

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة المشاريع

الحوكمة الرشيدة في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة تقييمية لتطبيق  
مبادئ الشفافية والمساءلة في أمانات المناطق

اسم الطالب

.....

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءات الوصفية لخصائص عينة الدراسة البالغ قوامها 264 فرداً عن تباينات ديموغرافية وتصورات عملية متباينة حول واقع الحوكمة؛ فالخصائص الأولية المتمثلة في العمر بمتوسط 2.92 وانحراف معياري 1.428 تشير إلى تنوع عمري مقبول يتيح رؤية متعددة الأبعاد داخل البيئة التنظيمية؛ وتترافق هذه النتيجة مع توزيع الجنس الذي سجل متوسطاً قيمته 1.49 وانحرافاً بلغ 0.501؛ في حين أظهرت الدرجة العلمية متوسطاً قدره 3.35 وانحرافاً معيارياً يساوي 1.212 مما يعكس خلفيات أكاديمية متقدمة ربما تسهم في استيعاب مفاهيم الإدارة الحديثة؛ وعند الانتقال للمحاور التنظيمية تبين أن عبارة التزام أمانات المناطق بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة نالت متوسطاً يبلغ 3.53 وانحرافاً قدره 1.414؛ وتوافقت معها العبارة الخاصة بتطبيق مبدأ الشفافية في الإجراءات بمتوسط 3.44 وانحراف 1.391؛ بينما حازت وفرة معلومات واضحة ومعلنة على متوسط 3.56 وانحراف معياري قدره 1.468؛ وسجل نشر التقارير والبيانات المالية دورياً متوسطاً يعادل 3.58 وانحراف 1.514؛ ويبدو أن ارتفاع قيم الانحرافات المعيارية التي جاوزت الواحد الصحيح في أغلب العبارات السابقة يحتمل أن يشير إلى وجود تشتت واضح في آراء المستجوبين؛ فقد يرجع ذلك إلى اختلاف مستويات تطبيق هذه المبادئ بين أمانة وأخرى أو تفاوت درجة إدراك الموظفين لها تبعاً لمواقعهم الوظيفية؛ بيد أن عبارة إسهام الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين حققت متوسطاً مرتفعاً نسبياً قدره 3.65 وانحرافاً يبلغ 1.392؛ وتلاها محور وجود آليات واضحة لمساءلة الموظفين بمتوسط 3.55 وانحراف 1.497؛ في حين سجل تطبيق مبدأ العدالة في القرارات متوسطاً قيمته 3.58 وانحرافاً يساوي 1.488؛ ومن الملاحظ أن عبارة إسهام المساءلة في تحسين الكفاءة نالت متوسطاً بلغ 3.44 بموازاة انحراف معياري مرتفع نسبياً وصل إلى 1.522؛ مما يحتمل أن يعبر عن قلق وظيفي أو تباين في فهم الأثر الحقيقي للمساءلة داخل بيئة العمل؛ وعلى النقيض من ذلك حظيت عبارة متابعة أداء الإدارات وفق مؤشرات واضحة بأعلى

متوسط حسابي في المجموعة قيمته 3.72 وانحراف 1.394؛ وتلاها دور الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء بمتوسط 3.53 وانحراف 1.438؛ بينما سجل توفير قنوات الإبلاغ عن المخالفات متوسطاً يعادل 3.44 وانحرافاً قدره 1.514؛ وأظهرت النتائج أن إسهام الحوكمة في رفع النزاهة نال متوسطاً يبلغ 3.51 وانحرافاً يساوي 1.570؛ واقترن ذلك باتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة بمتوسط 3.66 وانحراف 1.376؛ في حين نال إسهام الحوكمة في تحسين جودة الخدمات البلدية متوسطاً قدره 3.53 وانحرافاً يبلغ 1.464؛ وتطابق معه تقريباً مستوى تطبيق معايير واضحة للشفافية بمتوسط 3.55 وانحراف 1.484؛ وحققت الأمانات مستويات مرتفعة من الشفافية بمتوسط 3.48 وانحراف 1.567؛ لتنتهي السلسلة بعبارة الإسهام العام للحوكمة في تحسين الأداء الإداري بمتوسط قيمته 3.62 وانحراف 1.360؛ وتشير قيم الالتواء (Skewness) السالبة الخفيفة لمعظم العبارات إلى ميل الاستجابات نحو التقييمات الإيجابية والمرتفعة؛ وتدعمها قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة التي توضح توزيعاً مفلطحاً يتسم بوجود تباين فكري واسع بين أفراد العينة؛ وهذا التشتت الإحصائي قد يؤثر فعلياً على سرعة نضج الممارسات المؤسسية.

| Statistics                                                                                         |       |         |      |                    |        |                |          |                        |          |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------|--------------------|--------|----------------|----------|------------------------|----------|------------------------|
|                                                                                                    | N     |         | Mean | Std. Error of Mean | Median | Std. Deviation | Skewness | Std. Error of Skewness | Kurtosis | Std. Error of Kurtosis |
|                                                                                                    | Valid | Missing |      |                    |        |                |          |                        |          |                        |
| العمر                                                                                              | 264   | 0       | 2.92 | .088.              | 3.00   | 1.428          | .063.    | .150.                  | 1.290-   | .299.                  |
| الجنس                                                                                              | 264   | 0       | 1.49 | .031.              | 1.00   | .501.          | .046.    | .150.                  | 2.013-   | .299.                  |
| الدرجة العلمية                                                                                     | 264   | 0       | 3.35 | .075.              | 3.00   | 1.212          | .213.-   | .150.                  | .909.-   | .299.                  |
| تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أعمالها.          | 264   | 0       | 3.53 | .087.              | 4.00   | 1.414          | .436.-   | .150.                  | 1.210-   | .299.                  |
| يتم تطبيق مبدأ الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية داخل الأمانات.                                  | 264   | 0       | 3.44 | .086.              | 4.00   | 1.391          | .429.-   | .150.                  | 1.155-   | .299.                  |
| تتوفر معلومات واضحة ومعلنة حول القرارات الإدارية في أمانات المناطق.                                | 264   | 0       | 3.56 | .090.              | 4.00   | 1.468          | .574.-   | .150.                  | 1.136-   | .299.                  |
| يتم نشر التقارير والبيانات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف.                                      | 264   | 0       | 3.58 | .093.              | 4.00   | 1.514          | .534.-   | .150.                  | 1.274-   | .299.                  |
| تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين في خدمات الأمانات.                                           | 264   | 0       | 3.65 | .086.              | 4.00   | 1.392          | .593.-   | .150.                  | 1.068-   | .299.                  |
| توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أداء مهامهم داخل الأمانات.                                    | 264   | 0       | 3.55 | .092.              | 4.00   | 1.497          | .549.-   | .150.                  | 1.210-   | .299.                  |
| يتم تطبيق مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الأمانات.                                   | 264   | 0       | 3.58 | .092.              | 4.00   | 1.488          | .537.-   | .150.                  | 1.205-   | .299.                  |
| تسهم المساءلة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل أمانات المناطق.                                  | 264   | 0       | 3.44 | .094.              | 4.00   | 1.522          | .353.-   | .150.                  | 1.428-   | .299.                  |
| يتم متابعة أداء الإدارات المختلفة وفق مؤشرات أداء واضحة.                                           | 264   | 0       | 3.72 | .086.              | 4.00   | 1.394          | .693.-   | .150.                  | .900.-   | .299.                  |
| تسهم الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء والمخالفات الإدارية.                                        | 264   | 0       | 3.53 | .089.              | 4.00   | 1.438          | .514.-   | .150.                  | 1.132-   | .299.                  |
| يتم توفير قنوات للإبلاغ عن المخالفات داخل الأمانات بشكل فعال.                                      | 264   | 0       | 3.44 | .093.              | 4.00   | 1.514          | .417.-   | .150.                  | 1.336-   | .299.                  |
| تسهم الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى النزاهة داخل أمانات المناطق.                                     | 264   | 0       | 3.51 | .097.              | 4.00   | 1.570          | .528.-   | .150.                  | 1.328-   | .299.                  |
| يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.                                        | 264   | 0       | 3.66 | .085.              | 4.00   | 1.376          | .509.-   | .150.                  | 1.177-   | .299.                  |
| تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.                              | 264   | 0       | 3.53 | .090.              | 4.00   | 1.464          | .452.-   | .150.                  | 1.285-   | .299.                  |
| يتم تطبيق معايير واضحة للشفافية والمساءلة في جميع العمليات.                                        | 264   | 0       | 3.55 | .091.              | 4.00   | 1.484          | .508.-   | .150.                  | 1.232-   | .299.                  |
| حققت أمانات المناطق مستويات مرتفعة من الشفافية والمساءلة بفضل تطبيق الحوكمة الرشيدة.               | 264   | 0       | 3.48 | .096.              | 4.00   | 1.567          | .497.-   | .150.                  | 1.366-   | .299.                  |
| تسهم الحوكمة الرشيدة بشكل عام في تحسين الأداء الإداري في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية. | 264   | 0       | 3.62 | .084.              | 4.00   | 1.360          | .569.-   | .150.                  | .996.-   | .299.                  |

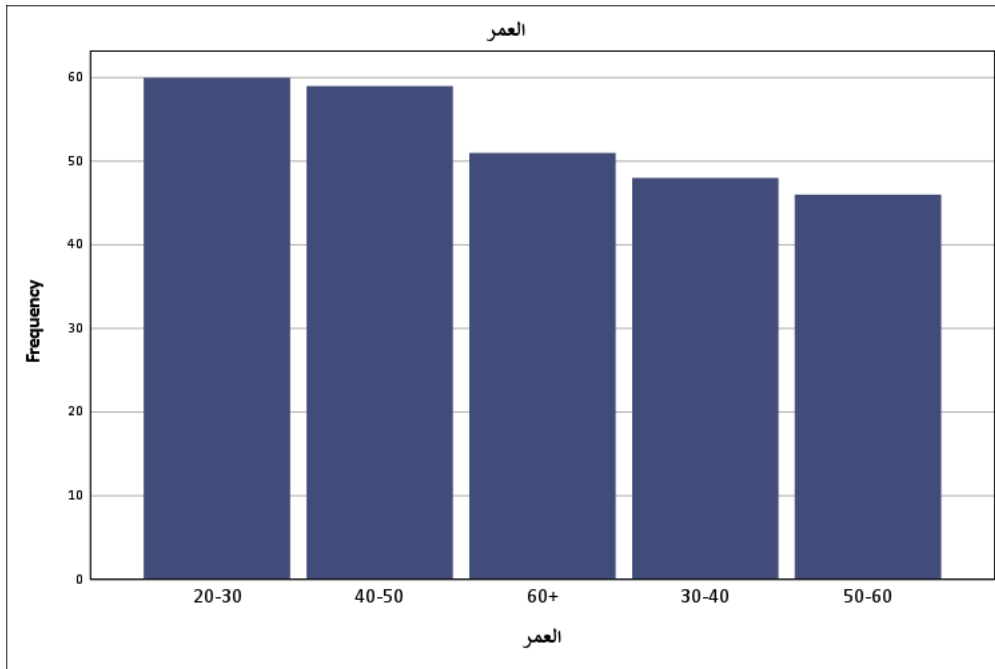
جدول 1 : التحليلات الإحصائية

## • عمر المشاركين في التجربة

أظهرت النتائج الإحصائية الخاصة بعينة الدراسة المكونة من مئتين وأربعة وستين فرداً تبايناً متوازناً في الفئات العمرية للمشاركين؛ حيث جاءت الفئة العمرية من عشرين إلى ثلاثين عاماً في المرتبة الأولى بتكرار بلغ ستين موظفاً وبنسبة اثنين وعشرين وسبعة من عشرة بالمئة. تلتها مباشرة الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً بتكرار قدره تسعة وخمسون وبنسبة اثنين وعشرين وثلاثة من عشرة بالمئة؛ مما يشير إلى وجود مزيج جيلى يجمع بين الطاقات الشابة الواعدة والخبرات المتوسطة التي تشكل عصب العمل الإداري. وجاءت الفئة العمرية التي تتجاوز الستين عاماً في المرتبة الثالثة بواحد وخمسين تكراراً وبنسبة تسعة عشر وثلاثة من عشرة بالمئة، تليها الفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً بثمانية وأربعين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر واثنين من عشرة بالمئة. وفي المرتبة الأخيرة حلت الفئة العمرية من خمسين إلى ستين عاماً بستة وأربعين تكراراً وبنسبة سبعة عشر وأربعة من عشرة بالمئة؛ هذا التوزيع العمري المتقارب يعزز من شمولية الآراء المستطلعة ويمثل الواقع الديموغرافي للمؤسسات بمرونة عالية. إن هذا التنوع العمري قد يسهم في إثراء ممارسات الحوكمة نظراً لاختلاف النظرة الإدارية بين الأجيال؛ فالأجيال الأكبر سناً قد تميل إلى الاستقرار والالتزام الحرفي بالأنظمة والتعليمات الرقابية، في حين قد تتطلع الفئات الشابة إلى تفعيل أكبر للشفافية الرقمية والآليات التقنية الحديثة؛ مما ينعكس إيجاباً على شمولية النتائج ودقتها في التعبير عن واقع أمانات المناطق بشكل عام.

| العمر |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20-30 | 60        | 22.7    | 22.7          | 22.7               |
|       | 40-50 | 59        | 22.3    | 22.3          | 45.1               |
|       | +60   | 51        | 19.3    | 19.3          | 64.4               |
|       | 30-40 | 48        | 18.2    | 18.2          | 82.6               |
|       | 50-60 | 46        | 17.4    | 17.4          | 100.0              |
|       | Total | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



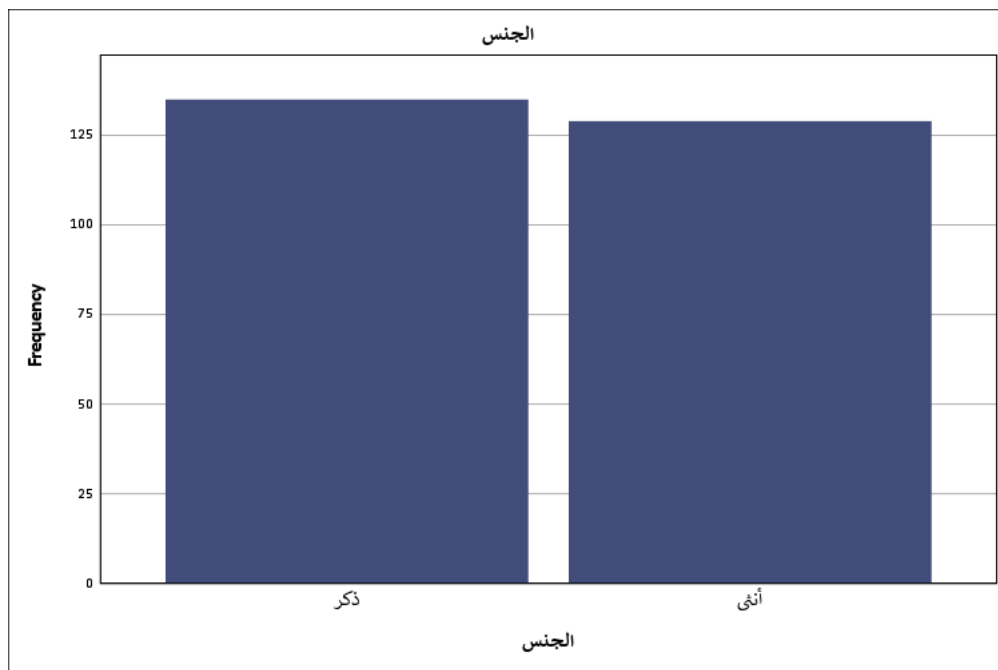
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

