

أثر الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على
تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله سعيد فردان القحطاني 241002005

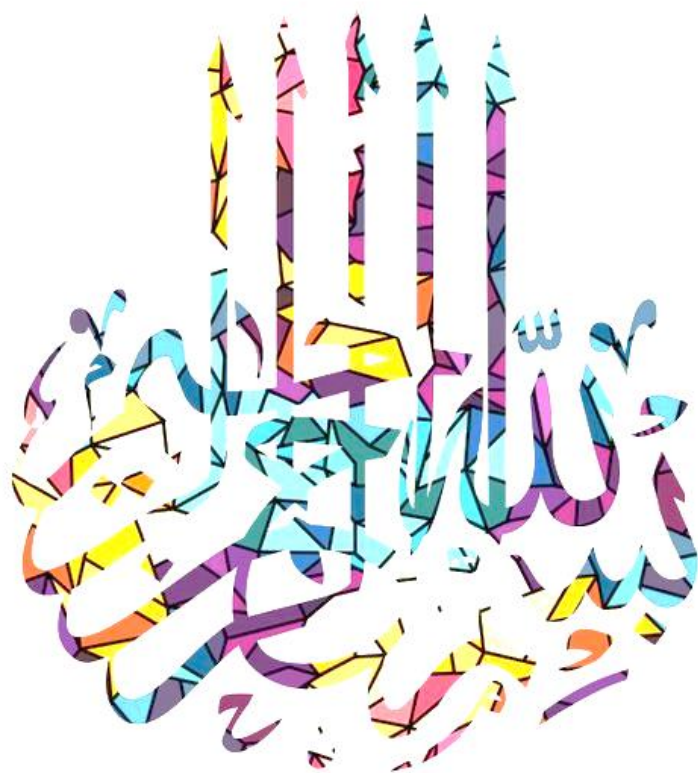
إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. إنجي حسن نشأت

العام الدراسي:

1446 – 2024



إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً
لذكرى والدي الغالي المتوفى، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع
لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على
تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة القوية
والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها، استطعت
تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهدفني لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية،
أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله
أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه
الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة
في المجال العلمي.

شُكْرًا وتقديرًا

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف العلاقة بين ممارسات الحوكمة بأبعادها المختلفة (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة) والأداء التنظيمي للمؤسسة. باستخدام استبيان موجه إلى 300 موظف بوزارة الدفاع، تسعى الدراسة إلى تحديد كيفية تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الفعالة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة الإدارية على الأداء التنظيمي، حيث يعزز من الشفافية والمساءلة، ويزيد من مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة. كذلك، فإن تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية يساهم في تحسين التخطيط التشغيلي وتنظيم المهام مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية - الأهداف الاستراتيجية - الأداء التنظيمي - وزارة الدفاع - المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء.....	ج
الشكر والتقدير.....	ج
المستخلص.....	د
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
المقدمة.....	1
1.1 مشكلة الدراسة:.....	2
2.1 أهمية الدراسة:.....	3
الأهمية العلمية.....	3
الأهمية العملية.....	3
3.1 أهداف الدراسة:.....	4
4.1 تساؤلات الدراسة.....	5
5.1 فروض الدراسة:.....	5
6.1 الدراسات السابقة:.....	6
الدراسات العربية.....	6
الدراسات الأجنبية.....	13

16	7.1 الفجوة البحثية:
17	8.1 تطبيق النظرية في الدراسة:
19	9.1 تطبيق النظريات في الدراسة:
20	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20	11.1 مصادر جمع البيانات:
20	12.1 أدوات الدراسة:
21	13.1 حدود الدراسة:
22	الفصل الثاني: الإطار النظري
22	المبحث الأول: الحوكمة الإدارية
22	1.1.2 (Administrative Governance) الحوكمة الإدارية
23	2.1.2 نشأة الحوكمة
25	3.1.2 مفهوم الحوكمة
27	4.1.2 عناصر الحوكمة
27	5.1.2 معايير الحوكمة
28	6.1.2 أهمية الحوكمة
29	7.1.2 أهداف الحوكمة
31	8.1.2 إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:
32	9.1.2 محددات الحوكمة
32	10.1.2 أبعاد الحوكمة:
40	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي المؤسسي

40	1.2.2 مفهوم الأداء:
41	2.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي المؤسسي:
42	3.2.2 الأداء التنظيمي المؤسسي:
43	4.2.2 مستويات الأداء التنظيمي المؤسسي:
44	5.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي المؤسسي:
48	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.
48	مقدمة.
48	1.3 مجتمع وعينة الدراسة.
48	2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
48	3.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.
49	4.3 أداة الدراسة.
50	5.3 صدق أداة الدراسة.
54	6.3 ثبات أداة الدراسة:
55	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.
55	مقدمة.
55	1.4 خصائص عينة الدراسة.
56	2.4 تحليل محاور الدراسة.
56	المحور الأول: الحوكمة الادارية
62	المحور الثاني: الأداء التنظيمي المؤسسي
64	3.4 اختبار فروض الدراسة.

70	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية.....
70	مقدمة.....
70	1.5 استنتاجات الدراسة.....
73	2.5 التوصيات.....
73	3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية.....
74	Abstract.....
75	المراجع:.....
75	المراجع العربية.....
78	المراجع الأجنبية.....
79	الملاحق.....
80	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	50
2.	جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	50
3.	جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	53
4.	جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان	54
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية	55
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات المشاركة	56
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات مبدأ الشفافية	57
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات مبدأ المساءلة	59
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية	60
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات مبدأ العدالة	61
11.	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات الأداء التنظيمي المؤسسي	62

64	جدول (12) تأثير مستوى الحوكمة الادارية على الأداء التنظيمي المؤسسي	.12
65	جدول (13) تأثير مستوى المشاركة على الأداء التنظيمي المؤسسي	.13
66	جدول (14) تأثير مستوى الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي	.14
67	جدول (15) تأثير مستوى المساءلة على الأداء التنظيمي المؤسسي	.15
67	جدول (16) تأثير مستوى تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي	.16
68	جدول (17) تأثير مستوى العدالة على الأداء التنظيمي المؤسسي	.17

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في أعقاب التطورات السياسية التي شهدتها العالم نهاية القرن العشرين الميلادي، والدخول في القرن التاسع عشر ظهرت العديد من التغيرات في بيئة العمل والأعمال، ورافقتها تغييرات في مختلف المجالات والقطاعات، والتي فرضت بطبيعتها على المنظمات تحديات مختلفة. وأصبح من الواضح أنه لا يوجد سبيل ولا مفر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط إلى البقاء في السوق، لتحقيق ذلك إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، تركز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنب سوء الإدارة، أو محاولات التلاعب والفساد، وكذلك تجنب مخاطر الانهيارات المالية، وظهرت العديد من المفاهيم الحديثة ومنها مفهوم الحوكمة (Governance) والذي يشير إلى ما يتصل بتحقيق الجودة، والتميز المؤسسي، وقد ظهرت له مسميات عديدة أيضا ومن ذلك: الحاكمية، الحكم الرشيد، أسلوب الحكم، إدارة الدولة والمجتمع، كما يعد هذا المصطلح من المصطلحات الحديثة نسبيا، وبشكل عام فقد طرح هذا المصطلح للمرة الأولى في نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي من خلال التقرير الذي صدر عن البنك الدولي لسنة (1989) والذي يتعلق في محاربة الفساد في أفريقيا وتحقيق التنمية الاقتصادية فيها، من خلال التركيز على الأبعاد الاقتصادية، وفي ظل ما شهدته دول أوروبا الشرقية من تحولات ديمقراطية، فقد أخذ هذا البعد شكلا سياسيا، كما شهد تطورا واسعا خلال التسعينات القرن الماضي خاصة في أمريكا وأوروبا الغربية، من خلال التعبير عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من جهة، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جهة ثانية (المقبالي والعجمي، 2020).

وتؤكد التوجهات الملكية السامية بشكل دائم على أهمية التزام جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بقواعد الحوكمة الرشيدة التي تضمن سلامة الأنظمة الحكومية وكفاءتها وبما يعزز من فاعلية

الأداء المؤسسي وثقة المواطنين بالخدمات الحكومية ويساهم في الحفاظ على المال العام، واستجابة لهذه التوجيهات فقد قامت وزارة المالية في العام 2016 بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بقصد تحسين وتجويد مستوى الأداء المؤسسي في الوزارة (العربي وسعد، 2021)

وعليه فإن تحسين مستوى الأداء المؤسسي بعد هدفاً لكل المنظمات العامة والخاصة، التي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والتميز من خلال تطوير وتحسين وتعديل خططها المؤسسية واستخدام أدوات ووسائل متجددة والعلاقة الجيدة مع الأطراف ذوي العلاقة، وهذا يتحقق من خلال الممارسات الجيدة للحوكمة التي تساعد المنظمات في المحافظة على مواردها ودعم الأداء المؤسسي من خلال تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة والمساواة لضمان حسن استخدام الموارد بصورة مثلى وتحسين مستوى الأداء المؤسسي الفردي والمؤسسي بشكل عام (العراجنة وآخرون، 2018)

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في مختلف أنحاء العالم تحديات متعددة تتعلق بكيفية تحسين الأداء التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية ، وتلعب الحوكمة الإدارية دوراً حاسماً في تعزيز الشفافية، المساءلة، والمشاركة، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات.

وتواجه وزارة الدفاع في المملكة العربية السعودية كغيرها من المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة تتعلق بإدارة الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية والإدارية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء، هناك حاجة ماسة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، ويتطلب تحسين الأداء المؤسسي تبني مبادئ الحوكمة الفعالة، والتي تشمل الشفافية في العمليات الإدارية، المساءلة تجاه النتائج، والمشاركة الفاعلة من قبل جميع الأطراف المعنية، كما أن تحديد أهداف واضحة وخطط استراتيجية يمكن أن يوجه المؤسسة نحو تحقيق نتائج ملموسة وفعالة.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

تجمع هذه الدراسة بين الفهم الأكاديمي العميق والتطبيقات العملية الملموسة، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من المجتمع الأكاديمي والمهني.

❖ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة الإدارية والأداء التنظيمي، خصوصًا في سياق القطاع الحكومي السعودي. من خلال تقديم بيانات ومعرفة جديدة حول تأثير الحوكمة الإدارية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية، تفتح الدراسة آفاقًا جديدة للبحث العلمي وتعزز الفهم العلمي للممارسات الإدارية الفعالة.

تساهم الدراسة في توفير بيانات ومعرفة جديدة حول تأثير الحوكمة الإدارية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع. هذا يمكن الباحثين والأكاديميين من بناء نظريات ونماذج جديدة تستند إلى هذه البيانات، مما يعزز القاعدة العلمية في هذا المجال.

توفر هذه الدراسة إطارًا مفاهيميًا ومنهجيًا يمكن استخدامه كقاعدة لانطلاق دراسات مستقبلية. يساعد ذلك في تحديد الثغرات البحثية وتوجيه جهود البحث المستقبلي نحو موضوعات جديدة ومتعلقة.

❖ الأهمية العملية

تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين وتطوير ممارسات الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في وزارة الدفاع، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي المؤسسي. توفر نتائج الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في وزارة الدفاع حول أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء.

تساهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة كجزء من الحوكمة الإدارية، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويسهم في خلق بيئة عمل أكثر نزاهة وعدالة.

تساعد الدراسة في تقديم إطار عملي لتطوير سياسات واستراتيجيات حوكمة فعالة تساهم في تحقيق أهداف الوزارة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. يمكن للوزارة استخدام هذه النتائج لتطوير وتحديث سياساتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

من خلال تحسين الأداء التنظيمي المؤسسي، يمكن لوزارة الدفاع أن تسهم بشكل أكبر في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. تساعد نتائج الدراسة في تحسين الكفاءة التشغيلية للوزارة، مما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد وتحقيق وفورات اقتصادية.

