاب المصلحة؟
المحور الثالث: دور الحوكمة في تفعيل المساءلة الإدارية	3.1	كيف تساهم الحوكمة في تحديد الصلاحيات ومنع تداخل المسؤوليات، مما يقلل من ظاهرة التهرب من المساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية؟
	3.2	ما هي آليات المساءلة الإدارية الرسمية المتبعة حالياً لربط تقارير الأداء الحكومي بالعواقب (الثواب والعقاب)، وهل هي فعالة؟
	3.3	ما هو الإطار المقترح الذي يمكن من خلاله تفعيل مبادئ الحوكمة لضمان مساءلة الإداريين على كافة المستويات، بما يدعم مستهدفات رؤية 2030؟

الفصل السادس - فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي (Main Hypothesis)

الحيثية النظرية: تُشير الأدبيات إلى أن الحوكمة المؤسسية هي المظلة التنظيمية التي تضمن وجود الضوابط اللازمة لرفع الكفاءة والنزاهة ويؤكد هذا السياق الأكاديمي أن العلاقة بين الحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي في القطاع العام هي علاقة طردية وإيجابية ويُفترض أن تفعيل آليات الحوكمة يقلل من الغموض البيروقراطي ويزيد من وضوح الإجراءات، مما يدعم الشفافية والمساءلة الإدارية معاً.

الفرض الرئيسي: (H1)

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

الفروض الفرعية (Sub-Hypotheses)

تتفرع الفروض الفرعية لنتناول الأبعاد الثلاثة للدراسة (التطبيق، الشفافية، المساءلة) بشكل تفصيلي واختباري.

فروض محور تطبيق الحوكمة والتحديات

يركز هذا المحور على قياس مستوى نضج الحوكمة وتأثير التحديات على فعالية التطبيق.

الحيثية النظرية: تفترض الدراسة وجود تباين في مدى تطبيق الحوكمة بين الأجهزة الحكومية المختلفة كما تُرجح الأدبيات أن التحديات الهيكلية والثقافية (مثل مقاومة التغيير وغياب التكيف مع البيئة المحلية) تُشكل عائقاً أمام التطبيق الفعال للمبادئ المستمدة من

التجارب الدولية.

(جدول ٢)

الرقم	الفرض
H1.1	يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في مستوى نضج وتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بين الأجهزة الحكومية السعودية.
H1.2	توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين شدة التحديات التطبيقية (الإدارية، الثقافية، التشريعية) وبين فاعلية دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة.

فروض محور الشفافية والإفصاح

يركز هذا المحور على دور آليات الحوكمة في دعم جودة وشمولية الإفصاح المالي والإداري.

الحيثية النظرية: تُعد الشفافية في الإفصاح عن الأداء والموارد المالية ركناً أساسياً للحوكمة الرشيدة وتُشير الدراسات إلى أن تفعيل أدوات الحوكمة مثل المراجعة الداخلية والتحول الرقمي يرفع من مستوى الشفافية الإجرائية (آل ماطر عسيري، 2020)

جدول (٣)

الرقم	الفرض
H2.1	توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية لجان المراجعة والتدقيق الداخلي وبين جودة وشمولية الإفصاح عن الميزانيات التشغيلية في الأجهزة الحكومية.
H2.2	يساهم تبني أنظمة الحكومة الرقمية كأداة حوكمة بشكل فعال في رفع مستوى الشفافية الإجرائية في الأجهزة الحكومية.
H2.3	لا يوجد تطبيق كافٍ وفعال لآليات الحوكمة التي تضمن شمولية ودقة المعلومات المُفصح عنها للجمهور في الأجهزة الحكومية.

فروض محور المساءلة الإدارية

يركز هذا المحور على دور الحوكمة في تحديد المسؤولية وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب.

الحيثية النظرية: تتطلب المساءلة وجود هياكل تنظيمية وقانونية تمنع تداخل الصلاحيات وتضمن ربط الأداء بالنتائج (أبو بكر، 2005) [19]. ويؤكد الإطار القانوني للحوكمة أن وضوح المسؤولية هو أساس مكافحة التهرب والفساد

جدول (٤)

الرقم	الفرض
H3.1	تساهم آليات الحوكمة المؤسسية بدرجة عالية في تحديد الصلاحيات بوضوح ومنع تداخل المسؤوليات في الأجهزة الحكومية.
H3.2	توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية وبين تفعيل آليات المساءلة الإدارية التي تضمن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
H3.3	يؤدي التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة إلى تحسن ذي دلالة إحصائية في مؤشرات النزاهة الإدارية للأجهزة الحكومية مقارنة بمستوياتها قبل عام 2020 (بداية تسارع جهود الرؤية).

