

تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية  
دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أحمد عبد القادر السّقاف

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراة  
كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ



**Midocean University**

**Ph.D. program**

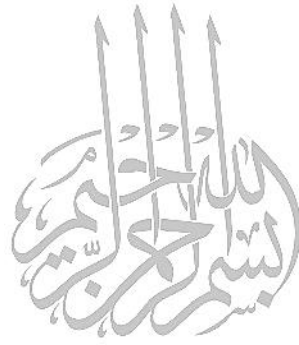
**The impact of governance on the quality of municipal licensing services: An applied study on the Jeddah governorate municipality in the kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by

**Ahmad Abdualqader Al-Sakkaf**  
**Saudi Arabia**

A Dissertation submitted to Doctorate Program  
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of  
**Doctor of Philosophy (PhD) In Management**

\\Academic Year: 2026 AD  
1448–1447AH



# إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذه المرحلة...  
إلى من غرسوا في نفسي حب العلم والمعرفة...  
إلى كل من علّمني حرفاً، وفتح لي باباً للبحث والفكر....  
إلى أصحاب الفضل الأول والأخير في حياتي ... إلى والدي ووالدي الغاليين... حفظهما الله  
إلى رفيقة دربي... زوجتي العزيزة... أهدي إليك ثمرة جهدي.. شكراً لدعمك وصبرك  
إلى عائلتي الكريمة التي منحتني الدعاء والدعم...  
إلى كل من ساندني بكلمة أو دعوة صادقة.....  
إلى نفسي المثابرة والطموحة ....  
أهدي ثمرة جهدي هذا...

# شكر وتقدير

الحمد لله لآب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ خاتم الأنبياء والمرسلين....  
الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى على فضله ونعمته ...

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن والقائمين بالإشراف على جهودهم المخلصة في التوجيه والإرشاد والدعم والذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة على أكمل وجه...  
ولا أنسى كل من مدّ لي يد العون، وكل من ساندني بالعدم المعنوي أو بالمعلومات، أو بالإرشاد والتوجيه .... فلكم مني عميق الشكر والامتنان...

الباحث

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، من خلال قياس تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، ومبدأ المشاركة والكفاءة) على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من حيث معايير جودة الخدمات (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء)، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي بالبيته الوصفي والتحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، تمثّل مجتمع الدراسة في فئات مختلفة من القوى البشرية من العاملين في إدارة التراخيص البلدية تتوزع بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وتم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية البسيطة بما يضمن تمثيل متنوع للمستويات الإدارية بلغ عددها (231) موظف، تم استبعاد عدد (7) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليكون العدد النهائي لعينة الدراسة (224) موظف، ما يمثل نسبة 40.7% من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مرتفعة ومقبولة، تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات من خلال توزيعها على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً، واعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS V26 وبرنامج مايكروسوفت اكسل 2019، في التحليل الإحصائي للبيانات بهدف الحصول على النتائج الكمية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج واستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة في تفسير نسبة معتبرة من التغير في جودة الخدمة. وأكدت النتائج على أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في رفع مستوى سرعة الإنجاز والكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين، وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز مستوى الشفافية، والاستمرار بتطوير آليات المساءلة والرقابة الإدارية، إضافة إلى توصيات أخرى ركزت على الجوانب الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، مع مراعاة إمكانية التطبيق العملي داخل أمانة محافظة جدة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، جودة خدمة التراخيص، التراخيص البلدية.

## مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aimed to investigate the impact of governance on the quality of municipal licensing services in Jeddah Municipality. It examined the effect of implementing governance principles- transparency, accountability, participation, and efficiency- on improving the quality of these services across multiple dimensions, including speed, efficiency, and customer satisfaction. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the nature of the research. The study population comprised employees working in municipal licensing departments at the senior, middle, and operational management levels. Sample size was determined using SPSS software, and stratified random sampling was employed to adequately represent the various management levels. A total of 231 questionnaires were distributed, from which 7 were excluded due to incompleteness or invalidity. Consequently, the final study sample consisted of 224 employees, representing approximately 40.7% of the total study population—a high and acceptable response rate. The results revealed a statistically significant correlation between the application of governance principles and the quality of municipal licensing services. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was distributed electronically and in paper format. Descriptive and inferential statistical methods were used to analyze the data according to the study's objectives and variables. Statistical analyses were conducted using SPSS version 26 and Microsoft Excel 2019. The results showed a statistically significant correlation between the application of governance principles and the quality of municipal licensing services. The results also demonstrated a significant positive impact of governance principles, taken together, on the quality of municipal licensing services, with governance dimensions explaining a large proportion of the variance in service quality. Furthermore, the results confirmed that strengthening the implementation of governance principles contributes to improving service delivery speed, operational efficiency, and beneficiary satisfaction. Among the governance dimensions, efficiency demonstrated the strongest influence on service quality improvement. Based on these findings, the study recommends enhancing transparency practices, continuing the development of accountability and administrative oversight mechanisms, strengthening employee participation in decision-making processes, and improving operational efficiency through digital transformation initiatives and continuous performance improvement programs. These recommendations are intended to support the practical implementation of governance principles within Jeddah Municipality and contribute to enhancing the quality of municipal licensing services.

**Keywords:** Governance, Governance Principles, Municipal Licensing Service Quality, Municipal licenses.

## قائمة المحتويات

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| ج  | إهداء .....                                                                  |
| د  | شكر وتقدير .....                                                             |
| هـ | مستخلص الدراسة .....                                                         |
| و  | مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية .....                                       |
| ز  | - قائمة المحتويات .....                                                      |
| ط  | - قائمة الجداول .....                                                        |
| ك  | - قائمة الأشكال .....                                                        |
| 1  | - الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها .....                         |
| 2  | 1-1. المقدمة .....                                                           |
| 3  | 2-1. مشكلة الدراسة .....                                                     |
| 4  | 3-1. تساؤلات الدراسة .....                                                   |
| 5  | 4-1. أهمية الدراسة .....                                                     |
| 6  | 5-1. ملخص الدراسات السابقة .....                                             |
| 8  | 6-1. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية .....                               |
| 10 | 7-1. أهداف الدراسة .....                                                     |
| 10 | 8-1. فرضيات الدراسة .....                                                    |
| 12 | 9-1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة .....                                           |
| 13 | 10-1. هيكل الدراسة .....                                                     |
| 15 | 11-1. خلاصة الفصل .....                                                      |
| 16 | - الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة .....                |
| 17 | 1-2. مقدمة .....                                                             |
| 18 | 2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة .....                            |
| 26 | 3-2. المبحث الثاني: جودة الخدمات .....                                       |
| 34 | 4-2. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة .....     |
| 39 | 5-2. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية ..... |
| 42 | 6-2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها: أوجه التشابه والاختلاف .....           |
| 46 | 7-2. خلاصة الفصل .....                                                       |

---

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 47 | - الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....                      |
| 48 | 1-3. مقدمة .....                                                     |
| 48 | 2-3. منهج الدراسة .....                                              |
| 48 | 3-3. مجتمع وعينة الدراسة .....                                       |
| 51 | 4-3. حدود الدراسة .....                                              |
| 51 | 5-3. وسائل جمع البيانات وأدوات الدراسة .....                         |
| 59 | 6-3. المعالجات والأساليب الإحصائية .....                             |
| 60 | 7-3. خلاصة الفصل .....                                               |
| 61 | - الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .....             |
| 62 | 1-4. مقدمة .....                                                     |
| 62 | 2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .....   |
| 67 | 3-4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....                           |
| 70 | 4-4. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة .....                        |
| 71 | 5-4. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة .....   |
| 80 | 6-4. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ..... |
| 82 | 7-4. خلاصة الفصل .....                                               |
| 83 | - الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية ..... |
| 84 | 1-5. مقدمة .....                                                     |
| 84 | 2-5. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة .....                      |
| 86 | 3-5. التوصيات .....                                                  |
| 88 | 4-5. المقترحات البحثية المستقبلية .....                              |
| 88 | 5-5. خلاصة الفصل .....                                               |
| 89 | - قائمة المصادر والمراجع .....                                       |
| 95 | - الملاحق .....                                                      |

---

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | جدول (1): ملخص الدراسات السابقة.....                                                                                |
| 8  | جدول (2): نتائج الدراسة الاستطلاعية.....                                                                            |
| 41 | جدول (3): العلاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية.....                          |
| 46 | جدول (4): متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها في الدراسة الحالية.....                                                |
| 50 | جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية.....                                                          |
| 52 | جدول (6): مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة.....                           |
| 53 | جدول (7): المتغيرات الرئيسية وأبعادها ومؤشرات قياس فقرات أداة الدراسة.....                                          |
| 56 | جدول (8): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....                                                                    |
| 57 | جدول (9) قياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات (مبادئ الحوكمة) مع الدرجة الكلية للمحور.....                           |
| 58 | جدول (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات (جودة خدمة التراخيص البلدية) مع الدرجة الكلية للمحور.....               |
| 59 | جدول (11): حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.....                                              |
| 62 | جدول (12): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.....                                                  |
| 63 | جدول (13): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....                                          |
| 64 | جدول (14): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....                                          |
| 65 | جدول (15): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المسعى الوظيفي.....                                         |
| 66 | جدول (16): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....                                           |
| 68 | جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة.....                    |
| 69 | جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة..... |
| 71 | جدول (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....                                                       |
| 72 | جدول (20): نتائج اختبار تعدد التداخل الخطي.....                                                                     |
| 72 | جدول (21): نتائج اختبار تجانس التباين.....                                                                          |
| 72 | جدول (22): نتائج اختبار استقلالية الأخطاء.....                                                                      |
| 73 | جدول (23): نتائج معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية.....   |
| 74 | جدول (24): نتائج أثر مبدأ الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.....                                        |
| 75 | جدول (25): نتائج أثر مبدأ المساءلة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.....                                        |
| 76 | جدول (26): نتائج أثر مبدأ المشاركة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.....                                        |

---

|    |                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 76 | جدول (27): أثر مبدأ الكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية .....                                                               |
| 77 | جدول (28): نتائج حساب الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية .....                                 |
|    | جدول (29): نتائج اختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الخدمة البلدية تعزى للخصائص الديموغرافية ..... |
| 79 | جدول (30): يوضح نتائج اختبار الفرضيات من حيث القبول أو الرفض .....                                                                   |
| 82 | جدول (31): التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة وآلية التنفيذ .....                                                                |
| 87 |                                                                                                                                      |

---

## قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل                                                                                                         |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11     | شكل (1): نموذج الدراسة.                                                                                       |
| 63     | شكل (2): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.                                                  |
| 64     | شكل (3): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.                                          |
| 65     | شكل (4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.                                          |
| 66     | شكل (5): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.                                         |
| 67     | شكل (6): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.                                           |
| 68     | شكل (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة.                    |
| 70     | شكل (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة. |

## الفصل الأول

### التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها

1-1. المقدمة

2-1. مشكلة الدراسة

3-1. تساؤلات الدراسة

4-1. أهمية الدراسة

5-1. ملخص الدراسات السابقة

6-1. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية

7-1. أهداف الدراسة

8-1. فرضيات الدراسة

9-1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

10-1. هيكل الدراسة

11-1. خلاصة الفصل

## 1-1. المقدمة

في ظلّ التطور الهائل في عالم الأعمال والتوجهات العالمية نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات سواء أ القطاع العام أو الخاص، أصبحت الحوكمة من الضرورات الملحة نظراً لتزايد اهتمام الحكومات والمستثمرين وأصحاب القرار على المستوى الدولي بتطبيق مبادئ الحوكمة وأبعادها على جميع القطاعات وذلك لتحقيق مستهدفات التنمية بمهدف بناء اقتصاد مستدام متنوع في إطار أهداف رؤية 2023.

وقد قامت الدول في مختلف العالم بتطبيق الحوكمة في قطاعاتها ومؤسساتها المجتمعية بمهدف تطوير وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمجتمع وتطوير قطاع الأعمال الذي يعزّز النمو الاقتصادي، حيث يؤكد (Berson, 2022) في دراسة منشورة أجراها على "أن الحوكمة الفعّالة تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في قطاع الأعمال مما يقلّل من احتمالية الفساد الداخلي، ويعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، وأن هذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة".

كما أشار (De Niclon, 2006) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة الجيدة يعزّز من الشفافية والموثوقية وتحسين العلاقات مع المستثمرين والعملاء ويسهم في تفادي الأزمات التي تنجم عن سوء الإدارة وحالات التلاعب المالي، كما يسهم في نجاح المؤسسات واستمرار أدائها بشكل فعّال. ووفقاً لدراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية فإن الشفافية تساهم في تعزيز فعالية العمليات الحكومية وتحقيق رضا أكبر للمواطنين. ( Transparency International, 2020)

والمملكة العربية السعودية بدورها أيضاً قامت بدعم تطبيق الحوكمة في جميع المؤسسات والمنظمات؛ لضمان نمو الأعمال وتحسين جودة الخدمات الذي بدوره ينعكس على التنمية الاقتصادية فيها، حيث تسعى الدولة إلى تحقيق حوكمة شاملة لجميع القطاعات الحكومية والخاصة، فالمنظمات والمؤسسات الخدمية والبلدية هي مؤسسات حكومية تعمل الدولة من خلالها على تقديم خدماتها للمواطنين وتسعى لتحقيق الصالح العام للمواطن والدولة معاً، وتعزّز تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجميع مجالاتها، إضافة إلى تحسين مستوى الحياة وتوفير بيئة أعمال تواكب التطورات العالمية وتحقيق خدمات تتسم بالجودة من منطلق تحقيق الجودة الشاملة.

ومؤخراً، تم إجراء العديد من التحديثات للوائح التنفيذية في الكثير من القطاعات وخاصة في القطاع البلدي حيث تم تعديل نظام إجراءات التراخيص البلدية بمهدف مراعاة التطور والنشاط العمراني والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ومواكبة تنوّع احتياجات المستفيدين في قطاع التشييد والبناء، بالإضافة إلى تلبية تطلعات المستثمرين والمنشآت التجارية، جاءت هذه التحديثات انطلاقاً من أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، لتحقيق مزيداً من الشفافية وحوكمة إجراءات التراخيص ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما ينعكس على تحسين بيئة الأعمال وتعزيز جاذبية الاستثمار في المملكة العربية السعودية.

وفقاً لتقرير أمانة محافظة جدة (2021) تم تبني أنظمة رقمية ترتبط بالحوكمة لتحسين جودة خدمات التراخيص البلدية، وقد أثبتت هذه الأنظمة فعاليتها في تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف الإدارية، ففي عام 2020 أصدرت أمانة محافظة جدة أكثر من 111.000 رخصة تجارية عبر بوابتها الإلكترونية، مما يؤكّد على أن الرقمنة المرتبطة بالحوكمة تعمل على تحسين الكفاءة وسرعة الإنجاز.

وتؤكد دراسة (Efunniyi, et, all. 2024) أن الشركات التي تطبق مبادئ حوكمة قوية تتمتع بأداء مالي وإداري أفضل، حيث أن 44% من المستثمرين يرون أن الحوكمة القوية تقلل من المخاطر وتزيد من العائدات على المدى الطويل.

كما أظهر تقرير لـ Diligent أن 49% من أعضاء مجالس الإدارة يعتقدون بضرورة تغيير بعض الممارسات لتعزيز الحوكمة، مما يشير إلى أهمية التقييم المستمر لفعالية الإدارة، وأن 82% من المستثمرين العالميين في عام 2024 أكدوا على ضرورة دمج ممارسات الحوكمة والبيئة والمجتمع في استراتيجيات الشركات، حيث تُعد تلك الممارسات جزءاً من نجاح الشركة في الأسواق التنافسية. (Barao, 2023)

ونظراً لأن القطاع البلدي أحد القطاعات الحكومية الهامة التي تقدّم خدمات مختلفة وحيوية للمواطنين، كان من الأهمية بمكان تناول موضوع تأثير الحوكمة على جودة خدمات التراخيص البلدية التي تقدمها أمانة مدينة جدة باعتبارها أحد مؤسسات القطاع البلدي والتي بدورها تدعم عجلة التنمية والاستثمار في المملكة العربية السعودية. تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية؛ للكشف عن العلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.

## 1-2. مشكلة الدراسة

في ظلّ التطورات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح تحسين جودة الخدمات العامة أحد الأولويات الوطنية لضمان استمرارية النمو وتحقيق أهداف رؤية 2023، وقد شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً هائلاً بعد برنامج التحول البلدي الرقمي في مختلف المؤسسات الحكومية لتقديم خدماتها للمواطنين والمستفيدين بسهولة ويسر، فالتراخيص البلدية أحد الخدمات التي تقدمها أمانة محافظة جدة، وتعتبر جزءاً حيوياً من هذه الجهود حيث تسهم في تيسير الأعمال التجارية والبناء والتطوير الحضري، ولكن بالرغم من هذا التقدم لاتزال بعض الخدمات تواجه بعض التحديات التي تتعلق بالفعالية والشفافية والكفاءة في تقديمها، مما يبرز الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة، وهي عناصر أساسية في مواجهة التحديات التي تتعلق بتأخير إصدار التراخيص أو وجود بعض الإجراءات المعقّدة التي قد تفتح مجالاً للتلاعب أو الفساد الإداري أو تعطيل المشاريع.

وقد أظهرت تقارير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)<sup>\*</sup> عن رصد عدد من حالات الفساد المالي والإداري في عدة جهات حكومية منها البلديات والأمانات والإسكان حيث تم تأكيد وجود حالات رشاي واستغلال للنفوذ الوظيفي من قبل بعض العاملين في هذه الجهات، وأكدت (نزاهة) على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الخدمات الحكومية يقلل من فرص الفساد ويزيد من ثقة المستفيدين، كما أن الإجراءات التي تتسم بالشفافية والمسؤولية تجعل الخدمات أكثر كفاءة وتقلل من الشكاوى المتعلقة بتأخير التراخيص أو تعقيدات إجراءاتها. (نزاهة، 2024)

---

(\*) هيئة حكومية تعنى بالعمل على حماية النزاهة ومكافحة الفساد، وتعمل على تنسيق الجهود بين القطاعين العام والخاص في التخطيط والمراقبة، وتسعى هذه الهيئة إلى تكريس مبدأ الشفافية والمساءلة، وتتبع الأداء الحكومي في مختلف الجهات وفاعليته، وتقوم الهيئة لعمل جولات رقابية شهرياً بمعدل متوسط 1600 جولة.

وحيث أن رؤية المملكة 2030 تركز على تحسين الكفاءة والشفافية في القطاعات الحكومية بما في ذلك البلديات، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر أحد العناصر الأساسية في تحقيق هذا الهدف، وزيادة فعالية العمليات وتبني التحول الرقمي في الخدمات الحكومية مثل التراخيص التجارية وتراخيص البناء تمثل خطوة رئيسية نحو تحسين جودة الخدمة وتقليل البيروقراطية. (تقرير أمانة محافظة جدة، 2024)

تناولت العديد من الدراسات السابقة بإسهاب موضوع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية والصحية والبلدية بشكل عام، وأكدت هذه الدراسات (بن ساعد، 2023؛ يحياوي وحدمر، 2021)، إضافة إلى توصيات التقارير الصادرة عن جهات حكومية على أن تطبيق الحوكمة على الخدمات الحكومية لا يُحسن فقط من الكفاءة وسرعة الأداء؛ بل يرفع أيضاً من جودة وكفاءة الخدمات، كما يقلل من احتمالات حدوث الفساد، ويسهم في تحسين التجربة العامة للمستفيدين وهو ما يتماشى مع تطلعات التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية ورؤية 2030، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بربط موضوع الحوكمة بخدمة التراخيص البلدية التي لم يتم تناولها في أي من الدراسات السابقة، ونظراً لأهمية هذه الخدمة ودورها في التطوير العمراني إضافة إلى وجود بعض حالات الفساد الإداري التي تؤثر على سير كفاءة الخدمات البلدية، كان من الأهمية بمكان تناول موضوع تطبيق الحوكمة على خدمة التراخيص البلدية، وتأثير ذلك على تحسين جودة هذه الخدمة في أمانة محافظة جدة، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

### 3-1. تساؤلات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيس تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد علاقة بين تعزيز الشفافية وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟
2. هل يوجد علاقة بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟
3. هل يوجد علاقة بين تطبيق مبدأ المشاركة وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟
4. هل يوجد علاقة بين مبدأ الكفاءة وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

## 1-4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تسهم في تعزيز المعرفة حول الحوكمة وتطبيق مبادئها في القطاع البلدي باعتباره من القطاعات الحيوية التي تتسم بالديناميكية والحركة المستمرة، إضافة إلى أهمية تأثير الحوكمة على جودة الخدمات وخصوصاً خدمة التراخيص البلدية التي تقدمها أمانة محافظة جدة للمواطنين والمستفيدين، حيث أن التطورات الإدارية الهائلة في القطاعات الحكومية بعد برنامج التحول البلدي الرقمي جعل ذلك أمراً ضرورياً لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية في القطاع البلدي بهدف تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أنه على الرغم من التقدم الذي أحرزته المؤسسات الحكومية إلا أن هناك بعض القطاعات أو المؤسسات الحكومية تواجه عدد من المشكلات في سرعة إنجاز الإجراءات وكفاءة الخدمات فضلاً عن حالات الفساد الإداري الموجودة وفقاً لتقارير (نزاهة)، ومع تزايد متطلبات عملية التنمية واحتياجات المواطنين للحصول على خدمات حكومية أكثر كفاءة وسرعة وشفافية، كان لزاماً على المؤسسات الحكومية مثل أمانة محافظة جدة العمل على توفير خدمات تتسم بالجودة والسرعة والشفافية، وحيث أن التراخيص البلدية تمرّ بعدة مراحل وتحتاج إلى متطلبات وإجراءات وآليات لإصدارها، وفترات زمنية لكل إجراء يتعلق بها، واستجابة لنماذج الأعمال الحديثة، فقد اشتملت التغييرات التي طرأت مؤخراً على القطاع البلدي على الكثير من الإجراءات والتي بدورها تساهم في حوكمة إجراءات التراخيص التجارية والإنشائية، وتحسين البيئة الاستثمارية. ونظراً لندرة الدراسات التطبيقية التي تركز على خدمة التراخيص البلدية وحوكمتها في أمانة محافظة جدة تحديداً، فإن هناك حاجة ماسة لتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة، وتمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

### - الأهمية العلمية (النظرية):

1. بشكل عام في أهمية موضوع الحوكمة كونه توجه عالمي هام ومتطلب لتحقيق الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي الخدمي.
2. وتبرز أهمية الدراسة في أهمية موضوع تأثير الحوكمة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة مدينة جدة.
3. تعتبر مثل هذه الدراسات قيمة مضافة للدراسات التي تدعم أهداف رؤية 2030، وأيضاً للباحثين في هذا المجال، حيث أنها تساهم في ملائمة المؤسسات الحكومية الخدمية وبشكل خاص الأمانات والمؤسسات البلدية العصر الجديد للأعمال.
4. قلة الدراسات التي تناولت خدمة التراخيص البلدية وربطها بموضوع الحوكمة؛ حيث أن الحوكمة من المصطلحات الحديثة وهي ضرورة ملحة؛ لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية وخاصة القطاع البلدي، باعتبارها المسؤولة عن التطور العمراني والاقتصادي والاستثماري.