تساهم الدراسة في تعزيز ثقافة المشاركة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين التواصل الداخلي وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم. من خلال تحسين ممارسات الحوكمة الإدارية، يمكن توفير بيئة عمل تدعم التقدم المهني للموظفين، مما يعزز من تطورهم المهني والشخصي.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، تحديد الأهداف والتطور، العدالة) على الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتمثل أهدافها فيما يلي:

- ✍ تحليل مدى تأثير مبدأ المشاركة على التطور المالي والإداري في الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- ✍ استكشاف دور مبدأ المساءلة في تحسين الأداء التنظيمي من حيث التطور المالي والإداري.
- ✍ تقييم تأثير مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي وتحقيق التطور المالي والإداري.
- ✍ تحديد العلاقة بين تحديد الأهداف والتطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

✍ استكشف أثر مبدأ العدالة على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

✍ تقديم توصيات لتحسين وتطوير ممارسات الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، تحديد الأهداف والتطور، العدالة) على الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه أهداف فرعية منها :

- ✍ كيف يؤثر مبدأ المشاركة على التطور المالي والإداري في الأداء التنظيمي للمؤسسة؟
- ✍ ما هو دور مبدأ المساءلة في تحسين الأداء التنظيمي من حيث التطور المالي والإداري؟
- ✍ كيف يساهم مبدأ الشفافية في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التطور المالي والإداري؟
- ✍ ما هو تأثير تحديد الأهداف على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟
- ✍ ما هو تأثير مبدأ العدالة على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

يسعى البحث للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، تحديد الأهداف والتطور، العدالة) في تحقيق

التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية ، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ (المشاركة) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ (المساءلة) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ (الشفافية) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتحديد الأهداف في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمبدأ العدالة في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي لدى وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

❖ الدراسات العربية

▪ دراسة (العراجنة وآخرون، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر حوكمة القطاع العام بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها. تعتبر هذه الدراسة إيضاحية وتحليلية فهي من حيث الغرض قصدت توضيح العلاقة السببية بين المتغيرات من وجهة نظر إدارية، وهي دراسة تحليلية حيث اعتمدت في التوصل إلى النتائج والاستنتاجات على تحليل البيانات الواردة عن متغيرات الدراسة في التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية الثلاث وهي الشفافية الدولية، ومجموعة

البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمتعلقة بالدول في مجتمع الدراسة وهي (163) دولة مقسمة إلى ستة مناطق رئيسة وكما يلي: شرق آسيا والمحيط الهادئ، الاتحاد الأوروبي وغرب أوروبا، أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، الأمريكيتين، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أفريقيا - جنوب الصحراء، وقد أضاف الباحث مجموعة جديدة تضم الدول العربية بهدف الحصول على معلومات عن أوضاع الدول العربية في متغيرات الدراسة ومقارنتها ببقية دول العالم. وبعد إجراء عمليات التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر معنوي لحوكمة القطاع العام بدلالة أبعاده مجتمعة (المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والتنمية البشرية) في الحد من الفساد الإداري، كم أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لجميع أبعاد حوكمة القطاع العام منفردة في الحد من الفساد الإداري. أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية في كل من مؤشر مدركات الفساد وحوكمة القطاع العام تبعاً للمناطق الرئيسية المختلفة في العالم، وبيّنت أنه لا توجد فروق معنوية في مؤشر مدركات الفساد بين الدول العربية وباقي دول العالم مجتمعة، في حين بيّنت الدراسة وجود فروق معنوية بين الدول العربية والدول غير العربية في حوكمة القطاع العام وتميل هذه الفروق لصالح الدول غير العربية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية بين الدول العربية والدول غير العربية في المشاركة والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وتميل جميعها لصالح الدول غير العربية، أما فيما يخص سيادة القانون والتنمية البشرية فبيّنت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية بين الدول العربية وغير العربية. وبناءً على النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على الاهتمام بنتائج التقارير الدولية التي تصدر في مجال حوكمة القطاع العام والفساد الإداري ومحاولة الاستفادة من البيانات المنشورة من قبل المنظمات العالمية بهذا الصدد والتي تضع أصحاب القرار في الصورة الصحيحة ومعرفة واقع بلدانهم فيما يخص تلك المؤشرات. كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ المشاركة الشعبية والمساءلة للموظفين العامين والمسؤولين الفاسدين، والاهتمام بالاستقرار السياسي وعدم الخوض في الصراعات الطائفية والإقليمية، والسعي لتفعيل دور أجهزة القطاع العام والقيام بواجباتها بفعالية وكفاءة وتحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها، والسعي لتحسين جودة الأنظمة والتشريعات التي تساهم في خلق بيئة جاذبة للمستثمرين والسعي

لتطبيق مبدأ سيادة القانون على الجميع وأن لا يكون أحد فوق القانون، والاهتمام بالتنمية البشرية بجميع أبعادها المتمثلة بالتعليم والرعاية الصحية ومحاربة الجوع والفقر.

■ دراسة (العزام و ابوقاعد، 2019)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الحوكمة بأبعادها: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة، والاستقلالية، والكفاءة، والفاعلية في تحسين الأداء الاستراتيجي بجوانبه: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو للجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت). وتمثلت مشكلة الدراسة الرئيسة في بيان وتحديد دور الحوكمة بأبعاده في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية شملت الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مواقع إدارية، ضمن مستويات الإدارة العليا والوسطى، وتم تحليل (220) ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عدده (532). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات. وتوصلت إلى توصيات عدة، من أبرزها: ضرورة إيلاء الجامعات مزيداً من الاهتمام بمفهوم الحوكمة الجامعية، بأبعاده جميعها من أجل رفع مستوى تطبيق هذا المفهوم من المستوى المتوسط إلى مستويات مرتفعة، من خلال تشريعات وأنظمة تلزم إدارات الجامعات بتطبيق معايير الحوكمة.

■ دراسة (الرفوع واللافي، 2021)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمساواة) وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن على الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن بأبعاده مجتمعه، (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعد المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لأفراد عينة الدراسة، شملت فئات مستهدفة من الموظفين، وهم (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية)، حيث وبلغ حجم العينة (180)، موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة

كأداة لجمع البيانات وتكونت من (35) فقرة. واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة بأبعادها المجتمعة (الشفافية، المساءلة، والمساواة) على الأداء المؤسسي في وزارة المالية الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الوزارة بتبني سياسة إدارية واضحة تتمتع بالشفافية وتحمي حقوق الموظفين، وتحقيق الأمن الوظيفي من خلال استقطاب الأشخاص ذوي الخبرة والمؤهلين لبناء ثقافة تنظيمية من أجل وضع استراتيجية واضحة تشمل سياسات إدارية محدده. وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار سمات القيادة لدى شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، من خلال عقد البرامج التدريبية للرؤساء المباشرين من أجل تعريفهم بمفهوم القيادة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.

■ دراسة (ابوصلاح وعساف، 2021)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، طبيعة المدرسة، ونوع المدرسة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي، والنوعي الكيفي، وقامت بتطوير استبانة تتكون من مجالين هما: (الحوكمة الإدارية، المناخ التنظيمي)، وتكونت الحوكمة الإدارية من خمسة محاور، وتكونت الاستبانة من (66) فقرة، وزعت على عينة بلغ حجمها (120) مديرا ومديرة، جرى اختيارها بطريقة (العينة المتيسرة)، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم قياس صدقها وثباتها، كما استخدمت الباحثة أيضا أداة المقابلة تحتوي على (5) أسئلة كانت موجهة للأشخاص المعنيين، وهم مدراء المدارس الخاصة والحكومية، وكان عددهم (13 مديرا). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة ويعزى هذا إلى متغير نوع المدرسة على المجال الكلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجتي استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة بين

درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة. - كما تبين بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة في درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير نوع المدرسة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال الكلي، إذ جرى استثناء محور الشفافية لصالح المدارس الحكومية، ومحور الإفصاح والنزاهة لصالح المدارس الحكومية أيضا. - كما تبين من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، من أهمها عدم وجود حرية للعمل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة. - كما تبين أيضا أن من أهم الحلول والسبل من أجل تفعيل الحوكمة التربوية في المدارس الحكومية والخاصة التي تحدث عنها أفراد عينة الدراسة دعم المدرسة ماديا ومعنويا، التوعية بأهمية التعليم عن طريق النشرات، والإفادة من وسائل الاتصال التكنولوجية، وتفعيل دور التواصل مع المجتمع المحلي من خلال مجلس أولياء الأمور، والسعي لحل كل المعوقات بوضع برامج وخطط هادفة.

وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة المدارس، وهيئاتها.

■ دراسة (المقبالي والعجمي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة عمان، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبقت الدراسة على عينة من الموظفين والموظفات، والتي شكلت ما نسبته 17.4% من المجتمع الأصلي البالغ عدده 1630 موظفًا وموظفة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة

النهائية 284 عينة، تكونت من 39 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية هي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة.

وتوصلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداة الكلية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداة الكلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الدراسي البكالوريوس فأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة العالية. وفي الأداة الكلية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المحافظة ولصالح محافظة الزرقاء.

■ دراسة (دقاسمة والابراهيمى، 2022)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (175) عضوًا يمثلون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال (الحكومية والخاصة)، واختيرت عينة عشوائية طبقية تكونت من (175) عضوًا وتمثل قسم بنسبة (54.7). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال جاء مرتفعًا، وأن مستوى الولاء المؤسسي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام جاء مرتفعًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى الولاء المؤسسي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع تطبيق الحوكمة الإدارية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسعي الوظيفي)، ووجود فروق تعزى لأثر متغير (نوع الجامعة) ولصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء المؤسسي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمسعي الوظيفي، ونوع الجامعة).

وأوصت الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت إليها إلى العمل على نشر مفهوم الحوكمة وثقافتها في الجامعات الأردنية وفقاً لمعايير الحوكمة الرشيدة بهدف تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال تنفيذ برامج تدريبية موجهة للقيادات الجامعية.

■ دراسة (الزايع وعاشور، 2021)

هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق حوكمة الجامعات في قطاع غزة على الالتزام التنظيمي، وركزت المشكلة البحثية للدراسة على السؤال الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق حوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة على الالتزام التنظيمي؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (324) فرداً من العاملين في الجامعات الخاصة بقطاع غزة (الإداريين الأكاديميين)، وبلغ حجم العينة 158 فرداً. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. بلغت نسبة الاستجابة 79% من إجمالي الاستبانات الموزعة على العاملين وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة من قبل أفراد العينة على أبعاد حوكمة الجامعات محل الدراسة. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي، وجاء بعد "المشاركة" في المرتبة الأولى يليه بعد "الشفافية" يليه بعد "العدالة"، وأخيراً بعد "المساءلة".

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد الحوكمة في الجامعات الخاصة بقطاع غزة، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة، وتفعيل آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة بين العاملين، وذلك من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية التي تساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أوصت بضرورة توفير بيئة عمل تنظيمية تحفز العاملين وتزيد من مستوى انتمائهم وولائهم للجامعة، وتحسين سياسات الحوافز والمكافآت.

■ دراسة (الدعجة والعضيلة، 2023)

هدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملين في الوزارة والمديريات التابعة والمحافظات، والبالغ عددهم (755) إداري، وتم تحديد حجم العينة بـ (300) من القيادات الإدارية في الوزارة، حيث جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. بينت الدراسة وجود درجة متوسطة لمستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة الصحة الأردنية، أما الثقافة التنظيمية في الوزارة؛ فكانت بمستوى مرتفع، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق القانون) على الثقافة التنظيمية. وبناءً على نتائج الدراسة، فإنها توصي بما يلي: أن تتبنى الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية، مبادئ تطبيق الشفافية الإدارية في كافة العمليات الإدارية في الوزارة وتعزيز الثقافة التنظيمية القوية الموجودة فيها. وزيادة الاهتمام بالمشاركة والمساءلة والعدالة.

❖ الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Bin, Jianguo, AnhXuan 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رواتب المسؤولين التنفيذيين وأداء الشركات، وحوكمة الشركات في الصين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لدراسة عينة مكونة من 150 شركة صينية مدرجة في بورصتي شانغهاي وشنتشن خلال الفترة من 2009 إلى 2015. كشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين مستوى أجور الرئيس التنفيذي وأداء الشركة، حيث تم قياس الأداء بناءً على العائد على الأصول (ROA) وسعر السهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المؤسسية مثل الإفصاح والشفافية تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات. في الوقت نفسه، وجد أن نسبة المديرين المستقلين في مجلس الإدارة لها تأثير إيجابي على أداء

الشركة، في حين أن تأثير ملكية الدولة كان محدودًا. بينت الدراسة أيضًا أن ازدواجية الأدوار (الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة) ترتبط إيجابيًا بأداء الشركة.

وأوصى الباحثون بضرورة تطبيق نموذج التأثير الثابت لتحسين الأداء المؤسسي (RET)، وأهمية تعزيز هيكل الملكية لتحسين حوكمة الشركات. أكدوا أيضًا على الحاجة لتعزيز ممارسات الإفصاح والشفافية لزيادة ثقة المستثمرين وتحقيق أداء مالي مستدام.

■ دراسة ZHAI (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير الحوكمة الحكومية على أداء المشاريع الضخمة في الصين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شملت الدراسة عينة مكونة من 239 متخصصًا، وركزت على كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة الحكومية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المشاريع الضخمة، حيث تساهم الشفافية، الإفصاح، والمراقبة الفعالة في تعزيز إدارة المشاريع. وجدت الدراسة أن هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المالية للمشاريع.

أوصى الباحث بضرورة تعزيز فهم الممارسين لمبادئ الحوكمة في الشركات الحكومية، وتدريبهم على تطبيق هذه المبادئ لتحقيق أداء أفضل. أكد الباحث على أن الحوكمة الجيدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين إدارة المشاريع وتعزيز الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة.

■ دراسة Sabandar, Tawe, Musa (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة على جودة التعليم العالي في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج المعيارى لدراسة عينة مكونة من خمس جامعات خاصة، وركزت على كيفية تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الشاملة، بما في ذلك الشفافية، الإفصاح، وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة للعاملين، له تأثير إيجابي كبير على جودة مخرجات التعليم العالي. وجدت الدراسة أن هذه العوامل تساعد في تعزيز الثقة بين الإدارات الأكاديمية والطلاب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي.

أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات حوكمة صارمة في الجامعات الخاصة، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين والطلاب. شددت التوصيات على أهمية التدريب المستمر للموظفين والإداريين لتعزيز ممارسات الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي.

■ دراسة Huang (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الشفافية في بيئة العمل على الأحكام الأخلاقية للموظفين في روسيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من العلاقة بين مستوى الشفافية وأخلاقيات الموظفين، مركّزاً على كيفية تأثير الشفافية على السلوك الأخلاقي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية تؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الأحكام الأخلاقية في مكان العمل. بينت الدراسة أن الشفافية تساعد في بناء ثقافة عمل أخلاقية من خلال تعزيز الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشفافية كجزء أساسي من النظام الإداري لتحسين السلوك الأخلاقي في بيئة العمل. شددت التوصيات على أهمية توفير قنوات اتصال واضحة ومفتوحة لتعزيز الشفافية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وبناء بيئة عمل إيجابية.

■ دراسة Yiwei, Mengfeng, Xiu-Ye, Lenny (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الإفصاح البيئي والاجتماعي وحوكمة الشركات على قيمة الشركة، مع التركيز على دور سلطة الرئيس التنفيذي. شملت الدراسة عينة من 350 شركة كبرى، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإفصاح الشامل عن الممارسات البيئية والاجتماعية يعزز الشفافية والثقة بين الشركة والمستثمرين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي. بينت الدراسة أن هذه الإفصاحات تساعد في تعزيز سمعة الشركة وزيادة رضا العملاء.