الفصل السابع الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت الإطار المفاهيمي وتطبيق الحوكمة في القطاع العام

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

1. قدم (أبو النصر، 2015)إطاراً مفاهيمياً شاملاً لـ "الحوكمة الرشيدة"، مؤكداً أنها فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، وأن مبادئها الأساسية (الشفافية، المساءلة، وسيادة القانون) ضرورية للقطاع العام لضمان الكفاءة وتحقيق القيمة العامة.
2. ركز (أبو بكر، 2005) على المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتطبيق الحوكمة بفاعلية في منظمات التعليم الجامعي الحكومي، مبيناً أن نجاح التطبيق يعتمد على تهيئة الهياكل الإدارية وتحديد الصلاحيات بشكل واضح قبل البدء في تطبيق المبادئ.
3. أجرى (القحطاني، 2021) دراسة تطبيقية في السياق السعودي، حيث أثبت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين فاعلية الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي، مما يؤكد العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والنتائج الإدارية (الأداء)
4. اهتم (العمرى، 2022) ب تقييم نضج الحوكمة المؤسسية في الأجهزة التنفيذية السعودية، مقدماً تشخيصاً لواقع التطبيق ومستوى النضج الذي وصلت إليه الهياكل والآليات الرقابية في هذه الأجهزة، وهي نتائج ضرورية لتحديد خط الأساس للدراسة الحالية.
5. شخّص (النشار، 2019)تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية العربية، موضحاً أن المشكلة لا تكمن في التشريع فحسب، بل في التحديات الهيكلية والثقافية ومقاومة التغيير التي تعيق ترجمة المبادئ المستمدة من التجارب الدولية إلى ممارسات عملية.

ثانياً: الدراسات التي ركزت على الحوكمة وعلاقتها بالشفافية والإفصاح

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

1. أكد (أحمد، 2013) في سياق المالية العامة، على أن الشفافية في الإفصاح المالي عن الموازنات والموارد العامة هي حجر الزاوية في بناء الثقة العامة، وأن أي نظام اقتصادي سليم يتطلب آليات إفصاح صارمة لترشيد الإنفاق.
2. تناولت دراسة (آل ماطر عسيري، 2020) دور آلية رقابية محددة، وهي المراجعة الداخلية، في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية. وقد أظهرت الدراسة أن تفعيل هذه الآلية الرقابية الداخلية له دور مباشر في تعزيز الشفافية الإجرائية في التعاملات المالية والإدارية.
3. ربط (الحري، 2023) بشكل مباشر متطلبات الشفافية والمساءلة الإدارية بمستهدفات رؤية 2030، مما يضع العلاقة بين المتغيرات في الإطار الاستراتيجي والوطني الحديث، ويحدد أهمية التزام الأجهزة الحكومية بهذه المتطلبات لتحقيق أهداف الرؤية.
4. كما أظهر (البكري، 2020) أن الحوكمة تساهم كأداة في تعزيز بيئة الاستثمار من خلال ضمان الشفافية وتقليل المخاطر البيروقراطية، مما يربط الشفافية بهدف اقتصادي استراتيجي للدولة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الحوكمة وعلاقتها بالمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد

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

1. ركزت دراسة (آل مسلط، 2017) على تقييم ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية. وكشفت الدراسة عن أن ممارسة مبدأ المساءلة الإدارية جاءت في مراتب متأخرة بين المبادئ الأخرى، مما يؤكد وجود تحدٍ تطبيقي في تفعيل المساءلة في القطاع الحكومي.
2. أوضحت (ابوالهليل، 2024) الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، مؤكدة أن الهدف الأساسي من وضوح الأطر القانونية هو مكافحة الفساد الإداري، وأن الحوكمة هي الآلية التي تضمن تحديد المسؤولية بشكل لا يسمح بالتهرب منها.
3. قدم (القحطاني، 2021) دليلاً على أن الحوكمة تضمن وجود آليات واضحة لتحديد المسؤوليات والرقابة على الأداء، وهي متطلبات مباشرة لضمان المساءلة الإدارية الفعالة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