## - الأهمية العملية (التطبيقية):

ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بمحاور مختلفة وهي على النحو التالي:

1. انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية باعتبار أن الحوكمة ضرورة لتحقيق أهداف رؤية 2023 وأهداف التنمية المستدامة.
2. يكتسب مفهوم حوكمة خدمة التراخيص البلدية وتطبيق مبادئها في هذا المجال أهمية كبيرة حيث تنعكس الحوكمة كقيمة مضافة، وركيزة أساسية لتطوير وتحسين الخدمات الحكومية البلدية المقدمة للمواطنين بما يخدم منفعة الصالح العام والاقتصاد الوطني. حيث أشار التقرير الصادر عن وزارة البلديات والإسكان (2023)، أن عدد التراخيص البلدية التي أصدرتها الوزارة 250.000 رخصة تنوعت ما بين رخص إنشائية وتجارية، كانت نسبة رضا أفراد المجتمع عن الخدمات الرقمية المقدمة 87% .
3. الاستفادة من تأثير الحوكمة على جودة الخدمات ذات العلاقة بالتراخيص البلدية؛ لتحقيق العدالة والشفافية في إجراءات وآليات التراخيص البلدية، مما يعزز بيئة الأعمال التي تلائم تطورات العصر في شتى المجالات.
4. أهمية موضوع التراخيص البلدية باعتبارها خدمة تُقدّم للمواطنين وتضمن توفير احتياجات المجتمع من الخدمات وفرص العمل وجذب المستثمرين، وتعزز تنمية التطوير العمراني الحضري، فوفقاً للتقرير الصادر عن وكالة التعمير بأمانة محافظة جدة (2023)، بلغت عدد التراخيص البلدية التي أصدرتها أمانة جدة لعام 2021 عدد (38,912) رخصة، وفي عام 2023 تم إصدار 12.614 رخصة بناء سكني وتجاري شملت 92.408 وحدة سكنية وتجارية. فيما بلغت رخص المشاريع الريادية 60 رخصة، وبلغت مساحة البناء الإجمالية للمباني المرخصة الجديدة بنوعيتها نحو 28 مليون متراً مربعاً.
5. كذلك تتضح أهمية الدراسة عملياً في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية حول تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية واستفادة الجهات الحكومية الأخرى من هذه النتائج.

## 1-5. ملخص الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في بناء البحث العلمي، إذ تساهم في تكوين الخلفية العلمية لموضوع الدراسة، وتحديد ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج، والكشف عن الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. كما تساعد في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واختيار المنهجية المناسبة، بما يضمن بناء الدراسة الحالية على أسس علمية رصينة، وتجنب تكرار ما سبق تناوله في الأدبيات العلمية. ونظراً لكثرة الدراسات المرتبطة بموضوع الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية، يقتصر هذا الفصل على عرض موجز لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بينما سيتم تناولها وتحليلها بصورة أكثر تفصيلاً في الفصل الثاني. ويعرض الجدول الآتي ملخصاً لأهم هذه الدراسات.

جدول (1) ملخص الدراسات السابقة وأهم النتائج التي توصلت إليها

| الباحث (السنة)         | هدف الدراسة                                                                    | أهم النتائج                                                                                                                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يحيوي وحدمر (2022)     | التعرف على أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالجزائر     | أظهرت الدراسة أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يسهم في تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع كفاءة الأداء وتعزيز التواصل بين الجهة المقدمة للخدمة والمستفيدين. |
| إبراهيم (2022)         | دراسة أثر تطبيق الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الحكومية                         | توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في رفع جودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي.                                                             |
| أبو عواد وآخرون (2022) | قياس دور الحوكمة في تطوير الخدمات الحكومية                                     | أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والمساءلة ويرفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات.                                                    |
| العنبي (2022)          | التعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الحكومية بالملكة العربية السعودية | بينت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتحقيق رضا المستفيدين.                                                               |
| صبري وحسينة (2022)     | دراسة أثر الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية                     | أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين جودة الخدمات التعليمية.                                                                     |
| جوجي وعطية (2020)      | دراسة أثر الحوكمة في تحسين جودة الخدمات البلدية                                | أكدت النتائج أن الحوكمة تسهم في تطوير الأداء البلدي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.                                                           |
| السمان والجبوري (2016) | دراسة دور الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية                              | توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والخدمات الحكومية.                                                             |
| Pierre (2011)          | تناول الحوكمة في الإدارة العامة وأثرها في تطوير الخدمات                        | أكد أن الحوكمة تمثل إطاراً فعالاً لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة.                                                                         |
| Savoie (2015)          | تحليل دور الحوكمة في تطوير الإدارة العامة                                      | أوضحت الدراسة أن الحوكمة تعزز الكفاءة والشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية.                                                                       |
| Boston (2017)          | دراسة الحوكمة الحديثة ودورها في تحسين أداء القطاع العام                        | أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز ثقة المستفيدين.                                                       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

يتضح من الجدول السابق أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية أولت اهتماماً متزايداً بموضوع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وقد اتفقت جميعها على وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في تعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما أظهرت هذه الدراسات تنوعاً في البيئات التطبيقية التي أجريت فيها، حيث شملت قطاعات حكومية وتعليمية وخدمية مختلفة، الأمر الذي يعكس الأهمية المتزايدة للحوكمة بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. وفي المقابل، يلاحظ أن الدراسات السابقة لم تتناول بصورة مباشرة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، كما لم تربط بين أبعاد الحوكمة مجتمعة

وأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية في البيئة البلدية السعودية، الأمر الذي استدعى إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من واقع المشكلة وتحديد أبعادها، تمهيداً لاستخلاص الفجوة البحثية التي انطلقت منها الدراسة الحالية.

## 1-6. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية:

حرص الباحث قبل تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وفرضياتها على إجراء دراسة استطلاعية استكشافية؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة، واستكشاف مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحديد أبرز التحديات التي قد تؤثر في كفاءة تقديم الخدمة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تستدعي إجراء الدراسة الحالية. واعتمدت الدراسة الاستطلاعية على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية، بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وتحديد المجالات التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث. كما شملت الدراسة مراجعة عدد من الأنظمة واللوائح التنظيمية والأدلة الإجرائية ذات الصلة بالتراخيص البلدية، إضافة إلى الاطلاع على التقارير المؤسسية والوثائق المنشورة المتعلقة بتطوير الخدمات البلدية والتحول الرقمي في أمانة محافظة جدة. كما أجرى الباحث عدداً من المناقشات الأولية غير المنظمة مع بعض العاملين في إدارة التراخيص البلدية؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئة العمل، ورصد أبرز الصعوبات التي قد تؤثر في جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، والاستفادة من آرائهم في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها الرئيسة. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن عدد من المؤشرات المهمة، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول (2): نتائج الدراسة الاستطلاعية لتحديد الفجوة البحثية

| أبرز النتائج                                                                                                                                                                                                                       | مجال الدراسة الاستطلاعية          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| أظهرت المراجعة أن معظم الدراسات تناولت أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية بصورة عامة، بينما هناك ندرة في الدراسات التي تناولت جودة خدمة التراخيص البلدية في البيئة السعودية، ولا سيما في أمانة محافظة جدة. | مراجعة الدراسات السابقة           |
| تبين وجود اهتمام مؤسسي بتعزيز الحوكمة والتحول الرقمي ورفع جودة الخدمات البلدية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير بعض الممارسات المرتبطة بالشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة.                                                         | مراجعة الأنظمة واللوائح والتقارير |
| أشارت إلى وجود تباين في مستوى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى الحاجة إلى تعزيز الإجراءات التي تسهم في رفع سرعة إنجاز المعاملات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا المستخدمين.                            | المناقشات الأولية مع العاملين     |
| أكدت الدراسة الاستطلاعية وجود حاجة لإجراء دراسة علمية تقيس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.                                                                                             | النتيجة العامة                    |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير جودة الخدمات البلدية، إلا أن مراجعة الأدبيات والواقع العملي أظهرت محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت بصورة مباشرة أثر مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة) على جودة خدمة

التراخيص البلدية بأبعادها (السرعة، والكفاءة، ورضا العملاء) بما يسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات البلدية، وهو ما مهد لتحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

## - الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة- العربية والأجنبية- أن موضوع الحوكمة قد حظي باهتمام بحثي متزايد، حيث تناولت معظم الدراسات أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق رضا المستفيدين في قطاعات حكومية وخدمية متنوعة. كما أكدت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعكس أهمية الحوكمة باعتبارها مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في القطاع العام.

وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أنها كشفت عن عدد من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث. فقد تبين أن معظم الدراسات تناولت الحوكمة أو جودة الخدمات الحكومية بصورة عامة، أو ركزت على قطاعات حكومية مختلفة، في حين لم تتناول بصورة مباشرة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة على جودة خدمة التراخيص البلدية بأبعادها السرعة، والكفاءة، ورضا العملاء في أمانة محافظة جدة.

كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على وجود حاجة عملية إلى دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمات التراخيص البلدية، في ظل التوجهات الوطنية نحو تطوير الخدمات الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبخاصة ما يتعلق برفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتحسين تجربة المستفيد.

وتتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسات تطبيقية - في حدود علم الباحث - تناولت قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، والكفاءة، ورضا العملاء) في أمانة محافظة جدة، باستخدام نموذج يجمع بين هذه المتغيرات ويقاس طبيعة العلاقة والتأثير بينها في البيئة البلدية السعودية.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، جاءت الدراسة الحالية لتقديم نموذج تطبيقي يختبر أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الخدمات البلدية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة الحالية منهجية علمية تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية ومتغيراتها، حيث تم اختيار المنهج وأسلوب المعاينة وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية بما يحقق دقة النتائج وإمكانية تعميمها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما تم اختيار عينة مناسبة تمثل مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في إدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، والبالغ عددهم (550) موظف، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بلغ حجمها (231) موظفاً، وتم استبعاد (7) استمارات غير قابلة للتحليل الإحصائي، ليصبح العدد النهائي (224) موظف. والاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات تم

تصميمها والاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة في ذلك بما تناسب مع هذه الدراسة وأهدافها، كما التحقق من صلاحيتها بإجراء اختبار صدقها وثباتها، كذلك تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج SPSS V26 لإجراء تحليل البيانات، بما يسهم في الوصول إلى نتائج تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، وسيتم عرض منهجية وإجراءات الدراسة بصورة تفصيلية في الفصل الثالث بإذن الله.

## 1-7. أهداف الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية من خلال تحليل المؤشرات أو البيانات الكمية في أمانة محافظة جدة، وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. قياس تأثير الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة.
2. التعرف على تأثير المساءلة والتدقيق على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، من خلال الحد من الفساد الإداري.
3. تحديد تأثير مبدأ المشاركة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة من خلال كفاءة وفاعلية أداء الموظفين والحد من الأخطاء الإدارية.
4. بيان تأثير الكفاءة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة من خلال سرعة تنفيذ الخدمات ورضا العملاء.

## 1-8. فرضيات الدراسة

بناءً على العلاقة بين متغيرات الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

- ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.
- ف2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة. وينبثق منها أربع فرضيات فرعية وهي كما يلي:
- ف1-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.

- **ف2-2:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة جدة

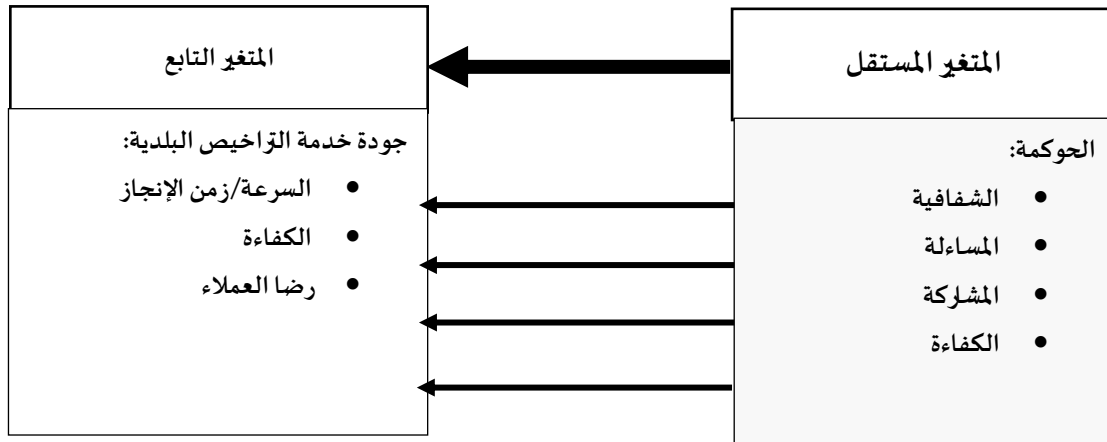
- **ف2-3:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة جدة.

- **ف2-4:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة جدة

**ف3:** توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

## - نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير الحوكمة ومبادئها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) (متغير مستقل) على جودة خدمة التراخيص البلدية (متغير تابع) في أمانة محافظة جدة، واستناداً لمتغيرات الدراسة وفرضياتها فإن نموذج الدراسة تم تمثيله بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

شكل (1): يوضح نموذج الدراسة

## 1-9. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يشير عنوان الدراسة وموضوعها إلى المتغيرات المختلفة والتي تعتبر من المصطلحات الهامة التي تم استخدامها في الإطار النظري للدراسة وهي: الحوكمة، الجودة، جودة الخدمات، التراخيص البلدية.

### - الحوكمة Governance Corporate

كما تعرف الحوكمة بأنها: الإطار الذي يحدد السلطات والمسؤوليات لتحقيق الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأطراف المعنية، حيث تضمن توزيع الموارد والمساءلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك، تشير الحوكمة إلى العمليات والهيكل المؤسسية التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة من أجل تعزيز الثقة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (UN, 2007)

يمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنها: عبارة عن عمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس لإدارة التراخيص البلدية، يتم من خلالها توظيف الموارد المتاحة وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة تؤدي إلى إضفاء المزيد من السرعة والكفاءة، والشفافية، والمراقبة المالية والإدارية على أداء أنشطة وخدمات التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

### - الجودة Quality

تعرف الجودة: بأنها "الدرجة التي تفي بها المنتجات أو الخدمات بتوقعات العملاء وتتوافق مع المعايير والمتطلبات المحددة". (Juran, 1988, 15)

كما تُعرف أيضاً بأنها: "الالتزام بعملية التحسين المستمر لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل متسق". (Crosby, 1979, 10)

- **جودة الخدمات:** وتُعرف على أنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تحقق معايير الجودة وتساهم في تحسين مستوى الرضا لدى العملاء، وتعزز الثقة

في المؤسسات الحكومية عن طريق توفير أداء يتجاوز توقعاتهم. (Parasuraman et al., 1988)

وهي: "الدرجة التي تليها الخدمة توقعات ورغبات المستفيدين وتساهم في رضا العملاء وإيجاد تجربة متميزة، وتتعلق جودة الخدمات بقياس مدى التوافق

بين ما يقدمه مقدم الخدمة وما يتوقعه العملاء". وتُعتبر جودة الخدمات مؤشراً لفعالية وكفاءة المنظمة في تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء وتزيد عن

متطلباتهم. (Grönroos, 1984)

### - التراخيص البلدية

وفقاً لنظام إجراءات التراخيص البلدية فإن الترخيص البلدي هو: الموافقة المكتوبة من الأمانات والبلديات التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

لشخص ذي صفة طبيعية أو معنوية ببناء أو فتح محل لأي نشاط على موقع معين، وفق الشروط المحددة في نظام البلديات والقرى اللوائح المتعلقة به. (أمانة محافظة جدة).

وهي تصاريح رسمية تصدرها البلديات للأنشطة التجارية أو العقارية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح المحلية. (World Bank, 2017)

كما يمكن تعريفها أيضًا على أنها: أذونات تُمنح للأفراد والشركات لممارسة أنشطة معينة، تهدف للحفاظ على النظام العام وتلبية معايير السلامة. ( ,

## (International Finance Corporation 2021)

**جودة التراخيص البلدية:** تُشير جودة التراخيص البلدية إلى معايير الكفاءة والفعالية، الشفافية والسرعة في عملية إصدار التراخيص وإنهاء إجراءاتها بشكل فوري حيث أنها تساهم في تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات. (World Bank, 2021) وتعرف بأنها: درجة الالتزام بتقديم خدمات التراخيص بكفاءة وفعالية لتحقيق رضا المواطنين والمستثمرين وتحفيز التنمية الاقتصادية 2019 (OECD ,)

**التعريف الإجرائي لجودة خدمة التراخيص البلدية:** قدرة أمانة محافظة جدة على تحقيق رغبات المستفيدين والمواطنين بالشكل الذي يحقق الرضا التام عن خدمة التراخيص البلدية بما يتطابق مع توقعات المستفيد عن كفاءة وفعالية وسرعة إنجاز الخدمة التي تقدمها أمانة محافظة جدة ضمن إطار معايير الحوكمة التي تحقق مستوى عالٍ من الشفافية والكفاءة والسرعة والفاعلية لضمان التحسين المستمر وتعزيز الثقة بين مقدم أمانة محافظة جدة وبين عملائها بما يتناسب مع التطورات السريعة في قطاع الأعمال.

## 10-1. هيكل الدراسة:

انتظمت الدراسة في خمسة فصول مترابطة، حيث مثل الفصل الأول الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تخصيص الفصل الثالث لمنهجية وإجراءات الدراسة، كما تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في الفصل الرابع، أما الفصل الخامس، فقد تضمن مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية، وجاء تقسيمها كما يلي:

- الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها، ويتضمن:

1-1. المقدمة

2-1. مشكلة الدراسة

3-1. تساؤلات الدراسة

4-1. أهمية الدراسة

5-1. ملخص الدراسات السابقة

6-1. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية

7-1. أهداف الدراسة

8-1. فرضيات الدراسة

9-1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

10-1. هيكل الدراسة

11-1. خلاصة الفصل

- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، ويتضمن:

1-2. مقدمة

2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة

3-2. المبحث الثاني: جودة الخدمات

4-2. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة

5-2. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

6-2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها: أوجه التشابه والاختلاف

7-2. خلاصة الفصل

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويتضمن:

1-3. مقدمة

2-3. منهج الدراسة

3-3. مجتمع وعينة الدراسة

4-3. حدود الدراسة

5-3. وسائل جمع البيانات وأدوات الدراسة

6-3. المعالجات والأساليب الإحصائية

7-3. خلاصة الفصل

- الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ويتضمن:

1-4. مقدمة

2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

3-4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### 4-4 اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

#### 5-4 اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

#### 6-4 الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

#### 7-4 خلاصة الفصل

### - الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية، ويتضمن:

#### 1-5 مقدمة

#### 2-5 أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

#### 3-5 التوصيات

#### 4-5 المقترحات البحثية المستقبلية

#### 5-5 خلاصة الفصل

## 11-1. خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث استعرض مقدمة الدراسة التي أبرزت أهمية الحوكمة بوصفها أحد المدخل الرئيسة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ولا سيما خدمات التراخيص البلدية. كما عرض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الرئيسة والفرعية، وصاغ أهداف الدراسة وفرضياتها بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية، إضافة إلى بيان أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية، وحدودها الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، والتعريف بالمصطلحات الرئيسة المستخدمة فيها.

كما تضمن الفصل عرضاً موجزاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، شمل المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينيتها، والدراسة الاستطلاعية، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، فضلاً عن تقديم ملخص للدراسات السابقة وهيكل الدراسة، بما يوفر للقارئ تصوراً متكاملًا عن البناء المنهجي للرسالة. ويعد هذا الفصل الأساس الذي انطلقت منه الدراسة، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بمبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1-2. مقدمة
- 2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة
- 3-2. المبحث الثاني: جودة الخدمات
- 4-2. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية وحوكمتها
- 5-2. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية
- 6-2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- 7-2. خلاصة الفصل

## 2-1. مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد المكونات الأساسية في البحث العلمي، إذ يوفر الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من فهم الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها النظرية والعملية، إلى جانب ربط المفاهيم والنماذج ذات الصلة بالموضوع (Creswell, 2018). ويُسهّم هذا الإطار في بلورة الرؤية العلمية للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الرئيسية، وتوضيح العلاقات البينية، وتحليل الاتجاهات الفكرية المختلفة، مما يتيح تفسير الظواهر بأسلوب منهجي قائم على الأدلة. وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة، فقد تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: يتناول الحوكمة بمفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها، مع تحليل نماذجها الدولية والإقليمية وآليات تطبيقها في القطاع الحكومي، وبيان دورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي (OECD, 2015; World Bank, 2022).

المبحث الثاني: يركّز على جودة الخدمات من حيث المفهوم والمبادئ والمعايير الدولية، وأطر التقييم، مع بيان دور الجودة في تطوير الخدمات البلدية ومتطلبات تحقيقها، وإبراز أثر الالتزام بمعايير الجودة على كفاءة الخدمات الحكومية (Parasuraman et al., 1988; ISO, 2015).

المبحث الثالث: يتناول خدمة التراخيص البلدية والحوكمة، موضحاً طبيعة هذه الخدمات، وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، والتحديات التي تواجهها، ودور الحوكمة في تنظيمها وتحقيق الشفافية والكفاءة (UN-Habitat, 2020).