كما أوضحت النتائج أن قوة الرئيس التنفيذي تلعب دورًا حاسمًا في تنفيذ سياسات الإفصاح وفعاليتها. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الرئيس التنفيذي في قيادة جهود الإفصاح، والالتزام بالإفصاحات الشاملة كوسيلة لتعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الثقة لدى جميع أصحاب المصلحة.

7.1 الفجوة البحثية:

تعد الحوكمة الإدارية أداة حيوية لتعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت تأثير الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة، مثل الشفافية، المساءلة، والمشاركة، على الأداء التنظيمي في سياقات متنوعة حول العالم، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة تتعلق بتطبيق هذه المبادئ في وزارة الدفاع بالملكة العربية السعودية.

رغم الجهود الكبيرة المبذولة لتحسين الأداء التنظيمي في القطاعات المختلفة، لا تزال وزارة الدفاع السعودية بحاجة إلى دراسات تركز على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وزارة الدفاع تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأمن القومي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك، فإن الأبحاث التي تتناول هذا القطاع الحيوي نادرة.

تناولت الدراسات مثل (العراجنة وآخرون، 2018) و(العزام وأبوقاعد، 2019) مفهوم الشفافية في سياقات مختلفة، لكن لم تركز على وزارة الدفاع. تحتاج هذه الوزارة إلى فهم كيفية تعزيز الشفافية فيها وما هو تأثير ذلك على الأداء التنظيمي. الشفافية يمكن أن تحسن الاتصال الداخلي والخارجي، وتعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

بينما استكشفت دراسة (الرفوع واللافي، 2021) المساءلة في وزارة المالية، يبقى هناك نقص في الأبحاث المتعلقة بكيفية تطبيق المساءلة في وزارة الدفاع، خاصةً في بيئة تتطلب درجة عالية من السرية والحساسية في التعامل مع المعلومات والعمليات. المساءلة تعزز من ثقافة الالتزام وتحقيق نتائج أفضل.

ركزت دراسة (أبوصلاح وعساف، 2021) على المشاركة في سياق المدارس، ولكن هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بكيفية تعزيز المشاركة في صنع القرار داخل وزارة الدفاع. المشاركة الفعالة من قبل الموظفين والأطراف المعنية يمكن أن تساهم في تحسين العمليات والخدمات المقدمة وزيادة رضا الموظفين.

تناولت دراسة (المقبالي والعجمي، 2021) موضوع تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في قطاع التربية والتعليم، لكن وزارة الدفاع تتطلب استراتيجيات خاصة نظرًا لطبيعة عملها الحساسة. هناك حاجة إلى دراسة كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ الخطط في وزارة الدفاع لتحقيق أداء أفضل في المجالات المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية والإدارة المالية وتطوير القدرات البشرية.

بينما تناولت دراسات مثل (دقاسمة والإبراهيمي، 2022) تقييم الأداء في الجامعات، فإن الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع يتطلب معايير وإجراءات تقييم مختلفة نظرًا للطبيعة الفريدة للمهام العسكرية. فهم كيفية تقييم الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية.

8.1 تطبيق النظرية في الدراسة:

في إطار دراسة "أثر الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع بالملكة العربية السعودية"، يمكن تبني مجموعة من النظريات ذات الصلة لتوجيه وتحليل البحث. من بين هذه النظريات، نظرية حوكمة المؤسسات ونظرية التخطيط الاستراتيجي ونظرية إدارة الأداء هي الأكثر ملاءمة.

1. نظرية حوكمة المؤسسات

تعتبر نظرية حوكمة المؤسسات حجر الزاوية في فهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. هذه النظرية تركز على الأسس التي يجب أن تقوم عليها الإدارة الفعالة في المؤسسات، بما في ذلك الشفافية، المساءلة، والمشاركة. تعتمد النظرية على فكرة أن وجود نظام حوكمة قوي يعزز من الكفاءة والفعالية، ويقلل من الفساد ويعزز الثقة بين الأطراف المعنية.

✍ الشفافية: تدعو النظرية إلى ضرورة وضوح المعلومات والإفصاحات حول العمليات والقرارات المتخذة في المؤسسة، مما يعزز من مصداقية الإدارة.

✍ المساءلة: تركز النظرية على أهمية تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال، ووجود آليات للتحقق من أداء الموظفين والإدارة.

✍ المشاركة: تشدد النظرية على أهمية إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية صنع القرار لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

2. نظرية التخطيط الاستراتيجي

نظرية التخطيط الاستراتيجي توفر إطاراً لفهم كيفية تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية وتحقيقها في المؤسسات. هذه النظرية تركز على أهمية وضع أهداف طويلة وقصيرة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات تحقق الأهداف.

✍ تحديد الأهداف: تسهم النظرية في تحديد الأهداف بوضوح ودقة، مما يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.

✍ تحليل البيئة: تشمل النظرية تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

✍ تنفيذ الاستراتيجيات: تركز النظرية على أهمية تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وتقييم الأداء بانتظام لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف.

3. نظرية إدارة الأداء

تدور نظرية إدارة الأداء حول كيفية تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات من خلال تحديد المعايير، تقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة. تستند النظرية إلى فكرة أن تحسين الأداء يتطلب نظاماً متكاملًا يشمل وضع أهداف واضحة، تقييم الأداء بانتظام، وتوفير التحفيز والدعم لتحسين الأداء.

✍ تحديد المعايير: تركز النظرية على أهمية وضع معايير أداء واضحة وقابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف.

✍ تقييم الأداء: تشمل النظرية تقييم الأداء بشكل دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد مجالات التحسين.

✍ التغذية الراجعة والتحفيز: تدعو النظرية إلى توفير تغذية راجعة بناءة وتقديم مكافآت لتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم.

9.1 تطبيق النظريات في الدراسة:

تستخدم الدراسة هذه النظريات لفحص كيفية تأثير الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع. من خلال تحليل مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، والمشاركة، وتقييم كيفية تحديد وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي في هذا السياق الخاص.

✍ تحليل تأثير الحوكمة: باستخدام نظرية حوكمة المؤسسات، ستحلل الدراسة كيف يمكن لتعزيز مبادئ الحوكمة أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع.

✍ تقييم الاستراتيجيات: باستخدام نظرية التخطيط الاستراتيجي، ستستكشف الدراسة كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعال لتحقيق الأداء المثلى في وزارة الدفاع.

✍ تحسين الأداء: من خلال نظرية إدارة الأداء، ستقوم الدراسة بتقييم كيف يمكن لنظام إدارة الأداء أن يعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية في الوزارة، عبر تحديد المعايير وتقديم التغذية الراجعة.

من خلال دمج هذه النظريات، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل لتحليل تأثير الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في وزارة الدفاع، مما يوفر أساساً قوياً لتحسين الكفاءة والفعالية في هذا القطاع الحيوي.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

بصفة عامة يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم فيه الباحث بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة.

11.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر للحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي.

12.1 أدوات الدراسة:

سيتم إعداد استبانة للتعرف إلى أثر للحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي.

وسوف تتألف الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة والمتمثلة في (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: ويتعلق بقياس الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، تحديد الأهداف والتطور، العدالة)
- الجزء الثالث: ويتعلق بقياس الأداء التنظيمي المؤسسي

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة للتعرف على أثر للحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، تحديد الأهداف والتطور، العدالة) في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي
- حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوكمة الإدارية

1.1.2 (Administrative Governance) الحوكمة الإدارية

جاء مفهوم الحوكمة لتعزيز مفاهيم وأساسيات عامة كالنزاهة والمساواة والعدالة والشفافية، والمشاركة والكفاءة، والاستقلالية، والتمكين والمحاسبة والمسؤولية، وغيرها من المفاهيم الإيجابية، ومن الجدير بالذكر هنا أن الشريعة الإسلامية جاءت بهذه المبادئ والأصول، وقد سبقت بها جميع المنظمات الحديثة التي تسعى إلى وضع مبادئ للحوكمة، فهذا الأمر ليس حديثاً بالنسبة للشريعة الإسلامية. (أبو سليمان، 2021)

1. المشاركة: فقد رسخت الشريعة الإسلامية وعززت مفهوم المشاركة، حيث يقول الله سبحانه وتعالى: وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ [الشورى: 38]، ويقول تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ [آل عمران: 159] ، وهذه كانت سنة النبي ، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: (ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله الله). (المرشد، 2019)

2. سيادة القانون: حث الدين الإسلامي على أن يكون النظام القانوني عادلاً، وأن يفرض من غير تحيز وبحيادية، يقول الله تعالى: وَأَنْ أَحْكُمُ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ [المائدة: 49] ، ومن ذلك أيضاً قوله الله: (كيف يقدر الله أمة لا يؤخذ لضعيفهم من شديدهم؟)، وهذا المبدأ هو من أصول الشريعة الإسلامية، التي لا بد من اتباعها وتطبيقها. (عبد الرزاق، 2021)

3. الشفافية ينص هذا المبدأ على حرية انتقال المعلومات، ويوضح أيضاً أن المعلومات والإجراءات يجب أن تكون متاحة للجميع، وأن تزود هذه المعلومات بصورة تتيح فهمها ومتابعتها، فقد نهى الله سبحانه وتعالى عن كتمان الحق والشهادة، إذ يقول: ﴿وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ [البقرة: 42]، وعندما من رسول الله صلى الله عليه وسلم على صبرة طعام، وأدخل يده فيها، فنالت

أصابعه بللا، فقال: ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال: أصابته السماء يا رسول الله، قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس، من غش فليس مني). وهذا هو جوهر مبدأ الشفافية الذي يجعل الإدارة صادقة بالإفصاح الحقيقي عن أعمالها.

4. المساواة: لقد قام الإسلام على مبدأ المساواة بين الناس، وأن الجميع لديهم الفرصة للتطوير والإنتاج. (الكبيسي، 2020)

ويقول رسول الله: " يا أيها الناس إن ربكم واحد ألا لا فضل لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا لأسود على أحمر إلا بالتقوى إن أكرمكم عند الله أتقاكم". (البنا، 2021)

5. المساءلة: أكدت الشريعة الإسلامية أن الجميع معرض للمحاسبة والمساءلة، يقول تعالى: ﴿وَلْتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [النحل: 93]. (المرشد، 2019)

2.1.2 نشأة الحوكمة

تبين للباحثة أن الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة، التي تهم حقل الإدارة عامة، والتربية خاصة والتي استحوذت على اهتمام الأكاديميين، والمنظمات المهنية، والجهات الرسمية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، والسعي في محاولة نشر المفهوم وترسيخه، ويشكل هذا الموضوع توجهها مستقبلياً جديداً، كمنهجية إبداعية داعمة للمؤسسات التربوية، لما له من أهمية في زرع الشفافية داخل عملية صنع القرارات والجهات المعنية بوضع القواعد المنظمة للنشاط، والأطراف الأخرى داخل المؤسسة. (أبو سليمان، 2021)

ويعود أصل مصطلح الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر، تعبر عن قدرة ربان السفينة على قيادتها وسط الأمواج والأعاصير، وما يملكه من قيم وأخلاق نبيلة، وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم، ورعاية الأمانات والبضاعة وإيصالها إلى أصحابها، ودفاعه عنها ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى الميناء سالماً أطلق على الربان (governer good) (عبد الرازق، 2021).

وقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UND, 1997, 15) تسعة مبادئ أساسية للحوكمة، وهي: سيادة القانون والمشاركة والشفافية والإجماع العام، والاستجابة، والمساواة والفاعلية والكفاءة، والمساءلة والرؤية والاستراتيجية. (الجراح، 2020)

وقد لاحظت الباحثة أن موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة، التي تسعى جميع المؤسسات على اختلاف عملها إلى تطبيق معاييرها ومبادئها، وذلك من أجل تحسين مستوى أدائها المالي والإداري، وبناء الثقة، وتحسين صورتها مع المجتمع المحلي. (بودماغ، 2022)

لقد شهدت المنظمات خلال الآونة الأخيرة تحولات وتغيرات ناتجة عن الأزمات المالية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، فبرز مفهوم الحوكمة كأحد المواضيع المهمة التي تلعب دورا بارزا في حل الأزمات. (الكيسي، 2020)

وبدأ الحديث عن الحوكمة في أوائل الثمانينيات بعد إخفاق عدد من الشركات العملاقة، على الرغم من أنها لا تعاني من نقص بالإمكانيات والموارد، إلا أن سبب الإخفاق كان عدم المعرفة بالجوانب التنظيمية والإدارية. (المرشد، 2019)

ونتيجة لتلك الأزمات زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبح من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية من أجل تخطي تلك الأزمات، فقامت مجموعة من المنظمات والمؤسسات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه، ومن أبرز هذه اللجان: لجنة كابوري عام 1992 في المملكة المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (أبو سليمان، 2021)

ولتأكيد الحاجة إلى الحوكمة، ومنذ عام 1997 أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر في العديد من المؤسسات الاقتصادية الناشئة والمتقدمة، خاصة في عدد من مؤسسات جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم في خضم الفضائح المالية وكبرى المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، حيث وقعت أزمة شركة (أنرون) (Enron) وشركة (وورلد كوم) (Worldcom) للاتصالات عام 2002، إضافة إلى توجه كثيرة من دول الاقتصاد الأمريكية نحو الإنهيار المالي، إلى جانب تحول كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية

الرأسمالية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات متواصلة من النمو الاقتصادي، مما أسهم في اتساع حجم الشركات، وأدى انفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على ممارسات المديرين، ووقع عدد من الشركات في أزمة مالية، مما دفع العالم للاهتمام بالحوكمة . (البناء، 2021)

وتواجه المؤسسات التربوية عددًا من التحديات، والتغيرات المستمرة التي تتطلب مواجهتها، وحسن التعامل معها بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي، والتوجهات المستقبلية، لذا فإن مواجهة التغيرات المتسارعة تتطلب وجود قيادة لديها المهارات والقدرات التي تمكنها من استيعابها وحسن إدارتها، لتحقيق التكيف معها، والاستجابة لمتطلبات العصر الحالي. (الجراح، 2020)

3.1.2 مفهوم الحوكمة

لغة: يعد لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، ويعني الانضباط والسيطرة والحكم، ويتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها :

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد. (بودماغ، 2022)
- الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على الأمور، ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات تم الحصول عليها من الخبرات السابقة.
- التحاكم: طلبًا للعدالة

اصطلاحًا مصطلح الحوكمة هو الترجمة لمصطلح (Governance Corporate)، أما الترجمة العلمية فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، ويمكن أن يظهر له ترجمات أخرى، ومنها: الحكم، والحكمانية والحوكمة، والحاكمة، والقواعد الحاكمة، والحكم الرشيد. (عبد الرازق، 2021)

والحوكمة: نظام يتم من خلاله مراقبة المؤسسات، ويمكن تحديد حوكمة المؤسسات بتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين أفراد المنظمة مثل المجلس، والمديرين، والعملاء والموظفين وغيرهم، ويوضح القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تخص شؤون المؤسسة، ويوفر أيضا _ الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركات، والوسائل التي تحقق تلك الأهداف (البنا، 2021).

