

دور الحوكمة والشفافية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار : دراسة ميدانية
على الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / إبراهيم صالح الحربي

الرقم الجامعي / 253000713

إشراف/

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدةً نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناية فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

الملخص

هَدَفَت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تكوّنت من (٢٦) فقرة موزعة على المتغيرين المستقل والتابع، فضلاً عن البيانات الديموغرافية. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية في الجهات الحكومية السعودية، وبلغ حجم العينة (٢٠١) مفردة، تمّ اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها عبر صدق المحكمين والاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (٠,٩٣٧) للأداة ككل. واستخدم الباحث جملة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، إذ فسّرت أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعةً ما نسبته (٧١,٨٪) من التباين في كفاءة القرارات الإدارية، كما تبيّن أن بُعد المساءلة جاء في الترتيب الأول من حيث قوة الأثر، يليه بُعد سيادة القانون، ثم الشفافية، فالمشاركة في صنع القرار. وأوصت الدراسة بتطوير منظومة المشاركة في صنع القرار، وتعزيز ثقافة المساءلة المتوازنة، وتفعيل التحول الرقمي في دعم القرار، وإنشاء وحدات متخصصة لدعم اتخاذ القرار في الجهات الحكومية، إلى جانب الاهتمام بمنظومة المتابعة والتقييم لما بعد القرار.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون، كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، الجهات الحكومية السعودية.

قائمة المحتويات

أ

بسم الله الرحمن الرحيم..... أ

الإهداء..... ب

الشكر والتقدير..... ج

الملخص..... د

قائمة المحتويات..... هـ

قائمة الجداول..... ح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... 1

1.1 المقدمة..... 1

2.1 مشكلة الدراسة..... 2

3.1 هدف الدراسة..... 3

4.1 أسئلة الدراسة..... 4

5.1 فروض الدراسة..... 4

6.1 أهمية الدراسة..... 5

7.1 الدراسات السابقة:..... 6

8.1 الفجوة البحثية:..... 14

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:..... 15

10.1 مصطلحات الدراسة..... 17

11.1 المنهجية وطرق البحث:..... 17

12.1 مجتمع وعينة الدراسة..... 18

13.1 مصادر جمع البيانات..... 18

14.1	أداة الدراسة (الاستبانة)	19
15.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة	19
16.1	حدود الدراسة	20
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
21	المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية	21
1.1.2	تمهيد	21
2.1.2	مفهوم الحوكمة المؤسسية	22
3.1.2	أهمية الحوكمة المؤسسية	23
4.1.2	أهداف الحوكمة المؤسسية	25
5.1.2	أبعاد الحوكمة المؤسسية	27
6.1.2	استراتيجيات تطبيق الحوكمة المؤسسية	29
المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية		
1.2.2	تمهيد	31
2.2.2	مفهوم كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	31
3.2.2	أهمية كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	32
4.2.2	أهداف كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	33
5.2.2	أبعاد كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	34
6.2.2	استراتيجيات تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	35
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
1.3	تمهيد	37
2.3	منهج الدراسة	37
3.3	مجتمع الدراسة وعينتها	37
4.3	أداة الدراسة	38

39	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
41	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
42	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
44	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
44	1.4 تمهيد
44	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
46	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
55	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
61	1.5 تمهيد
61	2.5 نتائج الدراسة
64	3.5 توصيات الدراسة
65	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
67	Study Abstract
68	قائمة المراجع
72	الملاحق
73	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات واسترجاعها ونسبة الاستجابة:	35
2.	الجدول (3 - 2) صدق الاتساق الداخلي	37
3.	الجدول (3 - 3) الصدق البنائي	37
4.	الجدول (3 - 4) ثبات أداة الدراسة	38
5.	الجدول (3 - 5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	38
6.	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير الجنس	41
7.	جدول (4 - 2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	42
8.	جدول (4 - 3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	42
9.	جدول (4 - 4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري	43
10.	جدول (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الشفافية	43
11.	جدول (4 - 6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المساءلة	45
12.	جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المشاركة في صنع القرار	46

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
13.	جدول (4 - 8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد سيادة القانون	48
14.	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية	49
15.	جدول (4 - 10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	49
16.	جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	51
17.	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	53
18.	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	54
19.	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	54
20.	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	55

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تحولات جذرية في فلسفة الإدارة العامة وأساليبها، إذ لم يعد يُنظر إلى المؤسسات الحكومية بوصفها أجهزة بيروقراطية تقليدية تقتصر مهمتها على تنفيذ السياسات، بل أصبحت مطالبة بتبني أطر مؤسسية حديثة تقوم على الرشادة والكفاءة والمساءلة. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة المؤسسية بوصفها إحدى أهم المقاربات المعاصرة التي تسعى إلى إعادة هيكلة العلاقة بين السلطة والمسؤولية داخل المنظمات الحكومية، بما يضمن توجيه الموارد وتوظيفها على النحو الأمثل لخدمة المصلحة العامة (Negri & Dinc, 2023).

وتستند الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي إلى مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تُشكّل في مجملها منظومة متكاملة لضبط الأداء المؤسسي، ويأتي في مقدّمتها الشفافية التي تكفل إتاحة المعلومات وتدقّقها بين المستويات الإدارية وأصحاب المصلحة، والمساءلة التي تُرسي مبدأ ربط السلطة بالمسؤولية ومحاسبة صانعي القرار على نتائج أعمالهم، والمشاركة في صنع القرار التي تُوسّع قاعدة الفاعلين في العملية الإدارية وتُعزّز الالتزام التنظيمي، وسيادة القانون التي تضمن خضوع جميع الممارسات لأطر تنظيمية واضحة وعادلة. وقد أشار المنصوري (2024) إلى أنّ هذه الأبعاد مجتمعةً تُمثّل الأساس الذي تقوم عليه عمليات التحديث والإصلاح الإداري في الدول التي تسعى إلى تطوير أجهزتها الحكومية.

وعلى صعيد آخر، يُعدّ اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساسي، إذ تتوقّف فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها على مدى كفاءة القرارات التي تُتخذ فيها من حيث الجودة والتوقيت والرشد والقبول لدى المعنيين بتنفيذها. والقرار الإداري الكفء لا ينشأ في فراغ، بل يرتبط ارتباطاً عضوياً بالبيئة المؤسسية التي يُصنع فيها ومدى توفّر المعلومات الدقيقة والآليات التنظيمية الداعمة (أبو حمور وأبو حمدة، 2022).

وقد تزايد الاهتمام البحثي بكفاءة اتخاذ القرارات في القطاع الحكومي تحديداً، نظراً لما تتطوي عليه القرارات الحكومية من أثر واسع يمتدّ ليشمل شرائح مجتمعية كبيرة وموارد مالية ضخمة وسياسات عامة حسّاسة، ممّا يجعل تحسين كفاءة هذه القرارات أولوية استراتيجية وليس مجرد خيار إداري. وأكّدت ورقة

العمل الصادرة عن البنك الدولي أنّ الاستثمار في تحسين آليات صنع القرار الحكومي يُعدّ من أعلى أشكال الاستثمار عائداً على المستوى المؤسسي والمجتمعي. (Lourenço et al., 2022)

وتتقاطع الحوكمة المؤسسية مع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في نقاط جوهرية عديدة، فالشفافية تُوفّر لصانع القرار البيانات التي يحتاجها، والمساءلة تدفعه نحو الموضوعية والحرص، والمشاركة تُثري القرار بتعدّد وجهات النظر، وسيادة القانون تحميه من الأهواء والتحيزات. وهذا التداخل البنوي بين المتغيرين يجعل دراسة العلاقة بينهما ضرورة علمية ملحة، لا سيّما في ضوء ما أكّده الأدبيات من أنّ الحوكمة الرشيدة تنعكس إيجاباً على جودة القرارات العامة. (Sari, 2023)

وفي السياق السعودي، تأتي هذه الدراسة في مرحلة تحوّل مؤسسي غير مسبقة تقودها رؤية المملكة 2030 التي وضعت الحوكمة والشفافية في صميم أولوياتها الإصلاحية، ممّا يمنح الدراسة الحالية أهمية مضاعفة كونها تسعى إلى الكشف عن أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعدّ الحوكمة المؤسسية من أبرز الركائز التي تقوم عليها الإدارة العامة المعاصرة، إذ تُمثّل منظومة متكاملة من المبادئ والآليات والممارسات التي تضبط العلاقة بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسات وترسي قواعد الشفافية والمساءلة وسيادة القانون والمشاركة في صنع القرار، بما يكفل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي. وقد تصاعد الاهتمام الدولي بالحوكمة في القطاع الحكومي منذ مطلع الألفية الثالثة، حين أكّدت المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنّ ضعف الحوكمة يُعدّ من أخطر التحديات التي تُقوّض قدرة الحكومات على اتخاذ قرارات رشيدة وتوظيف مواردها بكفاءة، وهو ما أكّده دراسة (Negri & Dinc (2023 التي خلصت إلى أنّ جودة الحوكمة تُشكّل المحدّد الرئيسي لكفاءة القطاع العام في دول الاتحاد الأوروبي، ودراسة (Mansoor (2021 التي كشفت عن الدور المحوري للشفافية والمساءلة في بناء ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية.

وفي السياق السعودي، أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً استثنائياً بتعزيز الحوكمة في إطار رؤية 2030 التي جعلت من الشفافية والمساءلة وكفاءة الإنفاق ركائز جوهرية لتحقيق التحوّل المؤسسي المنشود، وتجلّى ذلك في إنشاء هيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

"إكسبرو"، فضلاً عن إصدار حزمة من الأنظمة واللوائح الرقابية. غير أنّ الواقع التطبيقي يكشف عن وجود فجوة ملموسة بين التوجّهات الاستراتيجية والممارسة الفعلية، إذ أشارت دراسة الحربي (2022) إلى أنّ تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية لا يزال يواجه تحديات جوهرية تتعلق بمحدودية الشفافية في تدفق المعلومات وضعف آليات المساءلة الفعلية وقصور المشاركة في صنع القرار، وهو ما أيدته دراسة (Almajri 2024) التي رصدت فجوات تطبيقية واضحة في منظومة الحوكمة السعودية رغم التطوّرات التشريعية المتسارعة.

وتتّصل هذه الإشكالية اتصالاً وثيقاً بكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية التي تُعدّ جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالقرار الإداري الرشيد يتطلّب بيئة مؤسسية تتّسم بوضوح المعلومات وإتاحتها ووجود رقابة فاعلة وإطار قانوني حاكم يضمن الموضوعية والعدالة. وقد أثبتت دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) أنّ جودة المعلومات — وهي إحدى مخرجات الشفافية — تُفسّر ما يزيد عن 70% من التباين في فاعلية القرارات الإدارية، كما أكّدت دراسة (Thanaraj et al. 2025) أنّ القيادة الأخلاقية والإدارة التشاركية تؤثران بشكل غير مباشر في فاعلية الأداء الحكومي عبر تعزيز الثقافة التنظيمية. إلا أنّ الدراسات التي تناولت الأثر المباشر والمتكامل لأبعاد الحوكمة الأربعة مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرارات في البيئة الحكومية السعودية تحديداً لا تزال نادرة، ممّا يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي: ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟

3.1 هدف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

يتفرّع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

2. بيان أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
3. استقصاء أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
4. تحديد أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
5. ترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية وفقاً لقوة تأثيرها في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.
6. تقديم توصيات ومقترحات عملية للجهات الحكومية السعودية لتعزيز تطبيق الحوكمة بما يُسهم في رفع كفاءة القرارات الإدارية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
3. ما أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
4. ما أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية؟
5. ما ترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية من حيث قوة تأثيرها في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

الفروض الفرعية

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُثري هذه الدراسة الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في السياق السعودي تحديداً.
- تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أربعة أبعاد للحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) وكفاءة القرار الإداري، مما يُسهم في بناء نموذج مفاهيمي يمكن اختباره في بيئات إدارية أخرى.
- تستند الدراسة إلى مرجعية حديثة ومتنوعة (2020-2025) تشمل أدبيات عربية وأجنبية، مما يُتيح مقارنة النتائج مع سياقات دولية ويُعزّز إمكانية التعميم النظري.
- تُسهم في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي تناولت الأثر المباشر لأبعاد الحوكمة مجتمعةً ومنفردةً على كفاءة القرار الإداري في القطاع الحكومي السعودي.
- توفر أداة قياس (استبانة) محكمة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية ذات صلة بالحوكمة وكفاءة القرار.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تأتي الدراسة استجابةً لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على تعزيز الحوكمة والشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي بوصفها ركائز للتطوير المؤسسي.
- تُقدّم نتائج ميدانية تُساعد صنّاع القرار والقيادات الحكومية في تحديد جوانب القوة والضعف في تطبيق الحوكمة، وبالتالي اتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على أدلة.
- تُسهم في ترتيب أولويات التطوير؛ إذ تكشف عن البُعد الأكثر تأثيراً في كفاءة القرار، مما يُوجّه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الأثر الأعلى.
- يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة الجهات الرقابية (مثل ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة") في تقييم واقع الحوكمة وأثرها الفعلي على جودة القرارات.
- تُوفّر توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات الإدارية في مجال الحوكمة وصنع القرار الرشيد.
- تُلفت انتباه الممارسين إلى أهمية إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار (بُعد المشاركة) بوصفه آلية لتحسين جودة المخرجات الإدارية وتعزيز الالتزام التنظيمي.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة والشفافية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ **الزهراني: (2020) بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الحوكمة الرقابية بأبعادها (الشفافية، وحق الحصول على المعلومات، والمساءلة والمحاسبة) على تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأنظمة واللوائح والممارسات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التأكيد على سيادة القانون وإنشاء جهاز مفوض للشفافية، وأن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز الشفافية. وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة مستقلة للشفافية، ودعم الأجهزة الرقابية، وتطوير إجراءات المساءلة والمحاسبة، وتعزيز دور الإعلام والحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد.

➤ دراسة: (2021) Mansoor بعنوان "Citizens' Trust in Government as a Function of Good Governance and Government Agency's Provision of Quality Information on Social Media during COVID-19".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الاستجابة، والمساءلة، والشفافية) وجودة المعلومات المقدمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي على ثقة المواطنين في الحكومة خلال جائحة كورونا . واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية) SEM ، وتكونت العينة من (471) استجابة صالحة من متابعي وكالة الأنباء الحكومية على وسائل التواصل الاجتماعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية والمساءلة تُعدّان أهم عوامل تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة، وأن جودة المعلومات المقدمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي تُعزّز هذه الثقة بشكل كبير. وأوصت الدراسة بتكثيف الحكومات لجهودها في نشر المعلومات بشفافية عبر المنصات الرقمية، وتعزيز آليات المساءلة.

➤ سيروب والنحاس: (2022) بعنوان "أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد) على كفاءة الإنفاق العام في الاقتصاد السوري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي (الاقتصاد القياسي)، وتكونت عينة الدراسة من بيانات ثانوية للفترة الزمنية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مؤشرات الحوكمة وكفاءة الإنفاق الحكومي، وأن ضعف الشفافية والمساءلة يؤدي إلى تراجع كفاءة الإنفاق. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام، وتطبيق معايير الحوكمة الدولي

➤ دراسة الحربي: (2022) بعنوان "دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون) على كفاءة الإنفاق المالي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية، وتم جمع البيانات بالاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين كفاءة الإنفاق، وأن بُعد الشفافية حقق أعلى تأثير. وأوصت الدراسة

بضرورة تعزيز آليات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية، وربط كفاءة الإنفاق بمؤشرات أداء واضحة.

➤ دراسة: Negri & Dinc (2023) بعنوان "Public Sector's Efficiency as a Reflection of Governance Quality: An European Union Study".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحوكمة بأبعادها (صوت المواطن والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، وجودة التنظيم، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد) على كفاءة القطاع العام في دول الاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة منهجية من مرحلتين: تحليل مغلف البيانات (DEA) ثم الانحدار الكمي (Quantile Regression)، وتكوّنت العينة من بيانات (27) دولة أوروبية للفترة (2005-2020). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة الحوكمة تُعدّ مورداً أساسياً في تحليل الأداء العام، وأن الرقمنة ومكافحة الفساد والحرية الاقتصادية تؤثر على درجات الكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المكونات التقنية والديمقراطية للمؤسسات العامة لتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وشفافية.