المبحث الرابع: يدرس تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، مع التركيز على آليات الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، والتحول الرقمي، كمدخلات لتحسين جودة الخدمة ورضا المستفيدين (Al-Khouri, 2021).

والدراسات السابقة، الذي يستعرض الأبحاث المرتبطة بموضوع الدراسة محلياً وإقليمياً ودولياً، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، بهدف استخلاص النتائج الرئيسية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، ورصد الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، وبذلك يُسهّم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم إضافة نوعية للمجال (Neuman, 2014).

## 2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة "Governance Corporate"

ظهر مفهوم الحوكمة في أدبيات الاقتصاد المؤسسي خلال سبعينيات القرن العشرين، ثم تبنته هيئات دولية في التسعينيات استجابةً لأزمات الفساد وضعف فاعلية القطاع العام (Peters, 2020). ومع مطلع الألفية، توسع ليشمل الحوكمة الإلكترونية والرقمية بوصفها أدوات تحسين الأداء الحكومي. (UN E-Government Survey, 2022).

وقد تطور مفهوم الحوكمة ليشمل القطاعين العام والخاص، خاصة مع تصاعد الحاجة إلى إدارة فعالة للموارد العامة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية.

### 1-2-2. مفهوم الحوكمة

الحوكمة عبارة عن "عمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس للإدارة الجيدة، ويتم من خلالها توظيف الموارد المتاحة، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة تؤدي إلى إضفاء المزيد من السرعة والكفاءة، والشفافية، والمراقبة المالية والإدارية على أداء أنشطة الخدمات المقدمة. (APM, 2022)

كما تعرّف بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (Peters, 2020)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2013) تعرّف الحوكمة بأنها: "مجموعة من السياسات والعمليات والهياكل التي توجه السلطات وتمكّنها من إدارة وتنفيذ السياسات العامة لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة شفافة وفعالة وعادلة".

وتعرّفها أيضاً بأنها: "مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تضمن الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسات، عبر تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرار (OECD, 2019)

ويعرّفها البنك الدولي بأنها: "الأسلوب الذي تُمارَس من خلاله السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد لتحقيق التنمية". (World Bank, 1992)

أما تعريف المعهد الدولي للحوكمة ينص على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والتحكم فيها، والذي يتضمن تحديد حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المؤسسة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتحديد القواعد والإجراءات لصنع القرارات". (IIA, 2013)

وتُعرّف أيضاً بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات العامة ومراقبتها لتحقيق الشفافية والمساءلة، وضمان الكفاءة والفعالية". (World Bank, 2019).

## 2-2-2. أهداف الحوكمة في القطاع العام

1. تعزيز الشفافية بكشف المعلومات للمستفيدين.
2. رفع الكفاءة عبر الاستخدام الأمثل للموارد. (OECD, 2021)
3. مكافحة الفساد بتفعيل آليات الرقابة.
4. تعزيز الثقة العامة من خلال المشاركة المجتمعية. (UNDP, 2021)

## 2-2-3. مبادئ الحوكمة الأساسية: (معمر، 2024)، (UNDP, 2021)

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يضمن تطبيقها في المؤسسات بمختلف القطاعات تحقيق أداء مؤسسي فعال مع ضمان تحقيق الأهداف المنشودة على أكمل وجه، أهمها:

1. **الشفافية:** تعني الإفصاح الواضح والدقيق عن السياسات والإجراءات والبيانات المتعلقة بالخدمات المقدمة، وتهدف الشفافية إلى توفير المعلومات بشكل مفتوح للجمهور وأصحاب المصلحة، مما يسهل من عملية فهم سياسات وإجراءات المؤسسات، وتسهم في تعزيز ثقة المواطنين، وتحقيق الرقابة العامة على الأداء.
2. **المساءلة:** تشير إلى خضوع القيادات والعاملين للمحاسبة عن قراراتهم وأعمالهم، وهي شرط أساسي لضمان الجودة والاستدامة في تقديم الخدمة. (World Bank, 2020)، مما يساهم في منع الفساد وتحقيق العدالة في الإدارة.
3. **المشاركة:** تعني إشراك المواطنين في اتخاذ القرار وتقييم الخدمات، مما يرفع من فاعلية السياسات العامة ويزيد من استجابة المؤسسات لاحتياجات المستفيدين. (Fung, 2015)
4. **الفعالية والكفاءة:** تهدف الحوكمة إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال حسن إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية، وضمان تحقيق النتائج المرجوة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.
5. **العدالة وتكافؤ الفرص:** تضمن الحوكمة توزيع الموارد والخدمات بعدالة، دون تمييز بين فئات المجتمع أو مناطق، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بجودة تقديم الخدمة وكفاءتها. (Grindle, 2007)
6. **الاستجابة:** سرعة تلبية احتياجات المستفيدين.
7. **سيادة القانون:** الالتزام بالتشريعات واللوائح النافذة.

## 4-2-2. أبعاد الحوكمة

1. البعد الإداري (Management).
2. البعد المؤسسي (Policies & Structures).
3. البعد التشاركي (Stakeholder Engagement).
4. البعد الرقابي (Oversight & Control).
5. البعد الرقمي (Digital Governance) (ISO, 2020).

## 5-2-2. أنماط الحوكمة

- الحوكمة الرشيدة (Good Governance).
- الحوكمة الإلكترونية (E-Governance).
- الحوكمة التشاركية (Participatory Governance).
- الحوكمة الذكية (Kettani) (Smart Governance) (Rana, 2020 &).

## 6-2-2. أطر ونماذج الحوكمة العالمية

- نموذج البنك الدولي (WGI) لقياس ستة مؤشرات (الصوت والمساءلة، فاعلية الحكومة، جودة الإطار التنظيمي، سيادة القانون، السيطرة على الفساد، الاستقرار السياسي وغياب العنف).
  - نموذج الأمم المتحدة (UN Public Governance Framework).
  - نموذج OECD للحكومة المفتوحة.
  - النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. (CAF (European CAF, 2020)
- تعتبر سنغافورة من أبرز الدول التي طبقت بنجاح سياسات الحوكمة الرشيدة، حيث قامت الحكومة السنغافورية بتطوير أنظمة رقابية صارمة وتطوير آليات للشفافية، مما ساهم في تحسين الخدمة العامة وزيادة فعالية مؤسسات الدولة. من بين المبادرات المهمة هي “نظام الحكم المحلي الذكي”، الذي يعزز من تقديم الخدمات بفعالية باستخدام التكنولوجيا. (OECD, 2021). كما اعتمدت الدنمارك على مبدأ الشفافية في إدارة الشؤون المحلية من خلال إنشاء بوابات

إلكترونية تتيح للمواطنين الحصول على بيانات عن المشاريع الحكومية والإبلاغ عن القضايا الاجتماعية، هذه الشفافية زادت من ثقة المواطنين في الحكومة المحلية وساهمت في تعزيز جودة الخدمات. (تقرير البنك الدولي، 2022)

أيضاً أتت العديد من الولايات الأمريكية نموذج الحكومة المحلية المتكامل، حيث تقوم السلطات المحلية باستخدام البيانات الضخمة لتحليل احتياجات المجتمع وتوجيه السياسات والخدمات بناءً على هذه التحليلات، ولاية “كاليفورنيا” على سبيل المثال، استخدمت تحليل البيانات لتحسين خدمات النقل والمرور. (تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، 2023). كما طبقت ألمانيا آليات المساءلة في حكوماتها المحلية بشكل فعال، حيث يتم إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات من خلال منصات استشارية ومراجعات دائمة لعمل المؤسسات المحلية، وهذا ما ساعد في تحسين أداء البلديات وتعزيز شفافيتها، ولا تقل أهمية تجربة الإمارات العربية المتحدة التي قامت بتطبيق العديد من الابتكارات في إدارة الحكومة المحلية، مثل إطلاق مشروع “مدينة دبي الذكية” الذي يتيح للمواطنين الحصول على خدمات حكومية متنوعة عبر التطبيقات الرقمية، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمة وتقليل الفوارق الاجتماعية. جميع التجارب الدولية أكدت على أن الحكومة المحلية التي تعتمد على الشفافية والمساءلة واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وتلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الحكومية. (World Bank, 2022)، (Peters, 2020 ؛ Kaufmann & Kraay, 2018)

## 2-2-7. الحكومة في السياق السعودي والقطاع الحكومي

رؤية السعودية 2030 أعطت الحكومة موقعاً محورياً في برامجها التنفيذية، مع سنّ تشريعات مثل لائحة الإفصاح عن تضارب المصالح، وإنشاء هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، وفي القطاع البلدي، أصدرت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان «دليل الحكومة في القطاع البلدي» (2022)، وأدجت مبادئ الشفافية والمساءلة في منصات بلدي وراصد لرفع جودة الخدمات وضمان مشاركة المستفيدين.

وتولي المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة لتطبيق الحكومة في القطاع الحكومي، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030، حيث تعمل الجهات الحكومية على تعزيز الشفافية، وربط الأداء المؤسسي بالنتائج، وتفعيل قنوات المشاركة المجتمعية، وتعتبر وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من أبرز الجهات التي تبنت مبادرات حوكمة واضحة، خصوصاً في الخدمات البلدية مثل التراخيص، من خلال منصات رقمية ومؤشرات أداء. (وزارة الشؤون البلدية، 2022)

وفي السياق الحكومي تعتبر الحكومة وسيلة لضبط الأداء وتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في تقديم الخدمات، وقد تبنت العديد من الحكومات أنظمة حوكمة تسعى لتحسين الإدارة العامة ورفع جودة الخدمات، وزيادة فعالية الإنفاق العام. (Kaufmann & Krey, 2018)، كما تُعتبر الحكومة في القطاع الحكومي أداة أساسية لتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الثقة بين المواطنين والجهات الحكومية، فمن خلال تطبيق مبادئ الحكومة يمكن تحقيق ما يلي:

1. تحسين جودة الخدمات: تساعد الحكومة على وضع آليات تنظيمية وضمان إجراءات فعالة توفر الخدمات بكفاءة وجودة عالية، وقد أشارت منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة يؤدي إلى تحسين عمليات تقديم الخدمات ويزيد من رضا المواطنين.

2. **تعزيز الثقة والمصداقية:** إن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة يعزز من ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية، والذي بدوره يعطي شعوراً للمواطنين بأن هناك عدالة ونزاهة في الإجراءات الحكومية.

3. **الحد من الفساد:** تُعد الحوكمة وسيلة فعالة للحد من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإلزام المسؤولين بالإفصاح عن إجراءاتهم وأعمالهم، وهذا يقلل من احتمالية وجود معاملات غير قانونية ويحسن من بيئة العمل الإداري. (World Economic Forum, 2020)

4. **تشجيع الابتكار والإبداع:** من خلال تعزيز المشاركة وتقديم الفرص للتفاعل بين الجهات الحكومية والجمهور، ويمكن تشجيع طرح الأفكار والحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين الخدمات العامة.

وفقاً لدراسة (الزهراني، 2024؛ يحياوي وحدمر، 2021)، والتقارير الحديثة للبنك الدولي فإن تطبيق الحوكمة له أهمية كبيرة في تحسين كفاءة وجودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، وقد أثبتت فعاليتها تجارب الدول التي طبقت الحوكمة الجيدة في القطاعات الحكومية، وأكد تقرير البنك الدولي الصادر بعنوان “Governance and Service Delivery” أن اعتماد الحكومات على مبادئ الحوكمة ساهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية وتحقيق مستوى أعلى من الخدمات. (World Bank, 2022). فالحوكمة في القطاع الحكومي لها أدوار حيوية وخصائص تتمثل فيما يلي:

#### • خصائص الحوكمة في الإدارات العامة (Peters, 2020)

تتميّز الحوكمة في القطاع الحكومي بمجموعة من الخصائص تُميزها عن الحوكمة في القطاع الخاص، أبرزها:

- التركيز على الصالح العام بدلاً من الربح المادي.
- التعددية في أصحاب المصلحة (المواطنين، الأجهزة الرقابية، التشريعات، المجتمع المدني).
- التعقيد المؤسسي نتيجة البيروقراطية وتعدد المستويات التنظيمية.
- الخضوع للمساءلة السياسية والاجتماعية، وليس فقط المالية أو الإدارية.

#### • الأدوار التنظيمية والرقابية (World Bank, 2020)

تلعب الحوكمة دوراً مزدوجاً في القطاع الحكومي:

- تنظيمي: من خلال وضع السياسات وتحديد الصلاحيات والهيكلة الإداري.
- رقابي: من خلال آليات التحقق من الالتزام، مثل تقارير الأداء، والرقابة المالية، والتقييم الخارجي
- وفي المملكة العربية السعودية، تبرز مؤسسات مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد وديوان المراقبة العامة كجهات رقابية تعزز من حوكمة المؤسسات الحكومية.

## 2-2-8. تحديات تطبيق الحوكمة الحكومية (OECD, 2019).

رغم أهميتها، تواجه الحوكمة في القطاع الحكومي مجموعة من التحديات، منها:

- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات.
- ضعف البنية الرقمية الموحدة في بعض الجهات.
- محدودية قدرات الكوادر البشرية على تنفيذ معايير الحوكمة.
- مقاومة التغيير التنظيمي نتيجة الثقافة المؤسسية السائدة
- تداخل الصلاحيات وتضارب المسؤوليات بين الجهات.

## 2-2-9. العلاقة بين الحوكمة والسياسات العامة (Grindle, 2007)

تشكل الحوكمة إطاراً حاكماً لصياغة السياسات العامة، حيث تُسهم في:

- تحقيق الشفافية في تحديد الأولويات.
  - مؤسسة المشاركة المجتمعية في صنع السياسات.
  - ربط الموارد بالنتائج لضمان فعالية الإنفاق العام.
- كما أن تطبيق الحوكمة في السياسات يعزز من مرونتها، وشرعيتها المجتمعية، ويجعلها أكثر استجابة للمتغيرات.

## 2-2-10. نماذج إدارية لتفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي (OECD, 2021)

تعتمد العديد من الدول نماذج إدارية لتفعيل الحوكمة في القطاع العام، منها:

- نموذج إدارة الأداء القائم على النتائج (Results-Based Management)
  - نموذج الحكومة المفتوحة (Open Government)
  - نموذج CAF للتميز المؤسسي في الإدارات العامة (European CAF, 2020)
  - نموذج الحوكمة الرقمية الذي يربط البيانات والسياسات والإجراءات عبر أنظمة موحدة (UN E-Government Survey, 2022)
- وفي السعودية، تطبق الجهات الحكومية أدلة الحوكمة المؤسسية التي أصدرتها هيئة كفاءة الإنفاق، كما تعتمد وزارة الشؤون البلدية نموذجاً تشغيلياً متكاملًا يربط بين الحوكمة الإجرائية، وقياس الأداء، والتحول الرقمي (وزارة الشؤون البلدية، 2022).

## 2-2-11. العلاقة بين جودة الخدمات والحوكمة

تُظهر الأدبيات المعاصرة تلازماً وثيقاً بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين ارتفاع مستويات جودة الخدمات في القطاع العام؛ إذ تضمن الحوكمة بيئة تنظيمية تتوافر فيها الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وهي شروط تُعدّ أساسية لتحقيق الاتساق، والاعتمادية، والاستجابة التي تُقاس من خلالها جودة الخدمة (Berry 1988 & Parasuraman, Zeithaml). عندما تُفعّل آليات الشفافية- عبر نشر الإجراءات والرسوم وآجال التنفيذ بشكل مفتوح- يصبح المستفيد قادراً على مقارنة ما يتوقعه بما يحصل عليه فعلياً، فيزداد إدراكه للموثوقية والإنصاف (OECD, 2019). ويوضح تقرير البنك الدولي عن الحوكمة (World Bank, 2020) أن وجود قنوات مساءلة واضحة (مثل مؤشرات الأداء المرتبطة بالموظف والوحدة التنظيمية) يقلل من التباين الإجرائي ويرفع سرعة إنجاز المعاملات بنسبة قد تتجاوز 35% في الإدارات التي تتبني نظام مراجعة داخلية فعال. كذلك تشير دراسات ميدانية في البلديات السعودية إلى أن الرضا الكلي عن الخدمات يرتفع بمعدل نصف نقطة مئوية على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد مع كل تحسّن طفيف (1%) في مؤشر الشفافية. (Mohamed, 2023 & Alqahtani)، من جهة أخرى، تُعدّ المشاركة المجتمعية آلية تكاملية تُعزّز جودة الخدمات؛ إذ يسمح إشراك المستفيدين في تصميم الإجراءات وتقومها بإعادة مواعيد الخدمة لتوقعاتهم، ويعمل كأداة إنذار مبكر للأخطاء التشغيلية (Fung, 2015). لذا يمكن القول إن الحوكمة لا تُحسّن فقط نتائج الجودة، بل تخلق حلقة ملاحظات Feedback Loop مستمرة تنتج عنها دورة تحسّن لا تنقطع (Peters, 2020). الخلاصة، أن كل مبدأ من مبادئ الحوكمة يجد انعكاساً مباشراً على بُعد أو أكثر من أبعاد الجودة- تتجسّد الشفافية في بُعد الاعتمادية، وتُترجم المساءلة إلى دقة الخدمة وسرعتها، بينما تؤثر العدالة والمشاركة في بُعدي التعاطف والمظهر العام- مما يجعل الحوكمة شرطاً جوهرياً لاستدامة جودة الخدمات.

## 2-2-12. الحوكمة كإطار للتحوّل الرقمي والجودة المؤسسية

تتجاوز الحوكمة مفهومها التقليدي بوصفها «ضابطاً» للسلوك التنظيمي لتصبح إطاراً استراتيجياً يوجّه رحلات التحوّل الرقمي ويضمن تحقيق الجودة المؤسسية، وتُبرز منظمة الأمم المتحدة في تقرير الحكومة الإلكترونية (UN E-Government Survey, 2022) أن الدول التي تبنت أطر حوكمة رسمية للتحوّل الرقمي- تشمل سياسات البيانات المفتوحة وإدارة مخاطر الأمن السيبراني قد حققت قفزات معتبرة في مؤشر النضج الرقمي والاستدامة. ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

1. الحوكمة كمنظومة توجيه رقمي: تؤسّس لوضوح الصلاحيات والأدوار في مشروعات التحوّل، فتقلّ ازدواجية الأنظمة وتُحكم التنسيق الأفقي بين الوكالات الحكومية (OECD, 2021)، وتُلزم الكيانات بتبني معايير قياسية (مثل ISO 38500) لإدارة تكنولوجيا المعلومات، ما يرفع موثوقية البنية الرقمية وجودتها (ISO, 2020).

2. **الحكومة بوصفها داعماً للجودة المؤسسية:** اقتران مؤشرات الأداء الرقمية (عدد الخدمات المؤتمتة، زمن الاستجابة في القنوات الإلكترونية) بمؤشرات

الجودة التقليدية يوفّر لوحة تحكّم موحدة للمتابعة والتقييم يفرض نهج التحسين المستمر (Continuous Improvement) القائم على

تحليل البيانات الضخمة والتغذية الراجعة الآنية من المستفيدين، ما ينعكس على خفض الأخطاء التشغيلية وتحسين مستويات الرضا. (2020)

(Kettani & Rana,

3. **أثر الحكومة الرقمية على التراخيص البلدية:** في المملكة العربية السعودية، أظهر دمج إطار الحكومة مع منصة «بلدي» تحسّناً في الامتثال للإجراءات

المعيارية بنسبة 94 %، وانخفاضاً في متوسط زمن إصدار الرخصة التجارية من 5 أيام إلى أقل من 24 ساعة في بعض الأمانات الكبرى (وزارة

الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023). ويُعزى ذلك إلى أن سياسات البيانات المفتوحة ومؤشرات الشفافية - وكلاهما مكوّن حوكمي - هي

التي وفّرت الثقة والدافع المؤسسي للإسراع في التحوّل الرقمي دون التضحية بالجودة. حيث تمثل الحكومة ركيزة أساسية في دعم التحوّل الرقمي للقطاع

البلدي، إذ يتم من خلالها توجيه عمليات التحسين المستمر، وضبط القرارات التنظيمية وفق معايير الجودة والتميز. ويتجلى ذلك في تبني نموذج

التميز المؤسسي (EFQM) في بعض الأمانات، وتطبيق معايير ISO 9001 لإدارة الجودة في الخدمات الفنية والإدارية (EFQM, 2020)؛

التميز المؤسسي (ISO, 2015). نخلص إلى أن الحكومة تعمل بمثابة «نظام تشغيل» لجميع مكوّنات التحوّل الرقمي؛ فهي تضبط الحكومة التقنية، وتؤطر إدارة

الجودة، وتكفل اتساق المبادرات مع الأهداف الوطنية في الاستدامة وتحسين تجربة المستفيد.

## 2-3. المبحث الثاني: جودة الخدمات

### 2-3-1. مفهوم الجودة

تُعدّ الجودة مفهوماً محورياً في الإدارة الحديثة، وقد اختلفت تعريفاته تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والمجالات التطبيقية، فعلى المستوى اللغوي، تُشير الجودة إلى "إتقان الشيء وتحسينه"، بينما يُعرفها المعهد الأمريكي للجودة (ASQ) بأنها: "مجموعة الخصائص والسمات التي تلبي الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستخدم". (ASQ, 2020).

ويستخدم مصطلح الجودة على المنتجات أو الخدمات الجيدة، وتعرف منظمة المعايير الدولية (ISO) الجودة بأنها: "مدى قدرة مجموعة من الخصائص المتأصلة في المنتج أو الخدمة على تلبية المتطلبات".

كما يعرفها جونسون على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدّم له". (زين الدين، 2000، ص10)

أما (Juran (1999، أحد رواد علم الجودة، فيرى أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام"، كما يشير إلى أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام"، مما يعني أن المنتج أو الخدمة يجب أن يكونا مناسبين للغرض الذي صُمم من أجله. (ص12). في حين يؤكد Deming (1989) على أن الجودة هي: "تقليل التباين وتحقيق التحسين المستمر بما يضمن رضا المستخدم في كل مرة". (ص27).