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

1. الشمولية في الربط المزدوج: لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على العلاقة التفاعلية والتأثيرية المزدوجة للحكومة في تعزيز كل من الشفافية والمساءلة الإدارية معاً في إطار نظري وتطبيقي موحد وموجه للأجهزة الحكومية على نطاق واسع في المملكة، بعيداً عن قطاع معين.
2. التقييم الحديث والتحديات الشاملة: تسعى الدراسة إلى تقديم تقييم مُحدث لمستوى النضج والتطبيق بعد تسارع الجهود التنفيذية لرؤية 2030 (بعد عام 2020)، مع التركيز على التحديات التشغيلية التي تعيق ترجمة الأطر التنظيمية المستحدثة إلى نتائج ملموسة في الإفصاح والمحاسبة.
3. التركيز على آليات التفعيل تنصب الدراسة الحالية على آليات التفعيل المحددة مثل (جودة الإفصاح المالي والربط بالعواقب)، وليس فقط على المبادئ العامة، بهدف تقديم نموذج إجرائي عملي لصناع القرار.

الفصل الثامن – المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية حوكمة القطاع العام (Public Governance Theory)

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

- نظرية القيمة العامة: (Public Value Theory) التي ترى أن الهدف الأساسي للإدارة الحكومية ليس تعظيم الربح، بل تعظيم القيمة العامة وخدمة المواطن، وهو ما يتطلب قيادة فعالة وهياكل رقابية تضمن تحقيق المنفعة العامة.
- نظرية الحوكمة الرشيدة: (Good Governance) التي تؤكد أن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من القواعد، بل نظام متكامل يركز على مبادئ عالمية مثل سيادة القانون، والمشاركة، والكفاءة، وخصوصاً الشفافية والمساءلة كأعمدة أساسية لضمان الشرعية والثقة

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

المنطق النظري للشفافية والإفصاح

تعتمد الدراسة في تحليلها للشفافية على نظريتين متكاملتين:

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

المنطلق النظري للمساءلة الإدارية

تفسر المساءلة من خلال البعد القانوني والسلوكي:

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

النظرية المؤسسية وسياق التحول (Institutional Theory)

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

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

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

الفصل التاسع - المنهجية وطرق البحث:

نوع الدراسة والمنهج المتبع

أولاً: نوع الدراسة (ماذا سيفعل البحث)

هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية.

- وصفية: هدفها الأساسي هو تحديد ورسم صورة واضحة للواقع الحالي. سنصف بدقة مستوى تطبيق آليات الحوكمة في الأجهزة الحكومية، وكيف تبدو ممارسات الشفافية والمساءلة الإدارية اليوم
- تحليلية: هدفها الثانوي هو اكتشاف العلاقات. سنحلل ما إذا كان هناك تأثير حقيقي لتطبيق الحوكمة على زيادة الشفافية والمساءلة الإدارية أم لا، وسنختبر الفرضيات التي وضعناها حول هذه العلاقة

ثانياً: المنهج المتبع (كيف سيتم القياس؟)

المنهج المعتمد هو المنهج الكمي المسحي. (Quantitative Survey)

- كمي: يعني أننا سنعتمد على الأرقام والإحصاءات وليس القصص أو الآراء الشخصية فقط وذلك لقياس المتغيرات.
- مسحي: يعني أننا سنجمع البيانات من عينة كبيرة من الأفراد في الأجهزة الحكومية باستخدام أداة موحدة (الاستبانة)، لتعميم النتائج على المجتمع الأكبر.

مجتمع وعينة الدراسة (على من سيُطبق البحث؟)

أولاً: مجتمع الدراسة

هو المجموعة الكاملة التي نريد تعميم نتائج البحث عليها. في هذه الدراسة، يتركز المجتمع على القيادات وصناع القرار والموظفين المتخصصين في:

1. الإدارات العليا والوسطى.
2. إدارات الحوكمة والرقابة والمراجعة الداخلية.
3. الإدارات المالية والإفصاح.