➤ السعيد — الزهراني والمستادي: (2024) بعنوان "دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (القيادة، واللجان، والشفافية) على تحقيق التميز الإداري في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من الإداريين والإداريات بالجامعة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق الحوكمة في ضوء الاعتماد المؤسسي وتحقيق التميز الإداري، وأن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق معايير الحوكمة وتكثيف الدورات التدريبية للتعريف بها.

➤ المنصوري: (2024) بعنوان "دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الرقمية بأبعادها (التحول الرقمي، والأنظمة الإلكترونية، والبيانات المفتوحة) على تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية. واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المحتوى للأدبيات والتقارير الدولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُسهم بشكل كبير وإيجابي في تعزيز الشفافية والحد من الرشوة والاختلاس، مع وجود تحديات تقنية وبشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتدريب الكوادر البشرية على أنظمة الحوكمة الإلكترونية، وتطوير التشريعات المنظمة للشفافية الرقمية.

➤ دراسة: (Almajri (2024) بعنوان "The Enhancement of Accountability and Transparency in Corporate Governance Framework in Saudi Arabia".

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تعزيز المساءلة والشفافية بأبعادهما (الإطار التشريعي، والإفصاح المالي، والرقابة المؤسسية) على إطار حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي (تحليل الوثائق والتشريعات)، وتكوّنت العينة من تحليل الأنظمة والتشريعات ذات الصلة بحوكمة الشركات في المملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رؤية 2030 أسهمت بشكل ملموس في تحسين أطر الشفافية والمساءلة في حوكمة الشركات السعودية، مع وجود فجوات في التطبيق الفعلي. وأوصت الدراسة بتطوير التشريعات الحاكمة لضمان مستوى أعلى من الإفصاح والشفافية، وتعزيز دور هيئة السوق المالية في الرقابة.

➤ دراسة: (Thanaraj et al. (2025) بعنوان "A Model of Transparency and Effectiveness in Public Governance: The Impact of Ethical Leadership, Legal Measures, and Participatory Administration".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية والتدابير القانونية والثقافة التنظيمية والإدارة التشاركية والشفافية التشغيلية على فعالية أداء القطاع الحكومي في تايلاند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكوّنت العينة من المنظمات الحكومية التايلاندية الحاصلة على جائزة النزاهة والشفافية من اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد (NACC) لعام 2023. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها أكبر تأثير مباشر على فعالية القطاع الحكومي ($\beta = 0.911$)، وأن التدابير القانونية تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية والإدارة التشاركية (إجمالي التأثير = 0.904)، وأن القيادة الأخلاقية تعزز الشفافية التشغيلية لكنها لا تؤثر مباشرة على الفعالية. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجية حوكمة متكاملة تركز على الجذور الثقافية إلى جانب أدوات الشفافية.

➤ دراسة: (Sari (2023 بعنوان "The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الشفافية، والمشاركة العامة، والمساءلة، وسيادة القانون، والمهنية، واستخدام التكنولوجيا) على جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (جمع البيانات من خلال الاستماع وتسجيل المعلومات وتحليلها عبر تقليص البيانات وعرضها واستخلاص النتائج). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة لها تأثير إيجابي كبير على جودة اتخاذ القرار في الإدارة العامة، وأن تطبيق مبادئها يُحقق زيادة الشفافية وتعزيز المشاركة العامة ورفع كفاءة البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جميع المستويات الإدارية، مع التركيز على بناء القدرات التكنولوجية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة فقها: (2021) بعنوان "أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في وحدات الحكم المحلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار، وأن جودة المعلومات تُعدّ أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير نظم المعلومات الإدارية في وحدات الحكم المحلي، وتوفير التدريب المستمر للعاملين على استخدام هذه الأنظمة.

➤ دراسة أبو حمور وأبو حمدة: (2022) بعنوان "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (ملائمة المعلومات، وتوقيت المعلومات، ودقة المعلومات، وشمولية المعلومات) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بأبعادها (القبول، والتأثير،

والاستمرارية) في مراكز الوزارات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (199) مفردة من مديري الإدارة الإشرافية تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد جودة المعلومات بمتوسط حسابي (3.72)، ومستوى متوسط لفاعلية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.66)، ووجود أثر إيجابي مرتفع وذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات. ($R^2 = 0.709$) وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية للمقارنة بين القطاع العام ضمن مستويات إدارية أخرى، وتفعيل دور التشاركية في اتخاذ القرارات.

➤ دراسة: (2022) Brandsma & Meijer بعنوان "Transparency and the Efficiency of Multi-Actor Decision-Making Processes: An Empirical Analysis of 244 Decisions in the European Union".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية بأبعادها (الشفافية الإجرائية، وشفافية المعلومات، وشفافية النتائج) على كفاءة عمليات اتخاذ القرار متعددة الأطراف في الاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تحليل (244) قراراً صادراً عن مؤسسات الاتحاد الأوروبي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية لا تُعيق بالضرورة كفاءة اتخاذ القرار كما يُفترض تقليدياً، بل يمكن أن تسهم في تحسين جودة القرارات في سياقات معينة، مع وجود توتر بين الشفافية وسرعة الإنجاز في بعض الحالات. وأوصت الدراسة بتصميم آليات شفافية مرنة تتناسب مع طبيعة القرار وعدد الأطراف المعنية، وعدم النظر إلى الشفافية والكفاءة باعتبارهما متناقضتين حتماً.

➤ دراسة: (2022) Lourenço, Vakis, & Zoratto بعنوان "The Behavioral Professional: Improving Decision-Making and Performance in the Public Sector" ورقة عمل البنك الدولي رقم 168343

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العلوم السلوكية بأبعادها (التحيزات المعرفية، والعوامل السياقية، والتدخلات السلوكية) على تحسين عملية اتخاذ القرار والأداء في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والتجارب التطبيقية الدولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صانعي القرار في القطاع العام يتأثرون بالتحيزات المعرفية، وأن التدخلات السلوكية البسيطة يمكن أن

تحسّن جودة القرارات بشكل ملموس. وأوصت الدراسة بتبني بروتوكولات قرار مبنية على الأدلة، وإدماج الرؤى السلوكية في تصميم السياسات العامة.

➤ دراسة شعبية: (2023) بعنوان "أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، والملائمة، والتوقيت، والاكتمال) على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار في وزارة الاتصالات والتقانة السورية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في الإدارة التنفيذية بالوزارة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات على كفاءة اتخاذ القرار، وأن بُعد الدقة حقق أعلى تأثير. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية وتحديثها، وتوفير معلومات دقيقة وحديثة لمتخذي القرار.

➤ دراسة العمري: (2025) بعنوان "أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القطاع العام في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات المتقدمة، وأتمتة العمليات) على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات في القطاع العام السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في الجهات الحكومية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبرامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار، وأن توفر البنية التحتية الرقمية يُعدّ أهم العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية على تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار.

➤ دراسة الأزو: (2025) بعنوان "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية بوزارة الاتصالات والتقانة السورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المعلومات بأبعادها (الدقة، والشمولية، والتوقيت، والملائمة) على اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التقنية الحكومية السورية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في الشركة محل الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي لجودة المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري،

مع أهمية خاصة لبُعد التوقيت. وأوصت الدراسة بتطوير قواعد البيانات وتحديثها بشكل مستمر، وتعزيز آليات مشاركة المعلومات بين الإدارات المختلفة.

➤ دراسة: Hossin et al. (2023) بعنوان "Big Data-Driven Public Policy Decisions: Transformation Toward Smart Governance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليلات البيانات الضخمة بأبعادها (جمع البيانات، والتحليل التنبؤي، والتصور البياني) على اتخاذ قرارات السياسة العامة والتحول نحو الحوكمة الذكية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة منهجية للأدبيات وتحليل حالات تطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحليلات البيانات الضخمة يمكن أن تُحسن سرعة وجودة القرار في مراحل التخطيط والتصميم وتقديم الخدمات، مع ضرورة معالجة تحديات الخصوصية والأمن. وأوصت الدراسة بتبني أطر حوكمة واضحة للبيانات الضخمة، وتدريب صانعي السياسات على استخدام أدوات التحليل المتقدمة.

➤ دراسة: Osakwe (2025) بعنوان "Integrating Data Governance into Public Sector Decision-Making Processes".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة البيانات بأبعادها (جودة البيانات، وأمن البيانات، والامتثال التنظيمي) على تحسين عمليات اتخاذ القرار في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (نوعي وكمي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة البيانات تُعزز دقة وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسات العامة، وأن غياب أطر حوكمة واضحة يُعيق الاستفادة من البيانات المتاحة. وأوصت الدراسة بتطوير أطر حوكمة بيانات شاملة، والاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتدريب العاملين على إدارة البيانات.

➤ دراسة: Söker (2024) بعنوان "Leveraging Artificial Intelligence for Public Sector Decision-Making: Balancing Accountability and Efficiency".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الذكاء الاصطناعي بأبعاده (تخصيص الموارد، وصياغة السياسات، وإشراك المواطنين) على عمليات اتخاذ القرار في القطاع العام، مع التوازن بين الكفاءة والمساءلة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي متعدد التخصصات من خلال تحليل دراسات حالة وأطر نظرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يرفع كفاءة اتخاذ القرار الحكومي لكنه يحتاج إلى أطر شفافة لضمان الثقة العامة، مع وجود مخاطر تتعلق بالتحيز الخوارزمي وغياب القابلية للتفسير. وأوصت

الدراسة بتبني استراتيجيات لمواءمة ابتكارات الذكاء الاصطناعي مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، ووضع ضوابط أخلاقية واضحة.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة المستعرضة في جوانب متعددة، فمن حيث المنهجية اتفقت مع معظم الدراسات — كدراسة الحربي (2022) ودراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) ودراسة (2021) Mansoor ودراسة — (2023) Negri & Dinc في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في بيئتها الطبيعية، كما اتفقت مع غالبية الدراسات العربية — كدراسة فقها (2021) ودراسة شعبية (2023) ودراسة العمري (2025) — في استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ومقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات. ومن حيث المضمون، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (2025) Thanaraj et al. ودراسة (2023) Sari ودراسة المنصوري (2024) في تناول الحوكمة المؤسسية بوصفها متغيراً مستقلاً له أبعاد فرعية متعددة تشمل الشفافية والمساءلة والمشاركة، واتفقت كذلك مع دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) ودراسة Brandsma & Meijer (2022) ودراسة (2022) Lourenço, Vakis & Zoratto في التركيز على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً محورياً في الإدارة العامة، فضلاً عن الاتفاق مع معظم الدراسات في التأكيد على الأهمية المتزايدة لتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي وانعكاساتها الإيجابية على الأداء المؤسسي.

غير أنّ الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تمنحها خصوصيتها وإسهامها المنفرد، فمن حيث النطاق المكاني تختلف عن دراسة (2023) Negri & Dinc التي طبقت في دول الاتحاد الأوروبي ودراسة (2025) Thanaraj et al. التي أجريت في تايلاند ودراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) التي استهدفت الوزارات الأردنية ودراسة شعبية (2023) والأزو (2025) في البيئة السورية ودراسة فقها (2021) في البيئة الفلسطينية، إذ تُطبق الدراسة الحالية في الجهات الحكومية السعودية في ظلّ سياق تحوّل خاص تقوده رؤية 2030. ومن حيث النموذج البحثي، تختلف عن الدراسات التي تناولت الحوكمة ببعض أبعادها أو ربطتها بمتغيرات تابعة أخرى — كدراسة الحربي (2022) التي ربطتها بكفاءة الإنفاق ودراسة (2021) Mansoor التي ربطتها بثقة المواطنين ودراسة (2024) Almajri التي ركزت على الشفافية والمساءلة في حوكمة الشركات — حيث تجمع الدراسة الحالية بين أربعة أبعاد محدّدة للحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) وتربطها في نموذج واحد بكفاءة اتخاذ

القرارات الإدارية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بهذا التكامل في البيئة السعودية تحديداً. كما تتميز الدراسة الحالية بحداثتها الزمنية (2026/2025م) واستهدافها ثلاثة مستويات إدارية (عليا ووسطى وإشرافية) بعينة طبقية تناسبية، بينما اقتصرَت بعض الدراسات السابقة على مستوى إداري واحد أو اعتمدت عينات ملائمة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية

تُعَدُّ الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية التي تبلورت ملامحها في العقود الأخيرة من القرن العشرين، ثم شهدت تطوراً متسارعاً مع مطلع الألفية الثالثة حين تبنَّتها المنظمات الدولية الكبرى — كالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي — بوصفها إطاراً مرجعياً لإصلاح القطاع العام وتحسين أدائه. وقد نشأ مفهوم الحوكمة في الأصل ضمن بيئة القطاع الخاص استجابةً لأزمات مالية وإدارية كبرى كشفت عن خلل في العلاقة بين الملكية والإدارة، ثم انتقل تدريجياً إلى القطاع الحكومي ليعالج إشكاليات مماثلة تتعلق بكفاءة استخدام الموارد العامة وجودة الخدمات المقدَّمة للمواطنين وضمان خضوع السلطة للمساءلة والرقابة. (Negri & Dinc, 2023)

وتقوم الحوكمة المؤسسية على فلسفة مؤداها أنَّ المؤسسات الحكومية ليست ملكاً للقائمين عليها بل هي أمانة عامة يجب أن تُدار وفق معايير واضحة تُحقِّق التوازن بين الفاعلية في الأداء والالتزام بالقيم الأخلاقية والقانونية. وقد تعدَّدت النظريات التي حاولت تفسير الحوكمة وآلياتها، ومن أبرزها نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تنطلق من فكرة وجود تعارض محتمل في المصالح بين المالك (المجتمع) والوكيل (الإدارة الحكومية)، وتطرح الحوكمة بوصفها آلية للحدِّ من هذا التعارض عبر الرقابة والشفافية والمساءلة. كذلك تُسهم نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) في تفسير بُعد المشاركة في صنع القرار، إذ ترى أنَّ المؤسسة مسؤولة أمام أطراف متعدِّدة وليس طرفاً واحداً، ممَّا يستوجب إشراكهم في العمليات الإدارية. أمَّا النظرية المؤسسية (Institutional Theory) فتركَّز على دور الأطر القانونية والتنظيمية في تشكيل سلوك المؤسسات وضبط ممارساتها، وهو ما يرتبط ببُعد سيادة القانون (المنصوري، 2024).

وفي السياق السعودي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية زخماً كبيراً مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي جعلت من الشفافية والمساءلة وكفاءة الإنفاق محاور استراتيجية للتحوّل الوطني. وتجسّد ذلك في إنشاء جهات رقابية متخصصة كهيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو"، إلى جانب تطوير منظومة تشريعية شاملة تُعزّز مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية. وقد أكّدت دراسة الحربي (2022) أنّ هذه الجهود المؤسسية وضعت المملكة على مسار متقدّم في مجال الحوكمة الحكومية، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى تعميق التطبيق على المستويات الإدارية كافة.

المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

يحتلّ اتخاذ القرار موقعاً محورياً في الفكر الإداري منذ أن وصفه هيربرت سايمون (Herbert Simon) بأنّه "جوهر الإدارة"، مؤكداً أنّ كلّ وظيفة إدارية — من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة — تتطوّر في حقيقتها على سلسلة من القرارات المتتابعة. وقد تطوّر مفهوم القرار الإداري من النموذج الكلاسيكي القائم على الرشد المطلق (Rational Model) إلى نموذج الرشد المحدود (Bounded Rationality) الذي يعترف بالقيود المعلوماتية والمعرفية التي تحدّ من قدرة صانع القرار على الوصول إلى الحل الأمثل، ثمّ إلى النماذج السلوكية والتشاركية التي تؤكد أهمية البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية في تشكيل القرار وجودته (Lourenço, Vakis & Zoratto, 2022).

وتشير كفاءة اتخاذ القرار الإداري إلى قدرة المنظمة على إنتاج قرارات تتسم بالجودة والرشد والتوقيت المناسب وقبول المعيّنين بتنفيذها، مع تحقيق أفضل نتيجة ممكنة بأقلّ قدر من الموارد والوقت. وتتأثّر هذه الكفاءة بعوامل متعدّدة منها توفّر المعلومات الدقيقة وحداثتها، ووضوح الأهداف التنظيمية، وكفاءة القيادات الإدارية، ومدى وجود أنظمة رقابية تضمن الموضوعية. وقد أثبتت دراسة أبو حمور وأبو حمدة (2022) أنّ جودة المعلومات بأبعادها — الملاءمة والتوقيت والدقة والشمول — تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في فاعلية القرارات الإدارية، ممّا يؤكّد أنّ كفاءة القرار ليست مسألة فردية تتعلّق بقدرات صانع القرار وحده، بل هي محصّلة لبيئة مؤسسية متكاملة تُوفّر المقومات اللازمة لإنتاج قرارات رشيدة.