## • جنس المشاركين في التجربة

كشفت التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس عن تقارب كبير ومثالي بين نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة؛ فقد بلغ عدد الذكور مئة وخمسة وثلاثين فرداً وبنسبة واحد وخمسين واحد من عشرة بالمئة. بينما بلغ عدد الإناث مئة وتسعة وعشرين فرداً وبنسبة ثمانية وأربعين وتسعة من عشرة بالمئة من إجمالي العينة البالغة مئتين وأربعة وستين مشاركاً؛ هذا التقارب الإحصائي يمنح الدراسة قوة تحليلية إضافية ويزيل أي تحيز قد يطرأ نتيجة هيمنة جنس على آخر في عملية تقييم ممارسات الحوكمة الرشيدة. إن تمثيل المرأة بهذه النسبة المرتفعة يشير إلى تنامي دور الكفاءات النسائية في أمانات المناطق بالملكة العربية السعودية؛ فالسياسات التنموية الحديثة مكنت المرأة من تولي مناصب إدارية وتنفيذية متعددة. يحتمل أن ينعكس هذا التوازن على إدراك مبادئ الشفافية والمساءلة؛ حيث تشير بعض الدراسات الإدارية إلى أن الموظفين قد يظهرون التزاماً دقيقاً بالمعايير التنظيمية والرقابية؛ فالتكامل بين الرؤيتين الذكورية والأنثوية في تقييم البيئة الإدارية يضمن الحصول على قراءة موضوعية لواقع التطبيق الفعلي للأنظمة الرقابية والعدالة الإدارية داخل الأمانات بشكل واقعي ومنصف.

| الجنس |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر   | 135       | 51.1    | 51.1          | 51.1               |
|       | أنثى  | 129       | 48.9    | 48.9          | 100.0              |
|       | Total | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



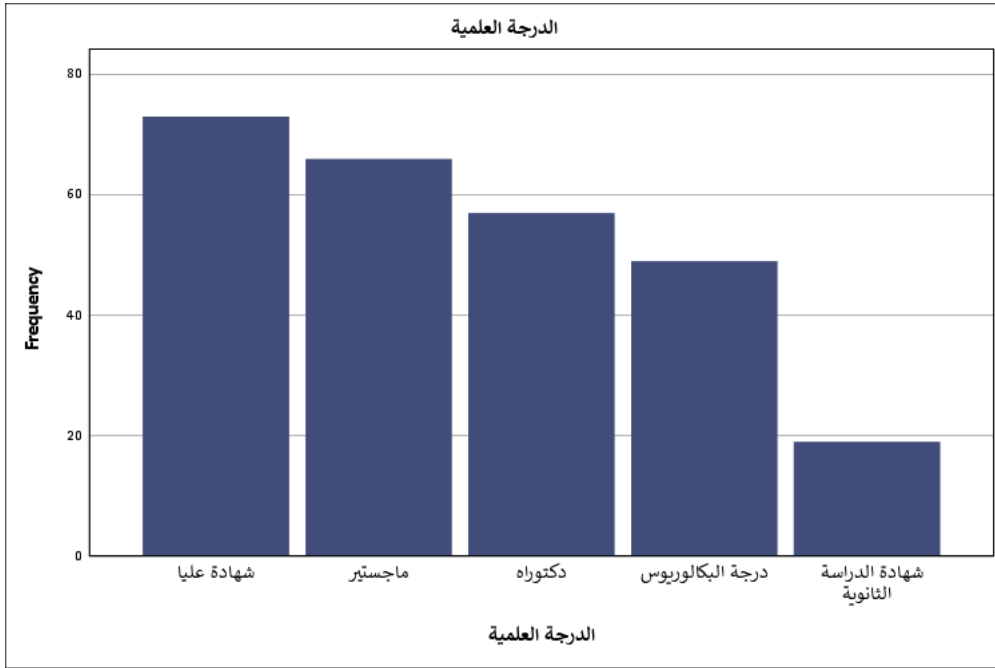
شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

#### • الدرجة العلمية

أبانت المؤشرات الإحصائية لمتغير الدرجة العلمية عن ارتفاع واعد في المستوى التعليمي للمشاركين؛ إذ تصدرت فئة الشهادات العليا الترتيب بتكرار قدره ثلاثة وسبعون موظفاً وبنسبة سبعة وعشرين وسبعة من عشرة بالمئة. وجاءت شهادة الماجستير في المرتبة الثانية بستة وستين تكراراً وبنسبة خمسة وعشرين بالمئة؛ مما يعني أن أكثر من نصف العينة يمتلكون مؤهلات علمية متقدمة تفوق التعليم الجامعي الأولي. وحلت درجة الدكتوراه في المرتبة الثالثة بسبعة وخمسين تكراراً وبنسبة واحد وعشرين وستة من عشرة بالمئة، تليها درجة البكالوريوس بثمانية وأربعين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر وستة من عشرة بالمئة. في حين انحصرت شهادة الدراسة الثانوية في المرتبة الأخيرة بتسعة عشر تكراراً وبنسبة سبعة واثنين من عشرة بالمئة فقط من إجمالي العينة. هذا المرتكز المعرفي العالي لأفراد العينة يضفي مصداقية كبيرة على الإجابات المستخلصة؛ فالكوادر المؤهلة أكاديمياً تكون أكثر قدرة على فهم مصطلحات الحوكمة وأبعاد الشفافية والمساءلة الإدارية. ربما تدفع هذه المستويات العلمية الرفيعة باتجاه المطالبة بتطبيق معايير رقابية صارمة وتطوير مؤشرات الأداء؛ مما يجعل تقييمهم للأداء المؤسسي مبنياً على أسس علمية ووعي إداري عميق.

| الدرجة العلمية |                        |           |         |               |                    |
|----------------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | شهادة عليا             | 73        | 27.7    | 27.7          | 27.7               |
|                | ماجستير                | 66        | 25.0    | 25.0          | 52.7               |
|                | دكتوراه                | 57        | 21.6    | 21.6          | 74.2               |
|                | درجة البكالوريوس       | 49        | 18.6    | 18.6          | 92.8               |
|                | شهادة الدراسة الثانوية | 19        | 7.2     | 7.2           | 100.0              |
|                | Total                  | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



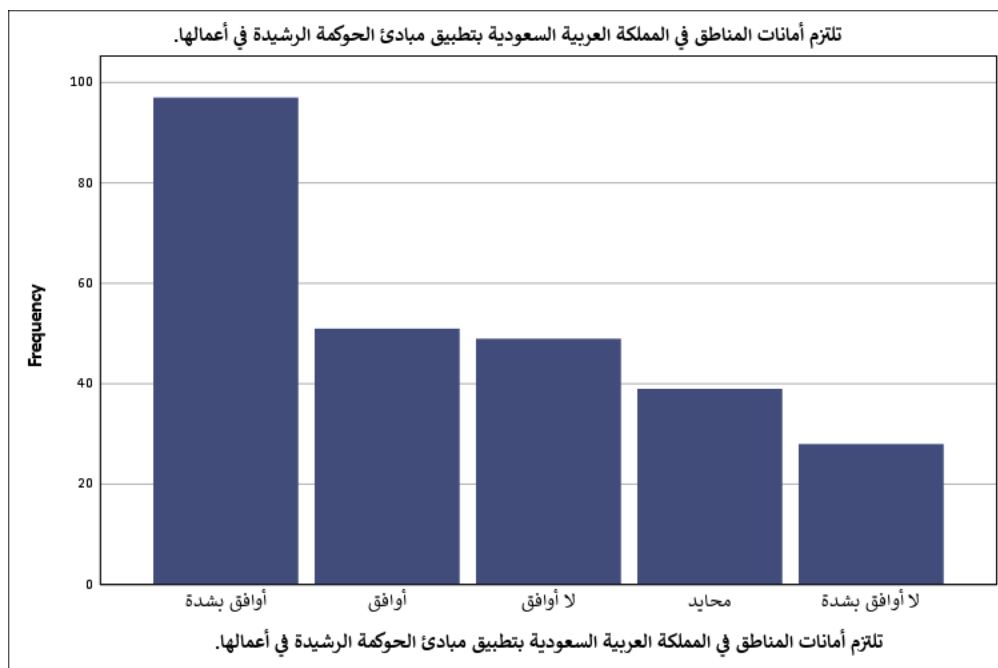
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

### • تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أعمالها.

أظهر التحليل الإحصائي لهذه العبارة توجهاً عاماً إيجابياً نحو تأييد التزام الأمانات بتطبيق الحوكمة؛ حيث حققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.53 وانحرافاً معيارياً قدره 1.414 ؛ مما يدل على تأييد يميل إلى الموافقة مع وجود تشتت نسبي في الآراء يعود لطبيعة التباين بين الأمانات المختلفة. وجاء خيار "أوافق بشدة" في مقدمة الاستجابات بسبعة وتسعين تكراراً ونسبة ستة وثلاثين وسبعة من عشرة بالمئة ، يليه خيار "أوافق" بواحد وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر وثلاثة من عشرة بالمئة. بينما أبدى تسعة وأربعين مشاركاً عدم موافقتهم بنسبة ثمانية عشر وستة من عشرة بالمئة ، ووقف تسعة وثلاثون مشاركاً في منطقة الحياد بنسبة أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمئة ، وانتهى خيار "لا أوافق بشدة" بثمانية وعشرين تكراراً ونسبة عشرة وستة من عشرة بالمئة. هذا التباين في الاستجابات قد يعكس تفاوتاً واقعياً في سرعة وجدية تطبيق برامج الحوكمة بين منطقة وأخرى؛ فالجهود المبذولة لتطوير الهياكل التنظيمية قد تكون قطعت شوطاً كبيراً في بعض الأمانات الكبرى بينما لا تزال في مراحلها الأولى في مناطق أخرى؛ مما يجعل النظرة لدى الالتزام الفعلي مرتفعة بالبيئة المؤسسية المباشرة التي يعيشها الموظف في عمله اليومي.

| تلتزم أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أعمالها. |               |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                           |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                                     | أوافق بشدة    | 97        | 36.7    | 36.7          | 36.7               |
|                                                                                           | أوافق         | 51        | 19.3    | 19.3          | 56.1               |
|                                                                                           | لا أوافق      | 49        | 18.6    | 18.6          | 74.6               |
|                                                                                           | محايد         | 39        | 14.8    | 14.8          | 89.4               |
|                                                                                           | لا أوافق بشدة | 28        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|                                                                                           | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5 : التحليل الإحصائي لالتزام أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أعمالها.



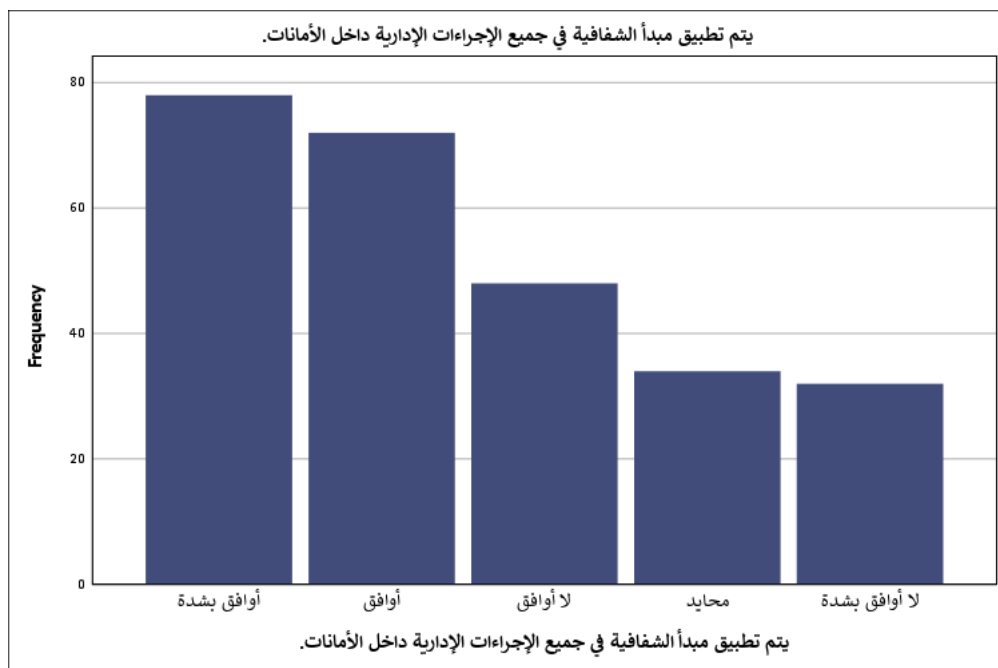
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لالتزام أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أعمالها.

#### • يتم تطبيق مبدأ الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية داخل الأمانات.

سجلت استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ الشفافية متوسطاً حسابياً قدره 3.44 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.391 ؛ هذا المعدل الجسبي يقع في النطاق الإيجابي فوق المتوسط ومصحوباً بدرجة تشتت تعكس تبايناً ملحوظاً في تقييم الموظفين لإجراءات الشفافية. ووفقاً للتوزيعات التكرارية فقد وافق بشدة ثمانية وسبعون بنسبة تسعة وعشرين وخمسة من عشرة بالمئة ، ووافق اثنان وسبعون بنسبة سبعة وعشرين وثلاثة من عشرة بالمئة ؛ مما يعني أن الأغلبية ترى وجود ممارسات جيدة للشفافية. وفي المقابل عبر ثمانية وأربعون فرداً عن عدم موافقتهم بنسبة ثمانية عشر واثنين من عشرة بالمئة ، واختار اثنان وثلاثون موظفاً خانة "لا أوافق بشدة" بنسبة اثني عشر وتسعة من عشرة بالمئة ، واختار اثنان وثلاثون موظفاً خانة "لا أوافق بشدة" بنسبة اثني عشر وواحد من عشرة بالمئة. يحتمل أن يرجع هذا التقييم المتأرجح إلى طبيعة الإجراءات الإدارية ذاتها؛ فبعض المعاملات قد تتسم بالوضوح الكامل والمسارات الرقمية المعلنة للجميع، في حين قد تظل بعض القرارات المتعلقة بالترقيات أو التعيينات أو توزيع الميزانيات الداخلية أقل وضوحاً؛ مما يولد شعوراً لدى شريحة من الموظفين بحاجة الأمانات إلى بذل المزيد من الجهود لتعميم الشفافية لتشمل كافة المسارات التنظيمية دون استثناء.

| يتم تطبيق مبدأ الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية داخل الأمانات. |               |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | أوافق بشدة    | 78        | 29.5    | 29.5          | 29.5               |
|                                                                   | أوافق         | 72        | 27.3    | 27.3          | 56.8               |
|                                                                   | لا أوافق      | 48        | 18.2    | 18.2          | 75.0               |
|                                                                   | محايد         | 34        | 12.9    | 12.9          | 87.9               |
|                                                                   | لا أوافق بشدة | 32        | 12.1    | 12.1          | 100.0              |
|                                                                   | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 6 : التحليل الإحصائي لتطبيق مبدأ الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية داخل الأمانات.



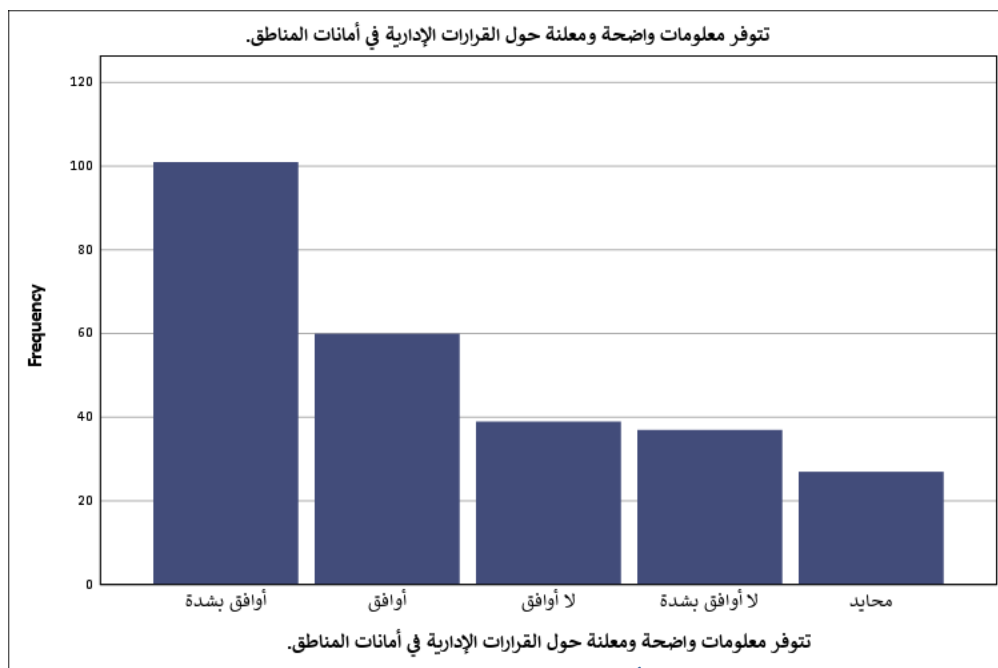
شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتطبيق مبدأ الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية داخل الأمانات.