سبب التركيز على هذه الفئات أنها هي التي تمتلك المعلومات والخبرة المباشرة حول تطبيق الحوكمة والمساءلة الإدارية فعلياً

ثانياً: العينة وطريقة الاختيار

سأستخدم العينة العمدية الطبقية. (Purposive Stratified Sample)

- عمدية (أو قصدية): (لا نختار أي موظف عشوائياً، بل نقصد اختيار الموظفين الذين يمتلكون التخصص والخبرة المطلوبة في مجال الحوكمة والرقابة.
- طبقية: نتأكد من أننا نأخذ نسبة ممثلة من كل "طبقة" أو فئة (مثلاً، نتأكد من وجود عدد كافٍ من مدراء المراجعة الداخلية ومن مدراء الشؤون المالية)
- حجم العينة: سيتم تحديد العدد الإجمالي المطلوب إحصائياً (على سبيل المثال، حوالي 350 استبانة صالحة) لضمان أن النتائج يمكن تعميمها بدقة على جميع الأجهزة الحكومية قيد الدراسة

(كيف سنجمع البيانات ونضمن جودتها؟)

أولاً: الاستبانة (أداة القياس)

الاستبانة هي مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي تقيس تصورات وخبرات الموظفين حول المتغيرات:

- محاور القياس: تنقسم الاستبانة إلى أربعة أقسام رئيسية تقيس: الحوكمة، الشفافية، المساءلة، والتحديات.
- مقياس ليكرت: يُطلب من الموظف الإجابة عن كل عبارة باختيار درجة من 1 إلى 5. على سبيل المثال: (5 = أوافق بشدة، 1 = لا أوافق بشدة). هذا يحول الرأي إلى قيمة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

ثانياً: ضبط الجودة (الصدق والثبات)

للتأكد من أن الأداة قوية، يجب اختبارها:

1. الصدق (Validity): يعني أن الأداة تقيس حقاً ما تدعي قياسه. نتحقق من ذلك ب:
 - تحكيم الخبراء: عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين (المحكمين) للتأكد من أن صياغة الأسئلة واضحة وتغطي جميع جوانب الدراسة.
2. الثبات (Reliability): يعني أن الأداة تُعطي نتائج متسقة إذا تم تكرار القياس. نختبر ذلك إحصائياً باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) إذا كانت القيمة عالية (فوق 0.70)، فهذا يؤكد أن الاستبانة موثوقة

الأساليب الإحصائية (كيف سنحلل الأرقام؟)

جدول (٥)

الغرض	الأسلوب المطبق في إكسل	الإجراء العملي
المتوسط والانحراف المعياري (قياس مستوى التطبيق)	دالة AVERAGE و STDEV.S / Analysis ToolPak - Descriptive Statistics	نستخدم المتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة العينة على عبارات المحاور. متوسط $3.67 \leq$ مثلاً يدل على مستوى تطبيق مرتفع
التوزيعات والتكرارات (وصف العينة والتحديات)	الجداول المحورية (Pivot Tables) أو دالة COUNTIF	تُستخدم لتحديد التوزيعات الديموغرافية (النسب المئوية للخبرة، المؤهل) أو لتحديد أكثر التحديات تكراراً التي تواجه الأجهزة الحكومية (النشر، 2019)

الفصل العاشر - أدوات الدراسة :

البناء العملي للاستبانة (الهيكل والمحتوى)

يتم تقسيم الاستبانة إلى أقسام واضحة، كل قسم يقيس متغيراً محدداً من متغيرات الدراسة:

أ. تصميم المقاييس (الجانب العلمي)

يستخدم لجميع العبارات المتعلقة بآراء المستجيبين مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale). هذا المقياس يحول الرأي النوعي إلى قيمة رقمية.

• قيم المقياس:

- (5) أوافق بشدة
- (4) أوافق
- (3) محايد (أو لا أعلم)
- (2) لا أوافق
- (1) لا أوافق بشدة

ب. محاور الاستبانة (الجانب التطبيقي)

جدول (٦)