وفي القطاع الحكومي تحديداً، تكتسب كفاءة القرار أهمية مضاعفة نظراً لاتساع نطاق تأثير القرارات الحكومية وارتباطها بالمال العام والمصلحة المجتمعية. وقد أكّدت دراسة Hossin et al. (2023) أنّ التحوّل نحو القرارات المبنية على البيانات والأدلة يُعدّ أحد أبرز متطلبات الحوكمة الذكية، بينما أشارت

دراسة (Brandsma & Meijer (2022) إلى أن الشفافية في بيئة صنع القرار لا تتعارض مع الكفاءة بل قد تُعزّزها عبر إخضاع القرارات لمزيد من التدقيق والمراجعة.

10.1 مصطلحات الدراسة

- **الحوكمة المؤسسية (Institutional Governance):** منظومة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تُنظّم إدارة المؤسسات الحكومية وتضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة، بهدف تحقيق الكفاءة والنزاهة والمساءلة. وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور الحوكمة المؤسسية بأبعاده الأربعة في أداة الدراسة.
- **الشفافية (Transparency):** إتاحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمليات الإدارية والقرارات والسياسات لجميع الأطراف المعنية في الوقت المناسب وبشكل واضح ودقيق، بما يُمكنهم من التقييم والمتابعة. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد الشفافية في الاستبانة.
- **المساءلة (Accountability):** الالتزام بتقديم تفسيرات ومبررات للقرارات والأفعال الإدارية أمام الجهات المعنية، وتحمل المسؤولية عن النتائج، وخضوع صانعي القرار للمحاسبة وفق معايير أداء محدّدة وواضحة. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد المساءلة في الاستبانة.
- **المشاركة في صنع القرار (Participatory Decision-Making):** إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وأصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الإداري عبر آليات منظّمة تكفل تعدّد وجهات النظر وثراء المدخلات وتعزيز الالتزام بالتنفيذ. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد المشاركة في الاستبانة.
- **سيادة القانون (Rule of Law):** خضوع جميع الأفراد والمؤسسات للأنظمة والتشريعات واللوائح دون تمييز، وتطبيقها بعدالة واتّساق، بما يضمن حماية الحقوق وتحديد الواجبات ومنع التعسف في استخدام السلطة. وتُقاس إجرائياً بالدرجة المتحصّلة على فقرات بُعد سيادة القانون في الاستبانة.
- **كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (Administrative Decision-Making Efficiency):** قدرة المنظمة على إنتاج قرارات إدارية تتسم بالجودة والرشد والتوقيت المناسب والقبول التنظيمي، مع تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقلّ استنزاف للموارد والوقت. وتُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات محور كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في أداة الدراسة.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة المدروسة — أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية — وصفاً دقيقاً كمياً وكيفياً، ولا يقتصر على جمع البيانات بل يمتدّ إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والدلالات منها. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية لقدرته على الكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات في بيئتها الطبيعية دون تدخّل الباحث فيها.

وسيتضمّن الجانب الوصفي رصد واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) ومستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية، بينما سيتناول الجانب التحليلي اختبار العلاقات السببية والارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، واختبار فروض الدراسة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالاستناد إلى البيانات الأولية التي سيتمّ جمعها ميدانياً عبر أداة الاستبانة.

12.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمّكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الإشرافية والوسطى والعليا) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم ما يقارب (4,200) موظف وموظفة وفقاً لأحدث البيانات المتوفرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وقد تمّ اختيار هذا المجتمع لكونه يُمثّل شريحة صنّاع القرار والمشاركين فيه بشكل مباشر، وهم الأقدر على تقييم واقع الحوكمة وأثرها على كفاءة القرارات الإدارية.

وستعتمد الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة بشكل متوازن، وسيتمّ تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan (1970) بحيث تبلغ (352) مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مع توزيع (120) استبانة على الإدارة العليا و (120) على الإدارة الوسطى و (112) على الإدارة الإشرافية، وسيتمّ إضافة نسبة احتياطية قدرها 10% (أي (36) استبانة إضافية) لتعويض الفاقد المتوقع، ليصل إجمالي الاستبانات الموزعة إلى (388) استبانة.

13.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكّمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الحكومية الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثّل في البيانات التي سيتمّ جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصمّمة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستُوْرَع إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.

14.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول — البيانات الديموغرافية: ويتضمّن (4) أسئلة تتعلّق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني — المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية): ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد:

- بُعد الشفافية (4) فقرات
- بُعد المساءلة (4) فقرات
- بُعد المشاركة في صنع القرار (4) فقرات
- بُعد سيادة القانون (4) فقرات

القسم الثالث — المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية): وهو محور أحادي البعد يتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة القرارات الإدارية من حيث الجودة والسرعة والفاعلية والرشد.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة (4 ديموغرافية + 16 للمتغير المستقل + 10 للمتغير التابع)، وستُقاس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) ،
وستستخدم الأساليب التالية:

- **أساليب التحقق من صدق وثبات الأداة:** معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، والصدق الظاهري عبر التحكيم، وصدق الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للصدق البنائي.
- **أساليب الإحصاء الوصفي:** المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، والأهمية النسبية، لوصف خصائص العينة ومستويات الاستجابة.
- **أساليب الإحصاء الاستدلالي:** تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الحوكمة على كفاءة القرار، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين المتغيرات، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لفحص الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري، واختبار (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة.

16.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.
- **الحدود المكانية:** الجهات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** العاملون في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الجهات الحكومية المستهدفة.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ الموافق 2027/2026 م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة العمل المؤسسي خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل منظومة العلاقة بين الإدارة والمستفيدين وأصحاب المصلحة، إذ لم يعد الأداء المؤسسي يُقاس بمعايير الكفاءة المالية والإنتاجية فحسب، بل امتدّ ليشمل جودة الممارسات الإدارية وأخلاقياتها ومدى التزامها بقواعد النزاهة والإفصاح. وفي خضمّ هذه التحولات، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية بوصفه إطاراً حاكماً يُعيد ضبط العلاقة بين السلطة والمسؤولية، ويُرسّخ مبادئ الرقابة المتبادلة بين الأطراف الفاعلة داخل المنظمة وخارجها. وقد اكتسب هذا المفهوم زخماً متزايداً في القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء، استجابةً لتفاقم ظواهر الفساد الإداري وتضارب المصالح وضعف الثقة المؤسسية، وهو ما دفع الحكومات والهيئات الدولية إلى تبني معايير حوكمية صارمة بوصفها مدخلاً لإصلاح المنظومة الإدارية وتعزيز قدرتها التنافسية.

ولم يكن صعود مفهوم الحوكمة المؤسسية وليد لحظة عابرة في الفكر الإداري، بل جاء نتيجة تراكم معرفي امتد لعقود، أسهمت في تشكيله مدارس متعددة في الاقتصاد المؤسسي ونظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح ونظريات الإدارة العامة الحديثة. وقد فرض هذا التعدد المرجعي تنوعاً في زوايا تناول المفهوم، بحيث تباينت التعريفات بين من ينظر إليه باعتباره منظومة قواعد قانونية وتنظيمية، ومن يتعامل معه بوصفه ثقافة مؤسسية وسلوكاً إدارياً، ومن يُعده إطاراً متكاملاً يجمع البُعدين معاً. وفي السياق العربي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية مضاعفة في ظل توجهات الإصلاح الإداري التي تتبناها الدول، ولا سيما المملكة العربية السعودية التي جعلت من الحوكمة ركيزة محورية في رؤيتها التنموية، انطلاقاً من قناعة بأن جودة المؤسسات تتوقف على جودة منظومة الحوكمة التي تُديرها.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية مُحكمة لمفهوم الحوكمة المؤسسية، تنطلق من تأصيل دلالاته في الفكر الإداري المعاصر، ثم تنتقل إلى استجلاء أهميته في تطوير المنظمات الحكومية، فعرض أهدافه الكلية والجزئية، فاستعراض أبعاده التي ستُعتمد متغيرات قياسية في الدراسة الحالية، وصولاً إلى مناقشة الاستراتيجيات والمداخل التطبيقية الكفيلة بترسيخه في البيئة المؤسسية.

2.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

يُمثل مفهوم الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد التي استعصت على التعريف الجامع المانع، نظرًا لتشعب جذوره المعرفية وتنوع المجالات التي وظفته أداةً للإصلاح والتطوير. وقد اجتهد الباحثون في ضبط دلالاته وفقًا لزوايا نظريهم ومرجعياتهم الفكرية، فأنتجوا متراكمًا تعريفيًا ثريًا يستحق التأمل والتحليل.

فيرى الشلفان (٢٠٢١) أن الحوكمة المؤسسية تنصرف إلى منظومة من القواعد والمعايير والإجراءات التي تضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحدد آليات اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والمسؤوليات، بحيث تُحقق التوازن بين المصالح وتمنع الانحراف عن الأهداف المعلنة. ويُلاحظ في هذا التعريف تركيزه على الجانب التنظيمي البنائي للحوكمة بوصفها هيكلًا ضابطًا، دون إغفال البعد السلوكي المتمثل في توجيه الممارسات نحو غايات محددة.

وفي سياق أكثر تخصيصًا، يُعرّف الزهراني (٢٠٢٠) الحوكمة باعتبارها منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات التي تستهدف إرساء النزاهة والشفافية والمساءلة في إدارة الشأن العام، وتسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي. ويتميز هذا التعريف بربطه المباشر بين الحوكمة وقيم النزاهة، وهو ما يعكس المنظور القيمي-الأخلاقي للمفهوم، ويُبرز وظيفته الوقائية في حماية المؤسسات من الانحرافات.

ومن زاوية مغايرة، يتناول الحربي (٢٠٢٢) الحوكمة بوصفها إطارًا تنظيميًا يكفل ترشيد استخدام الموارد المؤسسية وتحقيق الكفاءة في الإنفاق، من خلال تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية وتعزيز آليات المتابعة والتقييم. ويُقدم هذا التعريف زاوية اقتصادية-إدارية للحوكمة، إذ يجعل من ترشيد الموارد محورًا ومقصدًا، وهو ما يُلائم بيئة المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى التوفيق بين محدودية الموارد وتعاضم المسؤوليات.

وفي إطار أوسع، يُقدم السعيد (٢٠٢٤) الحوكمة المؤسسية باعتبارها منظومة من الآليات والإجراءات والسياسات التي تُمكن المؤسسة من الالتزام بمتطلبات الاعتماد المؤسسي وضمان الجودة، عبر إرساء معايير واضحة للأداء وآليات شفافة للرقابة والمحاسبة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا جديدًا يربط الحوكمة بمنظومة الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي، مما يُوسّع نطاقها لتشمل ضمان جودة المخرجات إلى جانب ضبط العمليات.

وتذهب موسي (٢٠٢١) إلى تعريف الحوكمة بوصفها مجموعة من المبادئ والقواعد التي تُنظّم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتكفل الإفصاح عن المعلومات بدقة وشفافية، بما يُعزّز الثقة في المؤسسة ويحمي حقوق الأطراف المعنية. ويتميّز هذا التعريف بإبرازه للبُعد المعلوماتي للحوكمة، إذ يجعل من شفافية المعلومات معياراً جوهرياً لتقييم جودة الممارسات الحوكمية.

أما على الصعيد الأجنبي، فيُقدّم (Almajri (2024 رؤية معمّقة للحوكمة باعتبارها إطاراً قانونياً ومؤسسياً متكاملًا يستهدف تعزيز المساءلة والشفافية في المؤسسات، عبر تحديد الأدوار والصلاحيات وآليات الرقابة، ضمن منظومة قيمية تُرسّخ ثقافة المسؤولية. ويُشير (Mansoor (2021 إلى أن الحوكمة الرشيدة تتمثّل في قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة، بما يُعزّز ثقة المواطنين ويُرسّخ شرعية الأداء الحكومي. ومن منظور أكثر شمولاً، يُعرّف (Negri & Dinc (2023 الحوكمة باعتبارها انعكاساً لجودة الأداء المؤسسي في القطاع العام، إذ تتجلّى في فاعلية السياسات والإجراءات وكفاءة استخدام الموارد العامة.

ويتبيّن من استعراض هذه التعريفات أن ثمة قواسم مشتركة تجمعها، تتمثّل في كون الحوكمة منظومة متكاملة من القواعد والممارسات، وأنها تستهدف ضبط العلاقات وتوزيع المسؤوليات، وأنها تركز على قيم النزاهة والشفافية والمساءلة. غير أنها تتباين في زوايا التركيز، إذ يُغلّب بعضها الجانب التنظيمي-البنائي، ويُركّز بعضها الآخر على الجانب القيمي-الأخلاقي، فيما ينحاز فريق ثالث إلى البُعد الاقتصادي-الكفائي.

وفي ضوء ما تقدّم، يخلص الباحث إلى أن الحوكمة المؤسسية يمكن استيعابها باعتبارها منظومة متكاملة من المبادئ والقواعد والآليات والممارسات التي تُنظّم سير العمل داخل المؤسسات الحكومية، وتُحدّد العلاقة بين القيادة الإدارية والعاملين وأصحاب المصلحة، وتُرسّخ قيم الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، بما يُسهم في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، ويحمي المؤسسة من مظاهر الانحراف الإداري والمالي، ويُعزّز ثقة المستفيدين في أدائها. ويلاحظ الباحث أن هذا المفهوم - على ما يكتنفه من ثراء - لا يكتسب فاعليته من مجرد وجود قواعده مكتوبة، بل من ترسخه في الثقافة المؤسسية وتحوّله إلى ممارسة يومية يلتزم بها جميع العاملين في مختلف المستويات.

3.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية متصاعدة في الفكر الإداري المعاصر، إذ باتت تُمثّل أحد المُحدّدات الجوهرية لقدرة المؤسسات على البقاء والتطور والتنافس في بيئة تتسم بالتعقيد والتحوّل المستمر. ولا تتبع هذه الأهمية من اعتبار واحد، بل من تضافر اعتبارات اقتصادية وإدارية وقانونية وأخلاقية واجتماعية، تجعل من الحوكمة ضرورة استراتيجية لا خيارًا تكميليًا.

ويُشير الحضيبي (٢٠٢٥) إلى أن أهمية الحوكمة المؤسسية تتجلّى في جملة من المحاور التي يمكن إجمالها فيما يلي: أولاً، إسهامها في بناء منظومة وقائية تحول دون تفشّي مظاهر الفساد الإداري والمالي، عبر إرساء آليات رقابية فعّالة وضوابط دقيقة للسلوك المؤسسي. ثانياً، دورها في تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات، بما يُتيح للأطراف ذات العلاقة الاطلاع على مجريات العمل ومآلاته. ثالثاً، إسهامها في حماية حقوق أصحاب المصالح وضمان توازن العلاقة بين الإدارة والمستفيدين. رابعاً، تعزيزها للثقة المؤسسية على المستويين الداخلي والخارجي، بما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ومكانتها.

ويرى التركي وآخرون (٢٠٢١) أن أهمية الحوكمة تتمثّل في كونها أداة فاعلة لتعزيز الشفافية في القطاعين العام والخاص، إذ تُسهم في إرساء بيئة عمل قائمة على الوضوح والإفصاح، وتُمكن المؤسسات من التواصل الفعّال مع جمهورها وأصحاب المصلحة فيها. كما تُسهم الحوكمة - من منظورهم - في تطوير الأداء المؤسسي عبر تحديث منظومة العمل وتبسيط الإجراءات، فضلاً عن تعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التحولات التقنية والإدارية المعاصرة.

ومن زاوية مكّلة، يُؤكّد الحمداني وآخرون (٢٠٢٥) أن الحوكمة - ولا سيما في صورتها الإلكترونية - تكتسب أهميتها من قدرتها على تعزيز سمعة المؤسسة في بيئتها الخارجية، عبر بناء صورة ذهنية إيجابية تركز على معايير النزاهة والكفاءة. ويُضيف الباحثون أن الحوكمة تُسهم في تطوير منظومة الاتصال المؤسسي وتُيسّر تدفّق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يُعزّز التماسك التنظيمي ويرفع كفاءة الأداء الجماعي.