#### • تتوفر معلومات واضحة ومعلنة حول القرارات الإدارية في أمانات المناطق.

أشارت البيانات الإحصائية الخاصة بتوفر المعلومات الواحدة والمعلنة إلى متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري بلغ 1.468 ؛ وهو ما يعكس ميلاً نحو التأييد العام لوجود قنوات إعلان واضحة للقرارات الإدارية مع تشتت واسع النطاق في الإجابات يؤكد الارتفاع النسبي للانحراف المعياري. وتوزعت التكرارات لتضع "أوافق بشدة" في الصدارة بمئة واحد تكرار ونسبة ثمانية وثلاثين وثلاثة من عشرة بالمئة ، يليه خيار "أوافق" بستين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين وسبعة من عشرة بالمئة. وجاء خيار "لا أوافق" بتسعة وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمئة ، ثم "لا أوافق بشدة" بسبعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر بالمئة ، وتوقف الحياد عند سبعة وعشرين مشاركاً بنسبة عشرة واثنين من عشرة بالمئة. يبدو من هذه الأرقام أن هناك تحولاً إيجابياً نحو النشر الإلكتروني للقرارات عبر المنصات الداخلية للأمانات؛ فالأتمتة ساهمت في سرعة تدفق المعلومات. قد تعود أسباب عدم الرضا لدى البعض إلى ضعف آليات التفسير والشرح المصاحبة لتلك القرارات؛ فالإعلان المجرد عن القرار قد لا يكون كافياً إذا لم ترافقه الحيثيات والمبررات التنظيمية الواضحة؛ مما يستوجب تطوير قنوات التواصل الداخلي لرفع مستوى الوعي التنظيمي.

| تتوفر معلومات واضحة ومعلنة حول القرارات الإدارية في أمانات المناطق. |               |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                     |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                               | أوافق بشدة    | 101       | 38.3    | 38.3          | 38.3               |
|                                                                     | أوافق         | 60        | 22.7    | 22.7          | 61.0               |
|                                                                     | لا أوافق      | 39        | 14.8    | 14.8          | 75.8               |
|                                                                     | لا أوافق بشدة | 37        | 14.0    | 14.0          | 89.8               |
|                                                                     | محايد         | 27        | 10.2    | 10.2          | 100.0              |
|                                                                     | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتوفر معلومات واضحة ومعلنة حول القرارات الإدارية في أمانات المناطق.



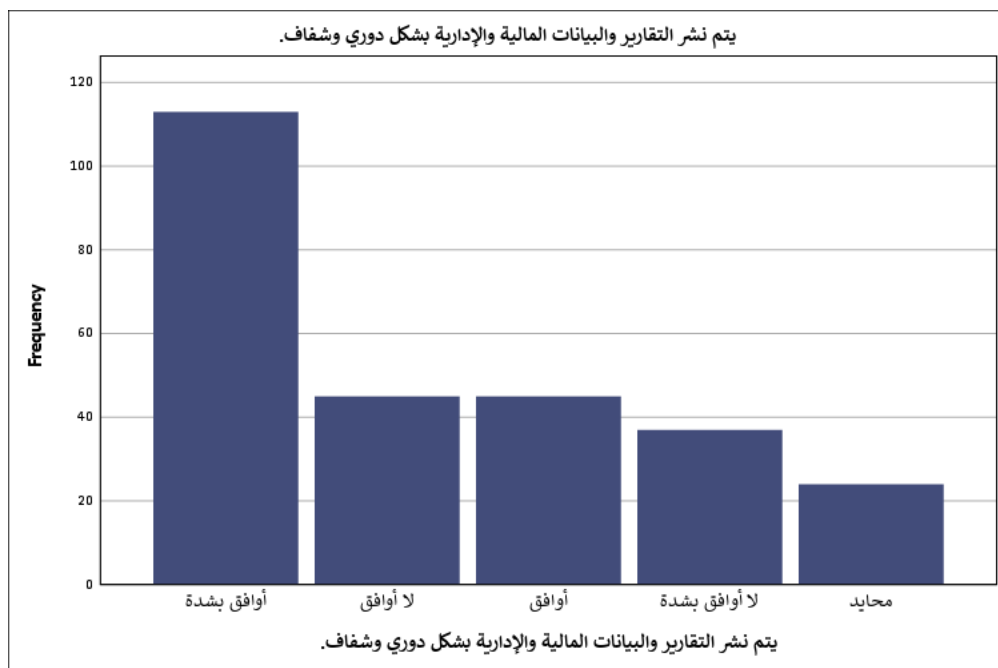
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوفر معلومات واضحة ومعلنة حول القرارات الإدارية في أمانات المناطق.

#### • يتم نشر التقارير والبيانات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف.

كشف التحليل الوصفي لهذه العبارة عن تحقيق متوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري بلغ 1.514 ؛ هذا الارتفاع في قيمة الانحراف المعياري يعد مؤشراً قوياً على الاستقطاب الحاد في آراء المشاركين بين مؤيد ومعارض لآليات النشر المالي والإداري. واحتل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بمئة وثلاثة عشر تكراراً ونسبة اثنين وأربعين وثمانية من عشرة بالمئة؛ تلاه بالتساوي خيارا "أوافق" و"لا أوافق" بخمسة وأربعين تكراراً لكل منهما ونسبة سبعة عشر بالمئة. وسجل خيار "لا أوافق بشدة" سبعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر بالمئة، وانتهت الفئة المحايدة بأربعة وعشرين تكراراً ونسبة تسعة واحد من عشرة بالمئة. يحتمل أن تفسر هذه النتائج بمدى قرب الموظف أو بعده عن الإدارات المالية والرقابية؛ فالموظفون العاملون في القطاعات التنفيذية المباشرة قد يلمسون وجود تقارير دورية منشورة بحكم طبيعة عملهم، بينما قد يشعر العاملون في المكاتب الفرعية أو الإدارات الخدمية البسيطة بعزلة عن تلك البيانات؛ مما يتطلب وضع سياسة موحدة للنشر تضمن وصول التقارير المالية والإدارية لجميع المستويات الوظيفية تعزيزاً للثقة المؤسسية.

| يتم نشر التقارير والبيانات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف. |               |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | أوافق بشدة    | 113       | 42.8    | 42.8          | 42.8               |
|                                                               | لا أوافق      | 45        | 17.0    | 17.0          | 59.8               |
|                                                               | أوافق         | 45        | 17.0    | 17.0          | 76.9               |
|                                                               | لا أوافق بشدة | 37        | 14.0    | 14.0          | 90.9               |
|                                                               | محايد         | 24        | 9.1     | 9.1           | 100.0              |
|                                                               | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8 : التحليل الإحصائي لنشر التقارير والبيانات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف.



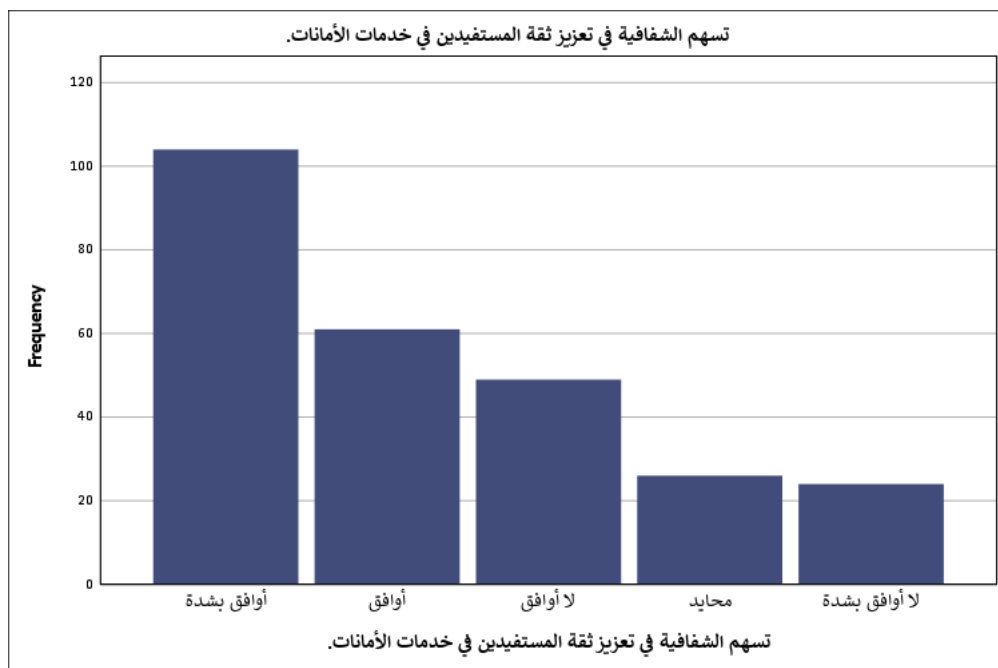
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لنشر التقارير والبيانات المالية والإدارية بشكل دوري وشفاف.

#### • تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين في خدمات الأمانات.

حظيت هذه العبارة بمستوى تأييد مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 وانحراف معياري قدره 1.392 ؛ مما يبرهن على وعي جمعي متقدم لدى أفراد العينة بالآثر الإستراتيجي للشفافية على العلاقة مع الجمهور الخارجي. وجاء خيار "أوافق بشدة" بتكرار بلغ مئة وأربعة وبنسبة تسعة وثلاثين وأربعة من عشرة بالمئة ، يليه خيار "أوافق" بواحد وستين تكراراً وبنسبة ثلاثة وعشرين وواحد من عشرة بالمئة. وفي المقابل انحصر خيار "لا أوافق" في تسعة وأربعين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر وستة من عشرة بالمئة ، واختار ستة وعشرون مشاركاً الحياد بنسبة تسعة وثمانية من عشرة بالمئة ، وسجل خيار "لا أوافق بشدة" أربعة وعشرين تكراراً بنسبة تسعة وواحد من عشرة بالمئة. تعزز هذه النتيجة القناعة بأن وضوح الإجراءات وإعلان معايير تقديم الخدمات البلدية يقلل من الفجوة بين الأمانة والمواطن؛ فالمستفيد عندما يدرك مسار معاملته والشروط المطلوبة لإنجازها تتولد لديه قناعة بعدالة التعامل؛ مما يقلل من الشكاوى ويبني جسوراً من الثقة المستدامة؛ وهو ما ينعكس في النهاية على السمعة المؤسسية الإيجابية للأجهزة البلدية.

| تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين في خدمات الأمانات. |               |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | أوافق بشدة    | 104       | 39.4    | 39.4          | 39.4               |
|                                                          | أوافق         | 61        | 23.1    | 23.1          | 62.5               |
|                                                          | لا أوافق      | 49        | 18.6    | 18.6          | 81.1               |
|                                                          | محايد         | 26        | 9.8     | 9.8           | 90.9               |
|                                                          | لا أوافق بشدة | 24        | 9.1     | 9.1           | 100.0              |
|                                                          | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين في خدمات الأمانات.



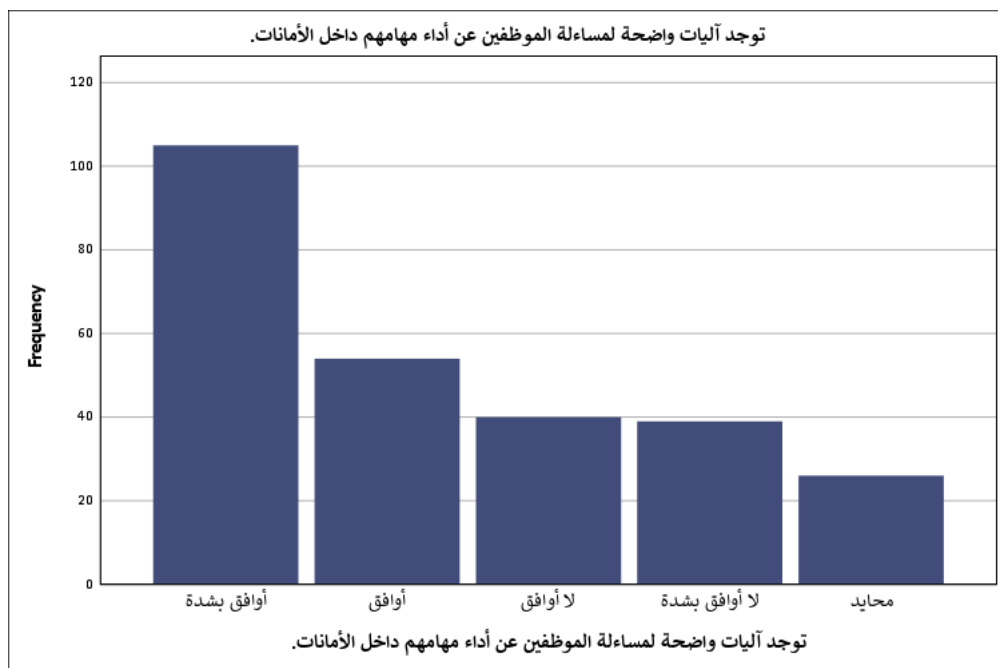
شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة الشفافية في تعزيز ثقة المستخدمين في خدمات الأمانات.

#### • توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أداء مهامهم داخل الأمانات.

أفادت النتائج المستخرجة للعبارة المتعلقة بآليات المساءلة بوجود موافقة عامة تمثلت في متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري بلغ 1.497 ؛ هذا التشنت الملحوظ يشير إلى أن تقييم كفاءة آليات المساءلة يختلف باختلاف الموقع الوظيفي والمستوى الإداري للمستجيبين. وسجل خيار "أوافق بشدة" مئة وخمسة تكرارات بنسبة تسعة وثلاثين وثمانية من عشرة بالمئة ، يليه خيار "أوافق" بأربعة وخمسين تكراراً بنسبة عشرين وخمسة من عشرة بالمئة. وجاء خيار "لا أوافق" بأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر واثنين من عشرة بالمئة ، متقارباً جداً مع خيار "لا أوافق بشدة" الذي حصد تسعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمئة ، في حين التزم ستة وعشرون فرداً الحياد بنسبة تسعة وثمانية من عشرة بالمئة. قد يعود السبب في هذا التباين إلى أن الأنظمة العقابية والرقابية موجودة ومكتوبة بالفعل ويشعر بها الجميع؛ لكن الفعالية الإجرائية في تطبيقها قد تكتنفها بعض الثغرات؛ فالمساءلة تظهر تارة كأداة تصحيحية وتارة أخرى كإجراء روتيني مما يضعف أثرها النفسي والتنظيمي؛ وهو ما يستدعي مراجعة دورية لآليات تفعيل المحاسبة الإدارية.

| توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أداء مهامهم داخل الأمانات. |               |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                 |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                           | أوافق بشدة    | 105       | 39.8    | 39.8          | 39.8               |
|                                                                 | أوافق         | 54        | 20.5    | 20.5          | 60.2               |
|                                                                 | لا أوافق      | 40        | 15.2    | 15.2          | 75.4               |
|                                                                 | لا أوافق بشدة | 39        | 14.8    | 14.8          | 90.2               |
|                                                                 | محايد         | 26        | 9.8     | 9.8           | 100.0              |
|                                                                 | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لوجود آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أداء مهامهم داخل الأمانات.



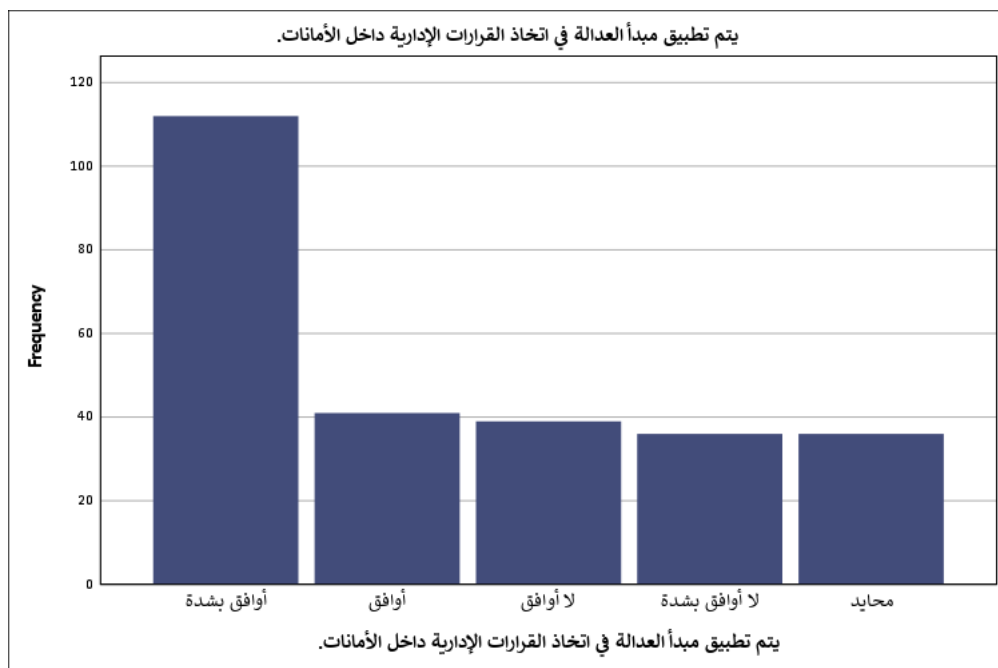
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لوجود آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أداء مهامهم داخل الأمانات.