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والجهات الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة، والتي توفر الهيكل الذي يتم به تحديد الأهداف للشركة، ووسائل تحقق تلك الأهداف . (المرشد، 2019)

ويرى أن الحوكمة يمكن توضيحها بالقدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية، والممارسة بشكل ديمقراطي في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات من خلال المشاركة في عملية صنع القرار من جميع أفراد العملية الإدارية. (أبو سليمان، 2021)

ويمكن توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية بلعملية أو الفن الذي يجمع العلماء والطلاب والمعلمين والإداريين والأمناء سويًا في المؤسسة التعليمية، لوضع وتطبيق القواعد والأنظمة التي بدورها تقلل من حدة النزاع، وتسهل تعاونهم، والحفاظ على الحرية الأساسية. (بودماغ، 2022)

وتعرف كذلك بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجي وإدارة المؤسسات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تتضمن المساواة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة بين جميع الأطراف، وذلك من أجل توفر التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية . (الجراح، 2020)

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات للحوكمة، ترى الباحثة أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات وما تدخله المؤسسات التي تسعى للتطوير نطاق عملها، من ضمنها المؤسسات التربوية التي تضمنت نظاما يهدف إلى تنظيم جميع الأعمال التي يقوم بها المعلمون والمعلمات داخل المدرسة، وتطبيق للرقابة الناجحة التي تسعى للتطور المستمر، والتطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم أفراد المؤسسة

التعليمية، وبما يضمن تحقيق رسالة المدرسة في إطار من النزاهة والعدالة والمساءلة والفاعلية. (المرشد،

(2019)

4.1.2 عناصر الحوكمة

يرى أن هناك أطرافاً معنية بتطبيق الحوكمة، والتي تتضمن أربعة أطراف رئيسية، وهي

المساهمون، ومجلس الإدارة، والإدارة، وأصحاب المصالح. (بن عودة، 2022)

وأشار إلى أن عناصر الحوكمة يمكن توضيحها فيما يأتي: مجموعة من الأنظمة الخاصة برقابة

أداء المؤسسات والعلاقات المنظمة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، والتأكيد على أن المؤسسات

يجب أن تدار لصالح المساهمين، ومجموعة من القواعد يتم من خلالها إدارة المؤسسات والرقابة عليها وفق

آلية توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسات والمساهمين. (بودماغ، 2022)

كما أن الحوكمة تشمل العديد من العناصر الأساسية، مثل المشاركة، والتفاعل مع المجتمع،

واحترام حقوق الإنسان، والقانون سيد الأحكام في جميع نواحي الحوكمة الإدارية، وتعزيز مفهوم الشفافية

والمشاركة والعدل والفاعلية الكفاءة والمساءلة والرؤية الإستراتيجية، التي تسهم في نشأة إدارة عادلة وفعالة

. (عبد الرازق، 2021)

وترى الباحثة أن للحوكمة مجموعة من العناصر التي تدعم عملها، وتعمل هذه العناصر على

نجاح تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة، وخصوصاً المدارس، وتتصف هذه العناصر بشموليتها من حيث

العلاقات والأنظمة الرقابية، وفيما يخص المدرسة تتجلى أهمية الحوكمة من خلال تحسين العلاقات بين

إدارة المدرسة والمجتمع المحلي للمدرسة. (البنا، 2021)

5.1.2 معايير الحوكمة

ونظراً للاهتمام الواضح بمفهوم الحوكمة، حرصت العديد من المؤسسات على إدارة وتحليل

معايير الحوكمة التي تحكم عملية الحوكمة، واتفق على الآتي:

- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتتمثل فيما يأتي ضمان وجود أساس فاعل الحوكمة الشركات، والتي تهتم بحفظ حقوق المساهمين، والتساوي في التعامل بين جميع المساهمين، ودور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة الإدارة في الشركات. (أبو سليمان، 2021)
- معايير لجنة (بازل) للرقابة المصرفية العالمية، وتتمثل فيما يأتي: قيم الشركة ومواثيق الشرف للتعاملات السليمة، واستراتيجية واضحة للشركة يتم بموجبها قياس نجاح الشركة ومساهمة الأفراد، والتوزيع الشامل للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، وآلية معدة للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقي الحسابات والإدارة العليا. معايير مؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي، وتتمثل فيما يأتي: الممارسة المقبولة للحكم الجيد وإسهامات تسهم في تحسين الحكم الجيد محليا. (المرشد، 2019)

6.1.2 أهمية الحوكمة

للحوكمة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسات؛ نظرا لدورها في تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الرضى العلمي، ودورها الواضح في الحد من الفساد سواء الإداري أو المالي، وتعزيز القدرة على التطور والتميز، وهي وسيلة للرقابة والإشراف وتحقيق الرضا في المجتمع المدرسي. (الجراح، 2020)

وأصبحت الحوكمة التربوية مفهوما بغاية الأهمية التي سعت المؤسسات التربوية في الاهتمام بها، كونها من الأساليب الحديثة في النظم الإدارية، والتي تعد كمدخل تنظيمي للقطاع العام الذي يدعو إلى إعادة التفكير في الحوكمة، نظرا لزيادة الاهتمام بآليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وظهور المنافسة بشكل أكبر وأوسع، وظهور عولمة التعليم والبحث العلمي، وما يظهر لهما من تأثير في النمو الاقتصادي والاجتماعي وما يعكسه على رفاهية الأفراد وتقدمهم، والانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة، وزيادة الاهتمام بعملية صنع القرار، وظهور مشكلة الفساد الأكاديمي الذي يهدد المشروعات الإصلاحية لصالح الانتفاع الشخصي وتراجع القيم. (عبد الرازق، 2021)

ويوضح أن للحوكمة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، والتي تظهر بأنها تسهم في وضع أسس واضحة للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين: (الطلبة، وأولياء الأمور،

والمعلمين والمجتمع المحلي ... إلخ)، مما يوفر وضوحاً في الحقوق والواجبات لكل طرف، ويسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة، ويرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج التعليمي، ولها دور في وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، كما أن لها دوراً في غرس روح المنافسة، وتجذب قاعدة متينة من المشاركين من المجتمع المحلي المساهمين مادياً ومعنوياً لوضع المؤسسة في المقدمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة العملية التعليمية، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في رفع ثقة المستفيدين، والمجتمع بصفة عامة في المؤسسة لما تضمنه من حماية لحقوقهم. (جخدم، 2023)

وأوضح أن للحوكمة الإدارية أهمية كبيرة داخل المؤسسة والإدارات والتي تظهر بتعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة، فيعمل نظام الحوكمة على ضمان العدالة والشفافية ومعاملة النزاهة لجميع أطراف العاملين داخل المؤسسة وأصحاب المصلحة المشتركة، فمن خلال تطبيق القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى ضمان سير عمل المؤسسة وفق اللوائح والإجراءات المنصوص والمتفق عليها، وبالتالي فإن عملية تأسيس إطار قوي للحوكمة يساعد في عملية تقييم المخاطر بصورة فاعلة، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل. (المرشد، 2019)

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تبذل جهودها في السعي لتطبيق الحوكمة الإدارية داخل المدرسة لما لها أهمية سيادة القوانين التي بدورها تساهم في تحسين أداء المدارس، وتساعد الإدارة في رسم استراتيجيات وخطط من أجل مواجهة المشاكل، واستقطاب الكفاءات ورفعها لاعتبارها أئمن الأمور قيمة في الوقت الحاضر، وهذا بدوره يؤثر على سمعة المؤسسة التعليمية، ولما له دور في استقطاب قوى عاملة تتميز بالكفاءة والإنتاجية ويوضح أن المدرسة جزء من المجتمع وهي ليست بمعزل عنه، وهذا ما يسهل وينظم العمل الداخلي والخارجي في المدرسة، وتعزيز النزاهة والشفافية بعيداً عن الغموض. (أبو سليمان، 2021)

7.1.2 أهداف الحوكمة

تسعى الحوكمة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما اتفق عليها كل والتي يمكن.

(عبد الرازق، 2021) توضيحها فيما يأتي:

1. تعزيز الفاعلية، وزيادة الكفاءة من خلال توفير بيئة صالحة للعمل والإنتاج، تعزيز المشاركة الكافية لكافة أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديميين والإداريين والقيادات والطلبة في عملية صنع القرارات. (الجراح، 2020)
2. تحسين الممارسات التربوية والإدارية يساهم في تحقيق العدالة والمساواة للعاملين داخل المدرسة ويساهم في رفع الأداء، وتحقيق الشفافية والوضوح في أداء الأعمال يساهم في رفع العطاء والمشاركة الفاعلة في المدرسة وخارجها. (بن عودة، 2022)
3. تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الثقة في خدماتها.
4. ضمان التقويم المستمر للأداء المالي والإداري، وتحسين تطوير أداء المؤسسات التعليمية.
5. مساعدة الإدارة في صياغة الاستراتيجيات السليمة وبناءها، مما يضمن عملية اتخاذ قرارات فاعلة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء. (الكبيسي، 2020)
6. التأكيد على عملية مراجعة الأداء لكافة الفعاليات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات الإنتاجية، وصولاً لتحقيق الأهداف. (بودماغ، 2022)
7. وضع القوانين والقواعد، وسيادة العدالة والديمقراطية بما يشمل الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح، للحصول على أداء مرتفع لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الحوكمة في المدرسة. (البنّا، 2021)
8. تقليل الحوكمة من التبذير وكلفة رأس المال على المؤسسة، وتساهم في تسهيل عملية الرقابة على الإدارة والمؤسسة. (جخدم، 2023)

وفي ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الحوكمة داخل المدارس التي تشمل تحقيق العدالة والمساءلة والشفافية لجميع الأطراف العاملة في المدرسة، وتعزيز مستوى المسؤولية لدى العاملين، والاهتمام بمصالح المجتمع بصورة عامة، والتأكيد على أهمية الدور التعليمي الذي تقوم به المدرسة، مما يساهم في تحسين الأداء، وتنظيم القواعد المتعلقة بأداء العمل، والتي تضمن توزيع الحقوق والواجبات بين جميع أفراد المؤسسة. (أبو سليمان، 2021)

8.1.2 إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:

اتفق على أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يسهم في رفع الأداء وتحقيق الإنجازات، ويمكن أن يظهر ذلك بعدة مستويات يمكن توضيحها من خلال تطوير المستوى العلمي، ويظهر ذلك من خلال تطوير المنهاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة التي تشكل إعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة والمجتمع، والتي بدورها تسهم في تبني فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ويمكن أن يبرز أيضاً على المستوى الإداري واعتماد مبادئ الحوكمة في جميع التعاملات الإدارية. ويتمثل ذلك بتوضيح الهيكلية، وإعداد الخطط التطويرية التي تتحدد من خلالها أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق الأهداف ومتابعة الأداء، والتعديل في قوانين المؤسسة، وسن قوانين مرنة، تتضمن معايير واضحة لقياس الأداء الذي بدوره يسهم في تطوير الأداء المهني للعاملين، والذي بعد مدخلا لتحقيق المتطلبات التنافسية، بحيث يتم توزيع الرقابة بين كل الأطراف المعنية، وتعيين مديرين ذوي خبرات وكفاءات عالية، ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، ويظهر أثره على المستوى الاجتماعي من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بدور المراقبين لأداء المؤسسة، ودعم عملية الإفصاح عن نتائج التحليل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، والذي بدوره يحقق الوضوح والشفافية والنزاهة في التعامل، ورفع درجة الثقة بين المجتمع والمؤسسة، وتطوير الشراكة المشتركة بين المؤسسة والمجتمع، التي بدورها تسهم في نشر السلوك الأخلاقي بين أفراد المجتمع مما قد يسهم في رفع روح التعاون بين المجتمع ككل. (المرشد، 2019)

لذا ترى الباحثة أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس يعتمد على المشاركة بالخبرات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ككل، وعلى هذا يسهم في الارتقاء بمستوى العاملين مهنيًا، وسيادة المشاركة في عمليات صنع القرار، ويظهر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحقيق الأهداف العلمية والتعليمية وتطبيقها بالصورة الواضحة يدعم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في سير العملية التعليمية، وبذلك يتم تجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء. (عبد الرزاق، 2021)

9.1.2 محددات الحوكمة

إن التطبيق الجيد للحوكمة الإدارية يعتمد على مستوى جودة مجموعتين من المحددات كما اتفق عليها أغلب الباحثين في هذا المجال، ومنهم: وهي كما يأتي:

أ- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والسلطات داخل المؤسسة التربوية ووحداتها الإدارية المختلفة في إطار من النزاهة والمساءلة والعدالة ويؤدي توافرها وتطبيقها إلى التقليل من التعارض، والصراع، ورفع الفوائد. (بن عودة، 2022)

ب- المحددات الخارجية تشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المؤسسة في الدولة، وتركز على تشكيل مجالس صناع القرار، وآلية الرقابة عليها، بما يشمل اطلاع المعنيين على ما يدور داخل المؤسسة بشفافية ووضوح، إضافة إلى البيئة الإقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وفاعلية القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشاريع، وكفاءة الأنظمة الرقابية في تطبيق الرقابة، وعلى هذا فإن وجود المحددات الخارجية يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، وبذلك يقلل من التعارض. (البن، 2021)

وتستنتج الباحثة أن محددات الحوكمة بحاجة إلى مراجعة وتدقيق بشكل مستمر، من أجل ضمان آلية تطبيقها بفاعلية وكفاءة، وصياغة التعليمات التي تضمن جودة المخرجات. (أبو سليمان، 2021)

10.1.2 أبعاد الحوكمة:

يشير إلى أن أبعاد الحوكمة هي: الشفافية، والمشاركة والمساءلة، والمساواة، وفيما يأتي توضيح لها:

■ أولاً: الشفافية: (Transparency)

هي تدفق المعلومات ووضوحها لجميع الأطراف، وتعرف أيضا بإمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات حول القواعد والقرارات، وضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى أصحاب المصالح. (جخدم، 2023)

لشفافية أهمية كبيرة في تقليل الغموض والتخلف الإداري، وكذلك تقلل من غموض التشريعات، حيث إنها تتمتع بالوضوح الكامل، وتسهم في نمو العمل بمعايير عالية الجودة، وزيادة الترابط بين المنظمات المختلفة لأنها تخاطب كافة المستويات الإدارية لإحداث التكامل بين أهدافها، وتطوير الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق العمل التي تقوم بإنجاز الأعمال. (دوخ، 2023)

وذكر فونج أن هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد في تحقيق الشفافية، تتمثل في تشجيع الأفراد على قول الحقيقة للسلطة، والاعتراف بالأخطاء، وتنويع مصادر المعلومات، كما أن بناء الدعم التنظيمي يحقق الشفافية. (المرشد، 2019)

وأوضح أن هناك نوعين من الشفافية:

أ- الشفافية الخارجية: (External Transparency)

تتضح بحصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجونها حول برامج مشاريع المؤسسة للاستفادة منها، وتعني أيضًا نشر المعلومات بالتوقيت المناسب للجمهور، والشفافية بالخدمات المقدمة، وما يتم مواجهته من عقبات أثناء أدائها، وتقبل الاقتراحات والنقد الإيجابي، ومن ثم تصبح الصورة واضحة للجمهور، مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، الأمر الذي يدفعه لدعم المؤسسات التعليمية. (جخدم، 2023)

ب- الشفافية الداخلية (Internal Transparency)

تعرف بأنها النتاج الطبيعي لسلوكيات الاتصال الفاعلة والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة وبين أفرادها، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، فالمؤسسات التي

تسودها الشفافية الداخلية تتميز بالتواصل المستمر مع كافة الأفراد، وتشركهم في صناعة القرارات،
وتتعامل بنزاهة مع كافة المستويات. (جخدم، 2023)

وذكر مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق الشفافية في المدرسة، وهي:

1. الأنظمة واللوائح هي مجموعة من القواعد التي تتحكم بالمؤسسة ونظامها وتوجيه الإدارة بالطرق المطلوبة، ومن المؤشرات الدالة على تطبيق الشفافية في المؤسسة مدى علم معلمي المدرسة باللوائح والقوانين الضابطة للعمل، ومعرفة المعلم لحقوقه وواجباته، وهذا يوفر بيئة تعليمية واضحة المعالم. (أبو سليمان، 2021)

2. نظام المعلومات هي المصدر الأساسي والمهم لأي منظمة حكومية أو خاصة، حيث إن العاملين في المدرسة بحاجة إلى تدفق مستمر للمعلومات حول المدرسة وإدارتها. (عبد الرازق، 2021)

3. توفر نظام اتصال فعال، يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة للمنظمة، والصادرة إليها. (الجراح، 2020)

ويقصد بإجراءات العمل بأنها الخطوات التفصيلية من البداية إلى النهاية، والأعمال الموزعة بين الإدارة والمعلمين والإداريين توزيعاً عادلاً وفق دليل المدرسة الإجرائي. (دوخ، 2023)

وأوضحت معايير تساعد في تحقيق الشافية داخل المؤسسة التعليمية، التي يمكن أن تتلخص في الآتي:

1. الوضوح الإداري، التي تعني بأن تكون المؤسسة على صورة واضحة بالقرارات الإدارية وبدرجة من الوضوح في الإفصاح في القرارات القانونية والواقعية. (البنّا، 2021)

2. تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تظهر من خلال المشاركة والتفاعل والتي بدورها تسهم في رفع التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية للعاملين وزيادة الرقابة الذاتية.

3. توفير معلومات واضحة لجميع العاملين ولك بإعطاء صورة متكاملة وواضحة لطبيعة أداء المؤسسة التي يؤثر بشكل إيجابي على تحسن أداء العاملين. (عبد الرازق، 2021)

4. وجود نظام رقابي متكامل. (الكبيسي، 2020)

وترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية بحاجة لتوظيف الشفافية الإدارية داخلها؛ نظراً لما تواجهه من بطء وصول المعلومات للعاملين، أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، وضعف قنوات الاتصال

الفعالة، مثل: الوسائل الحديثة، ويمكن أن يظهر ضعف قنوات الاتصال بين المدارس والبيئة المحيطة، ويظهر من خلال ضعف دور مجالس الأولياء في التعاون مع الإدارة، ومحدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي إن توفر. (أبو سليمان، 2021)

■ ثانيا : المشاركة: (Participation)

هي الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في سبيل التعاون والتلاحم مع المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة لبناء جسور من العلاقات والمفاهيم المشتركة والتبادلية، والتي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وعمليات مترابطة، بهدف تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع. (جخدم، 2023)

ويذكر أن المشاركة تتضح بإتاحة المجال لجميع المعلمين، بشكل مباشر وغير مباشر للمشاركة في وضع القواعد والمبادئ، ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص العملية التعليمية ضمن معايير واضحة. (الجراح، 2020)

ويمكن توضيح أهمية المشاركة بأنها عملية وجود نظام مشاركة فعال للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، يتيح لهم الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة، ويحقق التعاون بين الأعضاء في المدرسة، ويسهم في التوافق وزيادة الفهم المتبادل بين الأعضاء وتقليل النزاعات والمشاركة تؤدي إلى التعرف إلى وجهات النظر المختلفة، وكيفية الاستفادة من أفكار الآخرين في تحسين جودة القرارات الصادرة، وتسهم أيضا في رفع الروح المعنوية بين المعلمين، وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وإحساسهم بتحقيق الذات نتيجة مشاركتهم بصنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة . (دوخ، 2023)

ويذكر أن عملية مشاركة العاملين داخل المؤسسة تسهم في توفير سياسة فاعلة داخل المؤسسة وتحسن أداء العاملين، وبالتالي فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في تحسين نوعية هذه القرارات، وجعلها أكثر قبولا للعاملين فيتم تنفيذها بحماس ورغبة صادقة من قبلهم، وبالتالي توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين المؤسسة والمجتمع المحيط من جهة أخرى، ويظهر أيضاً تأثير

إيجابي على تنمية القيادات الإدارية ورفع مستوى المسؤولية لديهم، وتقبل وعملية تنفيذ القرارات وعلاج المشكلات، ويؤثر ذلك على العاملين في رفع الروح المعنوية لديهم وتأكيد الذات أيضاً. (بودماغ، 2022)

وترى الباحثة أن تدعيم سياسة المشاركة حق للجميع في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، ويخلق جوا من الولاء والانتماء لدى المعلمين، ويرفع من فرصة التحسين والتطوير، ويحقق أهداف المدرسة. (عبد الرازق، 2021)

■ ثالثاً: المساءلة:(Accountability)

هي مجموعة من الأساليب يتم بواسطتها التحقق من سير الأمور وفق ما هو مخطط له، وضمن أفضل أداء ممكن، وذلك وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون إهدار. (أبو سليمان، 2021)

ويوضح أن المساءلة نوع من الآليات المستخدمة لمراقبة الوفاء بالمسؤوليات، بشرط توفر بيئة مناسبة تضمن حسن الأداء، فهي وسيلة الوصول إلى الأهداف لخدمة المجتمع، حيث ترتبط المساءلة بوجود الفساد الإداري، وترتبط بالشروط المتفق عليها من حيث التوقيت والنوع والجودة. (البنّا، 2021)

ويوضح أن تطبيق المساءلة داخل المؤسسات يقدم دوراً محورياً في توجيه العمليات والنشاطات للمؤسسة، فتطبيق المساءلة داخل المجتمع يساهم في تمثيل القيم المجتمعية كالديمقراطية والشفافية وهي وسيلة لتحسين المناخ العام في المؤسسة، وتوفير بيئة ثقافية وإدارية تسودها الثقة، وينتج عن ذلك حماية المصالح العامة بشكل أكثر فاعلية. (جخدم، 2023)

وأوضح أن عملية تطبيق المساءلة داخل المؤسسة التعليمية يوفر نتائج إيجابية والتي تتلخص بدفع العاملين لتحسين أساليبهم التعليمية والتربوية، وأدوار العاملين مديري المدارس، والمعلمين والمشرفين، وغيرهم) داخل المؤسسة التعليمية تكون واضحة، وعملية التقويم تكون واضحة ودقيقة وموضوعية والتركيز على المخرجات التعليمية ونتائجها بصورة واضحة، بالإضافة إلى لك فإن عملية توفر المساءلة تساهم في الحد من الوساطة والمحسوبية داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي تعالج نواحي القصور

والضعف داخل المؤسسة التعليمية والعمل على تحسينها وتطويرها، والمساهمة في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في النظام التعليمي. (بن عودة، 2022)

ويعد مدير المدرسة القائد والمسؤول حول إدارة المدرسة على النحو المطلوب، كما أنه المسؤول عن دفع المدرسة لتحقيق أهدافها بصورة فاعلة، فعملية المساءلة مهمة لحماية كافة المصالح بشكل فاعل، وضبط العمل من خلال الاستمرار في عملية المتابعة، مع الاهتمام بعملية التحفيز من أجل ضمان الاستمرارية. (بودماغ، 2022)

وترى الباحثة أن تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وتطبيق المساءلة داخل المدرسة وعدم تجاهلها، تعد مسؤولية مهمة؛ لأن التقصير في ممارسة المحاسبة والمساءلة يعيق بشكل واضح عملية تطوير أداء المدرسة، وهنا تدعو الحاجة إلى تركيز الجهود على المحاسبة التربوية الذاتية في المدرسة بمؤشرات ومعايير باعتبارها المسؤولية بالمشاركة مع أطرافها من مديرين، ومعلمين وأولياء أمور، ومجتمع محلي، حول إنجاز أهدافها. (دوخ، 2023)

■ رابعاً: المساواة:

تعرف بأنها الاحترام والاعتراف بحقوق جميع الأطراف، وتعني توافر الفرص للجميع، مما يتطلب توافر العدل الاجتماعي للأفراد جميعهم. (عبد الرازق، 2021)

ويمكن توضيح العدالة بأنها حصيلة إدراك العاملين بالإنصاف، وإحساسهم بعدالة التعامل، فلا يمكن للمدرسة أن تصف نفسها عادلة ما لم تكن هذه هي وجهة نظر العاملين أيضاً. (الكبيسي، 2020)

ويعرفها بأنها الطريقة التي يحكم العامل من خلالها على مدى توافر الأبعاد الخمسة للعدالة عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقويمية، والعدالة الأخلاقية. (جخدم، 2023)

أما فيرى أن المساواة تتوضح بتوفر الفرص للجميع لتوفير الرفاهية وحمايتهم، ويتطلب توافر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص في تحسين أوضاعهم، مع توضيح سياسات ذات أولوية من أجل إشباع حاجاتهم الأساسية، وضمان أمنهم المجتمعي، والمساواة بين جميع العاملين وذلك لضمان تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة. (أبو سليمان، 2021)

وتتمثل أهمية العدالة والمساواة في أنها تنعكس على حالات الرضا للعاملين، وتظهر في طرق اتخاذ القرار، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وينتج عن العدالة والمساواة تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في اتخاذ القرار، وتسهم في تحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة، وكيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة في المؤسسة، كما وتبرز العدالة منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الفرد. (البنا، 2021)

وترى الباحثة أن المساواة تركز على إيجاد الفرص للجميع، من أجل تحسين أوضاعهم، كما أنها تعد من أهم مرتكزات الحوكمة التي تسهم في التغلب على الفساد، وحماية حقوق العاملين، وضمان الحصول على الإمكانيات والفرص، مما ينتج عنه خلق مناخ إيجابي للعمل، وسيادة أجواء المشاركة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء العاملين، وتحقيق الأهداف التعليمية بدرجة عالية من الإبداع. (دوخ، 2023)

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي المؤسسي

يتناول مبحث الأداء التنظيمي المؤسسي عاملين رئيسيين؛ وهما: الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي،

وعلى النحو التالي:

إن المنظمات في العصر الحاضر تواجه العديد من التحديات التي تحدث من خلال التغيرات في البيئتين؛ الداخلية والخارجية، مما يجعلها مطالبه أمام هذه التحديات ببذل الجهود الكبيرة من أجل تطوير منهجية واضحة ومتكاملة يقوم على عاتقها تحسين كفاءه عملياتها الداخلية من خلال الاستمرار في عملية التعلم والنمو، والذي لا يمكن حدوثه إلا من خلال رفع مستوى أداء العاملين فيها. (الأسمر، 2020)