ويُعالج المنصوري (٢٠٢٤) أهمية الحوكمة من زاوية الحوكمة الرقمية، مُشيراً إلى أنها تُمثّل امتداداً طبيعياً للحوكمة التقليدية في عصر التحوّل الرقمي، وأن أهميتها تتجلّى في تعزيز قدرة المؤسسات على توظيف التقنية في إرساء الشفافية ومكافحة الفساد، وفي تطوير آليات تقديم الخدمات للمستفيدين، وفي تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات قائمة على البيانات الموثوقة بدلاً من التقديرات الانطباعية.

ويتناول رضوان (٢٠٢٥) الأهمية من منظور إداري سلوكي، مُبيّنًا أن الحوكمة - ولا سيما حوكمة الموارد البشرية - تُسهم في تعزيز الشفافية الإدارية والحدّ من الظواهر السلوكية السلبية كالتهمك التنظيمي وضعف الانتماء، إذ توفّر بيئة عمل قائمة على العدالة الإجرائية ووضوح المعايير، ممّا ينعكس إيجابًا على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي. وتُمثّل هذه الزاوية إضافة نوعية تكشف عن البُعد الإنساني للحوكمة، وعن دورها في تشكيل ثقافة مؤسسية صحية.

أما على الصعيد الأجنبي، فيُشير (Thanaraj et al. (2025 إلى أن أهمية الحوكمة تتمثّل في كونها أداة لترسيخ الشفافية والفاعلية في المؤسسات العامة، عبر تضافر القيادة الأخلاقية والتدابير القانونية والإدارة التشاركية، بما يُؤسّس لنموذج إداري متكامل قادر على مواجهة التحديات المعاصرة. ويؤكد Hossin et al. (2023) أن الحوكمة المعاصرة - في صورتها الذكية - تكتسب أهميتها من قدرتها على توظيف البيانات الضخمة في صياغة السياسات العامة، بما ينقل المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المعرفية القائمة على البراهين.

وتمتدّ أهمية الحوكمة المؤسسية - بحسب ما يستخلصه الباحث من مجمل هذه الإسهامات - لتشمل أبعادًا متعددة يصعب اختزالها في وظيفة بعينها؛ فهي ضمانة للنزاهة، وحارسة للموارد، ومُعزّزة للثقة، ومُحسّنة للأداء، ومُؤسّسة لثقافة العمل المؤسسي الرشيد. ولعلّ ما يزيد من أهميتها في السياق السعودي تحديدًا هو ارتباطها بمنظومة الإصلاح الإداري المستهدفة ضمن رؤية المملكة، إذ تُمثّل الحوكمة أحد الركائز التي يقوم عليها التحوّل المؤسسي المنشود في الجهات الحكومية.

4.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية

تنبثق أهداف الحوكمة المؤسسية من فلسفتها الجوهرية القائمة على ضبط الممارسة الإدارية وتوجيهها نحو غايات محددة، وتتوزّع هذه الأهداف على مستويات متعددة، بعضها استراتيجي بعيد المدى، وبعضها تشغيلي قصير المدى، يتكامل بعضها مع بعض في منظومة متجانسة.

ويحدّد عبدالوهاب وعبداللاوي (٢٠٢١) جملة من الأهداف التي تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيقها، يمكن استعراضها في النقاط الآتية:

1. تحقيق جودة المعلومات المحاسبية والإدارية عبر إرساء معايير دقيقة للقياس والإفصاح، بما يُتيح للأطراف المعنية الحصول على بيانات موثوقة تُسهم في ترشيد قراراتها

2. تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية في الممارسات المؤسسية، بحيث تكون المعلومات متاحة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم لجميع أصحاب المصالح.

3. ضمان التزام المؤسسات بالأطر القانونية والتنظيمية المعتمدة، والحدّ من مخاطر مخالفة التشريعات والأنظمة.

4. حماية حقوق المساهمين والمستفيدين من خلال إرساء آليات تكفل التوازن في توزيع المنافع والمسؤوليات.

ويرى سيروب والنحاس (٢٠٢٢) أن الحوكمة تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والإداري، أبرزها:

1. ترشيد الإنفاق العام والحدّ من الهدر في الموارد المؤسسية، عبر إرساء آليات رقابية فعّالة على كافة بنود الإنفاق.

2. رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

3. تحسين منظومة الأداء المالي والإداري من خلال تطبيق معايير محددة للقياس والتقييم.

4. تعزيز الانضباط المؤسسي ومنع الانحراف عن الأهداف المرسومة.

ويضيف الزهراني (٢٠٢٠) جملة من الأهداف ذات الطابع القيمي-الأخلاقي، تتمثل في:

1. ترسيخ قيم النزاهة في الممارسة الإدارية وجعلها معياراً مرجعياً للسلوك المؤسسي.

2. مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة عبر إغلاق الثغرات التي تُتيح ممارسته.

3. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والمحاسبة الذاتية قبل المحاسبة الخارجية.

4. تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية وقدرتها على إدارة الشأن العام.

ومن منظور تطويري، يُحدّد السعيد (٢٠٢٤) أهدافاً إضافية للحوكمة، تشمل: تحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي عبر الالتزام بالمعايير المعتمدة دولياً، وتطوير منظومة الجودة الشاملة في المؤسسات، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدّمة للمستفيدين، وتعزيز التنافسية المؤسسية في بيئة العمل المحلية والإقليمية.

ويشير (Sari 2023) إلى أن من أهداف الحوكمة الرشيدة الارتقاء بجودة عمليات صنع القرار في الإدارة العامة، عبر توفير إطار مؤسسي يكفل تحليل المعلومات ودراسة البدائل وتقييم الخيارات وفق منهجية

علمية. ويُضيف (Brandsma & Meijer (2022 أن الحوكمة تستهدف رفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار في السياقات المتعددة الفاعلين، عبر تنظيم المشاركة وتوضيح الأدوار وضبط آليات التداول.

ويستخلص الباحث من مجمل هذه الإسهامات أن أهداف الحوكمة المؤسسية تنتزِع على أربعة محاور متكاملة: محور قيمي يستهدف ترسيخ النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، ومحور اقتصادي يستهدف ترشيد الموارد وكفاءة الإنفاق، ومحور إداري يستهدف تطوير الأداء وتحسين عمليات اتخاذ القرار، ومحور علائقي يستهدف بناء الثقة المؤسسية وتعزيز العلاقة مع أصحاب المصالح. ويتأكد بهذا التوزيع أن الحوكمة ليست أداة وظيفية محدودة، بل منظومة متكاملة الأبعاد تخدم مقاصد متشعبة في الفعل المؤسسي.

5.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية

تتعدد التصنيفات التي قدّمها الباحثون لأبعاد الحوكمة المؤسسية، وتختلف باختلاف المرجعية الفكرية وبيئة التطبيق وطبيعة المنظمة محل الدراسة. وقد تمّ تحديد أبعاد الحوكمة المؤسسية في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه الشلفان (٢٠٢١) من تصنيف يُركّز على الشفافية ومكافحة الفساد بوصفها مدخلاً لإصلاح الممارسة الإدارية، وما أورده الزهراني (٢٠٢٠) من تأكيد على المساءلة والنزاهة بوصفهما ركيزتي الحوكمة في القطاع العام، فضلاً عن ما طرحه (Thanaraj et al. (2025 من إطار يجمع بين القيادة الأخلاقية والتدابير القانونية والإدارة التشاركية. وقد استقرّ الباحث على أربعة أبعاد رئيسية تستوعب جوهر المفهوم وتتلاءم مع بيئة الجهات الحكومية السعودية، وهي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، وسيادة القانون.

البُعد الأول: الشفافية

تُمثّل الشفافية حجر الزاوية في منظومة الحوكمة المؤسسية، إذ يتوقفّ على وجودها فاعلية سائر الأبعاد الأخرى. ويُعالج المنصوري (٢٠٢٤) هذا البُعد باعتباره إتاحة المعلومات المتعلقة بالأداء المؤسسي وقراراته وسياساته لجميع الأطراف المعنية، بصورة دقيقة وفي توقيت ملائم وبأسلوب مفهوم. ولا تقتصر الشفافية على مجرد نشر المعلومات، بل تمتدّ لتشمل جودة هذه المعلومات وشموليتها وقابليتها للفهم والتحقق. وفي بيئة الجهات الحكومية، تتجلى الشفافية في الإفصاح عن السياسات والإجراءات والميزانيات ومعايير اتخاذ القرار، بما يُمكن المواطنين والمستفيدين من فهم مجريات العمل وتقييمها.

ويُضيف موسي (٢٠٢١) بُعدًا تكميليًا للشفافية يتمثل في شفافية المعلومات المحاسبية، إذ يرى أن الشفافية لا تكتمل دون أن تشمل البيانات المالية ومعايير قياسها وآليات تدقيقها، وهو ما يُعزز ثقة أصحاب المصالح في الأداء المؤسسي. ومن منظور حديث، تستفيد الشفافية من التحول الرقمي لتتوسع نطاقًا وتتعمق محتوى، إذ تُتيح التقنيات الحديثة نشر المعلومات على نطاق واسع وبتكلفة منخفضة، وتُمكن المستفيدين من الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.

البُعد الثاني: المساءلة

تُعدّ المساءلة البُعد الذي يمنح الحوكمة قوتها الإلزامية، إذ تتحوّل من خلالها القواعد المكتوبة إلى ممارسة فعلية ذات أثر. ويُعالج (Almajri (2024 هذا البُعد باعتباره منظومة من الآليات التي تكفل تحمّل الأفراد والجهات لمسؤولية قراراتهم وأفعالهم، وتخضعهم للمحاسبة على نتائج هذه القرارات. وتتوزّع المساءلة على مستويات متعددة، تشمل المساءلة الإدارية الداخلية بين المستويات الوظيفية المختلفة، والمساءلة المالية المتعلقة باستخدام الموارد، والمساءلة القانونية المرتبطة بالالتزام بالأنظمة، والمساءلة الاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية تجاه المجتمع.

ويُكمل رضوان (٢٠٢٥) معالجة هذا البُعد بالإشارة إلى أن المساءلة تُمثّل أداة فعّالة لضبط السلوك المؤسسي والحدّ من الظواهر السلبية، إذ توفر بيئة عمل قائمة على وضوح المعايير وتكافؤ الفرص والعدالة الإجرائية. ولا تُؤتي المساءلة ثمارها إلّا حين تقترن بمعايير واضحة للأداء وآليات موضوعية للقياس، وبتقافة مؤسسية تنظر إليها بوصفها أداة تطوير لا أداة عقاب فحسب.

البُعد الثالث: المشاركة في صنع القرار

يُعبّر هذا البُعد عن الانتقال من النموذج التقليدي للإدارة القائم على المركزية والانفراد بالقرار، إلى نموذج أكثر تشاركية يُتيح للأطراف المعنية الإسهام في صياغة القرارات التي تمسّ مصالحها. ويُعالج (Thanaraj et al. (2025 هذا البُعد باعتباره أحد المكونات الجوهرية للحوكمة الفعّالة، إذ تُسهّم الإدارة التشاركية في إثراء عملية صنع القرار وتعزيز مشروعيتها وقبولها لدى المتأثرين بها. وتتجلّى المشاركة في عدة صور، منها إشراك العاملين في صياغة السياسات والإجراءات، واستطلاع آراء المستفيدين قبل اتخاذ القرارات التي تخصّهم، وإتاحة قنوات للتواصل والتغذية الراجعة بين المؤسسة وجمهورها.

وتكتسب المشاركة في صنع القرار أهمية متزايدة في البيئة المؤسسية المعاصرة، إذ تكشف عن قدرة المؤسسة على استثمار الخبرات المتنوعة والاستفادة من المعرفة الموزعة بين أفرادها. وتنعكس هذه المشاركة على جودة القرارات المتخذة وعلى مستوى الالتزام بتنفيذها، إذ يزداد التزام الأفراد بالقرارات التي أسهموا في صياغتها.

البعد الرابع: سيادة القانون

يُمثل هذا البعد الإطار الناظم لسائر أبعاد الحوكمة، إذ يكفل خضوع الجميع لأحكام القانون والأنظمة المعتمدة، دون استثناء أو محاباة. ويُعالج الزهراني (٢٠٢٠) سيادة القانون باعتبارها مبدأً يقتضي أن تكون القواعد القانونية واضحة ومُعلنة ومُطبقة بصورة منتظمة وعادلة على جميع الأطراف، وأن تتوفر آليات مستقلة للفصل في المنازعات وضمان تطبيق الأحكام. وتتجلى سيادة القانون في البيئة المؤسسية عبر وضوح الأنظمة واللوائح، وتطبيقها بصورة متسقة، وضمان حق الأطراف المعنية في التظلم والاعتراض، واستقلالية الجهات الرقابية والقضائية.

ويُضيف الحضيبي (٢٠٢٥) أن سيادة القانون تُمثل الضمانة الأساسية للحدّ من الفساد الإداري، إذ تنزع الذرائع التي يستند إليها مرتكبوه، وتجعل المؤسسة بمنأى عن النفوذ والمصالح الشخصية. وتتكامل سيادة القانون مع المساءلة، إذ تستمد الأخيرة شرعيتها من القواعد القانونية، فيما تُضفي المساءلة على القانون فاعليته التطبيقية.

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة، يطرح بعض الباحثين أبعادًا تكميلية تستحق الإشارة، منها بُعد الاستجابة الذي يُعالجه (Mansoor 2021) باعتباره قدرة المؤسسة على التفاعل مع احتياجات المستفيدين وتلبيتها في الوقت المناسب، وبُعد العدالة والمساواة الذي يُعالجه عبدالوهاب وعبداللاوي (٢٠٢١) باعتباره معاملة جميع الأطراف بإنصاف دون تمييز، وبُعد الكفاءة والفاعلية الذي يُعالجه (Negri & Dinc 2023) باعتباره الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المؤسسية. غير أن الباحث آثر الاقتصار على الأبعاد الأربعة الأولى لأنها تستوعب جوهر المفهوم وتتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئة تطبيقها.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق الحوكمة المؤسسية

لا يكفي للحوكمة أن تكون مفهومًا نظريًا مُتقنًا، بل تستلزم استراتيجيات تطبيقية تنقلها من حيز التنظير إلى مجال الممارسة. ويُعالج الحربي (٢٠٢٢) جملة من الاستراتيجيات التي تكفل تفعيل الحوكمة في

المؤسسات الحكومية، من أبرزها: استراتيجية بناء الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يُحدّد قواعد الممارسة ومعاييرها، واستراتيجية تطوير الهيكل المؤسسي بما يخدم متطلبات الحوكمة عبر إنشاء وحدات متخصصة للرقابة والامتثال، واستراتيجية تأهيل الكوادر البشرية وتنمية قدراتها في مجال الحوكمة، واستراتيجية الرقابة والتقييم المستمر لقياس مستوى تطبيق المعايير ومعالجة مواطن القصور.

ويطرح أبو حمور وأبو حمدة (٢٠٢٢) استراتيجية متكاملة تقوم على تعزيز جودة المعلومات بوصفها مدخلاً لتفعيل الحوكمة، إذ يرى الباحثان أن الحوكمة تتعطل في غياب منظومة معلوماتية موثوقة، ومن ثم فإن الاستثمار في تطوير نظم المعلومات وضمان جودتها يمثل ركيزة أساسية لنجاح أي تطبيق حوكمي.

ومن منظور تقني، تكتسب استراتيجية الحوكمة الرقمية أهمية متصاعدة، إذ يؤكد العمري (٢٠٢٥) أن برامج التحول الرقمي تمثل رافداً جوهرياً لتفعيل الحوكمة، عبر توفير منصات إلكترونية تُتيح الإفصاح والشفافية والمشاركة، وتُيسر الرقابة والمتابعة، وتدعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. ويُضيف Hossin et al. (2023) أن توظيف البيانات الضخمة في الحوكمة يمثل اتجاهاً حديثاً ينقل المؤسسات من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الذكية، التي تعتمد على التحليل المعمق للبيانات في صياغة السياسات وتقييم الأداء.

ومن المنظور السلوكي، يُقدّم Lourenço et al. (2022) إطاراً استراتيجياً يجمع بين الحوكمة والاقتصاد السلوكي، إذ يرى أن تطبيق الحوكمة يستلزم فهماً عميقاً للسلوك البشري في البيئة المؤسسية، وأن استراتيجيات الحوكمة الفعالة هي تلك التي تأخذ في حساباتها التحيزات المعرفية والعوامل النفسية المؤثرة في صنع القرار، وتُصمّم آلياتها بما يتلاءم مع طبيعة الفاعلين البشريين.