ويعرّف Crosby (1979) الجودة بأنها: "التوافق مع المتطلبات"، أي أن المنتج أو الخدمة يجب أن يتوافقا مع المعايير المحددة مسبقاً. (حسن، 2006، ص23)

وفي القطاع الحكومي تتداخل الجودة مع مفاهيم أخرى مثل الفاعلية، الشفافية، العدالة، ما يجعل تقييمها أكثر تعقيداً مقارنة بالقطاع الخاص. (OECD, 2019)، ونظراً لصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة فإن (Dived Gravin, 1988) وضع مجموعة من المعايير لمحاولة تحديد تعريف للجودة وهي: (علوان، 2005، ص ص 21، 22)

- مدخل التفوق
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة
- مدخل رضا الزبون
- مدخل التصنيع وطرق تقديم الخدمات (أن تكون خالية من العيوب)
- مدخل القيمة (تطابق القيمة مع السعر)

## 2-3-2. مبادئ الجودة العامة: (EFQM, 2020)

تساهم مبادئ الجودة في وضع إطار عمل موحد لتحسين الخدمات وضمان تحقيقها لمعايير عالية الكفاءة والفعالية، وترتكز الجودة في الخدمات العامة على مجموعة من المبادئ المعتمدة دولياً، من أهم هذه المبادئ:

1. التركيز على المستفيد: المستفيد هو محور العملية الخدمية، وثُبني القرار على حاجاته وتوقعاته (ISO, 2015).
2. التحسين المستمر: تُعدّ الجودة عملية ديناميكية تتطلب مراجعة مستمرة للعمليات والإجراءات.
3. القيادة الفعالة والحوكمة: تتطلب الجودة قيادة واضحة تُوجّه السياسات وتدعم ثقافة الجودة، حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في توجيه فريق العمل نحو أهداف الجودة، وتشجيعهم على الالتزام بالمعايير.
4. اتخاذ القرار بناءً على الأدلة: تعتمد الجودة على البيانات والمؤشرات في اتخاذ القرارات.
5. المشاركة الكاملة للعاملين: إشراك جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة يعزز من التزامهم وإسهاماتهم، حيث أن مشاركة الموظفين تعزز الالتزام بالجودة وتفتح باب الابتكار والتحسين.

## 2-3-3. معايير الجودة: (الشمري وأحمد، 2021)

تعتبر معايير الجودة من المراكز الأساسية التي يُعتمد عليها في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي، وقياس كفاءة الخدمات والمنتجات في مختلف القطاعات، سواء الحكومية أو الخاصة، وقد تطورت هذه المعايير عبر الزمن لتشمل أبعاداً متعددة تغطي كافة العمليات والأنشطة ذات الصلة بتحقيق رضا المستفيد، وتعزيز فاعلية وكفاءة المؤسسة. وتُعرّف معايير الجودة بأنها: “مجموعة من المؤشرات والمقاييس المنظمة التي تُستخدم للحكم على مدى التزام المؤسسة بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة، بما يتوافق مع التوقعات المعلنة أو المتفق عليها مسبقاً” (ISO, 2015, P24). وهي تمثل أداة مرجعية تُمكن الجهات التنظيمية والمستفيدين من تقييم مستويات الأداء والتحسين المستمر.

كما تُعد هذه المعايير أدوات إجرائية لقياس جودة الخدمات، وهي تختلف عن المبادئ التي تمثل القيم العليا وتنقسم المعايير إلى :

- معايير استراتيجية: تتعلق بمدى توافق الخدمة مع الأهداف والسياسات العامة.
- معايير تشغيلية: تتعلق بالكفاءة في تقديم الخدمة والالتزام بالإجراءات الزمنية والتنظيمية
- معايير الأداء: تشمل دقة النتائج، والرضا، والكلفة، والفاعلية.

## 2-3-4. تصنيف معايير الجودة

يمكن تصنيف معايير الجودة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وفقاً لنموذج “دونابديان” (Donabedian, 1980)، وهي:

1. **معايير الهيكل (Structure Standards):** وتشير إلى الموارد والإمكانات المتاحة لتنفيذ الأنشطة، وتشمل البنية التحتية، الكوادر البشرية، النظم التقنية، والسياسات الإدارية. ويُنظر إلى هذه المعايير بوصفها الأساس التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تقديم خدمة ذات جودة.
  2. **معايير العملية (Process Standards):** تتعلق بكيفية تنفيذ الخدمة أو الإنتاج، وتشمل الإجراءات، ونظم العمل، وسلاسل التوريد، والتفاعل مع المستفيد. وتركز هذه المعايير على اتساق وكفاءة العمليات الداخلية، ومدى التزامها بالسياسات والمعايير التشغيلية.
  3. **معايير النتائج (Outcome Standards):** وتقيس نواتج الخدمة أو المنتج من حيث تحقيق الأهداف، ومدى رضا المستفيدين، والتأثيرات النهائية على المجتمع أو السوق. تُعد هذه المعايير الأكثر أهمية في تقييم الفاعلية الكلية لجودة الأداء المؤسسي.
- كما أن (Grönroos, 1984, 36) أكد على أن جودة الخدمة تتكون من بُعدين: الجودة التقنية (ماذا يُقدم) والجودة الوظيفية (كيف يُقدم). أما (Zeithaml et al., 1990) يعرفون جودة الخدمة بأنها: “درجة التباين بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي بعد تلقي الخدمة”.

## 2-3-5. الأنظمة والأطر الدولية لجودة الخدمات

من أبرز المعايير الدولية المعتمدة في هذا السياق:

- **نظام إدارة الجودة ISO 9001:** يُعد من أكثر المعايير اعتماداً على المستوى العالمي، يركز على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، ويشترط توثيق العمليات والتحسين المستمر. ويستند إلى عدد من المبادئ الأساسية، منها التركيز على المستفيد، القيادة، مشاركة الأفراد، التحسين المستمر، وصنع القرار المبني على البيانات. (ISO, 2015)
- **نموذج التميز الأوروبي EFQM:** يوفر إطاراً متكاملًا لتقويم الأداء المؤسسي ويربط النتائج بالأداء المؤسسي وفق تسعة معايير رئيسية تشمل: القيادة، الاستراتيجية، الموارد، العمليات، والنتائج المحققة للمستفيدين والمجتمع. (EFQM, 2020)
- **الإطار الأوروبي لتقييم الجودة في الإدارات العامة CAF:** ويُستخدم على نطاق واسع في القطاع الحكومي.
- **معايير الأمم المتحدة لجودة الخدمات:** التي تؤكد على الشفافية، الشمولية، والإنصاف في تقديم الخدمة. (UNDP, 2021)

## 2-3-6. جودة الخدمات في السياق البلدي

- أ. مفهوم جودة الخدمات البلدية: تشير الجودة في خدمة التراخيص البلدية إلى قدرة البلدية على إصدار التراخيص بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية مع الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية. تشمل هذه الجودة تبسيط الإجراءات، تحسين وقت إنجاز الخدمة، وضمان تلبية احتياجات أصحاب المصلحة من المواطنين والمستثمرين. (العتيبي، 2022؛ الشمري وأحمد، 2021)
- ب. مفهوم الجودة في خدمة التراخيص البلدية: تعني مدى التزام إدارات البلدية بإصدار التراخيص (مثل الرخص التجارية ورخص البناء) وفق معايير واضحة، إجراءات مبسطة، مدة زمنية محددة، وعدالة في الوصول إلى الخدمة، وتُحدّد من المؤشرات الأساسية على كفاءة الجهاز البلدي. (وزارة الشؤون القروية والبلدية والإسكان، 2022)

## 2-3-7. متطلبات تحقيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية

- تعد خدمة التراخيص البلدية من أهم الخدمات المقدمة من البلديات لدعم الأنشطة الاقتصادية والتنموية. وتكمن أهميتها في كونها أداة تنظيمية تسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات التنمية ومتطلبات الامتثال للقوانين واللوائح؛ لتحقيق جودة هذه الخدمة، ويتطلب الأمر توفير منظومة متكاملة تعتمد على معايير واضحة وتوجه استراتيجي يدعم كفاءة العمليات ورضا المستفيدين، من أهم هذه المتطلبات ما يلي:
1. الإدارة الإلكترونية للخدمات: يعتمد تحقيق الجودة على التحول الرقمي في إدارة طلبات التراخيص. تطبيق أنظمة إلكترونية مثل “البوابات الموحدة” يساهم في تسهيل تقديم الطلبات وتتبع حالتها، مما يقلل الوقت والجهد ويعزز رضا المستفيدين.
  2. التدريب والتأهيل الوظيفي: يعد توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين أحد المتطلبات الأساسية لضمان قدرتهم على التعامل بكفاءة مع التحديات التقنية والإدارية المرتبطة بخدمات التراخيص.
  3. الإجراءات الموحدة والواضحة: يجب توحيد الإجراءات بين الإدارات المختلفة، مع توفير أدلة إرشادية واضحة تمكن المستفيدين من فهم المتطلبات والالتزام بها بسهولة.
  4. التواصل الفعال مع المستفيدين: يمثل التواصل مع المواطنين والشركات ركيزة أساسية لتحسين الخدمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات متعددة للاستفسار والدعم مثل مراكز الاتصال والردشة التفاعلية عبر المواقع الإلكترونية.
  5. إطار رقابي قوي: يتطلب تحقيق الجودة في خدمة التراخيص وجود آليات رقابية دقيقة تضمن الامتثال للمعايير والممارسات الفضلى. يشمل ذلك إجراء تدقيق دوري ومراجعات لضمان الشفافية والنزاهة.

6. المرونة في التحديات التشريعية: تساهم المرونة في تعديل اللوائح والإجراءات لتتوافق مع احتياجات السوق المحلية والدولية في تعزيز جاذبية الاستثمار وتقليل التعقيدات الإدارية.

7. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): يمثل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية أداة فعالة لتقييم جودة الخدمة. تشمل هذه المؤشرات وقت معالجة الطلبات، معدل رضا المستفيدين، وعدد الطلبات المنجزة إلكترونياً.

### 2-3-8. تحديات تطبيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية والحلول

تواجه خدمة التراخيص البلدية تحديات متعددة، أبرزها البيروقراطية، نقص الموارد التقنية، وضعف التنسيق بين الإدارات المعنية. لمواجهة هذه التحديات، يمكن اعتماد استراتيجيات مثل تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، تحديث البنية التحتية التقنية، وتحفيز الموظفين على الابتكار وتحسين الأداء. (الشمري وأحمد، 2021)

نخلص إلى أن تحقيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية يُمثل خطوة محورية نحو تحسين البيئة الاستثمارية وتسهيل حياة المواطنين. يعتمد ذلك على تبني نهج شامل يتضمن التكنولوجيا الحديثة، الكوادر المؤهلة، والإجراءات المبسطة. تساهم هذه الجهود في رفع كفاءة الخدمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### 2-3-9. أهمية الالتزام بمعايير الجودة

يساهم الالتزام الصارم بمعايير الجودة في رفع مستوى الكفاءة والشفافية، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق رضا المستفيدين، كما يعزز من تنافسية المؤسسة على المستويين المحلي والدولي. كما يُعد أداة استراتيجية في دعم عمليات التحول المؤسسي وتعزيز مبادئ الحوكمة والمساءلة. (عبد الرحمن، 2022)

### 2-3-10. دور الجودة في القطاع الحكومي وأهميتها:

الجودة في القطاع الحكومي تعتبر ركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة، وتحقيق رضا المواطنين، وضمان تقديم الخدمات بطريقة شفافة وفعالة. في القطاع البلدي، على وجه الخصوص، تساهم الجودة في تحسين تقديم الخدمات الأساسية مثل التخطيط العمراني، إدارة النفايات، إصدار التراخيص، وغيرها من المهام التي تؤثر مباشرة في حياة الأفراد.

## - أثر الجودة في تعزيز الشفافية:

1. **وضوح العمليات والإجراءات:** يساعد تطبيق معايير الجودة على وضع أنظمة وإجراءات واضحة ومحددة، ما يمنع الغموض الذي قد يؤدي إلى استغلال الثغرات الإدارية.
2. **تعزيز الثقة:** عندما يتم تقديم خدمات بلدية بجودة عالية وشفافية، يزداد ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية.
3. **المساءلة:** جودة الأداء تعني وجود أنظمة رقابية فعالة تُحدد المسؤوليات بوضوح وتتيح تقييم الأداء بموضوعية.
4. **نشر المعلومات:** تسهم الجودة في توفير بيانات دقيقة حول أداء القطاع البلدي، مما يعزز إمكانية اطلاع المواطنين على السياسات والخدمات المقدّمة.

## - دور الجودة في مكافحة الفساد الإداري:

1. **تبسيط الإجراءات:** اعتماد أنظمة جودة شاملة يساهم في تقليل الإجراءات المعقدة التي تُعد بيئة خصبة للفساد الإداري.
2. **أنظمة رقابية فعالة:** الجودة تتطلب وجود آليات رقابية تقيس الأداء وتراقب تنفيذ العمليات، ما يمنع التلاعب وسوء الإدارة.
3. **زيادة الكفاءة:** تطبيق معايير الجودة يقلل من الهدر في الموارد ويحسن توزيعها، مما يقلل احتمالية الفساد المرتبط بإساءة استخدام الموارد.
4. **تمكين التكنولوجيا:** معايير الجودة تدعم استخدام الأنظمة الإلكترونية، مثل الحوكمة الإلكترونية، التي تقلل من التدخل البشري المباشر وتحد من الفساد.
5. **تعزيز النزاهة المؤسسية:** تضع الجودة إطارًا أخلاقيًا واضحًا يلتزم به العاملون في القطاع البلدي، مما يعزز مناخ النزاهة والمصداقية.

## 2-3-11. النتائج المترتبة على تطبيق الجودة على الخدمات الحكومية

1. **رفع رضا المواطنين:** يؤدي تحسين جودة الخدمات إلى تلبية احتياجات المواطنين وزيادة ثقتهم في القطاع البلدي.
  2. **تقليل الممارسات غير المشروعة:** أنظمة الجودة تقلل من فرص حدوث الفساد عبر وضع آليات واضحة للمساءلة والرقابة.
  3. **تحسين كفاءة الأداء الحكومي:** يدعم تطبيق الجودة الاستخدام الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى تقديم خدمات عامة بكفاءة أعلى.
  4. **تعزيز التنمية المستدامة:** يساهم تحسين الجودة في دعم الأهداف التنموية من خلال تقديم خدمات بلدية تتسم بالفعالية والاستدامة.
- نخلص إلى أن تحقيق الجودة في القطاع الحكومي، وخاصة القطاع البلدي، لا تقتصر على تحسين الخدمات؛ بل تمتد لتشمل تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، من خلال تبني أنظمة الجودة، وتوفير خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما يساهم في بناء ثقة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

## 2-3-12. العلاقة بين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين:

يعتبر رضا المستفيد أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة وجودة الخدمات العامة، حيث يمثل انعكاساً مباشراً لمستوى توقعات المستفيدين مقارنةً بما يتم تقديمه فعلياً من خدمات، وقد أكد العديد من الباحثين أن جودة الخدمة تتشكل من خلال عدة أبعاد، أبرزها: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، التعاطف، والمظهر العام للخدمة (Parasuraman et al., 1988). كما تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمات ورضا المستفيد؛ فكلما زادت جودة الخدمة المقدمة من حيث دقتها، وسرعتها، وشفافيتها، كلما ارتفع مستوى رضا المستفيدين عنها (Alshurideh et al., 2020). وينعكس التحسن في أبعاد الجودة (السرعة، الدقة، سهولة الوصول) على ارتفاع مستويات الرضا العام وهذا ينطبق بشكل خاص على الخدمات البلدية، حيث يُعد رضا المستفيد عنصراً جوهرياً في تقييم الأداء البلدي، وتحسين استدامة الخدمات. (Zeithaml et al., 2006) وتستخدم نماذج مختلفة مثل SERVQUAL وCSI (Customer Satisfaction Index)؛ لقياس هذه العلاقة.

وقد اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان مجموعة من أدوات قياس الرضا، أبرزها “استبيانات تقييم المستفيدين” و”منصات البلاغات والتفاعل”، في محاولة لتحقيق الاستجابة الفعالة وتجويد الخدمات المقدمة (وزارة الشؤون البلدية، 2023).

## 2-3-13. آليات قياس جودة الخدمات ومؤشرات الأداء

آليات قياس جودة الخدمات تُعدّ من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لضمان استمرارية تحسين الأداء وتعزيز رضا المستفيدين. وتقوم البلديات بتطبيق مجموعة من المعايير الكمية والنوعية لقياس فعالية الخدمات المقدمة، ومنها:

### 1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة.
- نسبة رضا المستفيدين.
- عدد الشكاوى مقابل عدد المعاملات.
- نسبة الخدمات المؤتمتة.

### 2. أدوات القياس الميداني:

- الزيارات التفقدية.
- تقارير الرصد الميداني من منصة “رصد”.
- التقييم العشوائي لمخرجات الخدمة.

### 3. القياس الإلكتروني والتفاعلي:

- استبيانات إلكترونية بعد كل خدمة (منصة بلدي).
  - تقييم الأداء عبر تطبيقات الهاتف ومراكز الاتصال.
  - استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة.
- وفقاً لتقرير (OECD, 2021)، فإن الحكومات التي تطبق آليات قياس الجودة بانتظام تحقق تحسّناً ملموساً في كفاءة الإنفاق الحكومي، وتقلل من نسبة التذمر المجتمعي، وتزيد من الثقة في القطاع العام.

## 2-4. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة

### 2-4-1. تعريف التراخيص البلدية وأنواعها:

تُعرف خدمات التراخيص البلدية بأنها الإجراءات النظامية التي تقدمها الأمانات والبلديات، والتي تهدف إلى إصدار تصاريح ممارسة الأنشطة العمرانية والتجارية والخدمية، بما يضمن الامتثال للأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بالتنظيم العمراني والسلامة العامة والصحة (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022)

وتشمل أنواع التراخيص ما يلي:

- تراخيص البناء والتشييد: تشمل رخص البناء للمباني السكنية والتجارية والصناعية.
- تراخيص الأنشطة التجارية: مثل رخص المحلات، الأسواق، والمطاعم.
- تراخيص الإشغال: الخاصة بالإعلانات، اللوحات، والمظلات.
- تراخيص الأنشطة المؤقتة: مثل الفعاليات الموسمية، أو الاستخدام المؤقت للمرافق.

كما تُعد هذه التراخيص أداة تنظيمية لحماية البيئة الحضرية، وضمان الالتزام بالمعايير البلدية. (UN-Habitat, 2021)

### 2-4-2. أهمية خدمة التراخيص في التنمية الحضرية والاقتصادية

تُعتبر التراخيص البلدية عنصراً أساسياً في ضبط النمو العمراني وضمان التنمية الاقتصادية المنظمة، فهي تُمكن الجهات البلدية من التحكم في استخدامات الأراضي وتوزيع الأنشطة الاقتصادية بما ينسجم مع الخطط التنموية الحضرية، كما تساهم في تعزيز بيئة الأعمال من خلال توفير إجراءات واضحة وشفافة لبدء المشاريع. (OECD, 2020)، وقد أكدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (2023) أن تحسين خدمات التراخيص يُعد من أهم إمكانات تحقيق رؤية السعودية 2030، لما له من دور في تسهيل ممارسة الأعمال وجذب الاستثمارات ورفع جودة الحياة.

### 2-4-3. الإجراءات المتبعة في التراخيص البلدية

تمر عملية إصدار التراخيص بعدة مراحل متكاملة:

1. تقديم الطلب عبر المنصة الإلكترونية “بلدي”.
2. إرفاق المستندات اللازمة مثل السجل التجاري، الهوية، الكروكي، ورخصة البناء.
3. مراجعة الطلب من قبل الموظف المختص.

4. إجراء المعاينة الميدانية إن لزم الأمر.

5. دفع الرسوم وإصدار الترخيص إلكترونياً.

وقد أتاحت الوزارة دليلاً مفصلاً تحت عنوان “دليل المستثمر البلدي” لتوضيح الإجراءات والمتطلبات لكافة أنواع التراخيص. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023)

## 2-4-4. التحديات التي تواجه خدمات التراخيص البلدية

تعاني بعض البلديات من مجموعة من التحديات التي تعيق تقديم خدمات ترخيص فعالة، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- البيروقراطية الإدارية وتعدد الجهات المعنية بالتراخيص.

- عدم تكامل الأنظمة التقنية بين البلديات والجهات المرتبطة كالدفاع المدني والتجارة.

- نقص الوعي الإجرائي لدى المستفيدين.

- تفاوت مستوى الخدمات بين المناطق الحضرية والريفية.

وقد أشار تقرير البنك الدولي (World Bank, 2020) إلى أن تسهيل إجراءات التراخيص يُعد أحد مؤشرات تحسين بيئة الأعمال (Ease of

Doing Business). كما أن هذه التحديات قد تؤدي إلى ضعف الكفاءة في تقديم الخدمة، وانخفاض رضا المستفيدين.

## 2-4-5. التحول الرقمي في خدمات التراخيص البلدية

اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان برامج متقدمة في التحول الرقمي عبر منصتين رئيسيتين:

- منصة “بلدي”: أطلقت لتقديم أكثر من 300 خدمة إلكترونية، منها إصدار وتجديد التراخيص، وخدمات الرخص الإنشائية والتجارية، وبلغ عدد

المستفيدين منها أكثر من 15 مليون مستخدم حتى نهاية عام 2023 (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023).

- منصة “راصد”: تهدف إلى تعزيز المشاركة المجتمعية والرقابة الميدانية، عبر استقبال بلاغات المواطنين والمقيمين حول المخالفات البلدية ومتابعتها

إلكترونياً (UNDP, 2021).

وقد أدى التحول الرقمي إلى تقليص مدة الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، مما ينعكس على رفع جودة الأداء.

## 2-4-6. الممارسات والتجارب السعودية في تقديم خدمات التراخيص البلدية

شهدت المملكة العربية السعودية عددًا من التجارب المميزة في تحسين خدمات التراخيص، ومنها:

- أمانة مدينة جدة: نفذت مشروع “الرخصة الفورية” وأتمت إصدار التراخيص التجارية والإنشائية، مما أسهم في تقليل الزمن اللازم لإصدار التراخيص بنسبة 60% (أمانة محافظة جدة، 2023).
- أمانة منطقة الرياض: قدمت مبادرة “الرخصة الفورية” للمحال منخفضة الخطورة، التي تمكّن من الحصول على الترخيص خلال دقائق معدودة (وزارة الشؤون البلدية، 2022).
- أمانة المدينة المنورة: نفذت ربطاً مباشراً مع المكاتب الهندسية المعتمدة عبر منصة “بلدي”، ما ساهم في تحسين سرعة ودقة إصدار التراخيص الإنشائية.