1.2.2 مفهوم الأداء:

الأداء في اللغة يعني المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطء، وأدى فلان الشيء أي قام به، ويُقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة؛ أي قام بها بوقتها. إن الأداء يدل على قيام الفرد بالواجبات والمهام المكلف بها للتأكد من قابليتهم للقيام بتلك المهام، فهو سلوك عملي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة محددة من أجل تحقيق هدف محدد. (هادي، 2020)

ويعرف الأداء بأنه مفهوم ذو شمولية يحتوي على معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس إمكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق مجموعة واسعة ومتكاملة من الأهداف تجاه أطراف عدة، مثل أعضاء الإدارة والعاملين والمساهمين والمجتمع. ويذكر دافت ومارسيك بأن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام الموارد بطريقه فاعلة وكفؤة". (حمزة، 2021)

ويعرف الأداء على أنه " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال اعتمادها على رشدها باستخدام مواردها المتنوعة وتوظيفها توظيفاً مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية، الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها مهامها وأنشطتها". (سعد، 2022)

ويشير بأن الأداء هو مجموعة من العوامل التي تحدد الأداء الفعال في المنظمة، مثل التطور المهني للعاملين الروح المعنوية للعاملين الإنتاجية، النتائج المالية، تخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي". (حمادي، 2020)

ومن خلال ما سبق من تعريفات؛ فإن الدراسة ترى بأن الأداء هو محصلة تفاعل مجموعة من العناصر التي تؤدي بنهاية المطاف إلى تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف، ويتم تقييمه بناءً على تحقيق لتلك الأهداف، وقد يكون الأداء مرتبطاً بإنتاجية الفرد، أو الإنتاجية، أو جودة العمل. (مركيك، 2022)

2.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي المؤسسي:

يعتبر الأداء التنظيمي المؤسسي مفهوماً هاماً بالنسبة للمنظمات، وقد يكون الموضوع الرئيس لأغلب فروع المعرفة الإدارية، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى مفهوم الأداء التنظيمي المؤسسي، إلا أنه لم يكن هنالك اتفاق حول مفهوم محدد للأداء التنظيمي. (مرزوق، 2023)

يفسر سبب اختلاف مفهوم الأداء التنظيمي المؤسسي بين الدراسات إلى اختلاف المعايير المستخدمة في قياسه وهناك علاقة وطيدة تربط بين الأداء التنظيمي المؤسسي ودرجة الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات من خلال تحقيقها لأهدافها. (الأسمر، 2020)

يُعرف الأداء التنظيمي المؤسسي بأنه القيام بإنجاز الأعمال بصورة منظمة قائمة على مبادئ وأسس وقيم تنظيمية محددة، كما يمكن تعريفه بأنه النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي يقوم بها الفرد أو المجموعات الذين تتكون منها المنظمة على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية. (هادي، 2020)

ويرى أن الأداء التنظيمي المؤسسي هو انعكاس مدى تعلق المنظمة بأهدافها وقدرتها على تحقيقها، وهو على درجة عالية من الأهمية؛ لأنه يعمل على تحويل العمل الفردي إلى جماعي، والعفوية إلى التخطيط، والغموض إلى وضوح ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد. (بركة، 2022)

ويعد الأداء التنظيمي المؤسسي محصلة أداء كل من الأفراد، وفرق العمل، والأقسام الوظيفية والوحدات التنظيمية العاملة في المنظمة، والتي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة مع وضع الاعتبار للتأثيرات البيئية على المنظمة ومن وجهة نظر فإن الأداء التنظيمي المؤسسي يشمل المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة أو أداء الشركة كما تم قياسه مقابل المخرجات المقصودة أو الأهداف والغايات). (قداري، 2023)

ومن وجهة نظر الدراسة: فإن الأداء التنظيمي المؤسسي يتضح دورة الهام في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة، والتقييم الاستراتيجي، ولكن يعتبر الأساس الذي يقوم عليه التقويم الاستراتيجي، وبالتالي فإنه يعتبر مرآة الإدارة الاستراتيجية، إذ أن أي إخفاق في الأداء في أي من هذه المراحل من الإدارة الاستراتيجية سينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة. (حمزة، 2021)

3.2.2 الأداء التنظيمي المؤسسي :

يذكر بأنه في خضم المنافسة الشديدة بين المنظمات لابد للمنظمة من تحديد موقعها في السوق العالمي إن إرادت المحافظة على موقعها التنافسي وزيادة قدرتها التنافسية، وفي هذا الإطار لا بد لها من الوقوف على أدائها التنظيمي، إذ أنه العامل الأساس الذي من خلال تستطيع مقارنه واقع أدائها الفعلي بالأداء المخطط له من قبل في أهدافها الاستراتيجية. (سعد، 2022)

وفي هذا السياق؛ يشير بأن الأداء التنظيمي المؤسسي يعتبر الحقيقة الوحيدة التي تمتلكها المنظمة، لأنه المقياس الذي يدلها على مدى جدارتها وتفوقها. (الذيابي، 2024)

ويضيف شافي بأن أهمية الأداء التنظيمي المؤسسي تكمن بأنه يبين قدرة المنظمة على تحقيق رغبات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة، وبالتالي فيمكن وصفه بأنه يعكس النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، وبنا عليه: فإن الأداء التنظيمي المؤسسي هو محصلة جميع العمليات التي تجري في المنظمة، وأي خلل فيها سينعكس حتماً على الأداء التنظيمي المؤسسي الذي يعتبر مرآة المنظمة. (حمادي، 2020)

إن العمل على تقييم الأداء في المنظمة يساعد إدارة المنظمة على اكتشاف كافة الثغرات التي توجد فيها، وبالتالي تحديد كيفية علاجها، ومتابعة تنفيذ إجراءات معالجتها حتى يتم تحقيق أهدافها، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وضع معايير عالية لتقييم الأداء. (مركيك، 2022)

وبناءً عليه ترى الدراسة بأن الأداء التنظيمي المؤسسي على قدر كبير من الأهمية، بل أنه السبب في استمرارية وبقاء المنظمة، والنهاية التي تبتغيها ؛ فهو الذي يحدد موقعها، ويحدد نجاحها أو فشلها، وبناءً عليه تقرر المنظمة التغيير في استراتيجياتها وأهدافها ؛ لأنه أداة الرقابة ومادتها، ومن خلاله يتم اختيار البدائل الملائمة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد. (الديابي، 2024)

4.2.2 مستويات الأداء التنظيمي المؤسسي:

يُعتبر الأداء التنظيمي المؤسسي مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ومن منطلق هذه الشمولية فقد وضعه بعض الباحثين في ثلاثة مستويات:

1. المستوى الفردي، والذي يتم التعبير عنه بأداء العاملين، أداء الموارد البشرية، أداء رأس المال البشري، أو أداء رأس المال الفكري. (قداري، 2023)
2. المستوى الوظيفي، والذي يتعلق بأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة التي تسود المنظمة.
3. المستوى الكلي، والذي يتعلق بأداء المنظمة في إطار البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية للدولة. (هادي، 2020)

وبالرغم من أن الأداء التنظيمي المؤسسي يتضمن المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن المستويين (المستوى الفردي والمستوى الوظيفي) بصورتها المنفردة، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية؛ لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما. (الأسمر، 2020)

ومن المؤكد بأن كل مستوى من مستويات الأداء يمكن قياسه خلال مجموعة من المعايير ؛ فكما أن للفرد في أي منظمة أداء يمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكن من تقييم أدائه وصولاً لتحديد ما أنجزه من أهداف محددة، فأن للوحدات التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء يمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطياً، تنظيمياً، توجيهياً، أم رقابياً ؟ كذلك؛ فأن للمنظمة بشكل عام أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وامكانية قياسه، ولكن وفق فلسفة تركز على ما يأتي: (حمزة، 2021)

- 1- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمات العامة (فرداً)، فريق عمل، أم وحدة تنظيمية هو جزء من كل، والكل جزء من آخر على مستوى أعلى. (سعد، 2022)
- 2- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلى نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي إلى تشتت الجهود وتبعثرها وعدم التكامل. (بركة، 2022)
- 3- ضرورة وجود إدراك ثاقب، ونظرة شمولية للإدارة في مختلف مستوياتها للأداء التنظيمي، وهذا عامل أساسي لتكامل الأفكار والسياسات والنظم داخل المنظمة. وترى الدراسة أنه من الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات السابقة بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي، وذلك بمقارنة النتائج التي حققتها المنظمة بتلك المعايير، لذا فأن الفلسفة من طرح فكرة الأداء التنظيمي المؤسسي هي قياس الأداء التنظيمي المؤسسي الذي يستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة كاملة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل؛ وذلك لكي يتم التأكد من كفاءة صياغة هذه الأهداف، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة، والوقوف على الصعوبات تفادياً لها مستقبلاً، وهذا جل ما يركز عليه التخطيط الاستراتيجي. (مركيك، 2022)

5.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي المؤسسي:

يتضمن الأداء التنظيمي المؤسسي عدداً من الأبعاد اتفق عليها العديد من الباحثين، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت تلك الأبعاد ومن أبرزها مايلي: (قداري، 2023)

أ. الفاعلية: Effectiveness

تعتبر الكفاءة والفاعلية مؤشر أن هـامان؛ لتقييم الأداء التنظيمي المؤسسي، ورغم أنهما يبدوان مصطلحان مترادفان؛ إلا أن لكل منهما معنى مختلف عن الآخر (الشكل 2.2).

إن فاعلية الأداء لدى المنظمة تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها (Doing the right things)، ويختلف هنا مفهوم الفاعلية Effectiveness عن مفهوم الكفاءة Efficiency؛ فالفاعلية تعني إتمام الأنشطة من أجل المحافظة على الأهداف التنظيمية وتحقيقها، ويشار إليها بفعل الأشياء الصحيحة " (Doing the right things)، أما الكفاءة فتعني الحصول على النتائج المطلوبة بأقل قدر من المدخلات ويشار إليها بفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة (Doing the things right). (قداري، 2023)

وعموماً؛ فإن المنظمات التي تركز على الفاعلية تهتم بالإنتاج، والمبيعات والجودة، وخلق القيمة المضافة، والابتكار، وخفض التكلفة، إذ أن الفاعلية تقيس الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها أو الطريقة التي تتفاعل بها المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية. (مرزوق، 2023)

يمكن تحليل الفاعلية التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي الذي قد يأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: العلاقة بين القائد والموظفين، وتحديد ولاء الموظفين للمنظمة، والمشاركة في عملية صنع القرار، والتعلق النفسي الذي يشعر به الفرد. (الذيابي، 2024)

إن الأداء المتميز يمكن تحقيقه من خلال تحويل مواقف الموظفين تجاه المنظمة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى من النضج، وبالتالي يجب أن ترتبط إدارة رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الفاعلية. (حمزة، 2021)

تساعد الفاعلية التنظيمية في تقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق الرسالة والأهداف ولتحسين الفاعلية التنظيمية يجب على إدارة المنظمة أن تسعى إلى الأفضل في التواصل والتفاعل والقيادة، والتوجيه والبيئة الإيجابية. (بركة، 2022)

ب. الكفاءة Efficiency

تركز الكفاءة على قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ لتحقيق أقصى قدر من الناتج، وكلما قلت المدخلات المستخدمة لتوليد المخرجات زادت الفاعلية ولا بد في هذه الحالة من التغلب على عدد التحديات لتحقيق الكفاءة للمنظمة، وهي: الناتج المنخفض - من البداية وحتى الإنتاج الثابت عيوب العملية، انخفاض السرعة، التوقف عن العمل الإعداد والتعديل، تعطل المعدات. (هادي، 2020)

تكشف الكفاءة التنظيمية بشكل عام عن أداء نسبة المدخلات والمخرجات ولتحقيق المخرجات المحددة بأقل نسبة من المدخلات التي تمتلكها المنظمة لا بد لها من تحسين العمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية ويشير بأن الكفاءة التنظيمية الممتازة يمكن أن تحسن أداء المنظمة من حيث الإدارة، والإنتاجية، والجودة، والربحية. (الأسمر، 2020)

■ أهمية الكفاءة والفاعلية للمنظمة:

إن المنظمة التي لا تتصف بالكفاءة والفاعلية تكون عرضة للفشل الذريع، وذلك لأنها تفتقد السياسة المناسبة؛ لتخصيص الموارد، وغالباً ما يكون لديها مشكلات في القيادة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، ولا توجد رؤية واضحة للمكان الذي تسعى للوصول إليه. (حمزة، 2021)

إذا كانت المنظمة تركز على إدارة مواردها بفاعلية وفي الوقت نفسه لا تدرك أهدافها طويلة الأجل سيؤدي ذلك إلى إفلاسها ببطء، مثل هذه المنظمات تمتلك استراتيجية كفؤة من حيث إدارة التكاليف ولكنها غالباً ما تفتقد إلى الابتكار والإبداع وتوليد القيمة، وفي المقابل؛ فإن المنظمة التي تركز على الكفاءة دون تركيزها على الفاعلية غالباً لا يوجد لدى إدارتها سياسة واضحة موجهة للعملاء، ومثل هذه المنظمات تستخدم كافة جهودها ؛ لتنفيذ سياسة تخصيص الموارد، والتي تترجم إلى رقابة شديدة على تكاليف الموظفين أو تخفيض تكاليف التدريب أو حتى الإلغاء، ومثل هذه الإجراءات ستؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع معدل دورانهم، وانخفاض رضا العملاء، وبالتأكيد لا يمكن أن تكون

المنظمة التي تركز على الكفاءة دون تركيزها على الفاعلية قادرة على المنافسة، وعلى الأرجح فإن ذلك سيؤدي إلى إفلاسها في نهاية المطاف. (سعد، 2022)