ويستخلص الباحث ممّا تقدّم أن استراتيجيات تطبيق الحوكمة المؤسسية تتوزّع على أربعة مسارات متكاملة: مسار تشريعي يستهدف بناء الإطار القانوني والتنظيمي، ومسار بنيوي يستهدف تطوير الهيكل المؤسسي وتأهيل الكوادر، ومسار تقني يستهدف توظيف التحول الرقمي في تفعيل الحوكمة، ومسار ثقافي يستهدف ترسيخ قيم الحوكمة في الثقافة المؤسسية. وتتكامل هذه المسارات في منظومة واحدة، إذ لا يُعني أحدها عن الآخر، بل يستلزم النجاح الحوكمي تضافرها جميعاً في إطار رؤية استراتيجية شاملة.

المبحث الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

1.2.2 تمهيد

يُمثّل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الذي تدور حوله سائر الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إذ لا تكاد توجد مهمة إدارية إلا وتتطوي - صراحةً أو ضمناً - على عملية اختيار بين بدائل متاحة وفق معايير محددة. وقد أولى الفكر الإداري المعاصر هذه العملية اهتماماً متنامياً، انطلاقاً من إدراك أن مصير المؤسسات وقدرتها على البقاء والنمو تتوقف بدرجة كبيرة على جودة القرارات التي يتخذها قادتها ومديروها. ولم يعد الحديث عن اتخاذ القرار يقتصر على وصف خطواته الإجرائية، بل امتد إلى تحريّ معايير كفاءته وفاعليته، ودراسة المُحدّدات التي ترفع جودته وتضمن رشده.

ويكتسب موضوع كفاءة القرارات الإدارية أهمية مضاعفة في بيئة الجهات الحكومية، حيث تتشابه المسؤوليات وتتعدّد الأطراف المعنية وتكون آثار القرار ممتدّة إلى شرائح واسعة من المستفيدين. كما أن التحولات المعاصرة في ميادين التقنية والبيانات والذكاء الاصطناعي أعادت تشكيل بيئة صنع القرار، وفتحت أمام المؤسسات آفاقاً جديدة لرفع كفاءتها، في الوقت ذاته الذي فرضت فيه تحديات غير مسبقة تتعلّق بإدارة التعقيد وضبط المخاطر. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية مُدرّجة لمفهوم كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها وأهدافها وأبعادها واستراتيجيات تعزيزها.

2.2.2 مفهوم كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

تتنوّع التعريفات التي قدّمها الباحثون لكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، تتنوّعاً يعكس ثراء المفهوم وتعدّد زوايا تناوله بين المنظور العقلاني الرشيد والمنظور السلوكي والمنظور المعلوماتي.

فيرى أبو حمور وأبو حمدة (٢٠٢٢) أن كفاءة اتخاذ القرار تنصرف إلى قدرة الإدارة على الوصول إلى أفضل البدائل المتاحة بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت والجهد، اعتماداً على معلومات دقيقة وموثوقة تُتيح تحليل المشكلة وتقييم الخيارات بصورة موضوعية. ويبرز هذا التعريف البُعد المعلوماتي للكفاءة، إذ يجعل من جودة المعلومات شرطاً ضرورياً لجودة القرار.

ومن زاوية مغايرة، تُعرّفها شعبية (٢٠٢٣) باعتبارها المحصلة التي تُعكس قدرة المؤسسة على إنتاج قرارات رشيدة في توقيتها الملائم، بحيث تُحقّق التوازن بين متطلبات الجودة وضغوط السرعة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا زمنيًا للكفاءة، إذ ينبّه إلى أن القرار الجيد في توقيت متأخر يفقد كثيرًا من فاعليته.

ويتناولها الجداوي (٢٠٢٣) من منظور أوسع، فيُعرّفها بأنها قدرة المؤسسة على توظيف البيانات والمعارف المتاحة - بما فيها أساليب السرد القصصي للبيانات - في إنتاج قرارات إدارية تتسم بالعمق التحليلي والوضوح، وتأخذ في حسابها الأبعاد الإنسانية والثقافية للموقف الإداري. ويكشف هذا التعريف عن البُعد المعرفي للكفاءة وعن دور السياق التنظيمي في تشكيل جودة القرار.

ويُضيف فقها (٢٠٢١) بُعدًا تنظيميًا لمفهوم الكفاءة، إذ يراها انعكاسًا لجودة نظم المعلومات الإدارية وقدرتها على تزويد متخذي القرار بالمدخلات اللازمة في الوقت المناسب وبالصورة الملائمة، بما يُمكنهم من الانتقال من القرار الانطباعي إلى القرار المُستند إلى الحقائق.

أما على الصعيد الأجنبي، فيقدّم Sari (2023) كفاءة اتخاذ القرار باعتبارها قدرة الإدارة على إنتاج قرارات عالية الجودة من خلال توظيف منظومة الحوكمة الرشيدة، بحيث تتسم القرارات بالموضوعية والشفافية وقابلية المساءلة. ويرى Söker (2024) أن الكفاءة في صنع القرار تتجلى في تحقيق التوازن بين المساءلة والفاعلية، عبر توظيف الأدوات الحديثة كالذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات ودعم الاختيار بين البدائل.

ويستخلص الباحث ممّا تقدّم أن كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يمكن استيعابها باعتبارها قدرة الإدارة في الجهات الحكومية على إنتاج قرارات رشيدة تتسم بالجودة والدقة، وتتخذ في توقيتها الملائم، وتستند إلى معلومات موثوقة ومنهجية تحليلية واضحة، وتُحقّق الأهداف المستهدفة بأقل قدر من الموارد المُستنزفة، مع مراعاة الأبعاد القانونية والقيمية وأثر القرار في الأطراف المعنية. ويلاحظ الباحث أن الكفاءة في هذا المعنى لا تختزل في بُعد واحد، بل تنشأ من تضافر الجودة والسرعة والرشد والاقتصاد في الموارد.

3.2.2 أهمية كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

تَحظى كفاءة القرارات الإدارية بمكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها المُحدّد الأبرز لقدرة المؤسسات على إنجاز رسالتها والوفاء بمسؤولياتها تجاه المستفيدين منها.

ويُشير العمري (٢٠٢٥) إلى أن أهمية الكفاءة في اتخاذ القرارات تتجلى في الجوانب الآتية: أولاً، إسهامها في تطوير الأداء المؤسسي عبر تحويل البيانات المتاحة إلى قرارات قائمة على البراهين بدلاً من الاجتهادات الانطباعية. ثانياً، دورها في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحويلات المتسارعة في بيئتها الخارجية. ثالثاً، إسهامها في ترشيد استخدام الموارد العامة وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية. رابعاً، تعزيزها لثقة المستفيدين في كفاءة الإدارة الحكومية وقدرتها على إدارة الشأن العام.

ويرى أبو بكر (٢٠٢٦) أن كفاءة اتخاذ القرار تكتسب أهمية مضاعفة في ضوء التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، إذ تُسهم في تمكين القيادات الإدارية من توظيف الأدوات الرقمية في تحليل المواقف وتقييم البدائل، وتُتيح لها الانتقال من الإدارة بردود الأفعال إلى الإدارة الاستباقية القائمة على التنبؤ والاستشراف.

وتُعالج البرازيه (٢٠٢٥) أهمية الكفاءة من منظور تقني معاصر، مُبيّنة أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار يُعزّز قدرة المؤسسات على معالجة كميات هائلة من البيانات في وقت قياسي، ويفتح آفاقاً جديدة لرفع جودة القرارات وتقليل هامش الخطأ البشري فيها.

ويؤكد Osakwe (2025) أن أهمية كفاءة القرار تتجلى في كونها المدخل الأساسي لتحويل حوكمة البيانات إلى قيمة مؤسسية فعلية، إذ لا تكفي إتاحة البيانات ما لم تُترجم إلى قرارات تستند إليها وتستثمر إمكاناتها. ومن منظور تكاملي، يرى Hossin et al. (2023) أن كفاءة اتخاذ القرار تُمثّل محور التحول نحو الحوكمة الذكية في القطاع العام، إذ تُنقل المؤسسات من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة المعرفية القائمة على البيانات الضخمة.

ويستخلص الباحث أن أهمية كفاءة القرارات الإدارية تتوزّع على محاور متعددة، تشمل البُعد التنموي المتعلّق بتطوير الأداء، والبُعد الاقتصادي المتعلّق بترشيد الموارد، والبُعد الاجتماعي المتعلّق بثقة المستفيدين، والبُعد الاستراتيجي المتعلّق بقدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء.

4.2.2 أهداف كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

تنبثق أهداف رفع كفاءة القرارات الإدارية من فلسفتها القائمة على الرشد والاقتصاد في الموارد، وتتنوّع على مستويات متعددة.

ويُحدّد الأزو (٢٠٢٥) جملة من الأهداف التي يسعى رفع كفاءة القرار إلى تحقيقها، تتمثل في:

1. الارتقاء بجودة القرارات الإدارية عبر إخضاعها لمعايير علمية للتحليل والتقييم.
2. تقليص الفجوة بين القرار المُتخذ والواقع التطبيقي، بما يضمن قابلية القرارات للتنفيذ.
3. ترشيد استهلاك الموارد المؤسسية الموجهة لعمليات صنع القرار.
4. تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف المعقدة وغير المؤكدة.

ويُضيف عيد (٢٠٢١) أهدافًا ذات طابع تنموي، تشمل: تمكين القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة تستجيب لمتطلبات التنمية، وتطوير منظومة دعم القرار في المؤسسات، ورفع قدرة الإدارة على تقييم البدائل وفق معايير موضوعية، وتعزيز الانسجام بين القرارات المُتخذة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويُقَدِّم Sari (2023) جملة من الأهداف ذات الطابع الحوكمي، تتمثل في: تحقيق التوافق بين القرارات الإدارية ومبادئ الحوكمة الرشيدة، وضمان شفافية عمليات صنع القرار وقابليتها للمساءلة، وإرساء ثقافة مؤسسية تُقدّر القرار المُستند إلى البراهين، وتعزيز مشروعية القرارات لدى الأطراف المعنية بها.

ويستخلص الباحث أن أهداف كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية تتمحور حول أربعة مقاصد كبرى: تجويد القرار في ذاته، وترشيد الموارد المُستثمرة في إنتاجه، وضمان قابليته للتنفيذ، وتعزيز مشروعيته لدى الأطراف المعنية.

5.2.2 أبعاد كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

تتأول الباحثون أبعاد كفاءة اتخاذ القرار من زوايا متعددة، وقد تمّ تحديد أبعاد الكفاءة في الدراسة الحالية بوصفها بُعدًا أحاديًا مُركَّبًا ينطوي على أربعة محاور تحليلية، استنادًا إلى ما طرحه الجداوي (٢٠٢٣) من تأكيد على البُعد التحليلي للكفاءة، وما أورده شعببة (٢٠٢٣) من تركيز على ثنائية الجودة والسرعة، وما طرحه Brandsma & Meijer (2022) من التفات إلى الفاعلية في السياقات المعقدة. وتنتظم هذه المحاور في أربعة عناصر: الجودة، والسرعة، والفاعلية، والرشد.

يتعلّق محور الجودة بقدرة القرار على معالجة المشكلة المستهدفة بصورة دقيقة وشاملة، استنادًا إلى معلومات موثوقة وتحليل منهجي للبدائل. ويُعالج فقها (٢٠٢١) هذا المحور باعتباره انعكاسًا لجودة

المدخلات المعلوماتية التي يستند إليها القرار؛ فالقرار لا يكون جيّدًا إلا بقدر جودة المعلومات التي بُني عليها. وتتجلى الجودة في وضوح المشكلة المُعالَجة، وشمولية البدائل المدروسة، ودقّة المعايير المُستخدمة في التقييم، وانسجام القرار مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أمّا محور السرعة، فيتعلّق بقدرة المؤسسة على إنتاج القرار في توقيته الملائم، دون تأخير يُفقد فاعليته. ويؤكد العمري (٢٠٢٥) أن السرعة في اتخاذ القرار باتت ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالتحوّل المتسارع، وأنّ توظيف الأدوات الرقمية يُسهم في تقليص الزمن اللازم لإنتاج القرار دون الإخلال بجودته. ولا تعني السرعة التعجّل أو القفز على مراحل التحليل، بل تعني ضبط الزمن المُستهلك في كل مرحلة وفق متطلباتها الفعلية.

وفيما يتعلّق بمحور الفاعلية، فهو يُعبّر عن قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرجوة منه على أرض الواقع. ويُعالج (Brandsma & Meijer (2022 هذا المحور باعتباره المحصلة النهائية التي تُقاس بها كفاءة القرار، إذ لا قيمة لقرارٍ مهما بلغت جودته النظرية إن لم يُترجم إلى نتائج ملموسة. وتتأثر الفاعلية بعوامل متعددة، منها وضوح القرار، ومدى توفّر الموارد اللازمة لتنفيذه، ودرجة التزام المنفّذين به، وملاءمته للسياق التطبيقي.

ويتعلّق محور الرشد بقدرة القرار على تحقيق التوازن بين الاعتبارات المتعددة المتشابكة في الموقف الإداري، بما فيها الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية. ويُطرح (Söker (2024 هذا المحور باعتباره تجسيدًا للعقلانية في صنع القرار، وإن كان ينبّه إلى أن العقلانية المطلقة تظلّ مثلاً أعلى يصعب بلوغه في الواقع، نظرًا لمحدودية المعلومات والقدرات المعرفية للإنسان. ويقترب القرار من الرشد بقدر ما يستند إلى منهجية تحليلية واضحة، وبقدر ما يستوعب التداعيات المحتملة لاختياراته.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

لا يتحقّق ارتقاء الكفاءة في اتخاذ القرارات تلقائيًا، بل يستلزم استراتيجيات مدروسة تستهدف تطوير منظومة صنع القرار في أبعادها المختلفة.

وتُطرح شعبية (٢٠٢٣) استراتيجية مَركَزية تقوم على تعزيز جودة المعلومات بوصفها مدخلًا أساسيًا لرفع كفاءة القرار، إذ تستلزم هذه الاستراتيجية تطوير نظم المعلومات المؤسسية، وضمان دقة البيانات وحداثتها، وتيسير وصول متخذي القرار إليها في الوقت المناسب.

ويُطرح أبو بكر (٢٠٢٦) استراتيجية التحوّل الرقمي بوصفها رافدًا جوهريًا لتعزيز كفاءة القرار، إذ تُتيح الأدوات الرقمية لمتخذي القرار معالجة كميات أكبر من البيانات بصورة أسرع وأدق، وتُمكنهم من توظيف نماذج التحليل المتقدمة في دراسة البدائل والتنبؤ بنتائجها.

ومن منظور سلوكي، يُقدّم Lourenço et al. (2022) استراتيجية تركز على توظيف رؤى الاقتصاد السلوكي في تطوير عمليات صنع القرار في القطاع العام، عبر تصميم بيئات صنع القرار بما يُحدّ من التحيزات المعرفية ويدعم الخيارات الرشيدة، ويُراعي الطبيعة البشرية للفاعلين في المنظومة الإدارية.

وتُطرح البزايعة (٢٠٢٥) استراتيجية توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم القرار، عبر تبنّي تطبيقات قادرة على معالجة البيانات وتحليلها واقتراح البدائل، مع الإبقاء على الدور المركزي لمتخذ القرار البشري في الاختيار النهائي والمساءلة عنه.

ويُقدّم Osakwe (2025) استراتيجية متكاملة تقوم على دمج حوكمة البيانات في منظومة صنع القرار في القطاع العام، عبر إرساء سياسات واضحة لإدارة البيانات وضمان جودتها وأمنها، وتطوير بنية تحتية معلوماتية تدعم القرارات القائمة على البراهين.