وتتسق هذه المبادرات مع أهداف الحوكمة، وخاصة مبادئ الكفاءة، والشفافية، والمساءلة.

## 2-4-7. مبادرات تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الحكومية في القطاع البلدي:

يشهد القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، بما في ذلك خدمات البلديات، وقد تبنت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان عدداً من المبادرات التي تعزز ممارسات الحوكمة الرشيدة، باعتبارها آلية استراتيجية لتحسين جودة الخدمات، وضمان كفاءتها وشفافيتها واستدامتها. يمكن إيجازها فيما يلي:

- **الشفافية في خدمات التراخيص والرقابة:** قامت الوزارة بإطلاق منصات رقمية مثل “بلدي” و “راصد” والتي تتيح للمواطنين والمستثمرين الاطلاع على الإجراءات، ومتابعة الطلبات، وتقديم الشكاوى، مما يعزز مبدأ الشفافية في الخدمات البلدية (وزارة الشؤون البلدية، 2022). وقد ساهمت هذه الخطوة في تقليل فجوة المعلومات، وتحسين مصداقية الجهات التنفيذية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022؛ UNDP, 2021)
- **المساءلة الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية:** اعتمدت الوزارة مؤشرات أداء مؤسسية (KPIs) تربط بين أهداف الإدارات ومستوى الإنجاز الفعلي، مثل زمن إصدار التراخيص، ومعدل رضا المستفيدين، وعدد البلاغات المعالجة. كما أن وجود هذه المؤشرات يُمكن من محاسبة القيادات والموظفين على الأداء الفعلي، ويضمن استجابة دائمة لأي قصور (World Bank, 2020). وقد أدّى هذا إلى رفع كفاءة التراخيص التجارية والإنشائية في عدة أمانات مثل أمانة جدة وأمانة الرياض. (Kaufmann & Kraay, 2018؛ World Bank, 2020)

- تعزيز المشاركة المجتمعية في تطوير الخدمات: أتاحت البلديات آليات للمشاركة المجتمعية مثل المجالس البلدية، والاستبانات الإلكترونية، وحلقات النقاش مع السكان، وذلك عند تصميم وتنفيذ المشاريع الحضرية والخدمية. (وزارة الشؤون البلدية، 2023). هذا التوجه عزز من مواءمة الخدمات مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، كما وقر تغذية راجعة تسهم في التحسين المستمر للجودة (Fung, 2015).
- العدالة في توزيع الخدمات وتحقيق التنمية المتوازنة: تسعى الوزارة إلى تحقيق عدالة تنموية عبر إطلاق "استراتيجية التوازن التنموي"، والتي تهدف إلى توزيع الخدمات بشكل متكافئ بين المناطق الحضرية والريفية. (وزارة البلديات والإسكان 2021). تُعد هذه السياسة جزءاً من تطبيق مبدأ الحوكمة الذي يضمن عدم التحيز الجغرافي في تقديم الخدمات، وهو ما يعزز مبدأ العدالة، أحد ركائز الجودة (Grindle, 2007).

## 2-4-8. الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية

أدت الحوكمة إلى العديد من الفوائد التي ساهمت في الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة في خدمة التراخيص البلدية، حيث تحققت عدة مميزات تتمثل فيما يلي:

1. تبسيط الإجراءات: تُسهم مبادئ الحوكمة في تقليل التعقيد الإداري عبر تبني نظم إلكترونية حديثة تُبسّط عملية التقديم على التراخيص ومتابعتها، مما يُحسن تجربة المستخدم ويُقلل من الهدر في الوقت والموارد (World Economic Forum, 2020).
2. التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية: تُسهم الحوكمة الإلكترونية في أتمتة خدمات التراخيص البلدية، مما يُحسن جودة الخدمات عبر تقليل الأخطاء البشرية وتسريع العمليات. أشارت دراسة (Kumar & Gupta, 2021) إلى أن البلديات التي تعتمد الحوكمة الإلكترونية تُحقق رضا أكبر لدى المواطنين بسبب سهولة الوصول إلى الخدمات ودقتها.
3. تعزيز المشاركة المجتمعية: تعتمد الحوكمة على إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات البلدية، مثل تحديد أولويات تحسين جودة الخدمات. هذه المشاركة تُسهم في تقديم خدمات تراخيص تتماشى مع احتياجات السكان المحليين (Transparency International, 2022).

## 2-4-9. أمثلة عملية لتطبيق الجودة في القطاع البلدي

1. حوكمة الخدمات: تطبيق نظم الجودة مثل ISO 9001 في إدارة الخدمات البلدية لضمان الالتزام بمعايير محددة وواضحة.
2. التحول الرقمي: استخدام منصات إلكترونية لتقديم خدمات مثل إصدار التراخيص أو متابعة الشكاوى، مما يقلل من التفاعل البشري المباشر ويحد من فرص الفساد.
3. قياس الأداء: استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم الخدمات البلدية ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وشفافية.
4. مشاركة المجتمع: إشراك المواطنين في تقييم الخدمات عبر استبيانات دورية أو ملاحظات، مما يعزز الشفافية والمسؤولية.

## 2-4-10. أمثلة عملية على تحسين جودة خدمات التراخيص من خلال الحوكمة

1. نظام التراخيص الإلكترونية: تبنت العديد من البلديات في دول مثل الإمارات والسويد أنظمة إلكترونية متطورة لتقديم التراخيص. وفقاً لدراسة أجرتها OECD (2021)، فإن هذه الأنظمة ساعدت في تقليل مدة إصدار التراخيص بنسبة تصل إلى 50%.
2. مؤشرات أداء للخدمات: تعتمد البلديات التي تطبق الحوكمة على مؤشرات أداء لقياس جودة الخدمات. على سبيل المثال، تقيس مؤشرات مثل زمن الاستجابة لطلبات التراخيص ونسبة رضا المواطنين عن الخدمات.

## 2-4-11. أهمية الدمج بين الحوكمة والجودة في التراخيص البلدية

1. تحقيق التنمية المستدامة: يُعتبر تحسين جودة خدمات التراخيص البلدية أمراً ضرورياً لدعم الأهداف التنموية، مثل تشجيع الاستثمار المحلي عبر توفير خدمات ترخيص سريعة وفعالة.
2. مكافحة الفساد: الشفافية والمساءلة في إطار الحوكمة يُقللان من فرص الفساد الإداري، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المستثمرين والمجتمع بالخدمات المقدمة.
3. رفع رضا المواطنين: تطبيق الحوكمة يعزز رضا المواطنين عن خدمات التراخيص من خلال ضمان الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات. إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي، وخصوصاً في خدمات التراخيص، يُعد عاملاً محورياً لتحسين جودة الخدمات المقدمة. تُظهر الدراسات أن الجمع بين الشفافية، المشاركة المجتمعية، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا يُسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الخدمات، مما يُحقق رضا المواطنين ويدعم أهداف التنمية المستدامة.

## 2-5. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

### 2-5-1. آليات تطبيق الحوكمة في خدمات التراخيص البلدية:

تطبيق الحوكمة في القطاع البلدي يمثل إطاراً تنظيمياً وإدارياً يضمن الشفافية، العدالة، المساءلة، والكفاءة، في تقديم الخدمات، لاسيما فيما يتعلق بإصدار التراخيص البلدية. وتتبنى وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان نموذجاً متكاملًا في الحوكمة يعزز من جودة المخرجات الخدمية ويرفع مستوى رضا المستفيدين. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022)

### 2-5-2. تأثير الحوكمة على جودة خدمات التراخيص

- **الشفافية كأداة لضبط جودة الخدمات:** تُعد الشفافية أحد المبادئ الأساسية للحكومة، وتتمثل في الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بالخدمات المقدمة وإتاحة البيانات والإجراءات بوضوح للمستفيدين وأصحاب المصلحة، وتمكينهم من متابعة معاملاتهم ومراجعة آليات اتخاذ القرار، وقد ساهمت الشفافية الرقمية، من خلال منصة "بلدي" في الحدّ من الممارسات غير النظامية، وتقليص التدخلات الشخصية، وتسريع الإجراءات. (OECD, 2021) ويؤدي ذلك إلى تحسين ثقة الجمهور في الخدمة، ورفع درجة مراقبة الأداء المؤسسي، مما يحفز على الالتزام بمعايير الجودة. (UNPD, 2021). كما أن إتاحة الأدلة الإجرائية، والخرائط التفاعلية، وأنظمة التتبع المباشر، زادت من ثقة المتعاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة التراخيص.

- **المساءلة وأثرها في تحسين الأداء الخدمي في سرعة ودقة إصدار التراخيص:** تعتبر المساءلة من أبرز مكونات الحوكمة التي تضمن خضوع مقدمي الخدمات للمراجعة والمحاسبة على أدايتهم، فكلما زادت مستويات المساءلة داخل المؤسسات، ارتفعت فرص تحسين جودة الخدمات من خلال تصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات التشغيلية (World Bank, 2020). وتشير الدراسات إلى أن النظم التي تتبنى آليات مساءلة فعالة تشهد مستويات أعلى من رضا المستفيدين وفاعلية في تخصيص الموارد (Kraay & Kaufmann, 2018). كما أشارت إلى أن تفعيل المساءلة الإدارية داخل البلديات يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الإجرائية، مما يسرّع من إنجاز التراخيص ويحسن دقتها. (World Bank, 2022)، وقد تم اعتماد منظومة "إدارة الأداء الوظيفي" المرتبطة بأهداف التحوّل البلدي، حيث تُقاس إنتاجية الموظفين وعدد التراخيص المنجزة، مما يعزز من الانضباط المؤسسي والمساءلة.

- **إشراك المستفيدين في تحسين الخدمة (المشاركة المجتمعية):** تُعدّ المشاركة المجتمعية أحد مبادئ الحوكمة الفعّالة، إذ تُمكن المستفيدين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول جودة الخدمات، والمساهمة في تطويرها. وقد أنشأت وزارة الشؤون البلدية آلية "التصويت المجتمعي" على تحسينات

الإجراءات، إضافة إلى فتح قنوات مباشرة للتغذية الراجعة غير منصة "راصد" وتطبيق "بلدي"، مما عزز من تقويم التراخيص بناءً على التجربة الواقعية للمستفيد. (UNDP, 2021). وتؤكد أدبيات الحوكمة على أن المشاركة المجتمعية لا تقتصر على مراحل الإعداد، بل تشمل التقييم والمساءلة، ما يعزز استمرارية التحسين (Fung, 2015).

- تحقيق العدالة والتوازن في توزيع خدمات التراخيص: إن تطبيق الحوكمة يضمن تحقيق العدالة في وصول خدمات التراخيص لجميع فئات المجتمع دون تمييز جغرافي أو اقتصادي، وقد ساهمت الأتمتة والمنصات الموحدة في توحيد المعايير والإجراءات في جميع المناطق، بما فيه النائية، مما قلص الفجوة في جودة الخدمات البلدية. (محمد والقحطاني، 2023). كما تسهم العدالة في رفع كفاءة تخصيص الموارد البلدية، وتوزيعها استناداً إلى الاحتياج الفعلي وعدد الطلبات، وليس على أساس العلاقات الشخصية أو الاجتهادات الفردية.
- الحوكمة كمنظومة داعمة للتحسين المستمر والتحول الرقمي في التراخيص: تعمل الحوكمة كإطار مؤسسي يعزز من ثقافة التطوير من خلال تغذية مؤسسية راجعة، ومراجعات دورية للأداء، وربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية. وقد لعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تفعيل هذا الإطار، حيث سُخرت البيانات الضخمة وأنظمة الذكاء الاصطناعي في تحليل مؤشرات الأداء، واستباق المشاكل، وتطوير السياسات التشغيلية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023). وهذا التداخل بين الحوكمة الرقمية وجودة التراخيص أسهم في بناء بيئة مرنة وسريعة الاستجابة. (Peters, 2020)

يوضح الجدول التالي الأبعاد الرئيسة للحوكمة وتأثير كل منها في جودة الخدمات البلدية، مع الإشارة إلى أبرز التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية.

جدول (3) يوضح العلاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية

| البعد الحوكمي            | التعريف الأكاديمي                                                                       | أثره على جودة خدمة التراخيص                                                     | تطبيقات بلدية في السعودية                                                         | المصدر                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| الشفافية                 | الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالإجراءات والقرارات الخدمية، وتوفير البيانات للمستفيدين. | تعزز الثقة، تقلل الغموض، وتمكّن المستفيد من تتبع معاملاته وتقديم الشكاوى.       | إطلاق منصات "بلدي" و"راصد" لتتبع الطلبات وتقديم البلاغات إلكترونياً.              | UNDP, 2021؛ وزارة الشؤون البلدية، 2022   |
| المساءلة                 | خضوع الموظفين والقيادات للمحاسبة بناءً على نتائج الأداء ومؤشرات الإنجاز.                | تحسّن من كفاءة الأداء، وتدفع للالتزام بمعايير الخدمة وتقوم الأداء بفعالية.      | استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل زمن المعاملة ومعدل الإنجاز في أمانة جدة والرياض. | World Bank, 2020؛ Kaufmann & Kraay, 2018 |
| المشاركة المجتمعية       | إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في تصميم وتقييم الخدمات والقرارات المحلية.               | ترفع من ملائمة الخدمة للاحتياجات الفعلية وتعزز الرضا العام والمساءلة المجتمعية. | عقد ورش عمل ومجالس بلدية واستبانات إلكترونية لاستطلاع آراء السكان حول المشاريع.   | Fung, 2015؛ وزارة الشؤون البلدية، 2023   |
| العدالة في توزيع الموارد | ضمان التوزيع المتوازن للخدمات على كافة الفئات والمناطق الجغرافية.                       | تعزز تكافؤ الفرص وتحسين الرضا في المناطق الطرفية وتقليل الفجوة التنموية.        | إطلاق "استراتيجية التوازن التنموي" لتقليص التفاوت بين المدن والمحافظات.           | Grindle, 2007؛ وزارة البلديات والإ، 2022 |
| التحسين المستمر          | تطوير السياسات والعمليات بناءً على التقييم والرقابة والتغذية الراجعة المستمرة.          | يرفع جودة الخدمة مع مرور الوقت ويحفز على الابتكار المؤسسي والتحول الرقمي.       | تطبيق نماذج الجودة (ISO 9001) والتميز المؤسسي (EFQM) في الأمانات.                 | ISO, 2015؛ EFQM, 2020؛ Peters, 2020      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الرسمية والدراسات السابقة

## 2-5-3. نماذج تطبيقية وميدانية على القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية:

- أظهرت تجارب أمانات كبرى مثل "أمانة مدينة جدة" و "أمانة منطقة الرياض" تطبيقات ملموسة لأبعاد الحوكمة منها:
  - أمانة مدينة جدة: نفذت برنامج "الرخصة الفورية" المربوط آلياً بمنصة "بلدي" واعتمدت معايير حوكمة داخلية لضمان العدالة والكفاءة. (أمانة محافظة جدة، 2023)
  - أمانة منطقة الرياض: أطلقت مبادرة "حوكمة الإجراءات التنظيمية" التي تضبط إصدار التراخيص وتحدّ من التلاعب، ورفعت نسبة الرضا المجتمعي بأكثر من 30% خلال عامين. (أمانة منطقة الرياض، 2022)

## 2-6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تعرض هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة، وجودة الخدمات الحكومية، وما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد مكانة هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. كما تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، تم التعقيب على هذه الدراسات؛ لتحديد الفجوة البحثية مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

**دراسة (يحيوي وحدمر، 2022)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوكمة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية بالجزائر، إضافة إلى التعرف على سبل ترقية وتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال وسائل التواصل الإلكتروني بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، وإلقاء الضوء على المعوقات التي تحد من تحقيق رفع مستوى الجودة في الخدمات العمومية بالجزائر، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي النظري.

**دراسة (إبراهيم، 2022)،** هدف هذا البحث إلى توضيح أرشفة الملفات ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن، ويوضح البحث مفهوم الحوكمة الإلكترونية والمركزات التي تستند عليها، كما يبين أبرز خصائصها ومستوياتها وأدواتها ومقوماتها، إضافة إلى ذلك أوضحت الدراسة مؤشرات ومدلولات الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير البلديات لتقديم الخدمات الأفضل والأسرع بطرق آمنة وسهلة. ويعتبر هذا البحث من البحوث النظرية.

**دراسة (أبو عواد وآخرون، 2022)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 226 موظف وموظفة، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

**دراسة (العتيبي وآخرون، 2022)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (78) فرداً، واستخدم الباحثين الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هناك تباين كلي في استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي، وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية لإدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد القطاع، والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب وأدوات احتياطية

لتجنب القطاع الصحي الحكومي آثارها السلبية، والتنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها.

**دراسة (صبري وحسينة، 2022)،** هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة الحكومية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية عددها 328 مفردة من العاملين في الجامعة، توصلت الدراسة أن 36.2% من التغييرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتج عن التغيير في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة.

**دراسة (جوجي وعطية، 2020)،** هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن مدى تأثير نظام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري، ومن أجل هذا اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 360 من موظفي بلديات الجنوب الشرقي. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS مجموعة من النتائج أهمها: يستلزم تطبيق الحوكمة الإلكترونية بنية تحتية رقمية متطورة وذات كفاءة عالية، كما أن العديد من المؤسسات العمومية في الجزائر تقدّم خدمات إلكترونية لكنها ليست بالجودة المطلوبة، إضافة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها وأداء قطاع الخدمات الحكومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

**دراسة (السمان والجبوري، 2016)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد تقنية المعلومات في تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى مناقشة قرارات المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في صلاح الدين، لتحسين مفاهيم حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمة في المنظمة محل الدراسة، مع تقديم معالم نظرية وميدانية عن حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات من خلال دراسة الوضع القائم في الشركة ومحاولة استقراء المشكلات التي تواجهها من ناحية، وتقديم حلول تخص موضوع الدراسة واتجاهها من ناحية ثانية، والمساهمة في بلورة إطار نظري ومعرفي لحوكمة تقنية المعلومات متضمناً المفاهيم والتطبيقات، تم تصميم نموذج افتراضي لتحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمات، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، تمثلت عينة الدراسة في عدد 70 موظف من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقنية المعلومات تُعدّ من الأدوات الضرورية لتحسين جودة الخدمات، وأن تقنية المعلومات في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية (صلاح الدين) تتطلب نموذج حوكمة إلكترونية فاعلة للعمل يتوافق مع نموذج حوكمة الشركات (المنظمات). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمة وقدم البحث مجموعة من التوصيات تمثلت في ترسيخ ودعم حوكمة تقنية المعلومات، على نحو يؤثر تواصلها ويعزز من جودة الخدمات.

دراسة (Boston, 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة نيوزيلندا في الإصلاحات الحكومية، حيث سلطت الضوء على تطبيق نيوزيلندا لمبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الحكومات المحلية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن السياسات الموجهة نحو اللامركزية وزيادة الشفافية والمساءلة أدت إلى تحسين كفاءة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين، وأكدت على أهمية تفعيل الحوكمة على مستوى السلطات المحلية لتحفيز التنافسية وزيادة الكفاءة.

دراسة (Savoie, 2015)، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على جهود الحكومة الكندية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، تناولت الدراسة تحليل تجربة كندا في تطبيق الحوكمة الفعالة، للتعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات المحلية الكندية، حيث قامت العديد من البلديات في كندا بتبني استراتيجيات تركز على الشفافية وإشراك المواطنين في صنع القرار، وبيّنت النتائج أن هناك تحسن في مستوى تقديم الخدمات وزيادة الثقة العامة في المؤسسات.

دراسة (Pierre, 2011)، دراسة أكاديمية أوضحت أن تجربة السويد في تطبيق الحوكمة المحلية تعتبر واحدة من الأمثلة الرائدة في تطبيق الحوكمة المحلية الفعالة، حيث اعتمدت الحكومات المحلية سياسات تركز على نظم تتسم بالشفافية والمشاركة المجتمعية الواسعة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذه السياسات أدت إلى تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق استجابة سريعة لاحتياجات المواطنين. وتؤكد نتائج جميع هذه الدراسات على أن تطبيق الحوكمة التي تعتمد على الشفافية، المشاركة المجتمعية، والمساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المواطنين، مما يدعم تعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة.

## - التعقيب على الدراسات السابقة، وأوجه التشابه والاختلاف

إن الدراسة الحالية- على حدّ علم الباحث- من الدراسات النادرة التي تناولت جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة وربطها بموضوع الحوكمة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي بحثت في جودة الخدمات البلدية بشكل عام؛ حيث لم يتم تناولها خدمة التراخيص البلدية في أي من الدراسات السابقة بالرغم من أهميتها في التطوير العمراني والتنمية الاقتصادية، إضافة إلى أن تقارير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) أثبتت وجود قضايا فساد إداري في عدد من الأمانات والبلديات، اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الحوكمة وأهمية تطبيقها في عدد من مؤسسات القطاع الحكومي وأثرها على تحسين جودة الخدمات الحكومية في قطاعات مختلفة منها الصحي والتعليمي وقطاع الاتصالات والخدمات البلدية بشكل عام دون تحديد خدمة بعينها. تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية مثل دراسة (بجياوي وحدمر، 2022)، (إبراهيم، 2022)، (أبو عواد وآخرون، 2022)، (العتيبي، 2022)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوجي وعطية، 2020)، (السمان والجبوري، 2016)، (Boston, 2017)، (Savoie, 2015)، (Pierre, 2011).

كما تشابحت في المنهج المستخدم في إجراء الدراسة حيث اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي كونه من المناهج العلمية المناسبة لمثل هذه الدراسات. ما عدا الدراسات الأجنبية (Boston, 2017)، (Savoie, 2015)، (Pierre, 2011) حيث كانت دراسات نظرية.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها اهتمت بموضوع تأثير الحوكمة على تحسين مستوى جودة الخدمات البلدية بشكل عام، مثل دراسة (إبراهيم، 2022) في الأردن، (جوفي وعطية، 2020) بالجزائر. أما دراسة (يحيوي وحدر، 2022) فقد تناولت موضوع تأثير الحوكمة على تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، كما تناولت دراسة (صبري وحسينة، 2022) موضوع الحوكمة وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية الجامعية بالجزائر. أما دراسة (أبو عواد وآخرون، 2022)، (السمان والجبوري، 2016) فقد تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، أما دراسة (Boston, 2017) تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة الشفافية والمساءلة وتأثيرها على تحسين كفاءة الخدمات العمومية في نيوزلندا، وجاءت دراسة (Savoie, 2015) في كندا لتؤكد على تأثير الحوكمة الفعالة في البلديات الكندية لتحسين مستوى تقديم الخدمات وزيادة الثقة في المؤسسات البلدية، ودراسة (Pierre, 2011) أجريت في السويد تناولت موضوع الشفافية والمشاركة المجتمعية لتحسين الخدمات المقدمة، أظهرت نتائج جميع هذه الدراسات أهمية موضوع الحوكمة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمات في القطاعات الحكومية باعتبارها أحد أهداف التنمية المستدامة، وأهم التوجهات العالمية في الوقت الحالي.