#### • يتم تطبيق مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الأمانات.

أظهر المؤشر الإحصائي لمبدأ العدالة الإدارية متوسطاً حسابياً بلغ 3.58 وانحرافاً معيارياً قدره 1.488 ؛ هذا المزيج الرقمي يرمي إلى قبول عام مشوب بالحذر ووجود تباين في وجهات النظر حول عدالة القرارات المتخذة داخل الأروقة الإدارية للأمانات. ووفقاً للتوزيعات التكرارية فقد اختار مئة واثنًا عشر مشاركاً "أوافق بشدة" بنسبة اثنين وأربعين وأربعة من عشرة بالمئة ، ووافق واحد وأربعون بنسبة خمسة عشر وخمسة من عشرة بالمئة. وعارض تسعة وثلاثون فرداً بنسبة أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمئة ، وتساوى خياراً "لا أوافق بشدة" و"محايد" بستة وثلاثين تكراراً ونسبة ثلاثة عشر وستة من عشرة بالمئة لكل منهما. قد ترتبط هذه النتائج بطبيعة القرارات الإدارية المرتبطة بالميزات والترقيات والتدريب؛ فالموظف الذي يرى معايير موضوعية يتم تطبيقها بانتظام يشعر بالعدالة المطلقة، بينما قد يفسر غياب التواصل الفعال في اتخاذ بعض القرارات على أنه نوع من المحاباة؛ مما يبرز أهمية صياغة سياسات واضحة ومعايير معلنة ومقننة لضمان النزاهة والعدالة الوظيفية.

| يتم تطبيق مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الأمانات. |               |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | أوافق بشدة    | 112       | 42.4    | 42.4          | 42.4               |
|                                                                  | أوافق         | 41        | 15.5    | 15.5          | 58.0               |
|                                                                  | لا أوافق      | 39        | 14.8    | 14.8          | 72.7               |
|                                                                  | لا أوافق بشدة | 36        | 13.6    | 13.6          | 86.4               |
|                                                                  | محايد         | 36        | 13.6    | 13.6          | 100.0              |
| Total                                                            |               | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتطبيق مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الأمانات.



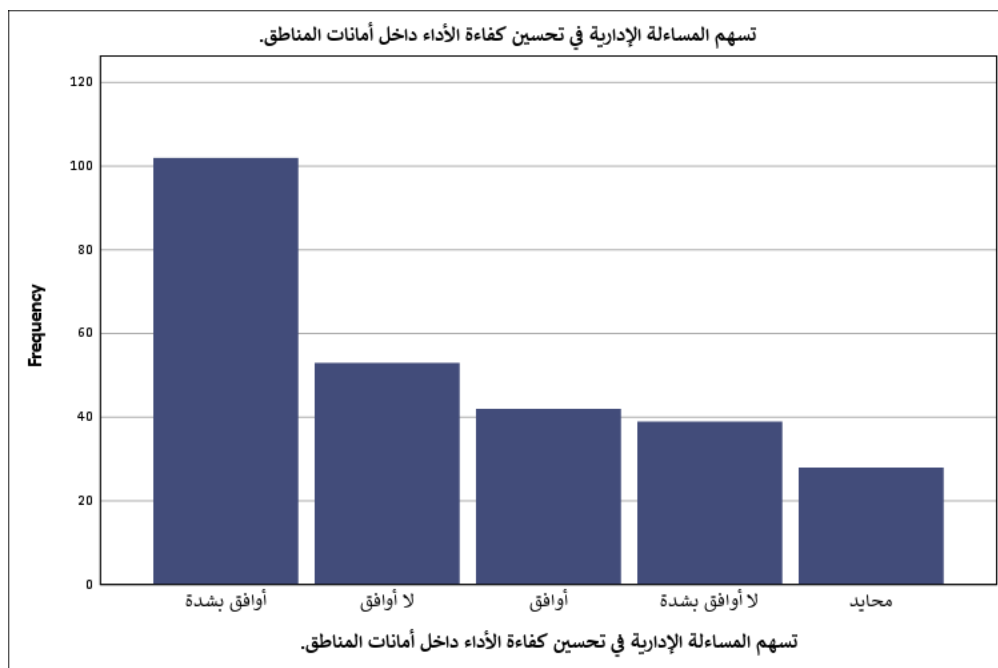
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتطبيق مبدأ العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الأمانات.

#### • تسهم المساءلة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل أمانات المناطق.

حققت العبارة الخاصة بآثر المساءلة الإدارية على كفاءة الأداء متوسطاً حسابياً بلغ 3.44 وانحرافاً معيارياً قدره 1.522 ؛ ويعتبر هذا الانحراف المعياري من أعلى القيم المسجلة في الدراسة؛ مما يبرز عمق الانقسام في رؤية الموظفين حول الجدوى الفعلية للمساءلة المطبقة حالياً في رفع الكفاءة. واختار مئة واثنان من المشاركين "أوافق بشدة" بنسبة ثمانية وثلاثين وستة من عشرة بالمئة ، تلاهم خيار "لا أوافق" بثلاثة وخمسين تكراراً ونسبة عشرين وواحد من عشرة بالمئة. وجاء خيار "أوافق" في المرتبة الثالثة باثنين وأربعين تكراراً ونسبة خمسة عشر وتسعة من عشرة بالمئة ، يليه "لا أوافق بشدة" بتسعة وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمئة ، وتوقف الحياد عند ثمانية وعشرين تكراراً بنسبة عشرة وستة من عشرة بالمئة. يحتمل أن تعزى المعارضة النسبية إلى أن المساءلة إذا ركزت على تصيد الأخطاء والجانب العقابي الصرف قد تؤدي إلى إحباط الموظفين ودفعهم نحو الخمول وتجنب المبادرة؛ بينما المساءلة البناءة القائمة على التوجيه وتصحيح المسار هي التي تسهم حقاً في رفع كفاءة الأداء؛ مما يتطلب إعادة توجيه فلسفة الرقابة الداخلية.

| تسهم المساءلة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل أمانات المناطق. |               |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                   |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                             | أوافق بشدة    | 102       | 38.6    | 38.6          | 38.6               |
|                                                                   | لا أوافق      | 53        | 20.1    | 20.1          | 58.7               |
|                                                                   | أوافق         | 42        | 15.9    | 15.9          | 74.6               |
|                                                                   | لا أوافق بشدة | 39        | 14.8    | 14.8          | 89.4               |
|                                                                   | محايد         | 28        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|                                                                   | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة المساءلة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل أمانات المناطق.



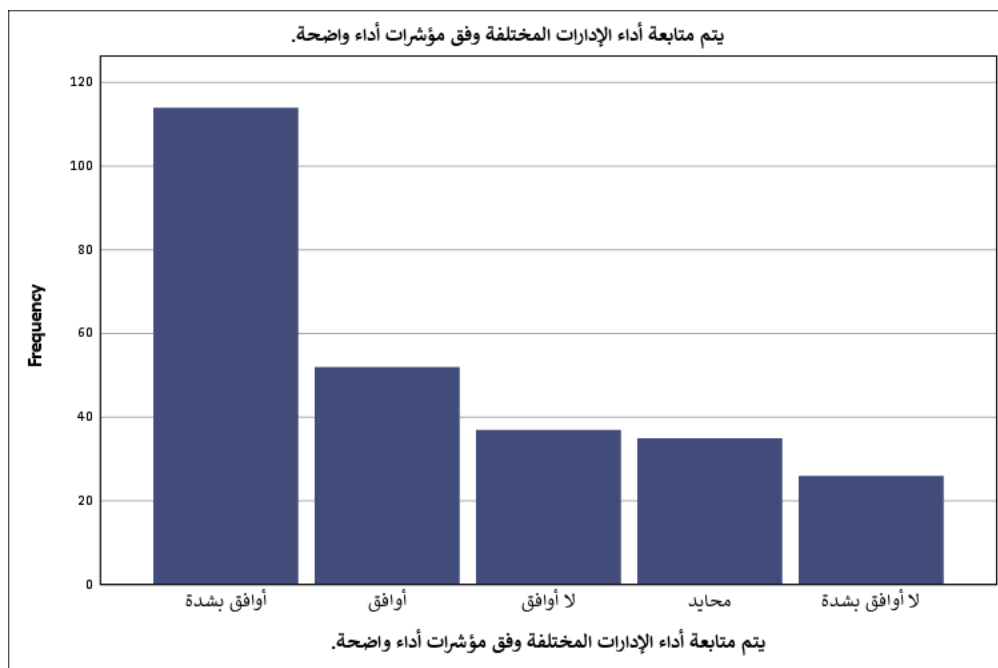
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة المساءلة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل أمانات المناطق.

#### • يتم متابعة أداء الإدارات المختلفة وفق مؤشرات أداء واضحة.

نالت عبارة متابعة الأداء وفق مؤشرات واضحة تأييداً جيداً؛ حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغ 3.72 وانحرافاً معيارياً قدره 1.394 ؛ هذا القبول المرتفع نسبياً يعكس التطور الملحوظ في تبني منهجيات الإدارة بالأهداف والبطاقات الذكية لقياس الأداء في القطاع البلدي. وتوزعت الآراء لتضع "أوافق بشدة" في المقدمة بمئة وأربعة عشر تكراراً ونسبة ثلاثة وأربعين واثنتين من عشرة بالمئة ، يليه خيار "أوافق" باثنين وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر وسبعة من عشرة بالمئة. وجاء خيار "لا أوافق" بسبعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر بالمئة ، ثم "محايد" بخمسة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر وثلاثة من عشرة بالمئة ، وحل خيار "لا أوافق بشدة" في المؤخرة بستة وعشرين تكراراً بنسبة تسعة وثمانية من عشرة بالمئة. يبدو أن إنشاء مكاتب تحقيق الرؤية وإدارات قياس الأداء أحدث نقلة نوعية في وعي الموظفين؛ فالأرقام والمستهدفات أصبحت لغة يومية متداولة؛ وإن كان وجود نسبة من التحفظ قد يرجع إلى قصور في صياغة بعض المؤشرات أو عدم ملاءمتها لطبيعة الأعمال الخدمية المعقدة في بعض القطاعات الفرعية.

| يتم متابعة أداء الإدارات المختلفة وفق مؤشرات أداء واضحة. |               |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | أوافق بشدة    | 114       | 43.2    | 43.2          | 43.2               |
|                                                          | أوافق         | 52        | 19.7    | 19.7          | 62.9               |
|                                                          | لا أوافق      | 37        | 14.0    | 14.0          | 76.9               |
|                                                          | محايد         | 35        | 13.3    | 13.3          | 90.2               |
|                                                          | لا أوافق بشدة | 26        | 9.8     | 9.8           | 100.0              |
|                                                          | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمتابعة أداء الإدارات المختلفة وفق مؤشرات أداء واضحة.



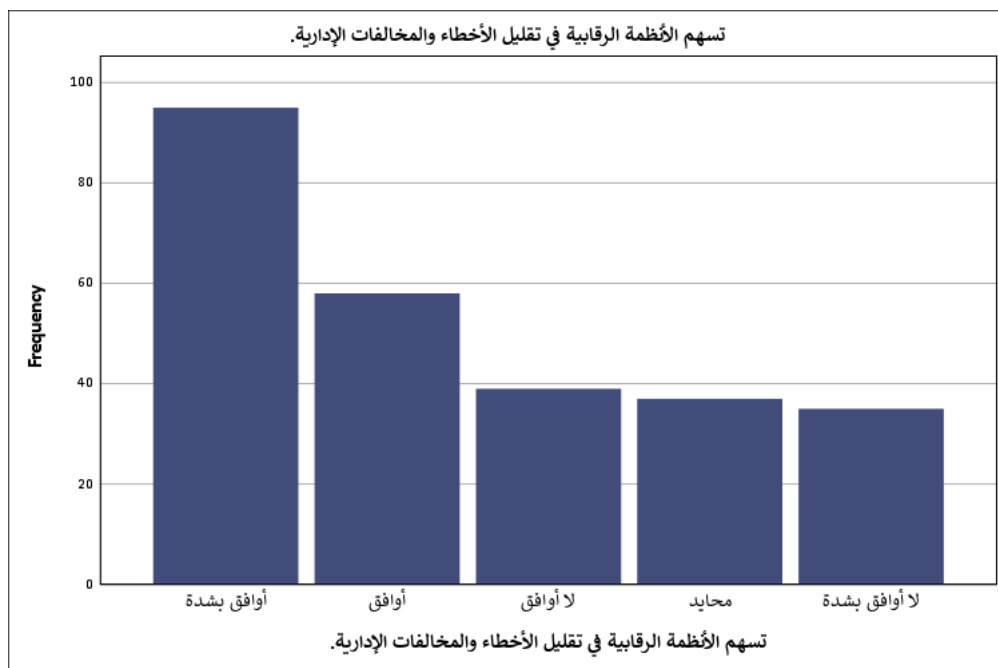
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمتابعة أداء الإدارات المختلفة وفق مؤشرات أداء واضحة.

#### • تسهم الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء والمخالفات الإدارية.

أوضحت النتائج الإحصائية المتعلقة بالدور الوقائي للأنظمة الرقابية متوسطاً حسابياً مقداره 3.53 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.438 ؛ مما يشير إلى قناعة عامة بجدوى الرقابة في ضبط المسارات الإدارية وحماية الصالح العام مع بقاء هوامش تباين طبيعية بين أفراد عينة الدراسة. وجاءت التكرارات لتوضح أن خمسة وتسعين مشاركاً اختاروا "أوافق بشدة" بنسبة ستة وثلاثين بالمئة ، يليهم ثمانية وخمسون اختاروا "أوافق" بنسبة اثنين وعشرين بالمئة. وحصل خيار "لا أوافق" على تسعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر وثمانية من عشرة بالمئة ، تلاه "محايد" بسبعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر بالمئة ، وحل "لا أوافق بشدة" أخيراً بخمسة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر وثلاثة من عشرة بالمئة. ربما تدل هذه الهيكلية الإحصائية على أن وجود جهات رقابية خارجية وداستية يشكل رادعاً تنظيمياً يسهم في حماية النزاهة؛ غير أن الفئة الراضية قد ترى أن التوسع المبالغ فيه في الأنظمة الرقابية والتعقيدات البيروقراطية قد يتسبب في إبطاء المعاملات وتعطيل مصالح المستفيدين؛ مما يحتم خلق موازنة دقيقة بين الرقابة وتيسير الإجراءات.

| تسهم الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء والمخالفات الإدارية. |               |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                             |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                       | أوافق بشدة    | 95        | 36.0    | 36.0          | 36.0               |
|                                                             | أوافق         | 58        | 22.0    | 22.0          | 58.0               |
|                                                             | لا أوافق      | 39        | 14.8    | 14.8          | 72.7               |
|                                                             | محايد         | 37        | 14.0    | 14.0          | 86.7               |
|                                                             | لا أوافق بشدة | 35        | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
|                                                             | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء والمخالفات الإدارية.