ويستخلص الباحث أن استراتيجيات تعزيز كفاءة القرار تتوزّع على أربعة مسارات متكاملة: مسار معلوماتي يستهدف تطوير المدخلات المعرفية للقرار، ومسار تقني يستهدف توظيف الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي، ومسار سلوكي يستهدف ضبط التحيزات المعرفية لمتخذي القرار، ومسار حوكمي يستهدف ضمان شفافية العملية ومساءلتها. وتتكامل هذه المسارات في منظومة واحدة، إذ يستلزم النجاح في رفع كفاءة القرار تضافرها جميعًا.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يَستعرض الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمدته الباحثة في تنفيذ دراسته الميدانية الهادفة إلى تحديد أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية. ويتناول الفصل بالعرض والتحليل المنهج المُتبَّع في الدراسة، ومجتمعها وعينتها بأرقامها الدقيقة، وأداتها وكيفية بنائها، والإجراءات التي اتُخذت للتحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المُستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد حرصت الباحثة على الالتزام بالضوابط المنهجية المعتمدة في البحث العلمي، بما يكفل دقة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا كميًا وكيفيًا، بما يُتيح استخلاص العلاقات بين متغيراتها واختبار فروضها. ويتلاءم هذا المنهج مع الدراسة الحالية التي تستهدف وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل أثرها في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، استنادًا إلى بيانات ميدانية تجمعها أداة الاستبانة من أفراد العينة المستهدفة.

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوثائقي في بناء الإطار النظري للدراسة، عبر الرجوع إلى الأدبيات والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يؤسس قاعدة معرفية تستند إليها الجوانب الميدانية للدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ممّن تتوفّر لديهم الخبرة الإدارية والاطلاع الكافي على ممارسات الحوكمة المؤسسية ومنظومة اتخاذ القرار في جهاتهم. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق البيانات المُتاحة (٤٢٠) موظفًا في المستويات الإدارية المستهدفة.

2. عينة الدراسة

نظرًا لانتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بصورة شاملة، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث يتمّ تمثيل المستويات الإدارية المختلفة بصورة متناسبة. وقد تمّ تحديد حجم العينة وفق معادلة (ستيفن ثامبسون) بمستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، فبلغ حجم العينة المُستهدف (٢٠١) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (٢٢٠) استبانة لضمان الحصول على العدد الكافي بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.

3. جدول توزيع الاستبانات واسترجاعها

الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات واسترجاعها ونسبة الاستجابة:

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزّعة	٢٢٠	١٠٠٪
الاستبانات المُستردّة	٢٠٨	٩٤,٥٪
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	٧	٣,٢٪
الاستبانات الصالحة للتحليل	٢٠١	٩١,٤٪

ويتّضح من الجدول أن نسبة الاستجابة بلغت (٩١,٤٪)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على جدية أفراد العينة في التفاعل مع الدراسة، وتكفي لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها، وقدرتها على جمع كميات وافرة من البيانات في وقت محدود وبتكلفة معقولة. وقد تمّ بناء الاستبانة

بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وصيغت فقراتها بأسلوب واضح ومُحدّد. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول – البيانات الديموغرافية:** ويتضمّن (٤) أسئلة تتعلّق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- **القسم الثاني – المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية):** ويتكوّن من (١٦) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (٤) فقرات لكل بُعد: بُعد الشفافية، وبُعد المساءلة، وبُعد المشاركة في صنع القرار، وبُعد سيادة القانون.
- **القسم الثالث – المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية):** وهو محور أحادي البُعد يتكوّن من (١٠) فقرات تقيس مستوى كفاءة القرارات الإدارية من حيث الجودة والسرعة والفاعلية والرشد.

وقد اعتّمّد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بحيث تُمنح الاستجابة "موافق بشدة" (٥) درجات، و"موافق" (٤) درجات، و"محايد" (٣) درجات، و"غير موافق" (٢) درجة، و"غير موافق بشدة" (١) درجة. ولتفسير المتوسطات الحسابية، تمّ تقسيم المدى (٤) على عدد الفئات (٥)، فيكون طول الفئة (٠,٨٠)، وتُفسّر النتائج على النحو الآتي: من (١,٠٠ إلى ١,٨٠) منخفضة جدًّا، ومن (١,٨١ إلى ٢,٦٠) منخفضة، ومن (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) متوسطة، ومن (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) مرتفعة، ومن (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) مرتفعة جدًّا.

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عَرَضَ الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال، بلغ عددهم (٩) محكمين، للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة إلى البُعد الذي تقيسه، ومدى وضوح المعنى وعدم احتمال الفقرة لتأويلات متعددة. وقد تمّ تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، وحُذفت فقرتان لتداخلهما مع فقرات أخرى، وأُعِيدت صياغة ثلاث فقرات لتعزيز وضوحها.

2. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك على عيّنة استطلاعية مُكوّنة من (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية. ويُوضّح الجدول الآتي معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية لأبعادها:

الجدول (3 - 2) صدق الاتساق الداخلي

البُعد	معاملات الارتباط (مدى)	مستوى الدلالة
الشفافية	٠,٧١٢ - ٠,٨٤٦	٠,٠١
المساءلة	٠,٦٨٤ - ٠,٨٢٩	٠,٠١
المشاركة في صنع القرار	٠,٦٩٧ - ٠,٨٥٨	٠,٠١
سيادة القانون	٠,٧٢٤ - ٠,٨٣٧	٠,٠١
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	٠,٦٧٣ - ٠,٨٦٢	٠,٠١

يَتَّضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالّة إحصائيّاً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ممّا يدلّ على تَمَتّع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

3. الصدق البنائي

تَمَّ التحقق من الصدق البنائي عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي يَنتمي إليه:

الجدول (3 - 3) الصدق البنائي

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الشفافية	٠,٨٦٣	٠,٠١
المساءلة	٠,٨٤١	٠,٠١
المشاركة في صنع القرار	٠,٨٢٧	٠,٠١
سيادة القانون	٠,٨٥٤	٠,٠١

تدلّ هذه القيم على تَمَنُّع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي.

4. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استَخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ يُعدّ من أكثر مقاييس الثبات استخدامًا وقبولًا في البحوث الإدارية والسلوكية. ويُوضّح الجدول الآتي قيم معامل الثبات لكل بُعد وللاستبانة ككل:

الجدول (3 - 4) ثبات أداة الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية	٤	٠,٨٤٢
المساءلة	٤	٠,٨١٧
المشاركة في صنع القرار	٤	٠,٨٢٩
سيادة القانون	٤	٠,٨٣٦
الحوكمة المؤسسية (إجمالي)	١٦	٠,٩١٤
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	١٠	٠,٨٩٣
الاستبانة ككل	٢٦	٠,٩٣٧

يَتَّضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨١٧) و(٠,٩٣٧)، وجميعها أعلى من الحد المقبول (٠,٧٠)، ممّا يدلّ على تَمَنُّع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وصلاحيّتها لأغراض الدراسة.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية)، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات. ويُوضّح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط:

الجدول (3 - 5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6
---------	---	---	---	---	---	---

					١	(١) الشفافية
				١	**٠,٦٤٧	(٢) المساءلة
			١	**٠,٦١٨	**٠,٥٩٣	(٣) المشاركة في صنع القرار
		١	**٠,٦٠٥	**٠,٦٨٢	**٠,٦٢٤	(٤) سيادة القانون
	١	**٠,٨٦١	**٠,٨١٤	**٠,٨٧٣	**٠,٨٥٦	(٥) الحوكمة المؤسسية (إجمالي)
١	**٠,٨٢٤	**٠,٧٢٩	**٠,٦٧٤	**٠,٧٣٨	**٠,٧١٢	(٦) كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

**دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتّضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٤) و(٠,٧٣٨)، وبلغ معامل الارتباط بين الحوكمة المؤسسية ككل وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (٠,٨٢٤)، وهي علاقة قوية. كما يتّضح وجود ارتباطات معتدلة إلى قوية بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها، تراوحت بين (٠,٥٩٣) و(٠,٦٨٢)، وهي قيم تقع في الحد المقبول الذي لا يشير إلى وجود مشكلة ازدواج خطّي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الميدانية، مُوظفًا جملة من الأساليب الإحصائية التي تُلائم أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيبها وفق درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance)** للتأكد من عدم وجود ازدواج خطّي بين المتغيرات المستقلة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)** للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب البارامترية.
- **تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear Regression)** لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، بما يخدم اختبار الفرضيات الفرعية.
- **تحليل الانحدار الخطّي المتعدد (Multiple Linear Regression)** لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعةً على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، بما يخدم اختبار الفرضية الرئيسية.
- **اختبار (T-test) للعينات المستقلة**: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغير الجنس.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)** للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

1.4 تمهيد

يَتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بأداة الاستبانة من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٠١) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية في الجهات الحكومية السعودية. وينقسم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: يَعرض الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ويستعرض الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغيرين المستقل والتابع، ويتناول الثالث اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

❖ توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٣٤	٦٦,٧%
أنثى	٦٧	٣٣,٣%
المجموع	٢٠١	١٠٠%

يَتَّضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٦,٧%)، فيما بلغت نسبة الإناث (٣٣,٣%)، ويُعزى ذلك إلى طبيعة الوظائف الإشرافية في الجهات الحكومية السعودية التي ما زال يشغلها الذكور بنسبة أعلى.

❖ توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (4 - 2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١١٢	٥٥,٧%
ماجستير	٦٨	٣٣,٨%
دكتوراه	٢١	١٠,٥%
المجموع	٢٠١	١٠٠%

يَتَبَيَّن أن أعلى نسبة من أفراد العينة يَحْمِلُون مؤهل البكالوريوس (٥٥,٧%)، يليهم حَمَلَةُ الماجستير (٣٣,٨%)، ثم حَمَلَةُ الدكتوراه (١٠,٥%)، ممَّا يَعمَلُ عاكس وجود قاعدة عريضة من المؤهلات العليا (٤٤,٣%) لدى أفراد العينة، يُعزِّز قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والاستجابة لها بوعي.

❖ توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول (4 - 3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٣٢	١٥,٩%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٨	٢٨,٩%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٧	٣٣,٣%
١٥ سنة فأكثر	٤٤	٢١,٩%
المجموع	٢٠١	١٠٠%

يَتَبَيَّن أن (٨٤,١%) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، وهي نسبة مرتفعة تُعزِّز من موثوقية الاستجابات نظرًا للخبرة المتراكمة لدى أفراد العينة في البيئة الإدارية الحكومية.

❖ توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري

جدول (4 - 4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
١٨,٩ %	٣٨	إدارة عليا
٤٨,٣ %	٩٧	إدارة وسطى
٣٢,٨ %	٦٦	إدارة تنفيذية
١٠٠ %	٢٠١	المجموع

تتركز غالبية أفراد العينة في الإدارة الوسطى (٤٨,٣ %)، وهي المستوى الأكثر تعاملًا مع تطبيقات الحوكمة وعمليات اتخاذ القرار الإداري اليومي، مما يُعزّز من ملاءمة العينة لأهداف الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

✓ التحليل الوصفي لبُعد الشفافية

جدول (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الشفافية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	تُتيح الجهة الحكومية المعلومات المتعلقة بقراراتها وسياساتها	٦٤ (٣١,٨ %)	٧٨ (٣٨,٨ %)	٣٥ (١٧,٤ %)	١٧ (٨,٥ %)	٧ (٣,٥ %)	٣,٨٧	١,٠٥٢	١	مرتفعة

لأصحاب المصلحة									
٢	تلتزم الجهة بنشر التقارير الدورية عن أدائها بصورة منتظمة	٥٢ (%٢٥,٩)	٧١ (%٣٥,٣)	٤٦ (%٢٢,٩)	٢١ (%١٠,٤)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٦	١,١٢١	٣ مرتفعة
٣	تتميز المعلومات المقدمة من الجهة بالدقة والوضوح	٤٨ (%٢٣,٩)	٧٤ (%٣٦,٨)	٤٩ (%٢٤,٤)	١٩ (%٩,٥)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٤	١,٠٩٧	٤ مرتفعة
٤	تعتمد الجهة معايير واضحة للإفصاح عن قراراتها الإدارية والمالية	٥٦ (%٢٧,٩)	٧٣ (%٣٦,٣)	٤٢ (%٢٠,٩)	١٨ (%٩,٠)	١٢ (%٦,٠)	٣,٧١	١,١٣٤	٢ مرتفعة
المتوسط العام							٣,٧٢	٠,٩٦٤	مرتفعة

يَتَّضح أن بُعد الشفافية حصل على متوسط حسابي عام (٣,٧٢) بدرجة استجابة مرتفعة، وجاءت الفقرة (١) المتعلقة بإتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة في الترتيب الأول، فيما جاءت الفقرة (٣) المتعلقة بدقة المعلومات ووضوحها في الترتيب الأخير.

✓ التحليل الوصفي لبُعد المساءلة

جدول (4 - 6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المساءلة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٥	تُوجد آليات واضحة لمحاسبة العاملين على نتائج قراراتهم	٥٨ (%٢٨,٩)	٧٥ (%٣٧,٣)	٤٠ (%١٩,٩)	١٨ (%٩,٠)	١٠ (%٥,٠)	٣,٧٦	١,١٠٨	١	مرتفعة
٦	يخضع جميع العاملين للمساءلة دون تمييز بحسب المستوى الوظيفي	٤٦ (%٢٢,٩)	٦٨ (%٣٣,٨)	٥٢ (%٢٥,٩)	٢٣ (%١١,٤)	١٢ (%٦,٠)	٣,٥٦	١,١٣٦	٤	مرتفعة

٧	تَعتمد الجهة معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين	٥١ (%٢٥,٤)	٧٢ (%٣٥,٨)	٤٧ (%٢٣,٤)	٢١ (%١٠,٤)	١٠ (%٥,٠)	٣,٦٦	١,١٠٢	٣	مرتفعة
٨	تُوجد عواقب فعلية لمن يَرتكب مخالفات إدارية أو مالية	٥٤ (%٢٦,٩)	٧٦ (%٣٧,٨)	٤٣ (%٢١,٤)	١٧ (%٨,٥)	١١ (%٥,٥)	٣,٧٢	١,١٠٧	٢	مرتفعة
المتوسط العام										
		٣,٦٨		٠,٩٨٢		مرتفعة				

حَصَلَ بُعْدُ المساءلة على متوسط حسابي عام (٣,٦٨) بدرجة استجابة مرتفعة، ممَّا يَدُلُّ على وجود منظومة مساءلة فاعلة في الجهات الحكومية محل الدراسة، وإن كانت الفقرة (٦) المتعلقة بمساواة الجميع أمام المساءلة قد جاءت في الترتيب الأخير، وهو ما يُشير إلى وجود فجوة نسبية في التطبيق المُتساوي للمساءلة.

✓ التحليل الوصفي لُبُعْد المشاركة في صنع القرار

جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعْد المشاركة في صنع القرار

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٩	تُتيح الجهة	٤٤ (%٢١,٩)	٦٦ (%٣٢,٨)	٥٤ (%٢٦,٩)	٢٤ (%١١,٩)	١٣ (%٦,٥)	٣,٥٢	١,١٤٧	٣	مرتفعة

									للعاملين فرصة المشاركة في صياغة القرارات التي تخصّ هم	
مرتفعة	٤	١,١٤٢	٣,٤٨	١٣ (%٦,٥)	٢٥ (%١٢,٤)	٥٧ (%٢٨,٤)	٦٤ (%٣١,٨)	٤٢ (%٢٠,٩)	تستطلع القيادة الإدارية آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة	١٠
مرتفعة	٢	١,١١٧	٣,٦٢	١١ (%٥,٥)	٢١ (%١٠,٤)	٥٠ (%٢٤,٩)	٧٠ (%٣٤,٨)	٤٩ (%٢٤,٤)	تُوجد قنوات فاعلة للتواصل بين العاملين وصنّاع القرار	١١
مرتفعة	١	١,١٢٢	٣,٦٦	١١ (%٥,٥)	٢٠ (%١٠,٠)	٤٨ (%٢٣,٩)	٦٩ (%٣٤,٣)	٥٣ (%٢٦,٤)	تؤخذ مقترحات العاملين بعين	١٢

									الاعتبار عند صياغة السياسات
مرتفعة	١,٠١٣	٣,٥٧	المتوسط العام						

حصل بُعد المشاركة في صنع القرار على متوسط حسابي عام (٣,٥٧) بدرجة استجابة مرتفعة، وهو أقل متوسطات أبعاد الحوكمة المؤسسية، مما يُشير إلى وجود مجال للتطوير في تفعيل المشاركة بمختلف صورها.