المحور	الغرض	كيفية التطبيق العملي للعبارات
1. البيانات الديموغرافية	تحديد خصائص عينة الدراسة.	أسئلة مغلقة حول: المستوى الوظيفي (قيادي، إشرافي، تنفيذي)، سنوات الخبرة، التخصص.
2. قياس الحوكمة (المتغير المستقل)	قياس مدى تطبيق المبادئ الأساسية في الجهاز.	عبارات تقيس: وضوح الهياكل الإدارية، استقلالية لجان المراجعة، وجود ميثاق أخلاقي واضح
3. قياس الشفافية (المتغير التابع)	قياس جودة الإفصاح عن المعلومات الداخلية والخارجية.	عبارات تقيس: إتاحة الميزانيات التشغيلية للمختصين، سهولة الوصول إلى اللوائح والإجراءات، وجود منصة إلكترونية للإفصاح
4. قياس المساءلة (المتغير التابع)	قياس فاعلية نظم المحاسبة والربط بين الأداء والعواقب.	عبارات تقيس: وجود نظام واضح لربط الأداء بالثواب والعقاب، عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات
5. التحديات	تحديد أبرز الصعوبات التي تعيق التطبيق.	عبارات تقيس شدة التحديات مثل: مقاومة التغيير، نقص الكفاءات في المراجعة الداخلية، تعقيد الإجراءات البيروقراطية.

ضمان جودة الأداة (الجانب العلمي والعملية)

هذه الخطوات ضرورية لضمان أن نتائجك موثوقة (Reliable) وصادقة (Valid) ، وهي سهلة التنفيذ:

أ. التحقق من الصدق (Validity)

الصدق يعني أن الاستبانة تقيس بالضبط ما وضعت لقياسه.

• الخطوة العملية: تحكيم الخبراء (Expert Judgment)

- سوف اطبع النسخة الأولية للاستبانة وقدمها إلى ما لا يقل عن 8 إلى 10 أساتذة متخصصين في الإدارة أو المحاسبة الحكومية أو مستشارين في الحوكمة.
- سأقوم بالطلب منهم تقييم كل عبارة: هل هي واضحة؟ وهل تنتمي فعلاً للمحور الذي وضعت فيه؟
- الإجراء العلمي: قم بحذف أو تعديل أي عبارة لا يوافق عليها 80% من المحكمين. هذا يضمن أن أداة قياسك سليمة علمياً.

ب. التحقق من الثبات (Reliability)

الثبات يعني أن الأداة تُعطي نتائج متسقة إذا طُبقت على نفس المجموعة في أوقات مختلفة (الموثوقية)

• الخطوة العملية: الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

- سأقوم بتوزيع الاستبانة على عينة صغيرة 20 إلى 30 فرداً ممن لا يدخلون ضمن العينة النهائية للبحث، لكنهم يمثلون خصائصها.

• الإجراء العلمي (باستخدام برامج التحليل)

- سوف أقوم بوضع نتائج العينة الاستطلاعية إلى برنامج إحصائي (مثل SPSS أو حتى إكسل متقدم)

أدوات مساعدة بسيطة

بالإضافة إلى الاستبانة، سنتطرق الي استخدام أدوات بسيطة ومهمة:

- سجل المقابلات غير الرسمية: (Informal Interview Log) قبل البدء في تصميم الاستبانة، قد تحتاج لإجراء مقابلات استطلاعية بسيطة مع 3-5 من القيادات الحكومية لفهم المصطلحات والتحديات الخاصة بهم. هذه المقابلات تساعدك في صياغة عبارات الاستبانة بشكل دقيق وملائم للواقع السعودي.
- سجل جمع البيانات: (Data Collection Log) ملف إكسل بسيط لتسجيل المراسلات، الأجهزة التي وافقت على المشاركة، وتاريخ استلام الاستبانات، مما يضمن دقة عملية الجمع.

الفصل الحادي عشر - حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

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

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

الحدود المكانية (Geographical Scope)

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

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

الحدود البشرية (Human/Sample Scope)

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

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

الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية التي تشهد فيها المملكة تسارعاً في تطبيق أطر الحوكمة والإصلاح المؤسسي تحت مظلة رؤية 2030.

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

المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد (2015) الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أحمد، عبد الغفور (2013). مبادئ الاقتصاد والمالية العامة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- آل ماطر عسيري، خلود محمد م. (2020). دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الجامعات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية.
- آل مسلط، محمد أحمد (2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات .مجلة كلية التربية
- ابوالهليل، هديل وائل (2024). الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري(7) 72 . Arab Journal for Scientific Publishing .
- النشار، أحمد فؤاد (2019). تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية العربية .مجلة التنمية الإدارية
- العمري، علي مسفر (2022). تقييم نضج الحوكمة المؤسسية في الأجهزة التنفيذية السعودية .مجلة البحوث الإدارية
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005، سبتمبر .) (المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي .مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية. الإسكندرية: كلية التجارة بالإسكندرية.