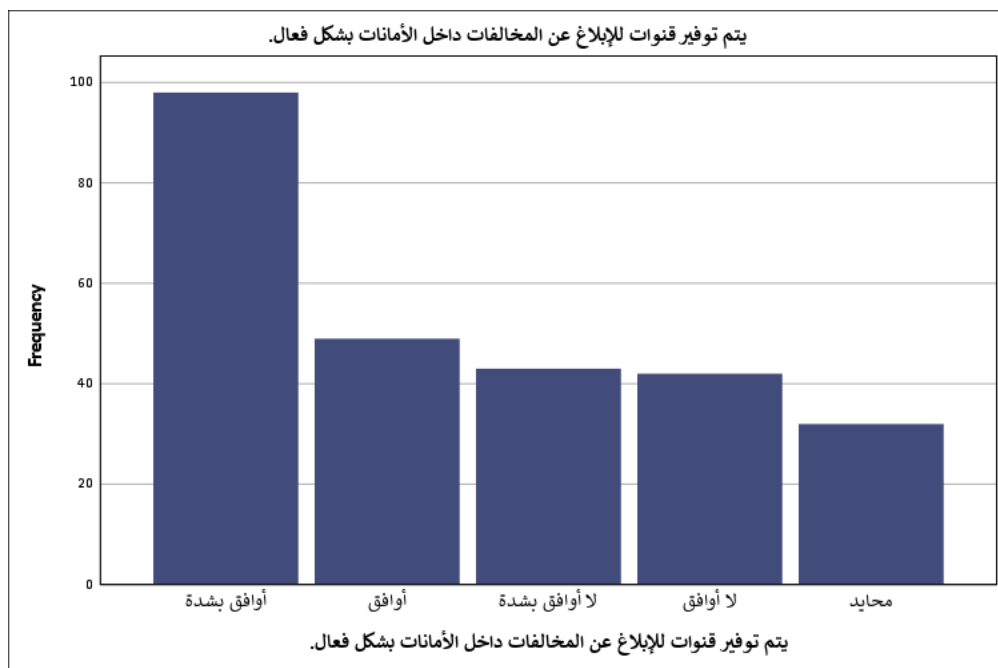
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة الأنظمة الرقابية في تقليل الأخطاء والمخالفات الإدارية.

• يتم توفير قنوات للإبلاغ عن المخالفات داخل الأمانات بشكل فعال.

أظهر التحليل الإحصائي لتوفر قنوات الإبلاغ الفعالة متوسطاً حسابياً قدره 3.44 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.514 ؛ هذا المزيج الرقمي المتميز بارتفاع الانحراف المعياري يشير بوضوح إلى عدم تجانس الرؤى والخبرات الشخصية للموظفين حيال سرية وفعالية قنوات الإبلاغ المتاحة. وبلغ عدد الموافقين بشدة ثمانية وتسعين فرداً بنسبة سبعة وثلاثين وواحد من عشرة بالمئة ، تلاهم الموافقون بتسعة وأربعين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر وستة من عشرة بالمئة. وسجل خيار "لا أوافق بشدة" ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر وثلاثة من عشرة بالمئة ، متقدماً بفارق ضئيل على "لا أوافق" الذي حصده اثنين وأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر وتسعة من عشرة بالمئة ، بينما اختار اثنان وثلاثون الحياد بنسبة اثني عشر وواحد من عشرة بالمئة. تحتل هذه النتيجة وجود قنوات إلكترونية رسمية معلنه من قبل الوزارة أو هيئة مكافحة الفساد براها الشق المؤيد كافي؛ في حين قد يشعر الشق المعارض بنوع من التوجس أو غياب الحماية الكافية للمبلغين على المستوى الداخلي للأمانة؛ مما يحد من دافعيتهم لاستخدام هذه القنوات ويؤكد الحاجة لتعزيز تدابير السرية والأمان الوظيفي.

| يتم توفير قنوات للإبلاغ عن المخالفات داخل الأمانات بشكل فعال. |               |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | أوافق بشدة    | 98        | 37.1    | 37.1          | 37.1               |
|                                                               | أوافق         | 49        | 18.6    | 18.6          | 55.7               |
|                                                               | لا أوافق بشدة | 43        | 16.3    | 16.3          | 72.0               |
|                                                               | لا أوافق      | 42        | 15.9    | 15.9          | 87.9               |
|                                                               | محايد         | 32        | 12.1    | 12.1          | 100.0              |
|                                                               | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتوفير قنوات للإبلاغ عن المخالفات داخل الأمانات بشكل فعال.



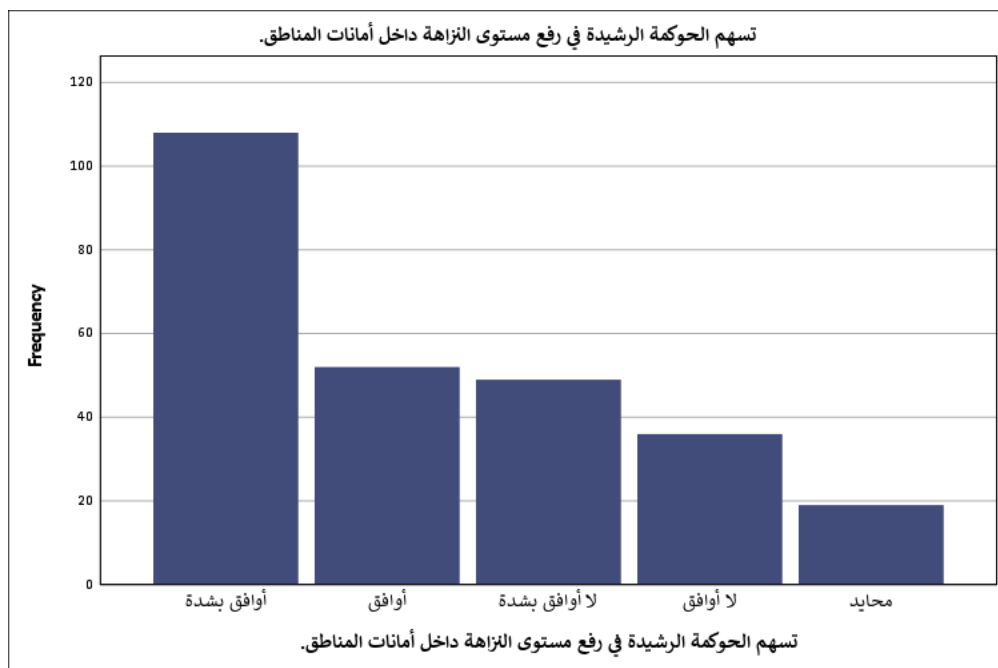
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفير قنوات للإبلاغ عن المخالفات داخل الأمانات بشكل فعال.

#### • تسهم الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى النزاهة داخل أمانات المناطق.

سجلت استجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز النزاهة متوسطاً حسابياً بلغ 3.51 وانحرافاً معيارياً قدره 1.570 ؛ هذا الرقم المرتفع للانحراف المعياري يعكس أعلى مستويات التباين الإحصائي في الدراسة برمتها؛ مما يعبر عن نظرة منقسمة بشدة حول الأثر الملموس لتطبيقات الحوكمة على أرض الواقع. وجاء التوزيع التكراري ليوضح موافقة مئة وثمانية مشاركين بشدة بنسبة أربعين وتسعة من عشرة بالمئة ، تلاهم الموافقون باثنين وخمسين تكراراً وبنسبة تسعة عشر وسبعة من عشرة بالمئة. وعبر تسعة وأربعين فرداً عن عدم موافقتهم بشدة بنسبة ثمانية عشر وستة من عشرة بالمئة ، واختار ستة وثلاثون "لا أوافق" بنسبة ثلاثة عشر وستة من عشرة بالمئة ، واقتصر الحياد على تسعة عشر فرداً بنسبة سبعة واثنين من عشرة بالمئة. قد تفهم هذه النتائج بأن الغالبية تؤمن نظرياً وفكرياً بأن الحوكمة هي السبيل الأمثل لاجتثاث الفساد المالي والإداري ورفع النزاهة؛ لكن الشريحة المعارضة الواسعة قد تكون متأثرة ببعض الممارسات السلبية التي تشهدها؛ مما يتطلب ربط الأطر الفلسفية للحوكمة بآليات تنفيذية صارمة تضمن ملامسة الموظف لأثرها الفعلي في محاربة التجاوزات.

| تسهم الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى النزاهة داخل أمانات المناطق. |               |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                          | أوافق بشدة    | 108       | 40.9    | 40.9          | 40.9               |
|                                                                | أوافق         | 52        | 19.7    | 19.7          | 60.6               |
|                                                                | لا أوافق بشدة | 49        | 18.6    | 18.6          | 79.2               |
|                                                                | لا أوافق      | 36        | 13.6    | 13.6          | 92.8               |
|                                                                | محايد         | 19        | 7.2     | 7.2           | 100.0              |
|                                                                | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى النزاهة داخل أمانات المناطق.



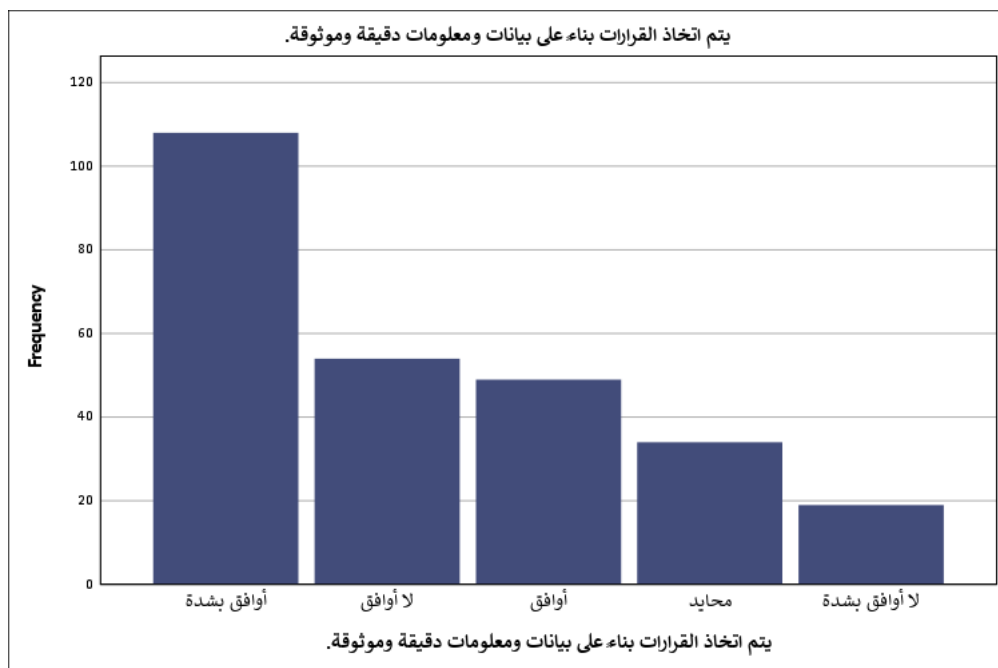
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة الرشيدة في رفع مستوى النزاهة داخل أمانات المناطق.

#### • يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.

بينت المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالاعتماد على البيانات الدقيقة في اتخاذ القرارات متوسطاً حسابياً بلغ 3.66 وانحرافاً معيارياً قدره 1.376 ؛ هذا المؤشر الإيجابي يوضح تنامي الوعي بأهمية التخطيط القائم على الأدلة والبراهين الرقمية في بيئة العمل البلدي الحالية. وتصدر خيار "أوافق بشدة" التوزيع التكراري بمئة وثمانية تكرارات ونسبة أربعين وتسعة من عشرة بالمئة ، يليه خيار "لا أوافق" بأربعة وخمسين تكراراً ونسبة عشرين وخمسة من عشرة بالمئة. وجاء خيار "أوافق" في المرتبة الثالثة بتسعة وأربعين تكراراً بنسبة ثمانية عشر وستة من عشرة بالمئة ، وحل خيار "محايد" بأربعة وثلاثين تكراراً بنسبة اثني عشر وتسعة من عشرة بالمئة ، واقتصر عدم الموافقة الشديدة على تسعة عشر فرداً بنسبة سبعة واثنين من عشرة بالمئة. يشير هذا النمط التكراري إلى نجاح نسبي في مشاريع التحول الرقمي وبناء المستودعات الرقمية للبيانات الجغرافية والإحصائية داخل الأمانات؛ مما يسهل على القيادات اتخاذ قرارات مدروسة؛ وإن كان التحفظ الملحوظ لدى الشريحة الراضية قد ينبع من استمرار بعض القرارات الارتجالية أو المبنية على تقديرات شخصية في بعض الملفات الإدارية الفرعية.

| يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة. |               |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                             |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                       | أوافق بشدة    | 108       | 40.9    | 40.9          | 40.9               |
|                                                             | لا أوافق      | 54        | 20.5    | 20.5          | 61.4               |
|                                                             | أوافق         | 49        | 18.6    | 18.6          | 79.9               |
|                                                             | محايد         | 34        | 12.9    | 12.9          | 92.8               |
|                                                             | لا أوافق بشدة | 19        | 7.2     | 7.2           | 100.0              |
|                                                             | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.



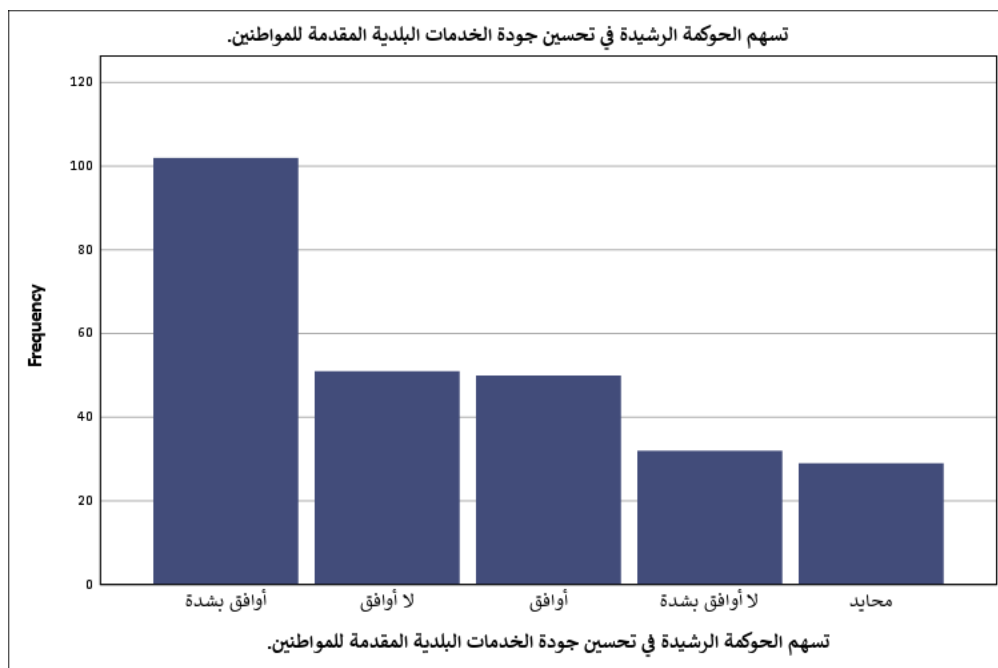
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.

#### • تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.

أفرز التحليل الإحصائي لهذه العبارة الإستراتيجية متوسطاً حسابياً مقداره 3.53 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.464 ؛ هذا القبول العام المائل للموافقة يؤكد الارتباط الوثيق في فكر الكوادر الإدارية بين الأطر التنظيمية والمخرجات النهائية التي يلمسها المواطن في حياته اليومية. وسجل خيار "أوافق بشدة" مئة واثنين من التكرارات بنسبة ثمانية وثلاثين وستة من عشرة بالمئة ، تلاه خيار "لا أوافق" بواحد وخمسين تكراراً وبنسبة تسعة عشر وثلاثة من عشرة بالمئة. وحل خيار "أوافق" ثالثاً بخمسين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر وتسعة من عشرة بالمئة ، وجاء خيار "لا أوافق بشدة" باثنين وثلاثين تكراراً بنسبة اثني عشر وواحد من عشرة بالمئة ، وانتهى الحياض بتسعة وعشرين فرداً بنسبة أحد عشر بالمئة. ربما تعكس هذه البنية الإحصائية واقع أن الحوكمة من خلال ضبطها لآليات الرقابة والشفافية تمنع الهدر المالي وتضمن توجيه الموارد نحو المشاريع التنموية الأكثر إلحاحاً؛ مما يرفع تلقائياً من جودة الرصف والإنارة والنظافة؛ غير أن التحديات التشغيلية المستمرة على أرض الواقع قد تدفع البعض لعدم التماس هذا الأثر الإيجابي بشكل كامل ومباشر حتى الآن.

| تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين. |               |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | أوافق بشدة    | 102       | 38.6    | 38.6          | 38.6               |
|                                                                       | لا أوافق      | 51        | 19.3    | 19.3          | 58.0               |
|                                                                       | أوافق         | 50        | 18.9    | 18.9          | 76.9               |
|                                                                       | لا أوافق بشدة | 32        | 12.1    | 12.1          | 89.0               |
|                                                                       | محايد         | 29        | 11.0    | 11.0          | 100.0              |
|                                                                       | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.