الدراسة الحالية تناولت موضوع تأثير مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في إطار عناصر الجودة كالتركيز على العملاء والتحسين المستمر والقيادة الفعالة وتطبيقه على أمانة محافظة جدة باعتبارها أحد المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمة التراخيص البلدية للمواطنين والمستفيدين، وتسعى لتحقيق أهداف رؤية 2030 في بيئة عالية الشفافية والكفاءة لضمان رفع مستوى الجودة في خدمة التراخيص البلدية.

وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أن موضوع التراخيص البلدية تم تناوله في هذه الدراسة مع ربطه بمبادئ الحوكمة ومعرفة تأثيرها على جودة الخدمة، كما أن خدمة التراخيص البلدية من الخدمات البلدية الهامة التي لم يتم التطرق إليها في أي دراسة سابقة، يمكن أن تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية وعملية لموضوع حوكمة التراخيص البلدية.

## 2-7. خلاصة الفصل:

أظهر العرض النظري في هذا الفصل أن الحوكمة تمثل إطاراً شاملاً لتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي، من خلال ترسيخ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة الخدمات العامة، كما يبين أن جودة الخدمات وفق المعايير الدولية والنماذج القياسية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا المستفيدين، وأن تحقيقها يتطلب التزاماً بمعايير واضحة للقياس، وتبني استراتيجيات للتحسين المستمر، خاصة في الخدمات الحكومية ذات البعد التنموي مثل التراخيص البلدية. واتضح أن خدمة التراخيص البلدية ليست مجرد إجراء إداري، بل أداة استراتيجية لدعم التنمية الحضرية والاقتصادية، وأن التحديات التي تواجهها - مثل البيروقراطية وضعف التكامل الرقمي - يمكن معالجتها عبر تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول الرقمي من خلال منصات مثل "بلدي" ومنصة "راصد"

كما أبرزت المناقشة أن التكامل بين الحوكمة والجودة يساهم في رفع كفاءة منح التراخيص، وتقليص زمن الإجراءات، وتحقيق العدالة في الوصول إلى الخدمات، وأوضحت مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً واسعاً على دور الحوكمة في تحسين الخدمات، إلا أن الأبحاث الميدانية التي تربط بشكل مباشر بين الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية في السياق السعودي مازال محدودة، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وفيما يلي يوضح جدول يوضح متغيرات هذه الدراسة وأبعادها ومؤشراتها مع تفسير كل بُعد وفقاً لنظريات الحوكمة.

جدول (4): يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها في الدراسة الحالية

| المتغير                           | الأبعاد       | التفسير العلمي للأبعاد                                           | المراجع/الأساس النظري  |
|-----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|
| الحوكمة (مستقل)                   | الشفافية      | وضوح الإجراءات، إتاحة المعلومات للمستفيدين، نشر الأنظمة واللوائح | نظرية الحوكمة الجيدة   |
|                                   | المساءلة      | وجود آليات للرقابة والمحاسبة، وضوح المسؤوليات                    | نظرية الوكالة          |
|                                   | المشاركة      | إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في القرارات والإجراءات            | نظرية الشبكات          |
|                                   | العدالة       | تحقيق المساواة وعدم التمييز بين المستفيدين                       | نظرية النظم            |
|                                   | التحول الرقمي | تبسيط الإجراءات إلكترونياً، تحسين الكفاءة باستخدام التقنية       | الإدارة العامة الجديدة |
| جودة خدمة التراخيص البلدية (تابع) | الاعتمادية    | دقة إصدار التراخيص، الالتزام بالمواعيد                           | نموذج جودة الخدمات     |
|                                   | الاستجابة     | سرعة تلبية الطلبات والمرونة في التعامل                           | نموذج SERVQUAL         |
|                                   | الكفاءة       | الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر                            | الإدارة العامة الجديدة |
|                                   | رضا المستفيد  | مستوى رضا المتعاملين عن الخدمة وثقتهم بها                        | نظرية الحوكمة الجيدة   |

المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3. مقدمة

2-3. منهج الدراسة

3-3. مجتمع وعينة الدراسة

4-3. حدود الدراسة

5-3. وسائل جمع بيانات الدراسة وأدواتها

6-3. المعالجات والأساليب الإحصائية

7-3. خلاصة الفصل

### 3-1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها والعينة المستهدفة، إضافة إلى أداة الدراسة وخصائصها من حيث اختبار الصدق والثبات وكذلك عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3-2. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع بشكل دقيق ومن ثم تحليلها لفهم أبعادها وعلاقاتها، ويتيح هذا المنهج للباحثين جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق واقعية. (Creswell, 2014). وتهدف هذه الدراسة إلى وصف الظاهرة المدروسة (تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية)، مع تحليل وبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الأساسية وأبعادها.

### 3-3. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** تستهدف الدراسة القادة والمدراء المعنيين بالحوكمة وتنفيذ السياسات والأنظمة الخاصة بالتراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، ويضم مجتمع الدراسة فئات مختلفة من القوى البشرية تتوزع بين القيادات في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية، بما يعكس التنوع الوظيفي والتنظيمي داخل الإدارة محل الدراسة، والذي يبلغ عدد موظفيها تقريباً (550) قائداً ومديراً وفقاً لإدارة الموارد البشرية في أمانة جدة (2025)، تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات حسب المستويات الوظيفية والإدارية موزعة كالتالي: (50 مديراً وقائداً في العليا، 200 في المستوى الإداري المتوسط، 300 في الإدارات التنفيذية)، لضمان تنوع الموظفين مما يساهم في التمثيل العادل وتعزيز دقة نتائج الدراسة.
  - **نبذة عن أمانة محافظة جدة- إدارة التراخيص (مجتمع الدراسة):** تُعد أمانة محافظة جدة واحدة من أكبر الأمانات في المملكة العربية السعودية، وتضطلع بدور أساسي في تقديم الخدمات البلدية والإشراف على التنمية الحضرية بما يتوافق مع الخطط الوطنية ورؤية المملكة 2030، وتشمل مهامها الرئيسية التخطيط العمراني، وإدارة المرافق العامة، وتنظيم الأسواق والأنشطة التجارية، إضافة إلى إصدار التراخيص البلدية ومتابعة تطبيق اللوائح والأنظمة ذات العلاقة. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022)
- وقد شهدت الأمانة في السنوات الأخيرة خطوات متسارعة نحو التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات من خلال إطلاق منصّات إلكترونية وتبني أنظمة مؤسسية حديثة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والشفافية. وفي هذه الدراسة تمثّل مجتمع الدراسة في إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة، وهي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وإصدار التراخيص التجارية والمهنية والصحية، والإشراف على التزام المنشآت بالاشتراطات النظامية والفنية، كما تضطلع الإدارة بدور مهم في تحسين بيئة الأعمال من خلال تسهيل إجراءات التراخيص، وتقليص المدة الزمنية اللازمة لإنجازها،

ورفع مستوى رضا المستفيدين. حيث تتكون الإدارة من عدة أقسام تنظيمية تشمل: قسم التراخيص التجارية، قسم التراخيص الصحية، قسم

الرقابة والإشراف، إضافة إلى وحدات دعم إداري وفني تعمل على ضمان جودة الخدمة وسرعة إنجازها. (أمانة محافظة جدة، 2023)

● **عينة الدراسة ووصفها:** تمثلت العينة في عدد (231) قائدًا ومديرًا من المسؤولين الإداريين في المناصب العليا (الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام

في الإدارات الوسطى والتنفيذية) التي تخص تطبيق وتنفيذ إجراءات التراخيص في إدارة التراخيص البلدية بأمانة جدة، تم توزيع عدد 231

استمارة على مفردات عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني للإدارة والبعض تم توزيعه ورقياً لضمان وصولها إلى جميع المستويات الوظيفية في

العينة، تمت عملية توزيع الاستبيان ومتابعة جمع البيانات في ثلاثة أشهر تقريباً خلال من فترة الدراسة.

● **طريقة اختيار العينة:** بلغ حجم مجتمع الدراسة (550) موظفاً من منسوبي إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة، وتم اختيار عينة مكونة

من (231) مفردة، تم توزيع الاستمارات على مفردات العينة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيل متنوع للمستويات الإدارية،

ولتحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة تم استخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan, 1970) وهي الأكثر

شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، وتعتمد على مستوى ثقة 95 % وهامش خطأ 5%، كما في المعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 * N * P (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 * P (1-P)}$$

حيث أن حجم العينة المطلوبة = n

N = حجم مجتمع الدراسة

القيمة الجدولية لكاي تربيع عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05) = 3.841 =  $X^2$

P = نسبة توافر الخاصية في المجتمع (0.05)

d = هامش الخطأ المقبول (0.05)

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{3.841 * 550 * 0.05 * 0.05}{0.05^2 * (550-1) + 3.841 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{528.14}{2.33} \approx 226$$

- ووفقاً للمعادلة فإن حجم العينة المناسب إحصائياً حوالي 226 مفردة، وقد تم توزيع عدد 231 استمارة على مفردات عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني للإدارة والبعض تم توزيعه ورقياً لضمان وصولها إلى جميع المستويات الوظيفية في العينة، تمت عملية توزيع الاستبيان ومتابعة جمع البيانات في ثلاثة أشهر تقريباً خلال من فترة الدراسة، وتم استبعاد عدد (7) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليصبح العدد النهائي للعينة هو (224) وهو حجم قريب جداً من حجم العينة الموصى بها إحصائياً، بمعنى أن العينة النهائية تمثل ما نسبته (40.7%) من مجتمع الدراسة الكلي، وهي نسبة مرتفعة مناسبة من الناحية الإحصائية، وتعدّ مقبولة في الدراسات الميدانية والبحوث الأكاديمية، وتعكس تمثيلاً كافياً للمجتمع وتتيح إمكانية تعميم النتائج بدرجة عالية من المصادقية.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم تحليل بيانات أفراد العينة البالغ عددهم (224) موظف من منسوبي إدارة التراخيص البلدية في أمانة جدة، وذلك وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (5): يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الخصائص الديموغرافية (ن=224)

| المتغير          | الخيارات                    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-----------------------------|---------|----------------|
| الجنس            | ذكر                         | 134     | 59.8%          |
|                  | أنثى                        | 90      | 40.2%          |
| الإجمالي         |                             | 224     | 100 %          |
| العمر            | ○ 25-34 سنة                 | 55      | 24.6%          |
|                  | ○ 35-44 سنة                 | 72      | 32.1%          |
|                  | ○ 45-54 سنة                 | 60      | 26.8%          |
|                  | من 55 سنة فأكثر             | 37      | 16.5%          |
| الإجمالي         |                             | 224     | 100 %          |
| المؤهل العلمي    | دكتوراه                     | 44      | 19.6%          |
|                  | ماجستير                     | 125     | 55.8%          |
|                  | بكالوريوس                   | 55      | 24.6 %         |
| الإجمالي         |                             | 224     | 100 %          |
| المسمى الوظيفي   | مدير إدارة                  | 22      | 9.8%           |
|                  | رئيس قسم                    | 42      | 18.8%          |
|                  | موظف تنفيذي                 | 116     | 51.8%          |
|                  | منسق إداري                  | 44      | 19.6%          |
| الإجمالي         |                             | 224     | 100 %          |
| عدد سنوات الخبرة | 15 سنة فأكثر                | 72      | 32.1%          |
|                  | أقل من 15 سنة إلى 10 سنوات  | 52      | 23.2%          |
|                  | أقل من 10 سنوات إلى 5 سنوات | 58      | 25.9%          |
|                  | أقل من 5 سنوات              | 42      | 18.8%          |
| الإجمالي         |                             | 244     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن غالبية العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 59.8% ، في حين بلغت نسبة الإناث 40.2% من إجمالي أفراد العينة، أما بالنسبة للفئة العمرية فنجد أن أعلى نسبة هي الفئة (35-44) سنة حيث سجلت نسبة 32.1% وهي أعلى نسبة ويشير ذلك إلى أن أغلب موظفي الإدارة في مرحلة النضج الوظيفي الذي يؤهلهم لإدراك وفهم موضوع الدراسة وأبعادها بشكل جيد، في حين جاءت الفئة العمرية (55 فأكثر) أقل نسبة بلغت 16.5%، أما من حيث المؤهل العلمي، شكّل الحاصلون على درجة "ماجستير" النسبة الأعلى حيث بلغت 55.8% وهو ما يتماشى مع متطلبات الوظائف البلدية في الوظائف الإدارية في الإدارات الوسطى والتنفيذية، أما أقل نسبة كانت للحاصلين مؤهل "دكتوراه" حيث بلغت نسبتهم 19.6%، وفيما يخصّ المسمى الوظيفي، فقد كانت نسبة المشاركين من الموظفين التنفيذيين أعلى نسبة حيث بلغت 51.8%، وأقل نسبة "مدير إدارة" جاءت نسبتهم 9.8% ويمكن أن يرجع قلة عدد المشاركين من مدراء الإدارات لعدم تفرغهم أو كثرة انشغالهم، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بلغت نسبة من خبرتهم (15 سنة فأكثر) 32.1% وهي أعلى نسبة، أما أقل نسبة كانت 18.8% لمن كانت خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، ويتضح تنوع مفردات العينة من حيث الخصائص الديموغرافية مما يعطي تبايناً وتنوعاً في استجاباتهم والتي تنعكس على دقة نتائج الدراسة.

### 3-4. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
2. الحدود البشرية: الحدود البشرية للدراسة الحالية اقتصر على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين المسؤولين في إدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.
3. الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في عام 2026

### 3-5. وسائل جمع البيانات وأدواتها:

- اعتمد الباحث في جمع البيانات على عدة وسائل هي:
- في الجانب النظري: تم جمع البيانات من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع، الأطروحات العلمية والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والدوريات وغيرها التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى تحليل البيانات الكمية للتراخيص البلدية والتقارير ذات العلاقة خلال فترة الدراسة.
  - أما في الجانب التطبيقي: فإنه من منطلق طبيعة الدراسة وأهدافها ومنهجيتها، والعينة المستهدفة، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة والتي تعتبر أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في هذا النوع من الدراسات.

### 3-5-1. أداة الدراسة وخصائصها:

اعتمدت الدراسة على استبانة موجهة لموظفي إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة لجمع البيانات اللازمة لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، واستند الباحث في بناء أداة الدراسة إلى مجموعة من الأدوات والمقاييس المحكّمة والمستخدمه في دراسات سابقة عربية وأجنبية في مجال الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية، وذلك لضمان الصدق البنائي وملاءمة العبارات لأبعاد الدراسة، فقد اعتمد الباحث على الأدوات المستخدمة في دراسة العدواني (2021)، ودراسة العقيل (2020)، العتيبي (2024)، في قياس مبادئ الحوكمة ممثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة، وهي أدوات محكّمة سبق تحكيمها أكاديمياً، كما استفاد الباحث من المقاييس المستخدمة في دراسات جودة الخدمات الحكومية مثل دراسة الشهراني (2022)، التمار (2024)، والتي تضمنت أبعاد الكفاءة التشغيلية وسرعة تقديم الخدمة ورضا المستفيدين، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على النماذج العالمية في جودة الخدمة مثل نموذج SERVQUAL لباراسورامان وآخرين (Parasuraman, et al., 1988)، والمقياس المطور من قبل Cronin & Taylor (1992)، لما تتميز به من انتشار واسع وثبات عالٍ في السياقات الخدمية الحكومية، واشتملت الاستبانة على قسمين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية.
- القسم الثاني: قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية وتشتمل على قسمين:
  - القسم الأول: قياس تطبيق مبادئ الحوكمة: تتضمن 20 عبارة موزعة على أربعة مبادئ هي: (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الكفاءة)
  - القسم الثاني: قياس جودة خدمة التراخيص البلدية، وتتضمن 18 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء المستفيدين)

**طريقة القياس:** تم صياغة فقرات الاستبيان بعبارات إيجابية واضحة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياسها تتراوح ما بين موافق بشدة = 5 غير موافق بشدة = 1، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6): يوضح مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

- اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف قياس متغيرات الدراسة وأبعادها بشكل علمي منظم، تضمن الاستبيان مجموعة من الفقرات التي تغطي أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة)، والمتغير التابع (جودة خدمة التراخيص البلدية)، بحيث تعكس كل فقرة أحد المؤشرات المرتبطة بالأبعاد، ويبين الجدول التالي المتغيرات الرئيسية وأبعادها مع توضيح مؤشرات القياس التي بُنيت على أساسها فقرات الاستبيان:

جدول رقم (7) يوضح المتغيرات الرئيسية وأبعادها ومؤشرات قياس فقرات أداة الدراسة

| المتغير | الأبعاد  | العبارة بصيغتها الأصلية                                                                      | العبارة المعاد صياغتها من قبل الباحث                                                        | المصدر          |
|---------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|         | الشفافية | 1. تقوم جهة العمل بنشر إجراءات العمل الأساسية بشكل واضح ومتاح لجميع المستفيدين               | 1. يتم نشر إجراءات ومتطلبات إصدار التراخيص بصورة واضحة للعمامة                              | العدواني (2021) |
|         |          | 2. تلتزم جهة العمل بتزويد المستفيدين بالمعلومات اللازمة حول خدماتها بطريقة يسهل الحصول عليها | 2. تتوفر معلومات حالة الطلبات للمستفيدين إلكترونياً أو عبر قنوات معلومة                     | العتبي (2022)   |
|         |          | 3. تعمل الإدارة على توضيح سياساتها وأنظمتها لجميع الأطراف ذات العلاقة                        | 3. تنشر المعايير والمستندات المطلوبة على موقع الإدارة أو اللوحات الداخلية في إدارة التراخيص | العتبي (2022)   |
|         |          | 4. يتم تعريف الموظفين بالسياسات والإجراءات والقرارات داخل المؤسسة بشكل مستمر                 | 4. السياسات والإجراءات الداخلية واضحة للموظفين ويتم إعلامهم بالمستجدات باستمرار             | العقيل (2020)   |
|         |          | 5. تعتمد المؤسسة على آليات معلنة لمتابعة سير العمل وإتاحة نتائج التدقيق للمستفيدين           | 5. توجد آليات واضحة لإصدار التراخيص ونشر نتائج الفحوص/ التدقيق المتعلقة فيها                | العدواني (2021) |
|         | المساءلة | 6. توفر جهة العمل نظاماً لمتابعة الشكاوى والملاحظات الواردة بشأن الخدمات وتوثيق الإجراءات    | 6. توجد آليات واضحة لتلقي الشكاوى والاعتراضات المتعلقة بقرارات التراخيص                     | العدواني (2021) |
|         |          | 7. تطبق الإدارة أنظمة المساءلة على الموظفين المخالفين لضمان جودة الأداء                      | 7. تتابع الإدارة تسوية الشكاوى وتعاقب المسؤول عن المخالفات الإجرائية إن وجدت                | العقيل (2020)   |
|         |          | 8. تعتمد الجهة نظام مراجعة دورية لضمان الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعتمدة                 | 8. يتم مراجعة إجراءات إصدار التراخيص دورياً للتحقق من الالتزام بالمعايير                    | العتبي (2022)   |
|         |          | 9. تلتزم الجهة بآليات زمنية لمعالجة المعاملات والشكاوى ضمن سياسات الرقابة                    | 9. يتم محاسبة الموظف المسؤول عند تأخر إنجاز معاملة دون مبرر واضح                            | العتبي (2022)   |
|         |          | 10. تنشر الجهة الإجراءات النظامية المتبعة لتسجيل المعاملات ومتابعتها عبر قنوات محددة         | 11. يتم تسجيل المعاملات والإجراءات بطريقة تتيح التتبع والمراجعة (سجلات إلكترونية/ ورقية)    | العدواني (2021) |
|         | المشاركة | 12. يتم مشاركة الأطراف ذات العلاقة في تحسين العمليات الإدارية والخدمية                       | 13. يتم مشاركة أصحاب المصلحة (المواطنين/ المنشآت) في تطوير إجراءات التراخيص البلدية         | العتبي (2022)   |
|         |          | 14. تعتمد الإدارة على آراء الموظفين والمستفيدين في تطوير الخدمات                             | 15. توجد قنوات متاحة لتلقي المقترحات وآراء العملاء وأخذها بعين الاعتبار                     | العتبي (2022)   |
|         |          | 16. تشارك جهة العمل الجهات ذات الصلة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالخدمات المقدمة          | 17. يتم إجراء ورش عمل ولقاءات مع مزودي الخدمة والقطاع الخاص لتحسين الخدمة                   | العدواني (2021) |