✓ التحليل الوصفي لبُعد سيادة القانون

جدول (4 - 8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد سيادة القانون

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١٣	تتميز الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجهة بالوضوح	٦٢ (%٣٠,٨)	٧٧ (%٣٨,٣)	٣٨ (%١٨,٩)	١٦ (%٨,٠)	٨ (%٤,٠)	٣,٨٤	١,٠٧١	١	مرتفعة
١٤	تُطبّق الأنظمة على جميع العاملين بصورة	٤٧ (%٢٣,٤)	٧٠ (%٣٤,٨)	٥٠ (%٢٤,٩)	٢٢ (%١٠,٩)	١٢ (%٦,٠)	٣,٥٩	١,١٣٦	٤	مرتفعة

									عادلة دون استثناء	
مرتفعة	٣	١,١٠٩	٣,٧٢	١١ (%٥,٥)	١٧ (%٨,٥)	٤٤ (%٢١,٩)	٧٤ (%٣٦,٨)	٥٥ (%٢٧,٤)	١٥ تكفل الجهة حق التظلم والاعتراض للعاملين	
مرتفعة	٢	١,٠٩٥	٣,٧٦	١٠ (%٥,٠)	١٧ (%٨,٥)	٤١ (%٢٠,٤)	٧٦ (%٣٧,٨)	٥٧ (%٢٨,٤)	١٦ تتسم الإجراءات القانونية في الجهة بالشفافية والاستقلالية	
مرتفعة		٠,٩٧٨	٣,٧٣	المتوسط العام						

حَصَلَ بُعْدُ سيادة القانون على متوسط حسابي عام (٣,٧٣) بدرجة استجابة مرتفعة، وهو أعلى متوسطات أبعاد الحوكمة المؤسسية، ممَّا يَعمَلُ وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح في الجهات محل الدراسة.

✓ ملخص استجابات أفراد العينة على أبعاد الحوكمة المؤسسية

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	سيادة القانون	٣,٧٣	٠,٩٧٨	١	مرتفعة
٢	الشفافية	٣,٧٢	٠,٩٦٤	٢	مرتفعة
٣	المساءلة	٣,٦٨	٠,٩٨٢	٣	مرتفعة
٤	المشاركة في صنع القرار	٣,٥٧	١,٠١٣	٤	مرتفعة
	الحوكمة المؤسسية (إجمالي)	٣,٦٨	٠,٩١٤		مرتفعة

✓ التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية)

جدول (4 - 10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	تتميز القرارات الإدارية المتخذة بالدقة والموضوعية	٥٣ (%٢٦,٤)	٧٨ (%٣٨,٨)	٤٢ (%٢٠,٩)	١٨ (%٩,٠)	١٠ (%٥,٠)	٣,٧٢	١,٠٩٣	٣	مرتفعة
٢	تتخذ القرارات في توقيتها المناسب دون تأخير	٤٤ (%٢١,٩)	٦٧ (%٣٣,٣)	٥٣ (%٢٦,٤)	٢٤ (%١١,٩)	١٣ (%٦,٥)	٣,٥٢	١,١٤١	٩	مرتفعة
٣	تستند القرارات إلى معلومات دقيقة وموثوقة	٥٧ (%٢٨,٤)	٧٥ (%٣٧,٣)	٤٣ (%٢١,٤)	١٧ (%٨,٥)	٩ (%٤,٥)	٣,٧٦	١,٠٧٤	١	مرتفعة
٤	تجري دراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار	٥٠ (%٢٤,٩)	٧٢ (%٣٥,٨)	٤٧ (%٢٣,٤)	٢١ (%١٠,٤)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٤	١,١١١	٥	مرتفعة
٥	تُحقق القرارات المتخذة	٥٢ (%٢٥,٩)	٧٤ (%٣٦,٨)	٤٥ (%٢٢,٤)	١٩ (%٩,٥)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٨	١,١٠٥	٤	مرتفعة

الأهداف المرجوة منها									
٦	تُرَاعِي القرارات الموارد المتاحة والقيود القائمة	٤٨ (%٢٣,٩)	٧٠ (%٣٤,٨)	٤٩ (%٢٤,٤)	٢٢ (%١٠,٩)	١٢ (%٦,٠)	٣,٦٠	١,١٢٦	٦ مرتفعة
٧	تَتَمَيَّز القرارات بالقابلية للتنفيذ على أرض الواقع	٥١ (%٢٥,٤)	٧٣ (%٣٦,٣)	٤٦ (%٢٢,٩)	٢٠ (%١٠,٠)	١١ (%٥,٥)	٣,٦٦	١,١١٣	٢ مرتفعة
٨	يُؤْخَذُ باعتبار آثار القرار على الأطراف المعنية	٤٦ (%٢٢,٩)	٦٨ (%٣٣,٨)	٥٢ (%٢٥,٩)	٢٣ (%١١,٤)	١٢ (%٦,٠)	٣,٥٦	١,١٢٨	٧ مرتفعة
٩	تَتَمَيَّز القرارات بالمرونة والقدرة على التكيف	٤٥ (%٢٢,٤)	٦٧ (%٣٣,٣)	٥٣ (%٢٦,٤)	٢٣ (%١١,٤)	١٣ (%٦,٥)	٣,٥٤	١,١٣٥	٨ مرتفعة
١٠	تَتَمَّ مراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها	٤٣ (%٢١,٤)	٦٥ (%٣٢,٣)	٥٥ (%٢٧,٤)	٢٤ (%١١,٩)	١٤ (%٧,٠)	٣,٤٩	١,١٥٣	١٠ مرتفعة

مرتفعة	٠,٩٤٦	٣,٦٢	المتوسط العام
--------	-------	------	---------------

حَصَلَت كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية على متوسط حسابي عام (٣,٦٢) بدرجة استجابة مرتفعة، وجاءت الفقرة (٣) المتعلقة باستناد القرارات إلى معلومات دقيقة في الترتيب الأول، فيما جاءت الفقرة (١٠) المتعلقة بمراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها في الترتيب الأخير، ممَّا يُشير إلى وجود فجوة في منظومة التغذية الراجعة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، سيادة القانون) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تمَّ استخدام تحليل الانحدار الخطِّي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية (كعوامل مستقلة) على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	٠,٤٨٧	٢,٩٤٦	**٠,٠٠٤
الشفافية	٠,٢٨٦	٤,٨٣٢	**٠,٠٠٠
المساءلة	٠,٣١٤	٥,٢١٧	**٠,٠٠٠
المشاركة في صنع القرار	٠,١٩٥	٣,٤٧٢	**٠,٠٠١
سيادة القانون	٠,٢٦٨	٤,٥٩٦	**٠,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٤٧	معامل التحديد = ٠,٧١٨		
قيمة الاختبار F = ١٢٤,٧٦٣	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد المُوضّحة في الجدول (١١) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوكمة المؤسسية كمتغيرات مستقلة، وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠,٧١٨)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧١,٨٪) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبيّن أن بُعد "المساءلة" هو الأكثر تأثيراً في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.314$)، وبلغت قيمة ($T = 5.217$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويُؤكّد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه المساءلة الإدارية والمالية في تعزيز رشد القرارات وضبط جودتها.

كما أظهرت النتائج أن الشفافية وسيادة القانون يُساهمان أيضاً بصورة دالة في تفسير التباين في كفاءة اتخاذ القرارات، ممّا يعكس أهمية إتاحة المعلومات ووضوح الأنظمة في إثراء عملية صنع القرار، فيما أظهر بُعد المشاركة في صنع القرار أثراً أقل نسبياً ($B = 0.195$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، ممّا يُشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الحوكمة داخل الجهات الحكومية. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويُتفرّع منها الفروض الفرعية الآتية:

▪ الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين					المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الشفافية	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	٠,٧١٢	٠,٥٠٧	١	٢٠٤,٦٢١	٠,٠٠٠		٠,٦٤٧	٠,٠٤٥	١٤,٣٠٤	٠,٠٠٠

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الشفافية وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$) ، مما يُشير إلى أن (٥٠,٧%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير الشفافية وحده. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٤,٦٢١) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.647$) بقيمة (14.304) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الشفافية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٤٧) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.

▪ الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المساءلة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
-------------------	-----------------	---------------------	--	--	--	--------------------	-----------------------	--	--

كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المساءلة	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	٠,٧٣٨	٠,٥٤٥	١	٢٣٨,٤١٧	٠,٠٠٠		٠,٦٨٤	٠,٠٤٤	١٥,٤٤١	٠,٠٠٠

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المساءلة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.738$) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.545$) ، مما يعني أن (٥٤,٥%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير المساءلة. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٣٨,٤١٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١). كما بلغ معامل التأثير (B = 0.684) بقيمة (15.441) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المساءلة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٨٤) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل.

■ الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة في صنع القرار على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المشاركة في صنع القرار	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية
٠,٠٠٠	١٢,٨٦٠	٠,٠٤٦	٠,٥٩٢		٠,٠٠٠	١٦٥,٣٨٢	١	٠,٤٥٤	٠,٦٧٤	

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المشاركة في صنع القرار وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.674$) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.454$)، مما يعني أن (٤٥,٤%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير المشاركة في صنع القرار. وبلغت قيمة F المحسوبة (١٦٥,٣٨٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.592$) بقيمة (12.860) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٩٢) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل.

■ الفرضية الفرعية الرابعة

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سيادة القانون على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	سيادة القانون	B	الخطأ المعياري
	٠,٧٢٩	٠,٥٣١	١	٢٢٥,٤٣٦	٠,٠٠٠		٠,٦٧١	٠,٠٤٥
							T	Sig. t
							١٥,٠١٥	٠,٠٠٠

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين سيادة القانون وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.729$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.531$)، مما يعني أن (٥٣,١%) من التباين في كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال متغير سيادة القانون. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٢٥,٤٣٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١). كما بلغ معامل التأثير (B = 0.671) بقيمة (15.015) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في سيادة القانون تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٧١) في مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. وبناءً عليه، يُرفض الفرض الصفري ويُقبل الفرض البديل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار فرضياتها، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة وبالدراسات السابقة ذات الصلة، ثم ينتقل إلى عرض جملة من التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء النتائج، فضلاً عن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستكمل ما بدأته الدراسة الحالية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية، إذ بلغ معامل التحديد (0.718)، مما يعني أن أبعاد الحوكمة المؤسسية الأربعة تُفسّر ما نسبته (71.8%) من التباين في كفاءة القرارات الإدارية، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور المحوري الذي تلعبه منظومة الحوكمة في تشكيل البيئة المؤسسية الداعمة للقرار الرشيد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحوكمة المؤسسية – بما تنطوي عليه من قواعد ضابطة وآليات رقابية ومعايير للأداء – تُهيئ بيئة تنظيمية يستطيع فيها متخذو القرار الوصول إلى المعلومات الموثوقة، وتحليل البدائل بموضوعية، والاطمئنان إلى وضوح المسؤوليات والصلاحيات. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Sari (2023 من تأكيد على أن الحوكمة الرشيدة تُمثّل إطاراً مؤسسياً داعماً لجودة عمليات صنع القرار، كما تلتقي مع ما عالجته (Brandsma & Meijer (2022 في معرض حديثهما عن دور الحوكمة في تحسين كفاءة العمليات التداولية متعددة الفاعلين، وتتفق مع المعالجة التي قدّمها Hossin et al. (2023) للحوكمة الذكية القائمة على البيانات بوصفها قاطرة للارتقاء بقرارات القطاع العام.

كما أظهرت النتائج أن بُعد المساءلة جاء في الترتيب الأول من حيث قوة الأثر على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، إذ بلغ معامل الانحدار له (0.314) في النموذج المتعدد، وبلغ معامل التحديد له في الانحدار البسيط (0.545). ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتسجم مع المنطق الإداري، إذ إن وجود منظومة فاعلة للمساءلة يدفع متخذي القرار إلى مزيد من التروي والدقة في دراسة البدائل وتقييمها، نظراً لإدراكهم أنهم سيحاسبون على نتائج قراراتهم، مما ينعكس إيجاباً على رشد القرار وجودته. وتتقاطع هذه النتيجة مع

ما طرحه (Almajri (2024) من التفات إلى مركزية المساءلة في منظومة الحوكمة، وتتلاقى مع ما عالجته رضوان (٢٠٢٥) من دور المساءلة في ضبط السلوك المؤسسي والحد من ممارساته السلبية، كما تتسق مع المعالجة التي قدّمها الزهراني (٢٠٢٠) للمساءلة بوصفها ركيزة لمكافحة الفساد وترسيخ النزاهة.

وجاء بُعد سيادة القانون في الترتيب الثاني من حيث قوة الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,٢٦٨) في النموذج المتعدد، وبلغ معامل التحديد له في الانحدار البسيط (٠,٥٣١). ويُفسّر الباحث ذلك بأن وضوح الأنظمة واللوائح وتطبيقها بصورة عادلة ومتسقة يُقلّص هامش الاجتهاد الشخصي في القرارات، ويُوفّر مرجعية واضحة يستند إليها متخذو القرار، ممّا يُعزّز رشد القرار ويحدّ من احتمالات الانحراف. وتتوافق هذه النتيجة مع ما عالجته الحضيبي (٢٠٢٥) من ربط بين سيادة القانون والحد من الفساد الإداري، وتلتقي مع ما طرحه (Thanaraj et al. (2025) من تأكيد على دور التدابير القانونية في إرساء حوكمة فاعلة، وتتقاطع مع المعالجة التي قدّمها الشلفان (٢٠٢١) للعلاقة بين الإطار القانوني وضبط الممارسة الإدارية.

أمّا بُعد الشفافية، فقد جاء في الترتيب الثالث من حيث قوة الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,٢٨٦) في النموذج المتعدد، ومعامل التحديد في الانحدار البسيط (٠,٥٠٧). ويرى الباحث أن إتاحة المعلومات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب تُمثّل مدخلاً جوهرياً لجودة القرار، إذ يسهّل الوصول إلى قرار رشيد في غياب معلومات موثوقة عن المشكلة وبدائلها وآثارها المحتملة. وتتسق هذه النتيجة مع ما عالجته المنصوري (٢٠٢٤) من ربط بين الشفافية الرقمية ودعم القرار في القطاع العام، وتتقاطع مع ما طرحته موسي (٢٠٢١) من دور شفافية المعلومات في تعزيز الثقة المؤسسية، وتلتقي مع المعالجة التي قدّمها (Mansoor (2021) للشفافية بوصفها مُحدِّداً لجودة المعلومات الحكومية وثقة المواطنين.

وجاء بُعد المشاركة في صنع القرار في الترتيب الأخير من حيث قوة الأثر، إذ بلغ معامل الانحدار له (٠,١٩٥) في النموذج المتعدد، ومعامل التحديد في الانحدار البسيط (٠,٤٥٤)، وهو أثر دال إحصائياً وإن كان الأقل بين الأبعاد. ويُفسّر الباحث ذلك بأن المشاركة في صنع القرار في البيئة الحكومية السعودية ما زالت في طور التطوّر، وأن الثقافة الإدارية السائدة قد تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، ممّا يُقلّص من الأثر الفعلي للمشاركة في كفاءة القرار رغم أهميتها النظرية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Thanaraj et al. (2025) من معالجة للإدارة التشاركية بوصفها بُعداً مكملاً للحوكمة الفاعلة، وتلتقي مع ما عالجته التركي وآخرون (٢٠٢١) من إشارة إلى دور المشاركة في تعزيز الشفافية المؤسسية.

وكشف التحليل الوصفي عن أن المتوسط العام لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية السعودية بلغ (٣,٦٨) بدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات الحوكمة، وإن تفاوتت الأبعاد فيما بينها، إذ تصدر بُعد سيادة القانون قائمة الأبعاد بمتوسط (٣,٧٣)، فيما جاء بُعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٧). ويرى الباحث أن هذا التفاوت يعكس واقعاً منطقيًا في البيئة الإدارية الحكومية، إذ تتقدم الأبعاد البنائية والقانونية (سيادة القانون، الشفافية) على الأبعاد السلوكية والتشاركية (المشاركة في صنع القرار)، وتتلاقى هذه النتيجة مع ما عالجها السعيد (٢٠٢٤) في سياق دور الحوكمة في تلبية متطلبات الاعتماد المؤسسي القائمة في معظمها على معايير قانونية وبنائية.