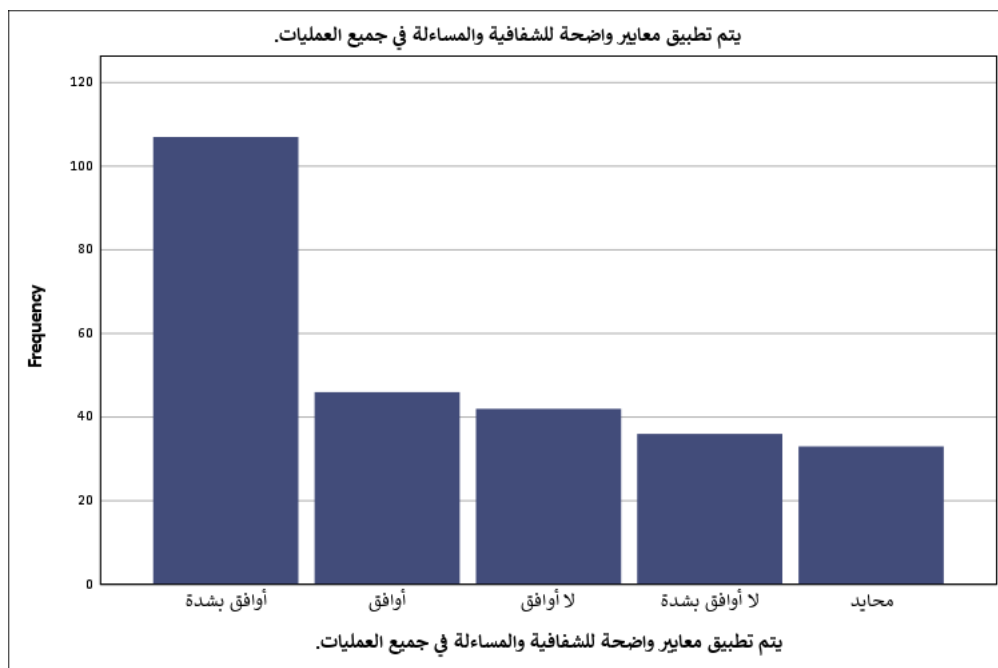
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة الحكومة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.

#### • يتم تطبيق معايير واضحة للشفافية والمساءلة في جميع العمليات.

أوضحت النتائج الإحصائية الخاصة بتعميم معايير الشفافية والمساءلة على كافة العمليات تحقيق متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري بلغ 1.484 ؛ مما يشير إلى وجود قناعة مقبولة فوق المتوسط بوجود هذه المعايير مع تشتت ظاهر يبرهن على عدم شمولية التطبيق بكافة القطاعات بالشكل المأمول. واحتل خيار "أوافق بشدة" النسبة الكبرى بمئة وسبعة تكرارات ونسبة أربعين وخمسة من عشرة بالمئة ، تلاه خيار "أوافق" بستة وأربعين تكراراً ونسبة سبعة عشر وأربعة من عشرة بالمئة. وجاء خيار "لا أوافق" باثنين وأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر وتسعة من عشرة بالمئة ، وحل خيار "لا أوافق بشدة" برأي ستة وثلاثين مشاركاً بنسبة ثلاثة عشر وستة من عشرة بالمئة ، واختار ثلاثة وثلاثون الحياد بنسبة اثني عشر وخمسة من عشرة بالمئة. يبدو أن هندسة الإجراءات وإصدار الأدلة التنظيمية في الأمانات ساهما في مأسسة العمل وضبط العمليات الكبرى كالتعاقدات والمشتريات؛ غير أن العمليات الصغرى أو الداخلية قد تفتقر أحياناً لنفس المستوى من الصرامة التنظيمية؛ مما يبرر وجود فئة من الموظفين لا تراها مطبقة في "جميع" العمليات بلا استثناء.

| يتم تطبيق معايير واضحة للشفافية والمساءلة في جميع العمليات. |               |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                             |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                       | أوافق بشدة    | 107       | 40.5    | 40.5          | 40.5               |
|                                                             | أوافق         | 46        | 17.4    | 17.4          | 58.0               |
|                                                             | لا أوافق      | 42        | 15.9    | 15.9          | 73.9               |
|                                                             | لا أوافق بشدة | 36        | 13.6    | 13.6          | 87.5               |
|                                                             | محايد         | 33        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|                                                             | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتطبيق معايير واضحة للشفافية والمساءلة في جميع العمليات.



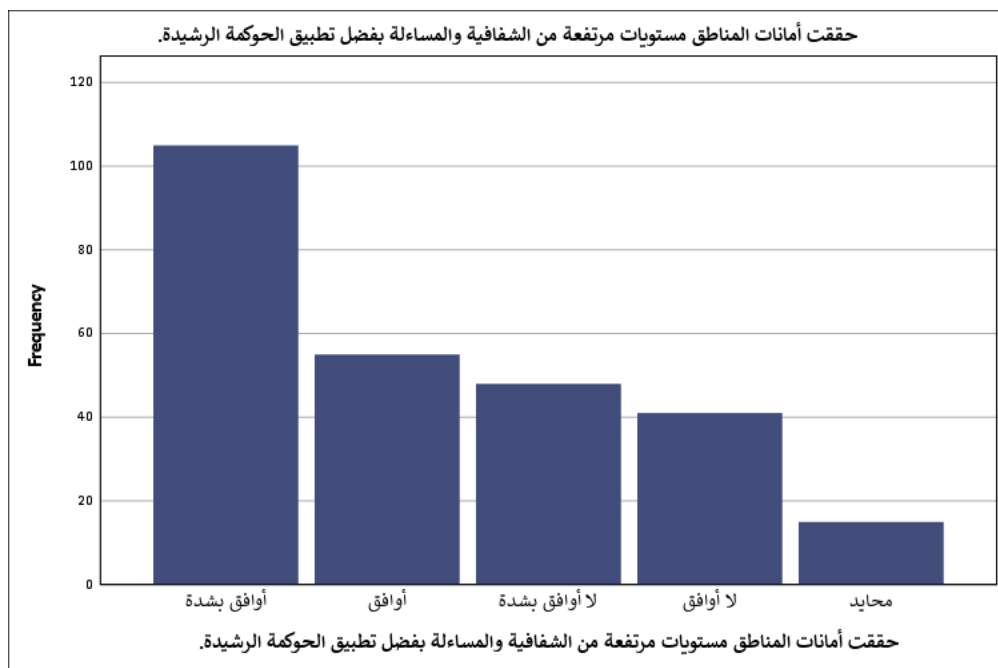
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتطبيق معايير واضحة للشفافية والمساءلة في جميع العمليات.

#### • حققت أمانات المناطق مستويات مرتفعة من الشفافية والمساءلة بفضل تطبيق الحوكمة الرشيدة.

أبانت المؤشرات الوصفية لاستجابات أفراد العينة عن متوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري قدره 1.567 ؛ وهو ما يشير إلى تقييم يقع في النطاق الإيجابي المتوسط مشفوعاً بتشتت عال جداً يؤكد وجود تباين جوهري في تقدير مستوى الإنجاز المحقق فعلياً في ملف الشفافية والمساءلة بفضل الحوكمة. وتوزعت التكرارات لتحوز "أوافق بشدة" على مئة وخمسة أصوات بنسبة تسعة وثلاثين وثمانية من عشرة بالمئة ، تلاها خيار "أوافق" بخمسة وخمسين تكراراً بنسبة عشرين وثمانية من عشرة بالمئة. وسجل خيار "لا أوافق بشدة" ثمانية وأربعين تكراراً بنسبة ثمانية عشر واثنين من عشرة بالمئة ، وحصد خيار "لا أوافق" وواحداً وأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر وخمسة من عشرة بالمئة ، وانتهت الاستجابات بخمسة عشر تكراراً محايداً بنسبة خمسة وسبعة من عشرة بالمئة. تظهر هذه المعطيات أن النظرة للإنجاز تظل نسبية؛ فالتقدم المحرز مقارنة بالسنوات الماضية قد يراه البعض "مستويات مرتفعة" ونقله نوعية هائلة، في حين قد ينظر إليه البعض الآخر بكونه دون المأمول مقارنة بالمعايير العالمية الطموحة؛ مما يفسر هذا الانقسام الواضح في التقييم التكراري.

| حققت أمانات المناطق مستويات مرتفعة من الشفافية والمساءلة بفضل تطبيق الحوكمة الرشيدة. |               |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                      |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                                | أوافق بشدة    | 105       | 39.8    | 39.8          | 39.8               |
|                                                                                      | أوافق         | 55        | 20.8    | 20.8          | 60.6               |
|                                                                                      | لا أوافق بشدة | 48        | 18.2    | 18.2          | 78.8               |
|                                                                                      | لا أوافق      | 41        | 15.5    | 15.5          | 94.3               |
|                                                                                      | محايد         | 15        | 5.7     | 5.7           | 100.0              |
|                                                                                      | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 20 : التحليل الإحصائي لتحقيق أمانات المناطق مستويات مرتفعة من الشفافية والمساءلة بفضل تطبيق الحوكمة الرشيدة.



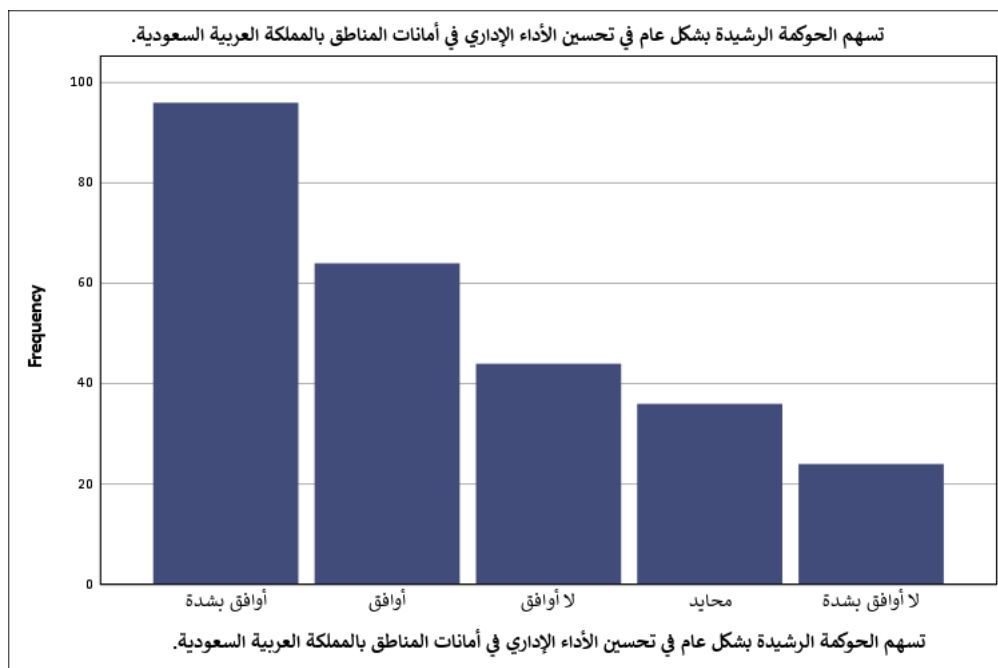
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق أمانات المناطق مستويات مرتفعة من الشفافية والمساءلة بفضل تطبيق الحوكمة الرشيدة.

### • تسهم الحوكمة الرشيدة بشكل عام في تحسين الأداء الإداري في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية.

جاءت نتائج العبارة الختامية في المحور الوصفي لتؤكد القناعة بجدوى الحوكمة؛ حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغ 3.62 وانحرافاً معيارياً قدره 1.360 ؛ مما يوضح وجود اتفاق عام تفوق قوته بقية العبارات التنفيذية حول الأهمية الإستراتيجية الكلية للحوكمة الرشيدة في تطوير المنظومة الإدارية. وحل خيار "أوافق بشدة" أولاً بستة وتسعين تكراراً وبنسبة ستة وثلاثين وأربعة من عشرة بالمئة ، يليه خيار "أوافق" بأربعة وستين تكراراً وبنسبة أربع وعشرين واثنين من عشرة بالمئة. وعبر أربعة وأربعون مشاركاً عن عدم موافقتهم بنسبة ستة عشر وسبعة من عشرة بالمئة ، ووقف ستة وثلاثون في منطقة الحياء بنسبة ثلاثة عشر وستة من عشرة بالمئة ، وسجل خيار "لا أوافق بشدة" أربعة وعشرين تكراراً بنسبة تسعة واحد من عشرة بالمئة. تلخص هذه التوليفة الرقمية الإجماع الفكري على أن التطبيق المتكامل والنزاهة لمبادئ الحوكمة يمثل المدخل الأساسي لإصلاح الإدارة البلدية وتطوير أدائها وتجاوز المعوقات البيروقراطية؛ مما يمنح متخذي القرار دافعاً قوياً للمضي قدماً في تعزيز هندسة الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية بكافة مستوياتها.

| تسهم الحوكمة الرشيدة بشكل عام في تحسين الأداء الإداري في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية. |               |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                                    |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                                              | أوافق بشدة    | 96        | 36.4    | 36.4          | 36.4               |
|                                                                                                    | أوافق         | 64        | 24.2    | 24.2          | 60.6               |
|                                                                                                    | لا أوافق      | 44        | 16.7    | 16.7          | 77.3               |
|                                                                                                    | محايد         | 36        | 13.6    | 13.6          | 90.9               |
|                                                                                                    | لا أوافق بشدة | 24        | 9.1     | 9.1           | 100.0              |
|                                                                                                    | Total         | 264       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الرشيدة بشكل عام في تحسين الأداء الإداري في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة الرشيدة بشكل عام في تحسين الأداء الإداري في أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية.

#### • اختبار المصادقية والموثوقية

أظهرت نتائج تحليل الثبات والموثوقية لأداة الدراسة المكونة من عشرين فقرة مؤشرات إحصائية رفيعة المستوى؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.907 على عينة استطلاع كاملة وصالحة للتحليل بلغت مئتين وأربعة وستين حالة بنسبة مئة بالمئة دون استبعاد أي مفردة. وتعتبر هذه القيمة المرتفعة جداً والتي تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً في البحوث الاجتماعية والإدارية البالغ 0.70 دليلاً قاطعاً على التماسك الداخلي القوي بين عبارات الاستبيان؛ مما يعني أن الأداة صالحة تماماً لقياس ما وضعت لقياسه وتتميز بالثبات والاستقرار العالي؛ فلو أعيد تطبيق هذا الاستبيان على عينة مماثلة في ظروف مشابهة فإنه يحتمل وبدرجة ثقة هائلة الحصول على نفس النتائج؛ هذا الأساس الإحصائي المتين يمنح الباحث طمأنينة كاملة صحة البناء الهيكلي للدراسة ويؤكد أن البيانات المجمعة من أمانات المناطق بالمملكة العربية السعودية ذات اعتمادية وموثوقية عالية يمكن الارتكاز عليها في بناء القرارات والخطط الإستراتيجية وتعميم نتائج التحليلات المتقدمة بثقة علمية تامة.

| Case Processing Summary |                       |     |       |
|-------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                         |                       | N   | %     |
| Cases                   | Valid                 | 264 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0   | 0.    |
|                         | Total                 | 264 | 100.0 |

.a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| 907.                   | 20         |

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

#### • تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

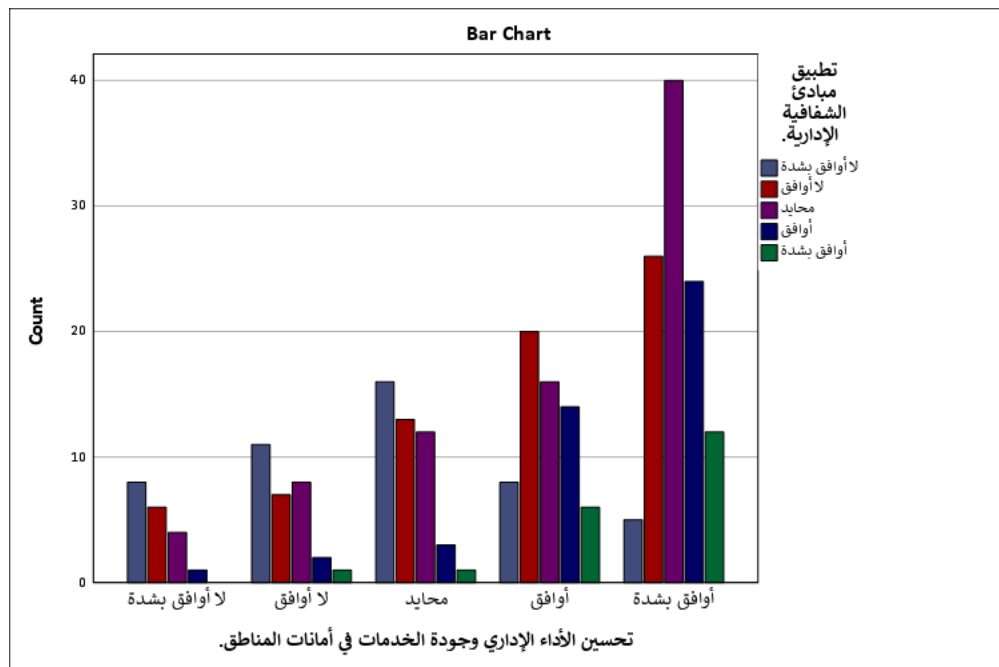
##### 1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وتطبيق مبادئ الشفافية الإدارية.