| المتغير                                 | الأبعاد            | العبرة بصيغتها الأصلية                                                                        | العبرة المعاد صياغتها من قبل الباحث                                                               | المصدر          |
|-----------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| جودة خدمة التراخيص البلدية (متغير تابع) | الكفاءة            | 18. تعطي جهة العمل للموظفين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم لتحسين الأداء | 19. يشعر الموظف في إدارة التراخيص البلدية بوجود فرص للمشاركة في تحسين الإجراءات داخل الإدارة      | العتبي (2022)   |
|                                         |                    | 20. تقوم الإدارة بعمل استطلاعات رأي لقياس رضا العملاء                                         | 21. هناك استطلاعات رأي دورية لقياس رضا المستفيدين واعتماد النتائج في تطويرها                      | العقيل (2020)   |
|                                         |                    | 22. تبني الجهة إجراءات تشغيل معيارية بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الهدر                          | 23. تعتمد الإدارة عمليات مبسطة لإصدار التراخيص وتقليل الإجراءات غير الضرورية                      | العدواني (2021) |
|                                         |                    | 24. تسعى جهة العمل لتحقيق التكامل بين الموارد المتاحة لرفع الكفاءة التشغيلية                  | 25. هناك توازن وتكامل بين الموارد البشرية والتقنية بما يضمن إنجاز المعاملات بكفاءة                | العقيل (2020)   |
|                                         |                    | 26. تستخدم جهة العمل الحلول الرقمية لتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمة                       | 27. تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية (التحول الرقمي) لتقليل الوقت والجهد في إجراءات التراخيص | العتبي (2022)   |
|                                         |                    | 28. تمنح الإدارة للموظفين فرص التدريب المستمر لتحسين أدائهم الوظيفي                           | 29. يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءة إنجاز المعاملات                                      | العقيل (2020)   |
|                                         |                    | 30. تعتمد جهة العمل مؤشرات أداء لقياس جودة الأعمال وتطويرها                                   | 31. هناك مراقبة لمقاييس الأداء (مثل زمن الإنجاز) بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة للخدمة       | العدواني (2021) |
| جودة خدمة التراخيص البلدية (متغير تابع) | السرعة (الاستجابة) | 32. تحرص جهة العمل على إنجاز الخدمات ضمن مدة زمنية محددة                                      | 33. يتم إنجاز المعاملات الروتينية في الوقت المعلن عنه أو أسرع                                     | الشهراني (2022) |
|                                         |                    | 34. يوجد مسار واضح للخدمات المستعجلة ويتم التعامل معها بسرعة                                  | 35. يوجد مسار واضح لتسريع المعاملات العاجلة                                                       | التمار (2024)   |
|                                         |                    | 36. يتم إشعار المستفيدين بمدة إنهاء الطلبات المقدمة مسبقاً                                    | 37. يتم إبلاغ المستفيدين مسبقاً بالمدة المتوقعة لإصدار الترخيص                                    | SERVQ UAL       |
|                                         |                    | 38. تساهم الأنظمة الإلكترونية في تسريع الإجراءات وتقليل زمن الخدمة                            | 39. يساهم التحول الرقمي في تقليل زمن الانتظار مقارنة بالوضع السابق                                | التمار (2024)   |
|                                         |                    | 40. تقلّ فترات الانتظار نتيجة تحسين سير العمل                                                 | 41. تقلّ عمليات الإحالة أو الانتظار غير المبرر بين الإدارات                                       | الشهراني (2022) |
|                                         |                    | 42. يحدث تأخير أحياناً في إنجاز المعاملات بسبب إجراءات داخلية غير فعالة                       | 43. يتم تأخير إصدار الترخيص بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام                                          | الشهراني (2022) |
|                                         |                    | 44. يتم توظيف الموارد البشرية والتقنية بشكل فعال لتحسين الخدمة                                | 45. يتم توظيف الموارد البشرية والتقنيات المتاحة بكفاءة لتقليل الهدر                               | التمار (2024)   |
|                                         | الكفاءة التشغيلية  |                                                                                               |                                                                                                   |                 |

| المتغير                  | الأبعاد | العبرة بصيغتها الأصلية                                                                             | العبرة المعاد صياغتها من قبل الباحث                                                                                     | المصدر          |
|--------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                          |         | 46. تقل الأخطاء بسبب استخدام الأنظمة الإلكترونية وتحديث البيانات باستمرار                          | 47. تقل الأخطاء في إصدار التصاريح، ويتم تصحيحها فور اكتشافها إن وجدت                                                    | الشهراني (2022) |
|                          |         | 48. ترفع أنظمة التسجيل والمتابعة الدقة وتساهم في تقليل التكرار                                     | 49. يدعم نظام التسجيل والمتابعة انسيابية الإجراءات ويقلل التكرار                                                        | SERVQ<br>UAL    |
|                          |         | 50. تستخدم جهة العمل مؤشرات الأداء لرفع مستوى الإنجاز                                              | 51. تستخدم مؤشرات أداء متابعة كفاءة إنجاز المعاملات بشكل مستمر                                                          | التمار (2024)   |
|                          |         | 52. تعمل جهة العمل على ترشيد الإنفاق وتقليل التكلفة مع الحفاظ على جودة الخدمات                     | 53. يتم بذل الجهود من قبل الإدارة لتقليل التكلفة على المستفيد دون التأثير على جودة الخدمة                               | الشهراني (2022) |
|                          |         | 54. تعمل جهة العمل على توحيد الإجراءات الخاصة بالخدمات لرفع كفاءة الخدمات وضمان عدم ازدواجية العمل | 55. يتم توحيد إجراءات التراخيص وتنسيقها بما يضمن عدم ازدواجية العمل                                                     | SERVQ<br>UAL    |
|                          |         | 56. يتأثر رضا العملاء بجودة وسرعة الخدمات المقدمة                                                  | 57. يرتفع مستوى رضا المستفيدين عن خدمة التراخيص البلدية بشكل واضح                                                       | الشهراني (2022) |
| رضا المستفيدين (العملاء) |         | 58. يتعامل الموظفون في الإدارة بشكل إيجابي مع المراجعين مما يؤثر على رضا العميل                    | 59. تتلقى الإدارة تقييمات إيجابية حول سلوك الموظفين المهنية                                                             | SERVQ<br>UAL    |
|                          |         | 60. يتم معالجة الشكاوى في وقت مناسب مما يعزز ثقة العملاء                                           | 61. يتم معالجة الشكاوى بشكل فوري ولا تكرر نفس المشكلة غالباً                                                            | SERVQ<br>UAL    |
|                          |         | 62. ترتبط ثقة العملاء والمستفيدين بكفاءة الخدمة المقدمة وجودتها                                    | 63. تكسب الإدارة ثقة المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة تقديم الخدمة                                                        | الشهراني (2022) |
|                          |         | 64. تحرص الإدارة على تحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين في تقديم الخدمات                       | 65. تضمن الإدارة تحقيق العدالة والإنصاف لجميع المستفيدين بشكل متساوٍ من خلال تقديم هذه الخدمة                           | التمار (2024)   |
|                          |         | 66. تتم متابعة استطلاعات رضا العملاء بهدف تطوير الخدمات وتسهيل الإجراءات                           | 67. تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تطوير وتحديث الأنظمة بهدف تسهيل وتبسيط إجراءات الخدمة | التمار (2024)   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 3-5-2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

#### - صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** بعد تصميم عبارات الاستبيان اعتماداً على المقاييس السابقة، ولضمان صدق محتوى الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال الحوكمة والأنظمة البلدية في أمانة محافظة جدة بهدف التأكد من ملاءمتها للسياق البلدي السعودي، ووضوح العبارات ودقة صياغتها، قدّم الخبراء ملاحظاتهم حول أداة الدراسة من حيث مناسبتها لقياس تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في الأمانة محل الدراسة، ووفقاً لذلك تم إجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً، كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) مشاركاً من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف اختبار وضوح فقرات الاستبانة وسهولة فهمها، بيّنت النتائج أن المشاركين لم يواجهوا أي صعوبة في فهم العبارات مما يعزز صدق الأداة.
- **قياس الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط في المحور الأول تراوحت بين (0.68- 0.79) ، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66- 0.79)، وجميعها عند مستوى دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد النظرية التي تنتمي إليها، ويؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، وتوضح الجداول التالية (6، 7، 8) توزيع هذه القيم لكل محور وأبعاده.

جدول رقم (8) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل قسم من الأداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة ككل

| المحور / البُعد                     | عدد العبارات | نطاق معاملات الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| الشفافية                            | 5            | 0.69 – 0.77           | 0.000             |
| المساءلة                            | 5            | 0.68 – 0.79           | 0.000             |
| المشاركة                            | 5            | 0.71 – 0.76           | 0.000             |
| الكفاءة                             | 5            | 0.70 – 0.78           | 0.000             |
| <b>المحور الأول (مبادئ الحوكمة)</b> | <b>20</b>    | <b>0.68– 0.79</b>     | <b>0.000</b>      |
| السرعة                              | 6            | 0.66– 0.74            | 0.000             |
| الكفاءة التشغيلية                   | 6            | 0.68 – 0.76           | 0.000             |
| رضا العملاء                         | 6            | 0.69 – 0.75           | 0.000             |
| <b>المحور الثاني (جودة الخدمة)</b>  | <b>18</b>    | <b>0.66 – 0.79</b>    | <b>0.000</b>      |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي

جدول رقم (9) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (مبادئ الحوكمة) مع الدرجة الكلية للمحور

| الرقم    | العبارة                                                                          | معامل الارتباط | مستوى | الدالة       |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|--------------|
| الشفافية |                                                                                  |                |       |              |
| 1        | يتم نشر إجراءات ومتطلبات إصدار التراخيص بصورة واضحة للعامّة                      | 0.71           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 2        | تتوافر معلومات حالة الطلبات للمستفيدين إلكترونياً أو عبر قنوات معلومة            | 0.74           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 3        | تنشر المعايير والمستندات المطلوبة على موقع الإدارة أو اللوحات الداخلية في إدارة  | 0.69           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 4        | السياسات والإجراءات الداخلية واضحة للموظفين ويتم إعلامهم بالمستجدات باستمرار     | 0.77           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 5        | توجد آليات واضحة لإصدار التراخيص ونشر نتائج الفحوص/ التدقيق المتعلقة فيها        | 0.72           | 0.000 | دال إحصائياً |
| المساءلة |                                                                                  |                |       |              |
| 6        | توجد آليات واضحة لتلقي الشكاوى والاعتراضات المتعلقة بقرارات التراخيص             | 0.70           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 7        | تتابع الإدارة تسوية الشكاوى وتعاقب المسؤول عن المخالفات الإجرائية إن وجدت        | 0.75           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 8        | يتم مراجعة إجراءات إصدار التراخيص دورياً للتحقق من الالتزام بالمعايير            | 0.73           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 9        | يتم محاسبة الموظف المسؤول عند تأخر إنجاز معاملة دون مبرر واضح                    | 0.68           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 10       | يتم تسجيل المعاملات والإجراءات بطريقة تتيح التتبع والمراجعة (سجلات إلكترونية/    | 0.79           | 0.000 | دال إحصائياً |
| المشاركة |                                                                                  |                |       |              |
| 11       | يتم مشاركة أصحاب المصلحة (المواطنين/ المنشآت) في تطوير إجراءات التراخيص البلدية  | 0.74           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 12       | توجد قنوات متاحة لتلقي المقترحات وآراء العملاء وأخذها بعين الاعتبار              | 0.76           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 13       | يتم إجراء ورش عمل ولقاءات مع مزودي الخدمات والقطاع الخاص لتحسين الخدمة           | 0.72           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 14       | يشعر الموظف في إدارة التراخيص البلدية بوجود فرص للمشاركة في تحسين الإجراءات      | 0.71           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 15       | هناك استطلاعات رأي دورية لقياس رضا المستفيدين واعتماد النتائج في تطويرها         | 0.75           | 0.000 | دال إحصائياً |
| الكفاءة  |                                                                                  |                |       |              |
| 16       | تعتمد الإدارة عمليات مبسطة لإصدار التراخيص وتقليل الإجراءات غير الضرورية         | 0.78           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 17       | هناك توازن وتكامل بين الموارد البشرية والتقنية بما يضمن إنجاز المعاملات بكفاءة   | 0.73           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 18       | تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية (التحول الرقمي) لتقليل الوقت والجهد في     | 0.70           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 19       | يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءة إنجاز المعاملات                         | 0.77           | 0.000 | دال إحصائياً |
| 20       | هناك مراقبة لمقاييس الأداء (مثل زمن الإنجاز) بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة | 0.74           | 0.000 | دال إحصائياً |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم (10) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (جودة خدمة التراخيص البلدية) مع الدرجة الكلية للمحور

| الرقم                           | العبارة                                                                                                             | معامل الارتباط<br>(Pearson) | مستوى الدلالة<br>Sig | الدلالة<br>الإحصائية |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>السرعة (زمن الإنجاز)</b>     |                                                                                                                     |                             |                      |                      |
| 1                               | يتم إنجاز المعاملات الروتينية في الوقت المعلن عنه أو أسرع                                                           | 0.66                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 2                               | يوجد مسار واضح لتسريع المعاملات العاجلة                                                                             | 0.71                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 3                               | يتم إبلاغ المستفيدين مسبقاً بالمدة المتوقعة لإصدار الترخيص                                                          | 0.74                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 4                               | يساهم التحول الرقمي في تقليل زمن الانتظار مقارنة بالوضع السابق                                                      | 0.69                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 5                               | تقل عمليات الإحالة أو الانتظار غير المبرر بين الإدارات                                                              | 0.72                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 6                               | يتم تأخير إصدار الترخيص بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام                                                                | 0.70                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| <b>الكفاءة التشغيلية</b>        |                                                                                                                     |                             |                      |                      |
| 7                               | يتم توظيف الموارد البشرية والتقنيات المتاحة بكفاءة لتقليل الهدر                                                     | 0.75                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 8                               | تقل الأخطاء في إصدار التصاريح، ويتم تصحيحها فور اكتشافها إن وجدت                                                    | 0.68                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 9                               | يُدعم نظام التسجيل والتابعة انسيابية الإجراءات ويقلل التكرار                                                        | 0.73                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 10                              | تستخدم مؤشرات أداء لمتابعة كفاءة إنجاز المعاملات بشكل مستمر                                                         | 0.71                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 11                              | يتم بذل الجهود من قبل الإدارة لتقليل التكلفة على المستفيد دون التأثير على جودة الخدمة                               | 0.74                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 12                              | يتم توحيد إجراءات التراخيص وتنسيقها بما يضمن عدم ازدواجية العمل                                                     | 0.76                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| <b>رضا العملاء (المستفيدين)</b> |                                                                                                                     |                             |                      |                      |
| 13                              | يرتفع مستوى رضا المستفيدين عن خدمة التراخيص البلدية بشكل واضح                                                       | 0.72                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 14                              | تتلقى الإدارة تقييمات إيجابية حول سلوك الموظفين المهنية                                                             | 0.70                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 15                              | يتم معالجة الشكاوى بشكل فوري ولا تكرر نفس المشكلة غالباً                                                            | 0.77                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 16                              | تكسب الإدارة ثقة المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة تقديم الخدمة                                                        | 0.73                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 17                              | تضمن الإدارة تحقيق العدالة والإنصاف لجميع المستفيدين بشكل متساوٍ من خلال تقديم هذه الخدمة                           | 0.69                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 18                              | تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تطوير وتحديث الأنظمة بهدف تسهيل وتبسيط إجراءات الخدمة | 0.75                        | 0.000                | دال إحصائياً         |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

## - ثبات أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراس، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل قسم من أقسام الاستبانة وللأداة ككل لقياس درجة الثبات الداخلي، وأظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.90 و 0.92 للقسمين (الأول والثاني)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.91 وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع، مما يؤكد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، ويؤكد هذا الثبات ترابط العبارات فيما بينها بشكل جيد، ويمكنها قياس ما صممت لأجله بفعالية بكفاءة وموثوقية، الجدول التالي يوضح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول رقم (11) يوضح حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| البعد                                     | عدد العبارات | ألفا كرونباخ<br>(Cronbach's Alpha) |
|-------------------------------------------|--------------|------------------------------------|
| الخور الأول (مبادئ الحوكمة)               | 20           | 0.92                               |
| الخور الثاني (جودة خدمة التراخيص البلدية) | 18           | 0.90                               |
| المجموع الكلي للأداة                      | 38           | 0.91                               |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

## 3-6. المعالجات والأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، اعتمدت الدراسة على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS V26) وبرنامج MS Excel 2019 لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وكانت كما يلي:

### 1. الأساليب الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): للكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبيان، وقياس درجة التجانس أو التباين في استجاباتهم.

### 2. الأساليب الاستدلالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا المستفيدين).

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- اختبارات الفروقات (t-test/ ANOVA): مقارنة متوسطات الاستجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- MLR): لقياس تأثير أبعاد الحوكمة مجتمعة (المتغيرات المستقلة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (المتغيرات التابعة)، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.

### 3-7. خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها بصورة تفصيلية، حيث تم توضيح المنهج العلمي المستخدم ومبررات اختياره، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أسلوب المعاينة المستخدم وآلية تحديد حجم العينة وفق معادلة كريجسي ومورجان (1970)، بالإضافة إلى عرض الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى التحقق من صلاحية أداة الدراسة قبل تطبيقها على العينة الأساسية.

كما استعرض الفصل أداة الدراسة ومراحل إعدادها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وأثبتت النتائج تمتعها بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، بما يؤكد صلاحيتها لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. كذلك تناول الفصل الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، مع بيان اختبارات افتراضات التحليل الإحصائي التي أكدت ملاءمة البيانات لإجراء تحليلات الارتباط والانحدار.

وبذلك عرض هذا الفصل الأساس المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل البيانات واختبار فرضياتها، لينتقل الفصل الرابع إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1-4. مقدمة

2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

3-4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4-4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

5-4. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

6-4. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

7-4. خلاصة الفصل

#### 4-1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء فرضياتها، للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة. وذلك من خلال عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار صدق وثبات الأداة، والتحقق من افتراضات التحليل الإحصائي، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4-2. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص العينة، تم تحليل خصائص أفراد العينة البالغ عددهم (224) مفردة من القيادات والمسؤولين الإداريين المعنيين بإدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، كانت النتائج كما يلي:

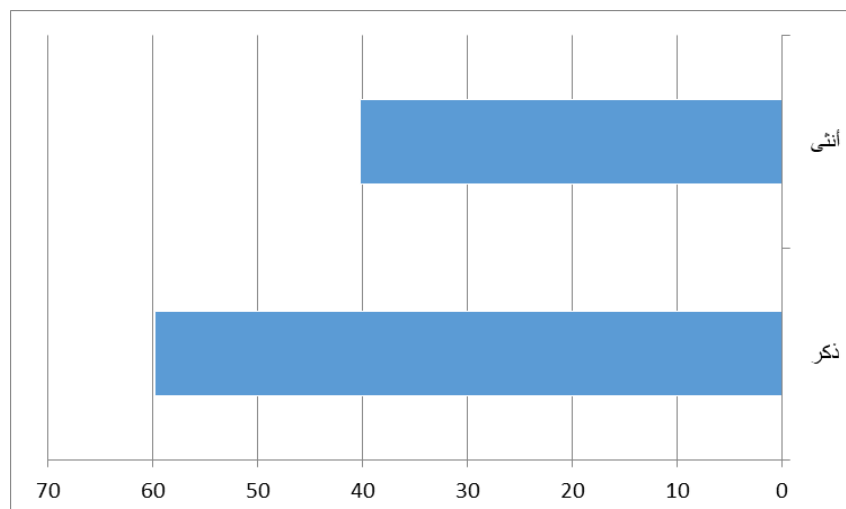
##### - التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (12): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

| المتغير  | الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|----------|---------|----------------|
| الجنس    | ذكر      | 134     | 59.8%          |
|          | أنثى     | 90      | 40.2%          |
| الإجمالي |          | 224     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

يتضح من النتائج في جدول (10) أن غالبية العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 59.8%، في حين بلغت نسبة الإناث 40.2% من إجمالي أفراد العينة كما هو موضح في شكل (2)، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل الإداري في القطاع البلدي، إلا أن تمثيل الإناث بهذه النسبة يُعدّ تمثيلاً جيداً يعكس الانسجام مع رؤية 2030 في تمكين المرأة ومشاركتها الفاعلة في القطاع الحكومي والعمل الإداري في القطاع البلدي..