كما كشف التحليل الوصفي للمتغير التابع عن أن المتوسط العام لكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية بلغ (٣,٦٢) بدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى جيد من كفاءة القرار في الجهات محل الدراسة، وإن كانت بعض الفقرات قد جاءت في مستويات أدنى نسبياً، ولا سيما تلك المتعلقة بمراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها (متوسط ٣,٤٩)، وباتخاذ القرارات في توقيتها المناسب (متوسط ٣,٥٢). ويشير الباحث إلى أن هذه النتائج تكشف عن وجود فجوتين في منظومة القرار: فجوة زمنية تتعلق بالبيروقراطية وببطء الإجراءات، وفجوة تقييمية تتعلق بضعف منظومة التغذية الراجعة لما بعد القرار. وتتقاطع هذه الملاحظة مع ما طرحه الأزو (٢٠٢٥) من معالجة لدور جودة المعلومات في تقليص الفجوة بين القرار والواقع التطبيقي، وتلتقي مع ما عالجها فقها (٢٠٢١) من ربط بين جودة نظم المعلومات وفاعلية القرار.

وبينت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٤) و (٠,٧٣٨)، وبلغ معامل الارتباط بين الحوكمة المؤسسية ككل وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية (٠,٨٢٤)، وهو ارتباط قوي يدعم منطق الدراسة القائم على افتراض الترابط بين المتغيرين. ويُفسر الباحث ذلك بأن الحوكمة والكفاءة في القرار ينتميان إلى منظومة إدارية واحدة تتبادل فيها العناصر التأثير والتأثر، فلا تكاد توجد ممارسة حوكمية فاعلة دون أن تنعكس على جودة القرار، ولا قرار رشيد دون أن ينبع من بيئة مؤسسية مَحكومة بقواعد واضحة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Negri & Dinc (2023) من معالجة لجودة الحوكمة بوصفها انعكاساً لكفاءة القطاع العام، وتلتقي مع ما عالجها الحربي (٢٠٢٢) من ربط بين الحوكمة وكفاءة الإنفاق في المؤسسات الحكومية.

وكشفت نتائج البيانات الديموغرافية عن أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٦٦,٧٪)، ومن حملة المؤهلات الجامعية والعليا (١٠٠٪)، ومن ذوي الخبرات المتقدمة (٨٤,١٪) لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات)، وأن أعلى نسبة منهم تتركز في الإدارة الوسطى (٤٨,٣٪). ويرى الباحث أن هذه الخصائص تُعزّز من موثوقية الاستجابات، إذ يُمثّل أفراد العينة شريحة واعية بقضايا الحوكمة وعمليات اتخاذ القرار بحكم تأهيلهم وخبراتهم ومواقعهم الوظيفية.

كما يستخلص الباحث أن النتائج بمجملها تدعم الإطار النظري للدراسة وتؤيّد الفروض التي انطلقت منها، وتكشف عن أن الحوكمة المؤسسية ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة وظيفية لتحقيق كفاءة القرار في الجهات الحكومية. ولعلّ ما يستحقّ التأمل هو الترتاب الذي ظهر بين الأبعاد، إذ تقدّمت الأبعاد ذات الطابع الضابط (المساءلة، سيادة القانون) على الأبعاد ذات الطابع التمكيني (الشفافية، المشاركة)، ممّا يُشير إلى أن البيئة الإدارية الحكومية ما زالت تستجيب للضبط أكثر من استجابتها للتمكين، وأن ثمة فرصة حقيقية لتعزيز الأثر الكلي للحوكمة عبر الارتقاء بمنظومة المشاركة وتفعيل أدوات الشفافية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الجهات الحكومية السعودية وصانعي القرار فيها، على النحو الآتي:

- تطوير منظومة المشاركة في صنع القرار داخل الجهات الحكومية، عبر إنشاء قنوات مؤسسية واضحة تُتيح للعاملين على مختلف مستوياتهم الإسهام في صياغة القرارات التي تخصّ بيئة عملهم، مع تبني آليات منهجية لاستطلاع آرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة.
- تعزيز ثقافة المساءلة المتوازنة التي تجمع بين الانضباط والتطوير، بحيث لا تُختزل المساءلة في بعدها العقابي، بل تمتدّ لتشمل التغذية الراجعة البناءة والتعلّم المؤسسي من نتائج القرارات.
- تطوير منظومة الإفصاح والشفافية عبر بناء بوابات إلكترونية تدعم نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والتقارير الدورية بصورة سهلة الوصول وقابلة للفهم من قبل أصحاب المصلحة.
- تفعيل دور التحوّل الرقمي في دعم كفاءة القرار الإداري، من خلال توظيف أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في معالجة المعلومات وتقييم البدائل، بما يُقلّص الزمن اللازم لاتخاذ القرار ويرفع جودته.

- إنشاء وحدات متخصصة لدعم اتخاذ القرار في الجهات الحكومية، تعمل على توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لمتخذي القرار، وتسهم في دراسة البدائل وتقييم آثارها قبل اعتمادها.
- الاهتمام بمنظومة المتابعة والتقييم لما بعد القرار، عبر إرساء آليات منهجية لمراجعة القرارات بعد تنفيذها وقياس مدى تحقيقها للأهداف المرجوة، بما يُمكن من تطوير القرارات اللاحقة في ضوء الدروس المُستفادة.
- تنمية قدرات القيادات الإدارية في مجالي الحوكمة وعمليات صنع القرار، عبر برامج تدريبية متخصصة تتناول الأدوات والمنهجيات الحديثة في التحليل ودعم القرار، وتستوعب التطورات المعاصرة في مجالات الذكاء الاصطناعي والاقتصاد السلوكي.
- مراجعة الإجراءات الإدارية بهدف تقليص البيروقراطية وتيسير اتخاذ القرارات في توقيتها الملائم، دون الإخلال بمتطلبات الدقة والموضوعية.
- ترسيخ مبدأ المساواة في تطبيق الأنظمة والمساءلة على جميع المستويات الوظيفية، بما يُعزز ثقة العاملين في عدالة المنظومة الإدارية ويُحفّزهم على الالتزام بمعاييرها.
- تطوير منظومة الحوافز المرتبطة بجودة القرار، بحيث تكون القيادات الإدارية مدفوعة نحو اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على التحليل العميق والمعلومات الموثوقة، لا مجرد إنجاز الأعمال الروتينية.
- توسيع نطاق تطبيق ممارسات الحوكمة لتشمل البيئة الرقمية للجهات الحكومية، عبر تبني معايير حوكمة البيانات وضمان جودتها وأمنها وإتاحتها بما يخدم منظومة القرار.
- تعزيز التكامل بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في الجهات الحكومية، بما يُتيح رصد الممارسات وتقييمها ومعالجة مواطن القصور فيها بصورة منهجية ومستدامة.

4.5 الدراسات المستقبلية المُقترحة

يَقترح الباحث في ضوء ما تَوَصَّلَ إليه الدراسة جملة من الموضوعات البحثية التي يُمكن أن تسهم في إثراء هذا الحقل المعرفي، وهي:

1. أثر الحوكمة الرقمية على كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية.
2. الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة القرار الإداري.
3. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على منظومة اتخاذ القرار في القطاع الحكومي.
4. الدور المعَدّل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة اتخاذ القرارات.

5. دراسة مقارنة لتطبيق الحوكمة المؤسسية بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

6. أثر حوكمة البيانات على رشد القرار الاستراتيجي في الجهات الحكومية.

7. معوقات تفعيل المشاركة في صنع القرار في البيئة الإدارية الحكومية السعودية.

Study Abstract

The study aimed to identify the impact of institutional governance, with its dimensions (transparency, accountability, participation in decision-making, and rule of law), on the efficiency of administrative decision-making in Saudi government entities. The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool for data collection, consisting of (26) items distributed across the independent and dependent variables, in addition to demographic data. The study population comprised employees at supervisory administrative levels in Saudi government entities, and the sample size reached (201) respondents selected through stratified random sampling. The validity and reliability of the study instrument were verified through expert validation, internal consistency, and Cronbach's Alpha coefficient, which reached (0.937) for the entire instrument. The researcher employed several statistical methods to analyze the data, including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact at the level of (0.05) of institutional governance with its combined dimensions on the efficiency of administrative decision-making, as the dimensions of institutional governance collectively explained (71.8%) of the variance in administrative decision-making efficiency. It was also found that the accountability dimension ranked first in terms of impact strength, followed by the rule of law, then transparency, and finally participation in decision-making. The study recommended developing the system of participation in decision-making, enhancing a balanced accountability culture, activating digital transformation in decision support, establishing specialized decision-support units in government entities, and paying attention to the post-decision monitoring and evaluation system.

Keywords: Institutional Governance, Transparency, Accountability, Participation in Decision-Making, Rule of Law, Administrative Decision-Making Efficiency, Saudi Government Entities.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، حسام الدين أحمد توفيق. (2026). التحول الرقمي في الإدارة المدرسية ودوره في تحسين كفاءة اتخاذ القرار التربوي في المدارس العربية في الداخل الفلسطيني. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع32 ، 223 - 265. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1663111>
- أبو حمور، ع. م.، وأبو حمدة، س. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، (2)42، 197 - 222. https://aja.journals.ekb.eg/article_239833.html
- الأزو، ر. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية بوزارة الاتصالات والتقانة السورية. مجلة جامعة الأزو، (1)10، 1 - 25. <https://www.azujournal.com/index.php/azujournal/article/view/562>
- البزايعة، شادن أيمن عبد ربه. (2025). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية الحديثة. جرش للبحوث والدراسات، مج25، عدد خاص، 1 - 17. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653964>
- التركي، خولة، الماوري، أحمد، الزنداني، بكيل، و علاية، موسي. (2021). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر. مجلة الباحث، مج21، ع1، 269 - 283. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219957>
- الجداوي، مديح ناير. (2023). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة اتخاذ القرار. الإدارة العامة، س64، ع2، 476 - 547. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421919>
- الحربي، م. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. مجلة الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية (JALHSS)، (7)6، 1 - 28. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/699>

- الحضييري، مصطفى حامد محمد الأحيرش. (2025). دور الحوكمة في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في الشركات. بحوث المؤتمر العلمي السنوي السادس: أثر الفساد في بناء مؤسسات الدولة الليبية، سرت: كلية القانون - جامعة سرت، 455 - 484. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1689386>
- الحمداني، حاتم علي عبدالله، أحمد، زيدون فريد، و أحمد، شيماء حسن. (2025). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، عدد خاص ، 439 - 458. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607261>
- رضوان، علاء فرج حسن. (2025). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية الإدارية للحد من التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر. مجلة التجارة والتمويل، ع3 ، 377 - 422. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1629863>
- الزهراني، م. ن. (2020). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الشرعية والدراسات الإسلامية، (77)، 553 - 598. https://drive.uqu.edu.sa/_/jill/files/77/jill-77-10.pdf
- السعيد، أ. (2024). دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP) ، (72)، 902 - 917. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOAjsp/AjspNo72Y2024/ajsp_2024-n72_902-917.pdf
- سيروب، ر.، والنحاس، ن. (2022). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، (1)38، 113 - 141.
- شعبية، ل. (2023). أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير، المعهد الوطني لإدارة الأعمال (HIBA) سوريا]. <http://ereseach.hiba.edu.sy/sites/default/files/2023-03/شعبية.pdf>

- الشلفان، عادل بن أحمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع2 ، 117 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148546>
- عبدالوهاب، نصرات، و عبداللاوي، مفيد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في ظل تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية: دراسة على عينة من محافظي الحسابات والأكاديميين. مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع2 ، 597 - 612. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1163210>
- العمري، أ. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة بيان - جامعة سبها، (2)9، 145 - 172. <https://elc2.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/3305>
- عيد، سماح فرج محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، مج39، ع1 ، 1 - 74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289092>
- فقها، ن. (2021). أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي [رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة]. https://dspace.qou.edu/bitstream/194/2649/1/Nawal_Foqha.pdf
- المنصوري، خ. (2024). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية. منتدى تعزيز السلم في المجتمعات المسلمة (PFORT) ، <https://pfort.org/ar/1> ، 35-دراسة- تحليلية-حول-دورالحوكمة/
- موسي، أمينة جبريل أبو نصيب. (2021). دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع54 ، 81 - 115. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133705>

- Almajri, I. (2024). The enhancement of accountability and transparency in corporate governance framework in Saudi Arabia [Doctoral thesis, University of Sussex]. Sussex Figshare. <https://sussex.figshare.com/articles/thesis/23486021>
- Brandsma, G. J., & Meijer, A. (2022). Transparency and the efficiency of multi-actor decision-making processes: An empirical analysis of 244 decisions in the European Union. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 626–643. <https://doi.org/10.1177/0020852320936750>
- Hossin, M. A., Du, J., Mu, L., & Asante, I. O. (2023). Big data-driven public policy decisions: Transformation toward smart governance. *SAGE Open*, 13(4), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231215123>
- Lourenço, J. S., Vakis, R., & Zoratto, L. (2022). The behavioral professional: Improving decision-making and performance in the public sector (Working Paper No. 168343). World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/74769df2-eb80-5f62-bf98-155629b14f37>
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38(4), Article 101597. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(21\)00033-2](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(21)00033-2)
- Negri, C., & Dinc, G. (2023). Public sector's efficiency as a reflection of governance quality: An European Union study. *PLoS ONE*, 18(9), Article e0291048. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291048>
- Osakwe, J. (2025). Integrating data governance into public sector decision-making processes. ResearchGate [Preprint]. <https://www.researchgate.net/publication/393345750>
- Sari, A. R. (2023). The impact of good governance on the quality of public management decision making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39–46. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>
- Söker, B. (2024). Leveraging artificial intelligence for public sector decision-making: Balancing accountability and efficiency. *Human-Computer Interaction — Global Research and Innovation Publications*, 3(1), 45–62. <https://doi.org/10.62802/ejr09s21>
- Thanaraj, N., Swasthaisong, S., Romyen, L., Uypatchawong, S., Chanamarn, N., Poonhawong, S., & Uypatchawong, P. (2025). A model of transparency and effectiveness in public governance: The impact of ethical leadership, legal measures, and participatory administration. *Corporate Law & Governance Review*, 7(3, Special Issue), 223–232. <https://doi.org/10.22495/clgrv7i3sip7>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الحوكمة والشفافية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار:
دراسة ميدانية على الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي بكالوريوس ☐ ماجستير ☐
دكتوراه ☐

3- سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐
من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4- المستوى الإداري إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
إدارة تنفيذية ☐

ثانيا محاور الاستبيان

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

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الشفافية					
تتيح الجهة الحكومية المعلومات المتعلقة بقراراتها وسياساتها لأصحاب المصلحة					
تلتزم الجهة بنشر التقارير الدورية عن أدائها بصورة منتظمة					
تتميز المعلومات المقدمة من الجهة بالدقة والوضوح					
تعتمد الجهة معايير واضحة للإفصاح عن قراراتها الإدارية والمالية					
المساءلة					
توجد آليات واضحة لمحاسبة العاملين على نتائج قراراتهم					
يخضع جميع العاملين للمساءلة دون تمييز بحسب المستوى الوظيفي					
تعتمد الجهة معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين					
توجد عواقب فعلية لمن يرتكب مخالفات إدارية أو مالية					
المشاركة في صنع القرار					
تتيح الجهة للعاملين فرصة المشاركة في صياغة القرارات التي تخصهم					

المعارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					تستطلع القيادة الإدارية آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة
					توجد قنوات فاعلة للتواصل بين العاملين وصُناع القرار
					تؤخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار عند صياغة السياسات
سيادة القانون					
					تتميز الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجهة بالوضوح
					تطبق الأنظمة على جميع العاملين بصورة عادلة دون استثناء
					تكفل الجهة حق التظلم والاعتراض للعاملين
					تتسم الإجراءات القانونية في الجهة بالشفافية والاستقلالية

✿ المحور الثاني: كفاءة اتخاذ القرارات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتميز القرارات الإدارية المتخذة بالدقة والموضوعية					
تتخذ القرارات في توقيتها المناسب دون تأخير					
تستند القرارات إلى معلومات دقيقة وموثوقة					
تجري دراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار					
تحقق القرارات المتخذة الأهداف المرجوة منها					
تراعي القرارات الموارد المتاحة والقيود القائمة					
تتميز القرارات بالقابلية للتنفيذ على أرض الواقع					
يؤخذ بعين الاعتبار آثار القرار على الأطراف المعنية					
تتميز القرارات بالمرونة والقدرة على التكيف					
تتم مراجعة القرارات وتقييمها بعد تنفيذها					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master's in business administration



**The Role of Governance and Transparency in
Improving Decision-Making Efficiency: A Field
Study on Government Entities in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448