وترى الدراسة بأن مثل هذه الاستراتيجية لا تلائم الهيئات العامة على المدى البعيد، خاصة وأن العديد من تلك الهيئات لا يعتبر هيئات ربحية؛ لأنها ستؤدي إلى انخفاض رضا العاملين وتدني مستوى الروح المعنوية لديهم، ولكن قد تضطر إليه على المدى القريب تحت ضغوط معينة أو وجود مخاطر من البيئة الخارجية. (مرزوق، 2023)

وهذا يدل على أن المنظمة تبقى معرضة للفشل في تحقيق أهدافها إذا تم الاعتماد على أحدهما دون الأخرى، الجدول أدناه (2-2) يبين النتائج المحتملة عند تبني أو عدم تبني المنظمة لاستراتيجيتي الكفاءة أو الفاعلية أو كليهما. (الذيابي، 2024)

وعليه؛ فإذا كانت المنظمة تمتلك الفعالية ولا تمتلك الكفاءة، فقد تبقى وتستمر لكن تكاليف الإدارة التشغيلية، والعمليات، والمدخلات ستكون مرتفعة بشكل كبير، ومثل هذه المنظمات لا تتمتع من حيث التكلفة بإدارة مناسبة، لتخصيص الموارد، ومن وجهة النظر المحاسبية، قد يكون لديها القليل من الأرباح، رغم وجود تصورات ممتازة لديها على المدى الطويل لدرجة النجاح الكلي، وحصة السوق، والربحية، ومعدل النمو، والإبداع في المنظمة بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين. (هادي، 2020)

تتصف المنظمات عالية الفعالية والكفاءة بمستوى الأداء المرتفع؛ حيث إنها تظهر التميز في أدائها التشغيلي، التخطيط الاستراتيجي، نتائجها مثمرة، إدارة التكاليف تحت السيطرة المهام توزع بشكل مناسب ويتم إنجازها في الوقت المحدد. (بركة، 2022)

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 300 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض

3.3 الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سيقوم البحث بالاستعانة بمجموعة من المعاملات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كالآتي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ: لقياس الثبات لاستمارة الاستبيان
- ✓ النسب والتكرارات لوصف خصائص افراد عينة الدراسة
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابة افراد عينة الدراسة تجاه عبارات أداة الدراسة
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- ✓ معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

4.3 أداة الدراسة

سيتم إعداد استبانة للتعرف إلى أثر للحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في تحقيق التطور في الأداء التنظيمي المؤسسي.

وسوف تتألف الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة والمتمثلة في (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.
 - الجزء الثاني: ويتعلق بقياس الحوكمة الإدارية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، تحديد الأهداف والتطور، العدالة) ويشتمل على 25 عبارة
 - الجزء الثالث: ويتعلق بقياس الأداء التنظيمي المؤسسي ويشتمل على 9 عبارات
- وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.799 – 1	منخفضة جدا
2.599 – 1.800	منخفضة
3.399 – 2.600	متوسطة
4.199 – 3.400	مرتفعة
5.000 – 4.200	مرتفعة جدا

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الأول: الحوكمة الادارية

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول

الدالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
المشاركة		
0.000	0.543**	تتبع إدارة وزارة الدفاع أسلوب الحوار من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة من خلال اللجان المتخصصة.
0.000	0.617**	تقوم إدارة وزارة الدفاع بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي

0.000	0.628**	تسمح إدارة وزارة الدفاع للعاملين بمناقشة القرارات للوصول إلى القرار المناسب.
0.000	0.728**	يسمح للعاملين في وزارة الدفاع بالمشاركة في وضع السياسات واللوائح الداخلية التي تحكم طبيعة العمل.
0.000	0.654**	يشجع العاملون على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطوير الخدمات.
الشفافية		
0.000	0.728**	توضح إدارة وزارة الدفاع كافة الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع العاملين.
0.007	0.633**	تتسم إجراءات العمل داخل إدارة وزارة الدفاع بالوضوح.
0.000	0.639**	توفر إدارة وزارة الدفاع المعلومات بطريقة واضحة للمراسلين والصحفيين
0.000	0.661**	يتم نشر تقارير دورية وشفافة حول أداء وزارة الدفاع، بما في ذلك الإحصائيات والنتائج المالية.
0.000	0.581**	تتوفر الشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين
المساءلة		
0.000	0.630**	توجد خطوط واضحة للجميع تحدد السلطة والمسؤولية والصلاحيات لجميع العاملين كل حسب وظيفته.
0.021	0.692**	تطبق إدارة وزارة الدفاع قواعد المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تحيز أو استثناء.
0.000	0.711**	توفر إدارة وزارة الدفاع آليات فعالة للإبلاغ عن التجاوزات والفساد داخل المدينة بشكل سري وموثوق.

0.000	0.693**	يتم تطبيق آليات وجزاءات فعالة لمعاقبة العاملين في حالة ثبوت ارتكاب مخالفات.
0.000	0.586**	تهتم إدارة وزارة الدفاع بمعالجة الشكاوى المقدمة من الموظفين.
تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية		
0.000	0.714**	تحرص الإدارة على تنفيذ المهام الإدارية وفقا لمعايير محددة.
0.000	0.689**	يتوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.
0.000	0.623**	يتم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات لتحسين الفاعلية والكفاءة.
0.000	0.609**	تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات لزيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات.
0.000	0.660**	يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية العمل.
العدالة		
0.000	0.723**	يتم توفير آليات قانونية وقواعد للعمل تضمن العدالة والمساواة في جميع جوانب العمل.
0.000	0.633**	تتخذ إجراءات فعالة لتنفيذ القوانين والتشريعات المعمول بها بطريقة شفافة وعادلة.
0.000	0.725**	يتم اتباع القوانين واللوائح المحددة بدقة وبدون استثناء.
0.000	0.663**	يتم تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومنصف دون تحيز.
0.000	0.679**	يتم الاهتمام بحماية حقوق العاملين والتأكد من تطبيق القانون في جميع الجوانب.

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الحوكمة الادارية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور الحوكمة الادارية وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

➤ المحور الثاني: الأداء التنظيمي المؤسسي

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
0.000	**0.697	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
0.000	**0.757	يعمل الموظفون على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة
0.000	**0.748	يوجد دورات للموظفين على كيفية استخدام المعلومات لزيادة مستوى الاداء
0.000	**0.702	يسعى الموظفون الى التطوير والابداع عند أدائهم لأعمالهم
0.000	**0.658	يتم العمل على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات
0.000	**0.581	يسعى الموظفون الى تقديم افضل مستوى ممكن من جودة الاداء
0.000	**0.673	يهتم الموظفون على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد
0.000	**0.729	تتوافر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأنظمة الادارية المتوافرة.

0.000	**0.747	يتم الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة الخدمات
-------	---------	--

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الأداء التنظيمي المؤسسي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور الأداء التنظيمي المؤسسي وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
الحوكمة الادارية	0.945	25
الأداء التنظيمي المؤسسي	0.870	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.960	34

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لكافة محاور أداة الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

م	الخصائص الشخصية	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	231	77
2		أنثى	69	23
1	العمر	أقل من 30 سنة	123	41
2		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	78	26
3		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	52	17.3
4		50 سنة فأكثر	48	16
1	المؤهل العلمي	متوسط	103	34.3
2		بكالوريوس	148	49.3
3		ماجستير	41	13.7
4		دكتوراه	8	2.7
1	المسمى الوظيفي	مدير	50	16.7
2		نائب مدير	95	31.7

18.3	55	رئيس قسم		3
33.3	100	موظف		4
49	147	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	1
29	87	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		2
14	42	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		3
10	30	15 سنة فأكثر		4

2.4 تحليل محاور الدراسة

➤ المحور الأول: الحوكمة الادارية

1- المشاركة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات المشاركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتبع إدارة وزارة الدفاع أسلوب الحوار من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة من خلال اللجان المتخصصة.	4.047	0.837	2	مرتفع
تقوم إدارة وزارة الدفاع بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	3.970	0.882	5	مرتفع
تسمح إدارة وزارة الدفاع للعاملين بمناقشة القرارات للوصول إلى القرار المناسب.	4.060	0.912	1	مرتفع

مرتفع	3	0.873	4.033	يسمح للعاملين في وزارة الدفاع بالمشاركة في وضع السياسات واللوائح الداخلية التي تحكم طبيعة العمل.
مرتفع	4	0.978	4.013	يشجع العاملون على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطوير الخدمات.
مرتفع		0.896	4.025	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ المشاركة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسمح إدارة وزارة الدفاع للعاملين بمناقشة القرارات للوصول إلى القرار المناسب). هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.060 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تقوم إدارة وزارة الدفاع بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.970 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ المشاركة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.025 بانحراف معياري 0.896

2- الشفافية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ

الشفافية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توضح إدارة وزارة الدفاع كافة الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع العاملين.	3.887	0.885	5	مرتفع

مرتفع	1	0.858	4.057	تتسم إجراءات العمل داخل إدارة وزارة الدفاع بالوضوح.
مرتفع	3	0.907	4.027	توفر إدارة وزارة الدفاع المعلومات بطريقة واضحة للمراسلين والصحفيين
مرتفع	4	0.921	3.890	يتم نشر تقارير دورية وشفافة حول أداء وزارة الدفاع، بما في ذلك الإحصائيات والنتائج المالية.
مرتفع	2	0.732	4.050	تتوفر الشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين
مرتفع		0.860	3.982	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ الشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبيان أن عبارة (تتسم إجراءات العمل داخل إدارة وزارة الدفاع بالوضوح) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.057 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تتسم إجراءات العمل داخل إدارة وزارة الدفاع بالوضوح) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.887 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ الشفافية تبيان أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.982 بانحراف معياري 0.860

3- مبدأ المساءلة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات مبدأ المساءلة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توجد خطوط واضحة للجميع لتحديد السلطة والمسؤولية والصلاحيات لجميع العاملين كل حسب وظيفته.	3.927	0.919	3	مرتفع
تطبق إدارة وزارة الدفاع قواعد المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تحيز أو استثناء.	3.873	1.033	4	مرتفع
توفر إدارة وزارة الدفاع آليات فعالة للإبلاغ عن التجاوزات والفساد داخل المدينة بشكل سري وموثوق.	3.950	1.051	3	مرتفع
يتم تطبيق آليات وجزاءات فعالة لمعاقبة العاملين في حالة ثبوت ارتكاب مخالفات.	3.783	0.938	5	مرتفع
تهتم إدارة وزارة الدفاع بمعالجة الشكاوى المقدمة من الموظفين.	3.967	0.974	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.900	0.983		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة وزارة الدفاع بمعالجة الشكاوى المقدمة من الموظفين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.967 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم تطبيق آليات وجزاءات فعالة لمعاقبة العاملين في حالة ثبوت ارتكاب مخالفات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.783 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ المساءلة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى

تطبيق مبدأ المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.900 بانحراف معياري 0.983

4- تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات تحديد

الأهداف والخطط الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تحرص الإدارة على تنفيذ المهام الإدارية وفقاً لمعايير محددة.	3.930	0.865	4	مرتفع
يتوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.	3.933	0.839	3	مرتفع
يتم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات لتحسين الفاعلية والكفاءة.	3.850	0.866	5	مرتفع
تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات لزيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات.	4.077	0.883	1	مرتفع
يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية العمل.	3.990	0.976	2	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.956	0.886		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات لزيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات) هي أكثر

العبارات أهمية بقيمة 4.077 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات لتحسين الفاعلية والكفاءة.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.850 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.956 بانحراف معياري 0.886

5- مبدأ العدالة

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات مبدأ العدالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم توفير آليات قانونية وقواعد للعمل تضمن العدالة والمساواة في جميع جوانب العمل.	3.860	0.936	5	مرتفع
تتخذ إجراءات فعالة لتنفيذ القوانين والتشريعات المعمول بها بطريقة شفافة وعادلة.	4.013	0.907	2	مرتفع
يتم اتباع القوانين واللوائح المحددة بدقة وبدون استثناء.	4.030	0.897	1	مرتفع
يتم تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومنصف دون تحيز.	3.983	0.976	3	مرتفع
يتم الاهتمام بحماية حقوق العاملين والتأكد من تطبيق القانون في جميع الجوانب.	3.917	0.966	4	مرتفع

المتوسط العام للبعد	3.961	0.937	مرتفع
---------------------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ العدالة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم اتباع القوانين واللوائح المحددة بدقة وبدون استثناء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.030 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم توفير آليات قانونية وقواعد للعمل تضمن العدالة والمساواة في جميع جوانب العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.860 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الحوكمة الإدارية المتعلقة بمبدأ العدالة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ العدالة كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.961 بانحراف معياري 0.937

ويتبين مما سبق ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.965 بانحراف معياري 0.912

➤ المحور الثاني: الأداء التنظيمي المؤسسي

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات الأداء

التنظيمي المؤسسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3.943	0.957	6	مرتفع

مرتفع	4	0.943	3.967	يعمل الموظفون على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة
مرتفع	2	0.985	4.020	يوجد دورات للموظفين على كيفية استخدام المعلومات لزيادة مستوى الاداء
مرتفع	3	0.967	3.973	يسعى الموظفون الى التطوير والابداع عند أدائهم لأعمالهم
مرتفع	9	0.866	3.850	يتم العمل على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات
مرتفع	1	0.732	4.050	يسعى الموظفون الى تقديم افضل مستوى ممكن من جودة الاداء
مرتفع	7	0.919	3.927	يهتم الموظفون على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد
مرتفع	8	1.033	3.873	تتوافر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأنظمة الادارية المتوافرة.
مرتفع	5	1.051	3.950	يتم الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة الخدمات
مرتفع		0.939	3.950	المتوسط العام للمحور

تم ترتيب عبارات محور الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالملكة العربية السعودية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يسعى الموظفون الى تقديم افضل مستوى ممكن من جودة الاداء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.050 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم العمل على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات) هي أقل