كشفت نتائج اختبار كاي اسكوير للاستقلال عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق ومدى تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية؛ إذ بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون 50.666 عند درجات حرية تساوي 16 وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000. وبما أن مستوى الدلالة المستخرج أقل بكثير من القيمة الحرجة المعتمدة في العلوم الإدارية 0.05؛ فإننا نرفض فرضية الاستقلال ونؤكد وجود ارتباط جوهري؛ مما يعني أن جودة الخدمات وتطور الأداء ليس ترفاً معزولاً وإنما يتأثر تأثراً مباشراً بمدى انفتاح الأمانات ومشاركتها للمعلومات والقرارات مع الموظفين والمستفيدين على حد سواء. ويؤكد الرسم البياني المتقاطع هذا المنحى؛ حيث يتركز الموظفون الذين يلمسون تحسناً كبيراً في الأداء وجودة الخدمات في الفئات التي تؤيد بشدة وجود شفافية إدارية فاعلة. فالمعلومة الواضحة تقلل من الاجتهادات الشخصية وتمنع تعارض المصالح؛ مما يسرع بدوره من وتيرة إنجاز المعاملات البلدية ويعزز الكفاءة التشغيلية للمنظومة برمتها.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 50.666 <sup>a</sup> | 16 | .000.                             |
| Likelihood Ratio             | 54.121              | 16 | .000.                             |
| Linear-by-Linear Association | 37.294              | 1  | .000.                             |
| N of Valid Cases             | 264                 |    |                                   |

.a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وتطبيق مبادئ الشفافية الإدارية.



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وتطبيق مبادئ الشفافية الإدارية.

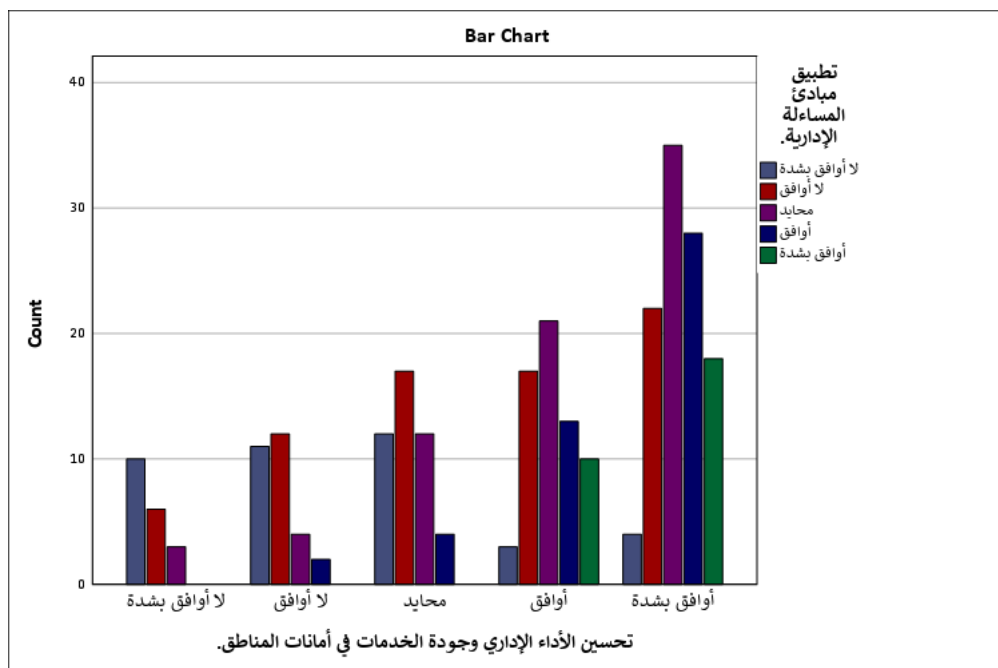
## 2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وتطبيق مبادئ المساءلة الإدارية.

أفرزت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كاي اسكوير ارتباطاً وثيقاً وعالي الدلالة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات وبين تفعيل مبادئ المساءلة الإدارية داخل الأمانات؛ حيث سجلت قيمة بيرسون لكاي اسكوير 82.414 عند درجات حرية بلغت 16 وبمستوى دلالة احتمالية متناهية في الصغر بلغت 0.000. وتعتبر هذه النتيجة من أقوى العلاقات الارتباطية المكتشفة في هذه الدراسة نظراً للارتفاع الكبير في قيمة الاختبار مقارنة بالقيمة الجدولية؛ مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ هذا الارتداد الإحصائي يبرهن على أن المساءلة الواضحة والمبنية على أسس موضوعية تمثل ركيزة جوهرية لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الجودة والتميز المؤسسي. ويوضح التمثيل البياني المتقاطع المرفق تصاعداً واضحاً في أعداد الموظفين الذين يقرون بجودة الخدمات كلما ارتفعت قناعتهم بوجود آليات محاسبية صارمة وفعالة؛ فالشعور بالمسؤولية ووجود رقابة فاعلة يمنع التراخي الإداري ويدفع الكوادر لتقديم أفضل ما لديهم؛ مما يسهم مباشرة في الارتقاء بمستوى المخرجات الخدمية المقدمة للمواطنين وتطوير العمل الإداري بشكل حثيث.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 82.414 <sup>a</sup> | 16 | .000.                             |
| Likelihood Ratio             | 90.987              | 16 | .000.                             |
| Linear-by-Linear Association | 65.880              | 1  | .000.                             |
| N of Valid Cases             | 264                 |    |                                   |

.a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.02

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وتطبيق مبادئ المساءلة الإدارية.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجوده الخدمات في أمانات المناطق. وتطبيق مبادئ المساءلة الإدارية.

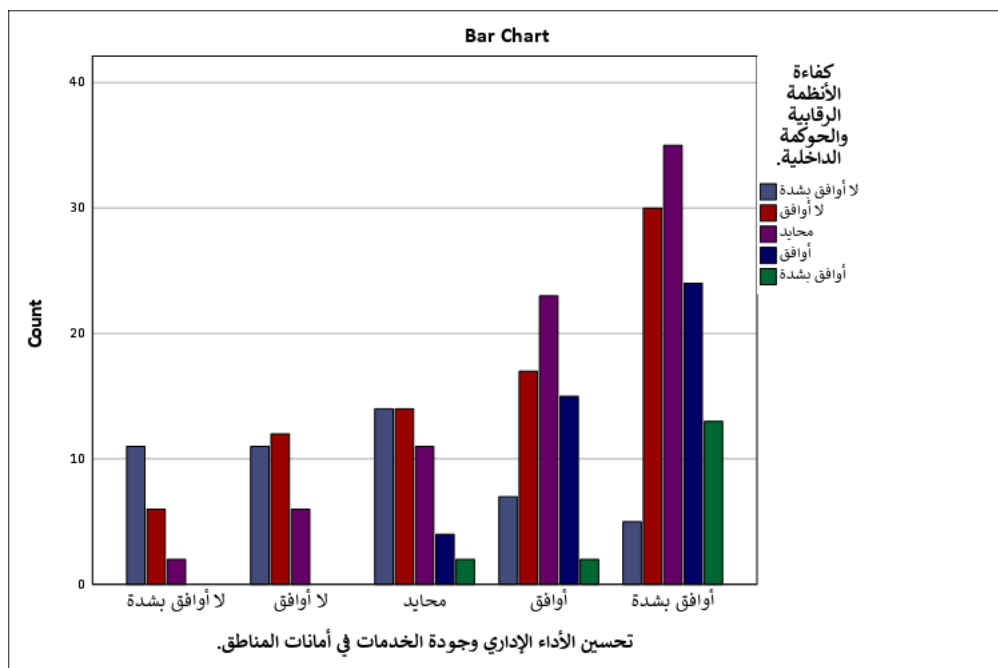
### 3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجوده الخدمات في أمانات المناطق. وكفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية.

أكدت البيانات التحليلية المستخرجة من جدول كاي اسكوير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية وبين تحسين الأداء وجوده الخدمات البلدية؛ فقد وصلت قيمة كاي اسكوير لبيرسون إلى 69.590 عند درجات حرية تساوي 16 وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000. وبما أن القيمة الاحتمالية تقترب من الصفر وتصبح القيمة المعيارية 0.05؛ فإن الارتباط بين المتغيرين يعد ارتباطاً حقيقياً وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية؛ مما يعزز المفهوم الإداري القائل بأن الحوكمة الداخلية والأنظمة الرقابية الفعالة تمثل صمام الأمان لأي مؤسسة خدمية. ويظهر التوزيع البياني المتقاطع بوضوح توافقاً كبيراً بين المستويات المرتفعة لتقييم الرقابة الداخلية والمستويات المتقدمة للرضا عن الأداء الإداري وجودة الخدمات؛ فالأنظمة الرقابية المتكاملة تعمل كأداة إنذار مبكر تمنع وقوع الأخطاء والمخالفات قبل حدوثها أو تتيح معالجتها بسرعة؛ مما يضمن استمرارية الخدمات البلدية بكفاءة عالية ويحمي المقدرات المؤسسية للأمانات بأسلوب منظم مستدام.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 69.590 <sup>a</sup> | 16 | .000.                             |
| Likelihood Ratio             | 76.659              | 16 | .000.                             |
| Linear-by-Linear Association | 55.230              | 1  | .000.                             |
| N of Valid Cases             | 264                 |    |                                   |

a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.22.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجوده الخدمات في أمانات المناطق. وكفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وكفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية.

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

قدمت نتائج تحليل الانحدار المتعدد قراءة علمية دقيقة للأثر المشترك للمتغيرات المستقلة الثلاثة؛ تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية وتطبيق مبادئ المساءلة الإدارية وكفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية على المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. وأظهر ملخص النموذج أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.638 ؛ مما يدل على وجود علاقة طردية جيدة وقوية؛ وسجل معامل التحديد قيمة قدرها 0.407 ومعامل التحديد المعدل 0.400 ؛ مما يعني أن هذه المتغيرات الثلاثة المجتمعة تفلح في تفسير ما نسبته أربعون بالمئة من التباين الحاصل في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات داخل الأمانات ، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية؛ ودعم تحليل التباين هذه النتيجة بقيمة فاء البالغة 59.507 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000 ؛ مما يثبت الصلاحية العالية للنموذج المقترح من الناحية العلمية. وعند فحص المعاملات التفصيلية نجد أن تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية كان الأكثر تأثيراً بقيمة بيتا القياسية 0.360 وبقيمة تاء بلغت 7.069 ، يليه كفاءة الأنظمة الرقابية بقيمة بيتا 0.328 وقيمة تاء بلغت 6.596 ، وحل تطبيق مبادئ الشفافية ثالثاً بقيمة بيتا 0.203 وقيمة تاء بلغت 4.011 ؛ وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.000 ؛ مما يوجب على قيادات الأمانات التركيز على هذه المحاور الثلاثة كحزمة واحدة متكاملة لإحداث التطوير المنشود.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                              |                   |          |                   |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                                   | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                       | .638 <sup>a</sup> | .407     | .400              | 988.                       |
| a. Predictors: (Constant), تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق             |                   |          |                   |                            |

جدول 27 : ملخص النموذج

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                      |                |     |             |        |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model                                                                                   | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | .Sig              |
| 1 Regression                                                                            | 174.384        | 3   | 58.128      | 59.507 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual                                                                                | 253.976        | 260 | 977.        |        |                   |
| Total                                                                                   | 428.360        | 263 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق             |                |     |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية |                |     |             |        |                   |

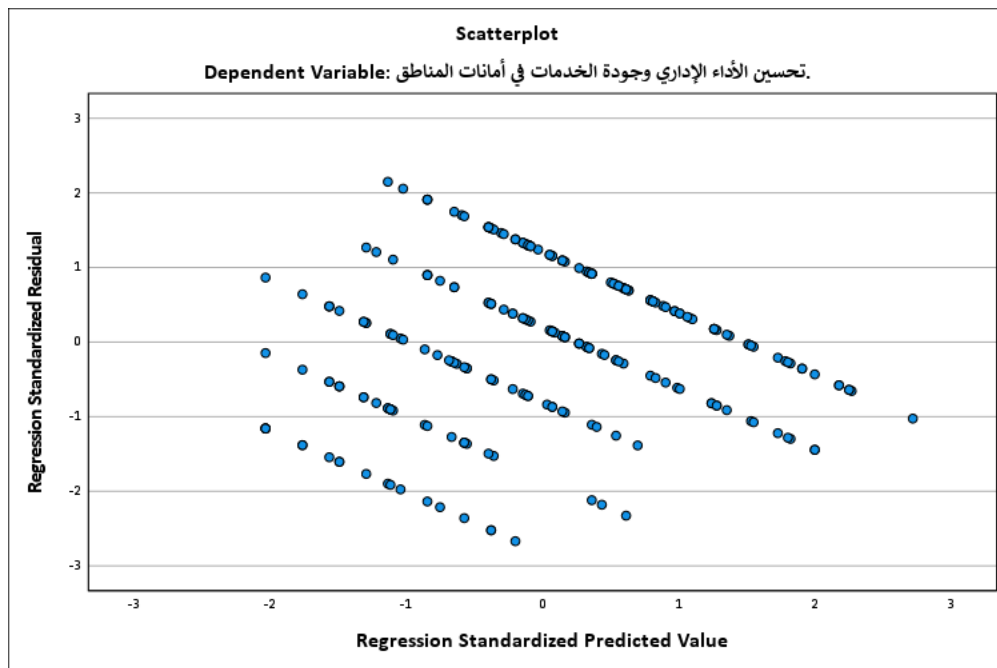
جدول 28 : تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup>      |                             |                           |      |             |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------|-------------|
| Model                          | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t    | .Sig        |
|                                | B                           | Std. Error                | Beta |             |
| 1 (Constant)                   | 1.177                       | 208.                      |      | 5.666 .000. |
| تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية. | 221.                        | 055.                      | 203. | 4.011 .000. |
| تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية. | 381.                        | 054.                      | 360. | 7.069 .000. |

|                                           |      |      |      |       |      |
|-------------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية. | 366. | 055. | 328. | 6.596 | 000. |
|-------------------------------------------|------|------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق.

جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي

|                                                       |                                                       |                                |                                |                                           |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|
| تصنيف الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. |                                                       |                                |                                |                                           |
| تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية.                        |                                                       |                                |                                |                                           |
| تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية.                        |                                                       |                                |                                |                                           |
| كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية.             |                                                       |                                |                                |                                           |
|                                                       | تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق. | تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية. | تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية. | كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية. |

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أيدت مخرجات تحليل التباين الأحادي الصلاحية العالية والتوافق الإحصائي الممتاز للنموذج الرياضي المعتمد في دراسة أثر ممارسات الحوكمة على تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات؛ حيث بلغت القيمة المحسوبة للاختبار فاء 18.095 عند درجات حرية للانحدار بلغت 12 وبمجموع مربعات قدره 198.687. وسجل مستوى الدلالة الإحصائية القيمة 0.000؛ وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في البحوث الأكاديمية؛ مما يقدم دليلاً حاسماً على الرفض القاطع للفرضية الصفرية التي تدعي عدم وجود فروق أو أثر لمتغيرات الحوكمة. ويبرهن هذا التميز الإحصائي على أن التوليفة الإدارية المتشكلة من مبادئ الشفافية والمساءلة والأنظمة الرقابية الممتدة عبر الأمانات تمتلك قدرة تفسيرية وتنبؤية حقيقية وموثوقة؛ فالتباين المفسر بواسطة النموذج يفوق بكثير التباين المتبقي العشوائي؛ مما يعطي متخذي القرار ركيزة علمية صلبة لتصميم برامج التطوير التنظيمي والاعتماد على مخرجات هذا النموذج في التخطيط المستقبلي والتمكين

| ANOVA <sup>a,b</sup> |                |     |             |        |       |
|----------------------|----------------|-----|-------------|--------|-------|
| Source               | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.  |
| Regression           | 198.687        | 12  | 16.557      | 18.095 | .000. |
| Residual             | 229.673        | 251 | 915.        |        |       |
| Total                | 428.360        | 263 |             |        |       |

a. Dependent Variable: تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في أمانات المناطق

b. Model: (Intercept), تطبيق مبادئ الحوكمة الداخلية، كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية، تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية، تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية

## جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup> |       |          |                   |                            |
|-------------------------------------------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                 | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 207217740584588920000000.000              | .681. | .464.    | .438.             | 96.                        |

a. Method: JZS

b. Model: (Intercept), تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، كفاءة الأنظمة الرقابية والحوكمة الداخلية، تطبيق مبادئ المساءلة الإدارية

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

## جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

• فرضيات الدراسة: تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة.

تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة. أسفرت نتائج اختبار تي للعينة الواحدة والموجه لفحص الفرضية الأولى عن دلالات إحصائية هامة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول هذه الفرضية 4.61 وانحراف معياري قدره 0.895. وسجلت قيمة الاختبار تاء المحسوبة 83.660 عند درجات حرية بلغت 251 وثلاثين وستين ومستوى دلالة احتمالية قدره 0.000؛ مما يؤكد وجود فروق دالة إحصائية عند مقارنتها بالقيمة الافتراضية. وأبانت نتائج حجم التأثير عن قيم مرتفعة جداً؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي 5.149 وقيمة تصحيح هيدجز 5.134؛ مما يثبت الأثر البالغ والممتد لهذه الفرضية. يحتمل أن تشير هذه المعطيات الرقمية المرتفعة إلى موافقة قوية من أفراد العينة على منطق الفرضية؛ مما يعني أن الأمانات بالرغم من جهودها التطويرية لا تزال تواجه فجوات في التطبيق المتوازن والشامل لمبادئ الحوكمة؛ فالتفعيل قد يتركز في جوانب معينة على حساب جوانب أخرى؛ مما يولد انطباعاً بوجود تفاوت يتطلب معالجة هيكليّة موحدة لضمان التوازن والشمول التنظيمي لآليات الشفافية والمساءلة بكافة المناطق.

| One-Sample Statistics                                                                                                                      |     |      |                |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                                                                            | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فـ | 264 | 4.61 | 895.           | 055.            |

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة.

| One-Sample Test                                                                                                                            |        |     |                 |                 |                                           |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
| Test Value = 0                                                                                                                             |        |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                                                                            | t      | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence 95% Interval of the Difference |       |
|                                                                                                                                            |        |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فـ | 83.660 | 263 | .000.           | 4.610           | 4.50                                      | 4.72  |

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                    |                           |                |                         |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|-------|
|                                                                                                                                            | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Confidence 95% Interval |       |       |
|                                                                                                                                            |                           |                | Lower                   | Upper |       |
| تُفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تُطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فـ | Cohen's d                 | 895.           | 5.149                   | 4.692 | 5.604 |
|                                                                                                                                            | Hedges' correction        | 898.           | 5.134                   | 4.679 | 5.588 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes

.Cohen's d uses the sample standard deviation  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تفترض هذه الدراسة أن أمانات المناطق في المملكة العربية السعودية تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة متوسطة إلى منخفضة، وبشكل غير متوازن، فيما يتعلق بتنفيذ مبادئ الشفافية والمساءلة.

### • فرضيات الدراسة: تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور.

تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور. أظهر تحليل اختبار تي للعينة الواحدة وإلخاض بالفرضية الثانية المتعلقة بتباين مستويات الشفافية متوسطاً حسابياً بلغ 3.69 وانحرافاً معيارياً قدره 1.300 ؛ هذا المعدل الحسابي المرتفع نسبياً والمصحوب بتشتت ملحوظ يشير إلى إقرار أفراد العينة بوجود هذا التباين الفعلي بين الأمانات. وبلغت قيمة تاء المحسوبة 46.176 عند درجات حرية تساوي 263 وبمستوى دلالة احتمالية بلغ 0.000 ؛ مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بدلالة قطعية. وسجل حجم التأثير الإحصائي قيمة كوهين دي البالغة 2.842 وقيمة تصحيح هيدجز البالغة 2.834 ؛ وهي مؤشرات عملية على الأهمية الكبيرة للفرضية. قد يعود هذا التباين المشاهد والمثبت إحصائياً إلى الاختلاف في الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية بين أمانات المناطق الكبرى والأمانات في المناطق الأصغر؛ فالأمانات الكبرى تمتلك منصات رقمية متطورة وكوادر متخصصة تتيح لها نشر البيانات المالية والإدارية بانتظام وسهولة؛ في حين قد تواجه الأمانات الأخرى عقبات تقنية أو إدارية تؤخر عمليات النشر وتحد من وصول المعلومات للجمهور بشكل متساو.

| One-Sample Statistics                                                                    |     |      |                |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                          | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور. | 264 | 3.69 | 1.300          | .080.           |

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور.

| One-Sample Test                                                                          |        |     |                 |                 |                                           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
| Test Value = 0                                                                           |        |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                          | t      | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval 95% of the Difference |       |
|                                                                                          |        |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور. | 46.176 | 263 | .000.           | 3.693           | 3.54                                      | 3.85  |

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور.

| One-Sample Effect Sizes                                                                  |                    |                           |                |                         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                          |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Confidence 95% Interval |       |
|                                                                                          |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور. | Cohen's d          | 1.300                     | 2.842          | 2.570                   | 3.112 |
|                                                                                          | Hedges' correction | 1.303                     | 2.834          | 2.563                   | 3.103 |

.a. The denominator used in estimating the effect sizes  
Cohen's d uses the sample standard deviation  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تتباين مستويات الشفافية بين أمانات المناطق في توفير المعلومات الإدارية والمالية للجمهور.

### • فرضيات الدراسة: تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة.

تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة. كشفت النتائج الإحصائية لاختبار تي للعينة الواحدة الموجه لفحص مدى كفاية آليات المساءلة عن تحقيق متوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري بلغ 1.223 ؛ هذا التوزيع يشير إلى ميل الاستجابات نحو الموافقة على أن الآليات الحالية تحتاج لمزيد من التطوير لتصل لمستوى الكفاية المطلوبة. وسجلت قيمة تاء المحسوبة 47.866 عند درجات حرية بلغت 263 وبمستوى دلالة احتمالية بلغ 0.000 ؛ مما يثبت المعنوية العالية للفروق الإحصائية المستخرجة. وحقق حجم التأثير قياساً مرتفعاً؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي 2.946 وقيمة تصحيح هيدجز 2.938 ؛ مما يمنح الفرضية وزناً علمياً كبيراً في تفسير الواقع. يحتمل أن يعزى شعور الموظفين بعدم كفاية الآليات إلى تركيز الرقابة الحالية على الجوانب الشكلية والامتثال البيروقراطي الروتيني دون الدخول في عمق تقييم الأداء الحقيقي ومحاسبة المقصرين بناءً على المخرجات النهائية؛ مما يبرز الحاجة الماسة لإعادة هندسة منظومة المساءلة لتصبح أداة إستراتيجية تسهم في التطوير الحقيقي للمؤسسي وتضمن النزاهة الكاملة.

| One-Sample Statistics |  |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|--|
|                       |  |  |  |  |

|                                                                                       | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة. | 264 | 3.60 | 1.223          | 075.            |

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة.

| One-Sample Test                                                                       |        |     |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
| Test Value = 0                                                                        |        |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                       | t      | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval 95% of the Difference |       |
|                                                                                       |        |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة. | 47.866 | 263 | .000.           | 3.602           | 3.45                                      | 3.75  |

جدول 39 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة.

| One-Sample Effect Sizes                                                               |                    |                           |                |                         |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                       |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Confidence 95% Interval |       |
|                                                                                       |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة. | Cohen's d          | 1.223                     | 2.946          | 2.666                   | 3.224 |
|                                                                                       | Hedges' correction | 1.226                     | 2.938          | 2.659                   | 3.215 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes  
Cohen's d uses the sample standard deviation  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تُعد آليات المساءلة المطبقة داخل الأمانات غير كافية لتحقيق رقابة فعالة ومحاسبة شفافة.

• فرضيات الدراسة: يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري.

يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري. أوضحت مخرجات التحليل الإحصائي لاختبار تي للعينات الواحدة للفرضية الرابعة تحقيق متوسط حسابي مقداره 3.58 وانحراف معياري بلغ 1.288 ؛ هذا التشتت في الآراء يعكس تفاوتاً في تقدير مستويات الوعي بالحوكمة بين الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية ومؤهلاتهم العلمية. وبلغت قيمة تاء المحسوبة للاختبار 45.099 عند درجات حرية تساوي 263 وبمستوى دلالة احتمالية قدره 0.000 ؛ مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وثبوت الفرضية البديلة إحصائياً. وسجلت مؤشرات حجم التأثير قيم قوية؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي 2.776 وقيمة تصحيح هيدجز 2.768. يبدو من هذه المعطيات أن هناك اعترافاً بوجود حاجة ماسة لبرامج تدريبية وتوعوية مكثفة؛ فالكثير من الموظفين قد يطبقون الإجراءات دون إدراك حقيقي لربطها بفلسفة الحوكمة وأثرها الإستراتيجي على جودة الخدمات؛ فالوعي السطحي بالمفاهيم يقلل من حماس الكوادر لتفعيلها؛ مما يستدعي إطلاق حملات تثقيفية وورش عمل مستمرة لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على ممارسات الحوكمة.

| One-Sample Statistics                                                                             |     |      |                |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                                   | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري. | 264 | 3.58 | 1.288          | 079.            |

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري.

| One-Sample Test                                                                                   |        |     |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
| Test Value = 0                                                                                    |        |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                                   | t      | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval 95% of the Difference |       |
|                                                                                                   |        |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري. | 45.099 | 263 | .000.           | 3.576           | 3.42                                      | 3.73  |

جدول 42 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري.

| One-Sample Effect Sizes                                                                           |                    |                           |                |                         |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                   |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Confidence 95% Interval |       |
|                                                                                                   |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري. | Cohen's d          | 1.288                     | 2.776          | 2.509                   | 3.041 |
|                                                                                                   | Hedges' correction | 1.292                     | 2.768          | 2.502                   | 3.032 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes  
Cohen's d uses the sample standard deviation  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor

جدول 43 : حجم العينة الواحدة للفرضية: يوجد مستوى منخفض إلى متوسط من وعي الموظفين بمبادئ الحوكمة الرشيدة وأثرها على جودة الأداء الإداري.

### • فرضيات الدراسة: تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة.

تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة. أسفرت نتائج التحليل الخاص بالفرضية الخامسة والمتعلقة بالتحديات التنظيمية والتشريعية عن متوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 1.277 ؛ مما يعكس موافقة واضحة من أفراد العينة على وجود عقبات تشريعية وتنظيمية تحد من الفعالية المطلوبة لتطبيق الحوكمة. وحققت قيمة تاء المحسوبة 46.893 عند درجات حرية بلغت 263 وبمستوى دلالة 0.000 ؛ وهي نتيجة دالة إحصائياً بشكل قاطع ترفض الاستقلال. وجاء حجم التأثير مرتفعاً بقيمة كوهين دي بلغت 2.886 وقيمة تصحيح هيدجز بلغت 2.878 ؛ مما يؤكد الأهمية البالغة لهذه الفرضية. يحتمل أن تفسر هذه التحديات بتداخل الصلاحيات الإدارية بين الأمانات والوزارات المركزية أو بوجود بعض اللوائح القديمة التي لا تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي السريع والشفافية الفورية؛ فالتشريعات تحتاج أحياناً إلى مرونة ديناميكية تتيح للمسؤولين المحليين اتخاذ قرارات محاسبية وتفعيل الشفافية دون الاصطدام بملفات بيروقراطية معقدة؛ مما يتطلب تحديثاً شاملاً للمنظومة القانونية والتنظيمية للقطاع البلدي.

| One-Sample Statistics                                                                       |     |      |                |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                             | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة. | 264 | 3.69 | 1.277          | .079.           |

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة.

| One-Sample Test                                                                             |        |     |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
| Test Value = 0                                                                              |        |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                             | t      | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval 95% of the Difference |       |
|                                                                                             |        |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة. | 46.893 | 263 | .000.           | 3.686           | 3.53                                      | 3.84  |

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                     |                           |                |                         |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|-------|
|                                                                                             | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Confidence 95% Interval |       |       |
|                                                                                             |                           |                | Lower                   | Upper |       |
| تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة. | Cohen's d                 | 1.277          | 2.886                   | 2.611 | 3.160 |
|                                                                                             | Hedges' correction        | 1.281          | 2.878                   | 2.604 | 3.151 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes  
Cohen's d uses the sample standard deviation  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تواجه أمانات المناطق تحديات تنظيمية وتشريعية تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الشفافية والمساءلة.

### • فرضيات الدراسة: مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.

مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي. جاءت نتائج تحليل اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية السادسة والأخيرة لتسجل متوسطاً حسابياً مقداره 3.66 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.216 ؛ مما يدل على موافقة تميل للقوة بين أفراد عينة الدراسة على أن تدني الرضا السائد يؤثر سلباً وبشكل مباشر على الثقة المؤسسية العامة. وسجل الاختبار قيمة تاء محسوبة بلغت 48.936 عند درجات حرية تساوي 263 وبمستوى دلالة احتمالية بلغ 0.000 ؛ مما يثبت معنوية النتيجة وصحتها الإحصائية. وحقق حجم التأثير مكاناً متقدماً؛ إذ بلغت قيمة كوهين دي 3.012 وقيمة تصحيح هيدجز 3.003 ؛ وهي من أعلى قيم التأثير المسجلة في اختبارات الفرضيات. يبرهن هذا السياق الرقمي على أن إدراك الموظفين لعدم رضا الجمهور يمثل دافعا أو ضغطاً تنظيمياً داخلياً؛ فالمواطن عندما يجد صعوبة في الوصول للمعلومة أو يشعر ببطء إجراءات معالجة الشكاوى والمحاسبة تتراجع ثقته تلقائياً في مصداقية الأمانة؛ مما يستوجب وضع آليات قياس مستمرة لرضا المستفيدين وربطها بنظام الحوكمة لضمان استعادة الثقة وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام ونزيه.

| One-Sample Statistics |   |      |      |            |
|-----------------------|---|------|------|------------|
|                       | N | Mean | Std. | Std. Error |

|                                                                                             |     |      | Deviation | Mean |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----------|------|
| مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي. | 264 | 3.66 | 1.216     | 075. |

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.

| One-Sample Test                                                                             |                |     |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                                                                             | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                             | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval 95% of the Difference |       |
|                                                                                             |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي. | 48.936         | 263 | .000.           | 3.663           | 3.52                                      | 3.81  |

جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                                                                      |                    |                           |                |                         |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                              |                    | Standardizer <sup>a</sup> | Point Estimate | Confidence 95% Interval |       |
|                                                                                                                                                                                              |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.                                                                                                  | Cohen's d          | 1.216                     | 3.012          | 2.727                   | 3.295 |
|                                                                                                                                                                                              | Hedges' correction | 1.220                     | 3.003          | 2.719                   | 3.286 |
| .a. The denominator used in estimating the effect sizes<br>.Cohen's d uses the sample standard deviation<br>.Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor |                    |                           |                |                         |       |

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: مستوى رضا المواطنين عن شفافية ومساءلة الأمانات منخفض، مما يؤثر على ثقتهم في الأداء المؤسسي.