العبارات أهمية بقيمة 3.850 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.950 بانحراف معياري 0.939

3.4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرض الدراسة الرئيسي والفروض الفرعية تم حساب معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

❖ **الفرض الرئيسي:** توجد علاقة ذودلالة إحصائية بين الحوكمة الادارية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

جدول (12) تأثير مستوى الحوكمة الادارية على الأداء التنظيمي المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.917	0.840	**1567.167	**39.587	0.363

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة الادارية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الحوكمة الادارية) يفسر 84 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوى تطبيق الحوكمة

الادارية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة الادارية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.363 %

❖ الفرض الفرعي الاول: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء التنظيمي المؤسسي في

وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

جدول (13) تأثير مستوى المشاركة على الأداء التنظيمي المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.668	0.446	**239.902	**15.489	1.181

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق مبدأ المشاركة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) يفسر 44.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوى تطبيق مبدأ المشاركة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المشاركة والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.668 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المشاركة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.181 %

❖ الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الشفافية والأداء التنظيمي المؤسسي

في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

جدول (14) تأثير مستوي الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.765	0.585	**430.382	**20.503	1.431

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ الشفافية) يفسر 58.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الشفافية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.765 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.431 %

❖ الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المساءلة والأداء التنظيمي المؤسسي في

وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) تأثير مستوي المساءلة على الأداء التنظيمي المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.864	0.747	**877.939	**29.630	1.374

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ المساءلة) يفسر 74.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ المساءلة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.374 %

❖ الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف والخطط

الاستراتيجية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

جدول (16) تأثير مستوي تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.885	0.783	**1075.871	**32.800	1.637

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية) يفسر 78.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.885 وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 %

❖ الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين العدالة والأداء التنظيمي المؤسسي

في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية

جدول (17) تأثير مستوى العدالة على الأداء التنظيمي المؤسسي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.010	0.818	0.669	**602.071	**24.537	1.317

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق العدالة والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (مبدأ العدالة) يفسر 66.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء التنظيمي المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق مبدأ العدالة كأحد ابعاد الحوكمة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ العدالة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ العدالة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.317 %

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومقترحات لبحوث يمكن إجراؤها مستقبلاً

1.5 استنتاجات الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ المشاركة في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.025 بانحراف معياري 0.896
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.982 بانحراف معياري 0.860
- ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.900 بانحراف معياري 0.983
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.956 بانحراف معياري 0.886
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق مبدأ العدالة كأحد أبعاد الحوكمة في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.961 بانحراف معياري 0.937
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.965 بانحراف معياري 0.912

✓ ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.950 بانحراف معياري 0.939

✓ وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق الحوكمة الادارية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة الادارية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.363 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العراجنة واخرون، 2018) وكذلك مع نتيجة دراسة (العزام وابوقاعد، 2019) ومع نتيجة دراسة (الرفوع واللافي، 2021) وكذلك مع نتيجة دراسة (ابوصلاح وعساف، 2021) ومع نتيجة دراسة (المقبالي والعجى، 2021) ومع نتيجة دراسة (الدعجة والعضايلة، 2023)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق مبدأ المشاركة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المشاركة والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.668 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق المشاركة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.181 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العزام وابوقاعد، 2019) ومع نتيجة دراسة (الرفوع واللافي، 2021) ومع نتيجة دراسة (الدعجة والعضايلة، 2023)

✓ وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الشفافية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.765 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ الشفافية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.431 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العزام وابوقاعد، 2019) ومع نتيجة دراسة (الرفوع واللافي، 2021) ومع نتيجة دراسة (الدعجة والعضايلة، 2023) وكذلك مع نتيجة دراسة Huang (2018)

✓ وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق مبدأ المساءلة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المساءلة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ المساءلة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.374 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العزام وابوقاعد، 2019) ومع نتيجة دراسة (الرفوع واللافى، 2021) ومع نتيجة دراسة (الدعجة والعضايلة، 2023)

✓ وجود تأثير طردي لمستوي تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.885 وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 %

✓ وجود تأثير طردي لمستوي تطبيق مبدأ العدالة كأحد ابعاد الحوكمة على الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق مبدأ العدالة كأحد ابعاد الحوكمة والأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق مبدأ العدالة كأحد ابعاد الحوكمة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.317 %

2.5 التوصيات

- 1- ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الأساليب والوسائل التي تساهم في التعرف على كافة التطورات والأساليب المستخدمة في مجال تطبيق الحوكمة
- 2- الاهتمام بالحفاظ على المستوى المرتفع من الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
- 3- الاهتمام بتطوير كافة الإمكانيات والاحتياجات للهيئات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة 2030 بكفاءة وفعالية

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلياً:

- 1- الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الحوكمة الإدارية في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية وأهم العوامل المؤثرة عليها وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة منها
- 2- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالكيفية التي يمكن من خلالها زيادة الأداء التنظيمي المؤسسي في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية
- 3- الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية زيادة قدرة الهيئات الحكومية على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والفاعلية في استغلال الطاقات والموارد الفنية والبشرية المتاحة لديها

Abstract

This study aims to analyse the impact of administrative governance, goal setting, and strategic planning on the development of organisational performance within the Ministry of Defence in the Kingdom of Saudi Arabia. The research employs a descriptive-analytical approach to explore the relationship between governance practices across various dimensions (participation, accountability, transparency, and justice) and the organisational performance of the institution. Using a questionnaire directed to 300 employees at the Ministry of Defence, the study seeks to identify how the institution's performance can be enhanced through the application of governance principles and effective strategic goal setting.

The study concludes that the implementation of administrative governance has a positive impact on organisational performance, as it enhances transparency and accountability, fostering greater trust between employees and management. Furthermore, strategic goal setting and planning contribute to improved operational planning and task organisation, resulting in increased efficiency and effectiveness in performance.

Keywords: Administrative Governance - Strategic Goals - Organisational Performance - Ministry of Defence - Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

المراجع العربية

- أبو سليمان، خديجة عبداللطيف أحمد، المحاميد، أسعود محمد فاضل، و الضمور، فيروز مصلح محمد. (2021). أثر المناخ التنظيمي الابتكاري على الأداء التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي وسلوك العمل المبتكر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة.
- أبو صلاح، بشرى نافز محمود، و عساف، عبد محمد. (2021). واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الأسمر، منى بنت حسن بن حسن. (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، ج 70 ، 931 - 982.
- بركة، كامل يوسف سلمان. (2022). دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج 9، ع 2 ، 867 - 886.
- بن عودة، مصطفى. (2022). أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج 8، ع 1 ، 145 - 164.
- البنا، رنا أحمد محمد، و بدر، دجاجة محمد قدرى داود. (2021). أثر نقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية: دراسة ميدانية: شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- بودماغ، محمد أمين، و قرين، ربيع. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالمليية. مجلة مجاميع المعرفة، مج 8، ع 1 ، 239 - 254.

- جخدم، موسى. (2023). الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 6 - 24.
- الجراح، أضواء كمال حسين. (2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع1، 53 - 65.
- حمادي، نبيل عبدالقادر، و حسين، جلاخ. (2020). أساليب المحاسبة الإدارية كآلية لدعم تنفيذ حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج14، ع2، 165 - 184.
- حمزة، أسوان عبدالله. (2021). حوكمة الجامعات بين النظرية والتطبيق في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة: دراسة تحليلية. التواصل، ع43، 241 - 286.
- الدعجه، راتب عارف مصطفى، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص، 341 - 356.
- دوح، عليمه، و برباوي، كمال. (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج11، ع1، 355 - 376.
- الذيايبي، فيصل بن جعيدان بن مشعان، و الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2024). حوكمة العمليات الإدارية بجامعة طيبة في ضوء نظام الجامعات الجديد (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- ربابعة، سهى عبدالوهاب محمد، و الشرمان، منيرة محمود. (2017). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الرفوع، أماني يوسف مطلق، و اللافي، خالد خلف محمد. (2021). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- سعد، محمود صديق عبدالواحد. (2022). تصور مقترح لبعض السياسات الإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة: الاتحاد المصري لكرة السلة نموذجا. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج5، ع9، 140 - 165.
- عبدالرازق، شروق صبري. (2021). دور القيم الديمقراطية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية مقارنة بين البيئة العربية والبيئة الأجنبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع1، 387 - 406.
- العراجنه، محمد خلف محمد، العبدالات، عبدالفتاح زهير عبدالفتاح، و النجار، فايز جمعة صالح. (2018). أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العربي، فاطمة بنت إدريس محمد، و سعد الدين، أحمد عبدالقادر. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع116، ج2، 696 - 745.
- العزام، حسين حسن محمد، و أبو قاعود، غازي رسي عايد. (2019). دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- قداري، أسماء، و بن عثمان، فوزية. (2023). الشفافية الإدارية آلية لتجسيد الحوكمة في الجامعات الجزائرية. مجلة المحترف، مج10، ع3، 203 - 221.
- الكبيسي، عيد محمد عبدالله دعلوج، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- مرزوق، فاروق جعفر عبدالحكيم. (2023). حوكمة التنمية الإدارية بالمؤسسات في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. العلوم التربوية، مج31، ع4، 1 - 36.

- المرشد، محمد نصار. (2019). علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج27، ع4 ، 173 - 199.
- مركيك، عبدالله، و مرحوم، محمد الحبيب. (2022). دور حوكمة المؤسسة العمومية الإدارية في ترشيد الصفقات العمومية. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع1 ، 340 - 358.
- المقبل، خميس بن سالم بن راشد، و العجي، محمد بن صالح بن محمد. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، صحار.
- هادي، شهد أحمد عبدالله. (2020). حوكمة الشركات: هيئة أسواق المال الكويتية نموذجاً: دراسة تأصيلية فقهية قانونية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنين بالقطيف، ع39، ج4 ، 2515 - 2558.

المراجع الأجنبية

- Bin, L., Chen, J., & Ngo, A. X. (2020). Revisiting executive pay, firm performance, and corporate governance in China. *Economics, Management and Financial Markets*, 15(1), 9-32
- Huang, W. Y. (2018). Influence of transparency on employees' ethical judgments: A case of Russia. *Journal of business ethics*, 152(4), 1177-1189.
- Li, Y., Gong, M., Zhang, X. Y., & Koh, L. (2018). The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power. *The British accounting review*, 50(1), 60-75.
- Zhai, Z., Shan, M., & Le, Y. (2020). Investigating the impact of governmental governance on megaproject performance: Evidence from China. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(2), 449-478

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الحوكمة الإدارية وتحديد الأهداف والخطط

الاستراتيجية على تطوير الأداء التنظيمي المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع بالملكة

العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات

☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير

☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: الحوكمة الادارية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المشاركة					
تتبع إدارة وزارة الدفاع أسلوب الحوار من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة من خلال اللجان المتخصصة.					
تقوم إدارة وزارة الدفاع بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي					
تسمح إدارة وزارة الدفاع للعاملين بمناقشة القرارات للوصول إلى القرار المناسب.					
يسمح للعاملين في وزارة الدفاع بالمشاركة في وضع السياسات واللوائح الداخلية التي تحكم طبيعة العمل.					
يشجع العاملون على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطوير الخدمات.					
الشفافية					
توضح إدارة وزارة الدفاع كافة الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع العاملين.					

					تتسم إجراءات العمل داخل إدارة وزارة الدفاع بالوضوح.
					توفر إدارة وزارة الدفاع المعلومات بطريقة واضحة للمراسلين والصحفيين
					يتم نشر تقارير دورية وشفافة حول أداء وزارة الدفاع، بما في ذلك الإحصائيات والنتائج المالية.
					تتوفر الشفافية في نظام الرواتب والأجور للعاملين
المساءلة					
					توجد خطوط واضحة للجميع تحدد السلطة والمسؤولية والصلاحيات لجميع العاملين كل حسب وظيفته .
					تطبق إدارة وزارة الدفاع قواعد المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تحيز أو استثناء .
					توفر إدارة وزارة الدفاع آليات فعالة للإبلاغ عن التجاوزات والفساد داخل المدينة بشكل سري وموثوق .
					يتم تطبيق آليات وجزاءات فعالة لمعاقبة العاملين في حالة ثبوت ارتكاب مخالفات .
					تهتم إدارة وزارة الدفاع بمعالجة الشكاوى المقدمة من الموظفين .
تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية					

					تحرص الإدارة على تنفيذ المهام الإدارية وفقا لمعايير محددة.
					يتوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.
					يتم تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة العمليات لتحسين الفاعلية والكفاءة.
					تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات لزيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات.
					يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية العمل.
العدالة					
					يتم توفير آليات قانونية وقواعد للعمل تضمن العدالة والمساواة في جميع جوانب العمل.
					تتخذ إجراءات فعالة لتنفيذ القوانين والتشريعات المعمول بها بطريقة شفافة وعادلة.
					يتم اتباع القوانين واللوائح المحددة بدقة وبدون استثناء.
					يتم تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومنصف دون تحيز.
					يتم الاهتمام بحماية حقوق العاملين والتأكد من تطبيق القانون في جميع الجوانب.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي المؤسسي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
يعمل الموظفون على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة					
يوجد دورات للموظفين على كيفية استخدام المعلومات لزيادة مستوى الاداء					
يسعى الموظفون الى التطوير والابداع عند أدائهم لأعمالهم					
يتم العمل على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات					
يسعى الموظفون الى تقديم افضل مستوى ممكن من جودة الاداء					
يهتم الموظفون على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد					

					تتوافر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأنظمة الادارية المتوافرة.
					يتم الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة الخدمات

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Administrative Governance and the
Setting of Goals and Strategic Plans on Developing
Institutional Organizational Performance: An Applied
Study on the Ministry of Defense in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Preparation:

Abdullah saeed fardan Alqahtani241002005

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. Engy Hassan Nashat

1446 – 2024