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس)

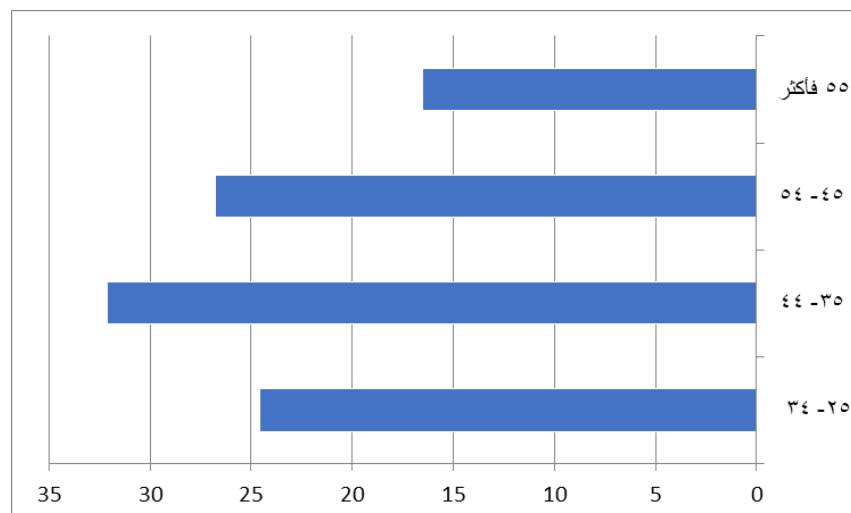
#### - التحليل الوصفي لخصائص أفراد حسب الفئة العمرية:

جدول (13): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| المتغير  | الخيارات        | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|-----------------|---------|----------------|
| العمر    | 25-34 سنة       | 55      | 24.6%          |
|          | 35-44 سنة       | 72      | 32.1%          |
|          | 45-54 سنة       | 60      | 26.8%          |
|          | من 55 سنة فأكثر | 37      | 16.5%          |
| الإجمالي |                 | 224     | 100%           |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

نجد من النتائج في جدول (11) أن أعلى نسبة هي الفئة (35-44) حيث سجلت نسبة 32.1% وهي أعلى نسبة ويشير ذلك إلى أن أغلب موظفي الإدارة في مرحلة النضج الوظيفي الذي يؤهلهم لإدراك وفهم موضوع الدراسة وأبعادها بشكل جيد، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (45-54) حيث سجلت نسبة 26.8%، كما جاءت نسبة الفئة العمرية (25-34) في المرتبة الثالثة بنسبة 24.6%، أما الفئة العمرية (55 فأكثر) كانت أقل نسبة حيث بلغت 16.5% ويوضح الشكل (3) هذه النتائج، يعكس هذا التوزيع تنوع خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، ويشير إلى أن الغالبية ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، مما يعطي تبايناً في تراكم الخبرات المهنية والتي تنعكس بدورها على نتائج الدراسة من حيث الدقة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الفئة العمرية)

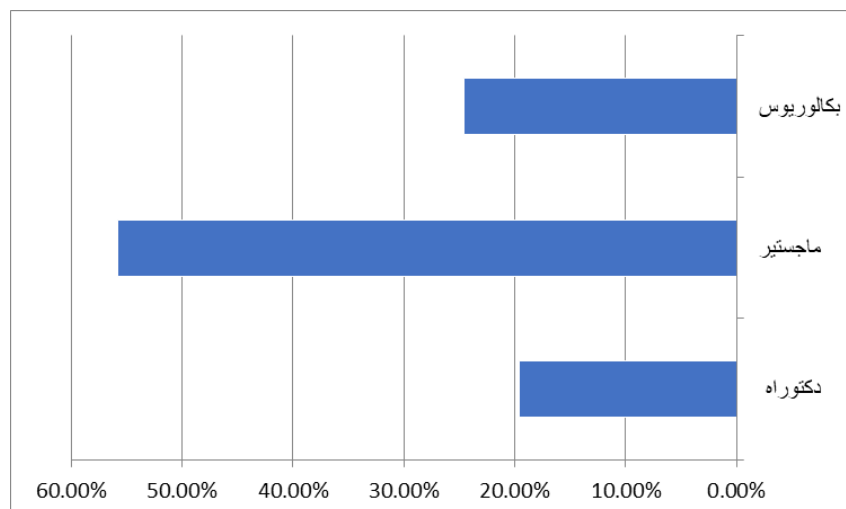
## - التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (14): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المتغير       | الخيارات  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | دكتوراه   | 44      | 19.6%          |
|               | ماجستير   | 125     | 55.8%          |
|               | بكالوريوس | 55      | 24.6 %         |
| الإجمالي      |           | 224     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

جاءت النتائج كما تظهر في جدول (12) حيث شكّل الحاصلون على درجة "ماجستير" النسبة الأعلى حيث بلغت 55.8% وهو ما يتماشى مع متطلبات الوظائف البلدية في الوظائف الإدارية في الإدارات الوسطى والتنفيذية، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على مؤهل "بكالوريوس" بنسبة بلغت 24.6%، أما أقل نسبة كانت للحاصلين على مؤهل "دكتوراه" حيث بلغت نسبتهم 19.6%، وهذا ما يوضحه شكل (4)، وهذا التباين في المؤهلات العلمية لأفراد العينة يمكن أن يرجع إلى المعايير التي تعتمد عليها الأمانة في المناصب القيادية في الإدارات التنفيذية الخاصة بخدمة التراخيص البلدية.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي)

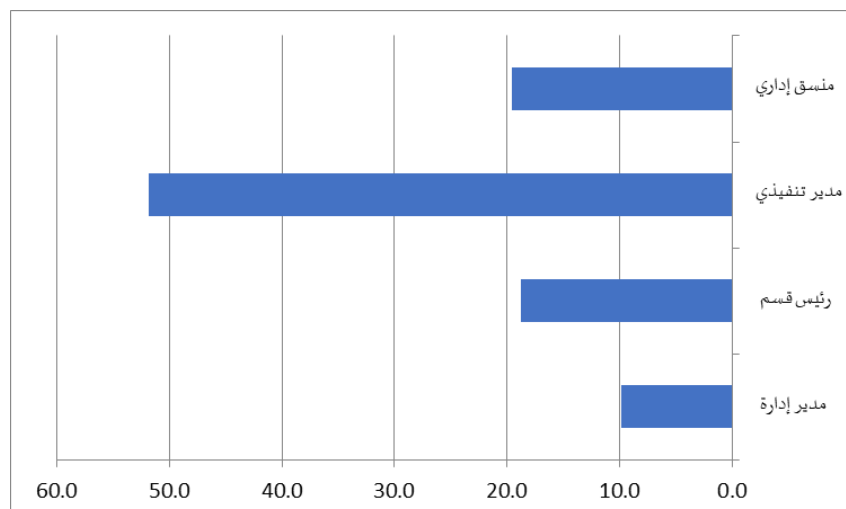
#### - التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (15): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| المتغير        | الخيارات    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------|---------|----------------|
| المسمى الوظيفي | مدير إدارة  | 22      | 9.8%           |
|                | رئيس قسم    | 42      | 18.8%          |
|                | مدير تنفيذي | 116     | 51.8%          |
|                | منسق إداري  | 44      | 19.6%          |
| الإجمالي       |             | 224     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

فيما يخص المسمى الوظيفي جدول (13) يوضح نتائج التحليل، حيث جاءت نسبة المشاركين من المدراء التنفيذيين في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 51.8%، يليها في المرتبة الثانية مسمى "منسق إداري" حيث جاء بنسبة 19.6%، ثم في المرتبة الثالثة "رئيس قسم" بنسبة بلغت 18.8%، وأخيراً جاء مسمى "مدير إدارة" بنسبة 9.8% كما يظهر في شكل (5)، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة مشاركة الإدارات التنفيذية بأن هذه الفئة تمثل العدد الأكبر ضمن الهيكل التنظيمي، نظراً لارتباطها المباشر بإنجاز معاملات التراخيص وتنفيذ الإجراءات التشغيلية اليومية. كما أن حجم العمل التنفيذي بطبيعته يتطلب عدداً أكبر من الموظفين مقارنة بالمستوى الإشرافي والمستويات العليا. أما انخفاض نسبة مشاركة الإدارة العليا فيعدّ أمراً طبيعياً نظراً لأن المناصب القيادية بطبيعتها محدودة من حيث العدد داخل الهيكل التنظيمي. ويعزز هذا التوزيع قوة نتائج الدراسة، إذ يعكس آراء الفئة الأكثر احتكاكاً بإجراءات التراخيص البلدية فعلياً.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (المسمى الوظيفي)

## - التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (16): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

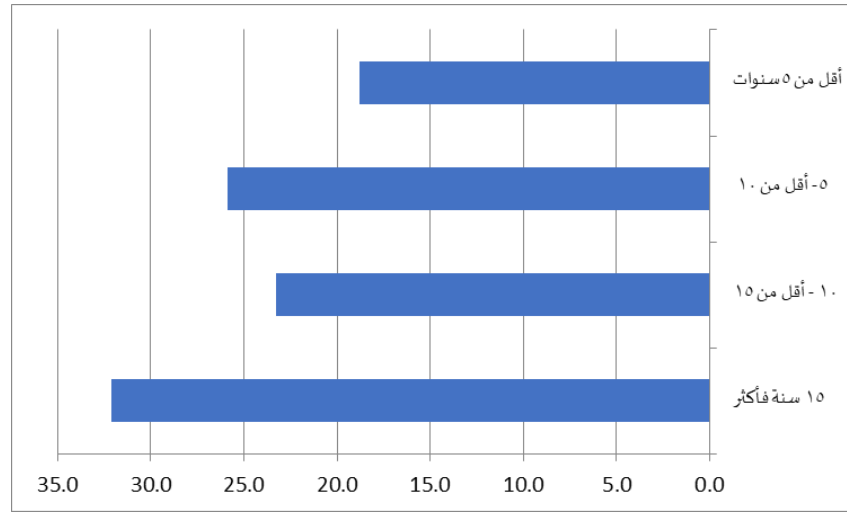
| المتغير          | الخيارات                    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-----------------------------|---------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | 15 سنة فأكثر                | 72      | 32.1%          |
|                  | أقل من 15 سنة إلى 10 سنوات  | 52      | 23.2%          |
|                  | أقل من 10 سنوات إلى 5 سنوات | 58      | 25.9%          |
|                  | أقل من 5 سنوات              | 42      | 18.8%          |
| الإجمالي         |                             | 244     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

أظهرت نتائج جدول (14)، أن نسبة من خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغت 32.1% وهي أعلى نسبة، يليها في المرتبة الثانية من خبرتهم (5-10 سنوات) بنسبة بلغت 25.9%، ثم في المرتبة الثالثة كانت لأصحاب الخبرة التي تراوحت ما بين (10 - أقل من 15) بنسبة 23.2%، وأخيراً جاءت نسبة 18.8% لمن كانت خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات كما يظهر في شكل (6)، وتشير هذه النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تنتمي إلى فئة ذوي الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر)، مما يدل على أن شريحة معتبرة من المشاركين تمتلك خبرة تراكمية واسعة في مجال الحوكمة وإدارة التراخيص في القطاع البلدي. كما تظهر البيانات أن ما يقارب نصف العينة 49.1% لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، وهي فئة تمثل الخبرات المتوسطة التي تجمع

عُيِّنَ الإلمام بالإجراءات الإدارية والتعامل المباشر مع العمليات التشغيلية. أما فئة الأقل من 5 سنوات (18.8%) فتمثل النسبة الأقل، وهو أمر منطقي نظراً لطبيعة العمل في إدارات التراخيص البلدية التي تعتمد غالباً على الاستقرار الوظيفي والخبرة التراكمية.

وهذا التوزيع يَكْسُ توازناً بين الخبرات الطويلة والمتوسطة داخل العينة، مما يعزز من موثوقية النتائج، حيث أن غالبية المشاركين لديهم سنوات خبرة كافية تؤهلهم لتقييم مستوى تطبيق الحوكمة وجودة التراخيص البلدية استناداً إلى ممارسة قليلة وليس إلى إدراك حديث أو محدود. كما أن انخفاض نسبة أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات يقلل من حدوث احتمال تأثر النتائج بوجهات نظر غير مكتملة التجربة المنيّة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة)

#### 4-3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الحوكمة وأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، ويُعدّ هذا التحليل خطوة أساسية في الدراسات الكمية، إذ يتيح تكوين تصوّر أولي عن مستوى تطبيق المتغيرات محل الدراسة، ومدى تباين استجابات أفراد العينة تجاهها. كما يساهم هذا التحليل في تحدي اتجاهات الإجابة العامة وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً بما يعكس مستوى الإدراك العام لتطبيق مبادئ الحوكمة على خدمة التراخيص البلدية، ويعتبر ذلك تمهيداً منهجياً للانتقال إلى مرحلة اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وفيما يلي عرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### 4-3-1. التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة:

لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة)، إضافة حساب المتوسط الكلي للمحور، بهدف تحديد مستوى التطبيق العام، ويوضح الجدول (15) نتائج هذا التحليل

جدول (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة

| البعد       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الشفافية    | 3.87            | 0.64              | مرتفع         |
| المساءلة    | 3.81            | 0.69              | مرتفع         |
| المشاركة    | 3.75            | 0.72              | مرتفع         |
| الكفاءة     | 3.94            | 0.58              | مرتفع         |
| الحوكمة ككل | 3.84            | 0.63              | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

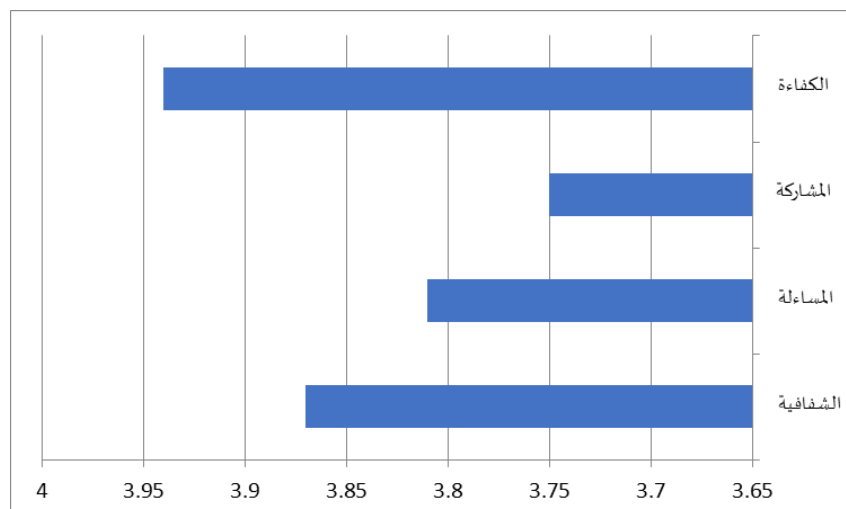
تشير نتائج الجدول (15) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للحوكمة بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.63)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق مرتفع لمبادئ الحوكمة داخل إدارة التراخيص البلدية.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية كما هو في شكل (7)، جاء بعد الكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، مما يدل على التركيز الواضح على ضبط العمليات وتحسين الأداء التشغيلي.

يليه بعد الشفافية بمتوسط (3.87)، مما يعكس وجود مستوى جيد من وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات للمستفيدين من هذه الخدمة.

أما بعد المساءلة فقد سجل متوسطاً قدره (3.81)، وهو مؤشر على وجود آليات رقابية وتنظيمية مطبقة بدرجة مرتفعة، في حين جاء بعد المشاركة في المرتبة الأخيرة نسبياً بمتوسط (3.75) رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن تطبيق هذا البعد أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

كما تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً إلى تقارب استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينهم، مما يعكس درجة من الاتساق في إدراك مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (7) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة

#### 4-3-2. التحليل الوصفي لمحور جودة خدمة التراخيص البلدية

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة في أمانة محافظة جدة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في (السرعة/ زمن الإنجاز، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء)، بالإضافة إلى احتساب المتوسط الكلي للمحور لتحديد المستوى العام لجودة الخدمة، كما يوضحه جدول (16).

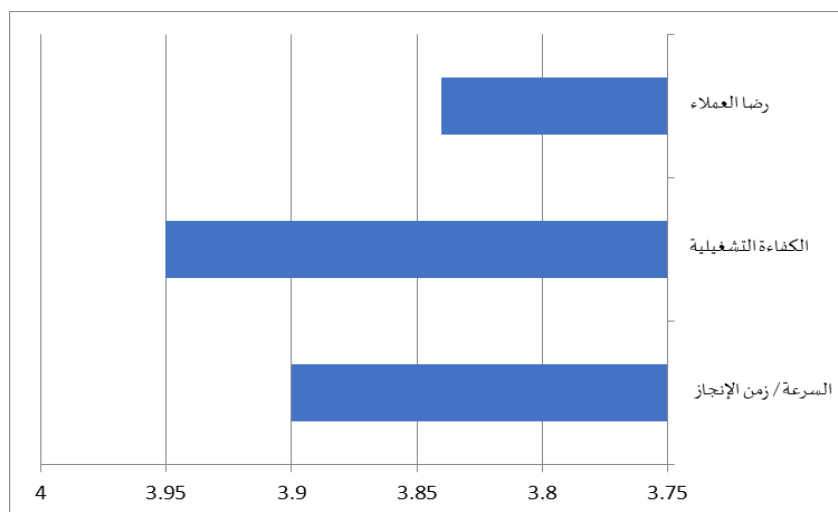
جدول (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة

| البعد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| السرعة / زمن الإنجاز   | 3.90            | 0.61              | مرتفع         |
| الكفاءة التشغيلية      | 3.95            | 0.57              | مرتفع         |
| رضا العملاء            | 3.84            | 0.66              | مرتفع         |
| جودة خدمة التراخيص ككل | 3.89            | 0.63              | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير نتائج جدول (16) إلى أن المتوسط الكلي لمحور جودة خدمة التراخيص البلدية بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.60)، وهو ما يعكس مستوى جودة مرتفع للخدمة من وجهة نظر أفراد العينة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد الكفاءة التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، مما يدل على إدراك الموظفين لوجود مستوى جيد من التنظيم والدقة في تنفيذ إجراءات التراخيص. يليه في المرتبة الثانية بُعد السرعة / زمن الإنجاز بمتوسط (3.90) مما يشير إلى أن إنجاز المعاملات يتم ضمن إطار زمني مقبول، ويرجع ذلك إلى أن جميع الإجراءات المتعلقة بالتراخيص البلدية تنفذ إلكترونياً بعد التحوّل الرقمي. أما بُعد رضا العملاء فقد سجّل متوسطاً قدره (3.84)، وهو مستوى مرتفع كذلك، إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً بين الأبعاد كما يظهر في شكل (8)، مما يعكس وجود مساحة محدودة للتحسين في الجوانب المرتبطة بتجربة المستفيد. كما أن الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة نسبياً مما يدل على تقارب استجابات أفراد العينة واتفاقهم حول مستوى جودة الخدمة المقدمة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (8) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية

#### 4-4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

سبق وتم توضيح وعرض إجراءات التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة- الفصل الثالث (ص 57)-، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط في المحور الأول (مبادئ الحوكمة) تراوحت بين (0.68- 0.79)، أما بالنسبة للمحور الثاني (جودة خدمة التراخيص البلدية) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66- 0.79)، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد النظرية التي تنتمي إليها، ويؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارة أقسام أداة الدراسة، وتوضح الجداول التالية ((6، 7، 8)، الفصل الثالث، ص ص 58-60)- توزيع هذه القيم لكل محور وأبعاده.

أما عن ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من صدق الأداة (الفصل الثالث، ص 60)، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل قسم من أقسام الاستبانة وللاداة ككل لقياس درجة الثبات الداخلي، وكانت النتائج كما هو ظاهر في جدول (9، ص 61). وأظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.90 و 0.92 للقسمين (الأول والثاني)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.91 وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع، مما يؤكد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، ويؤكد هذا الثبات ترابط العبارات فيما بينها بشكل جيد، ويمكنها قياس ما صممت لأجله بفعالية بكفاءة وموثوقية.

## 4-5. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

### 4-5-1. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، تم التحقق من استيفاء البيانات للافتراضات الإحصائية اللازمة لضمان دقة النتائج وسلامة النموذج التفسيري. وقد شملت ما يأتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality): تم فحص اعتدال توزيع البيانات باستخدام معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للمتغيرات الرئيسة.

جدول (19): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| المتغير     | Skewness | Kurtosis |
|-------------|----------|----------|
| الشفافية    | -0.41    | -0.32    |
| المساءلة    | -0.38    | -0.27    |
| المشاركة    | -0.35    | -0.44    |
| الكفاءة     | -0.29    | -0.21    |
| جودة الخدمة | -0.47    | -0.36    |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير القيم في الجدول (17) إلى أن جميع معاملات الالتواء والتفرطح تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ( $\pm 1$ )، مما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً تقريباً، ويبرر استخدام الاختبارات البارامترية.

- اختبار تعدد التداخل الخطي (Multicollinearity): نظراً لاستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، تم التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، وقد تم ذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التسامح (Tolerance).

جدول (20): يوضح نتائج اختبار تعدد التداخل الخطي

| المتغير  | Tolerance | VIF  |
|----------|-----------|------|
| الشفافية | 0.63      | 1.58 |
| المساءلة | 0.59      | 1.69 |
| المشاركة | 0.66      | 1.52 |
| الكفاءة  | 0.55      | 1.81 |

المصدر: لباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت النتائج في جدول (18) أن قيم VIF جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا وجميعها أقل من (5) وأقل بكثير من الحد الحرج (10)، كما أن قيم Tolerance تجاوزت الحد الأدنى المعتمد، وهي أعلى من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة قد يؤثر في دقة نموذج الانحدار. وعليه، فإن افتراض عدم وجود تعدد خطي متحقق في هذه الدراسة.

- اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity): تم اختبار تجانس التباين استخدام اختبار Levene للتأكد من ثبات تباين الأخطاء في نموذج الانحدار، وقد أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية والفحص البياني كما يظهر في جدول (19) أن التباين بين القيم المتوقعة والبقايا متجانس، ولا توجد مؤشرات على وجود تباين غير متكافئ. وأنه نظرًا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، فإن الفرضية الصفرية الخاصة بتجانس التباين لا يتم رفضها، مما يدل على تساوي التباينات وتحقيق هذا الافتراض. ويشير ذلك إلى تحقق افتراض تجانس التباين، مما يدعم صلاحية تطبيق تحليل الانحدار الخطي.

جدول (21): يوضح نتائج اختبار تجانس التباين

| المتغير التابع | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----------------|--------|----------------------|
| جودة الخدمة    | 1.84   | 0.163                |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

- اختبار استقلالية الأخطاء (Independence of Errors): تم التحقق من استقلالية الأخطاء باستخدام إحصائية دورين-واتسون (Durbin-Watson)، كما هي ظاهرة في جدول (20).

جدول (22): يوضح نتائج استقلالية الأخطاء

| المؤشر        | القيمة |
|---------------|--------|
| Durbin-Watson | 1.92   |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت النتائج في جدول (20) أن القيمة تقع ضمن النطاق المقبول إحصائيًا، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء، وبالتالي تحقق افتراض الاستقلالية.

- خامساً: اختبار الخطية (Linearity): تم فحص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط ومخططات الانتشار (Scatterplots)، أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت مخططات الانتشار (Scatterplots) نمطاً خطياً منتظماً دون وجود انحرافات حادة، مما يؤكد تحقق افتراض الخطية، مما يبرر استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.
- خلاصة اختبار الافتراضات: تشير نتائج اختبارات الافتراضات السابقة إلى تحقق جميع الشروط الإحصائية اللازمة لتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وعليه، يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات بدرجة عالية من الثقة المنهجية.

#### 4-5-2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (الكفاءة، السرعة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.

للتحقق من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقل: الحوكمة ومبادئها، والتابع: جودة خدمة التراخيص البلدية وأبعادها)، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية. ويُعدّ هذا الاختبار من أكثر الاختبارات الإحصائية ملاءمة لقياس العلاقة بين المتغيرات الكمية، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين  $(-1)$  و  $(+1)$ ، وكلما اقتربت القيمة من  $(+1)$  دلّ ذلك على وجود علاقة طردية قوية، في حين تشير قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) الأقل من  $(0.05)$  إلى معنوية العلاقة. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار ف1.

جدول (23): نتائج معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية

| المتغير                              | معامل الارتباط (r) | Sig.  | القرار                                      |
|--------------------------------------|--------------------|-------|---------------------------------------------|
| الحوكمة ← جودة خدمة التراخيص البلدية | 0.693              | 0.000 | توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون بلغت  $(0.693)$  وهي علاقة موجبة قوية، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة  $(0.000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05)$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية. وعليه تم قبول الفرضية ف1، بما يؤكد أن كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى جودة خدمة التراخيص البلدية.

وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، وذلك لقياس أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة بصورة مستقلة في المتغير التابع 0 جودة خدمة التراخيص البلدية). كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية؛ بهدف قياس الأثر المشترك لجميع أبعاد الحوكمة في جودة الخدمة، وتحديد مقدار إسهام كل بعد في تفسير التغير في المتغير التابع. وتم الاعتماد في تفسير النتائج على قيم معامل الارتباط ( $R$ )، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، ومعامل الانحدار المعياري ( $\beta$ )، واختبار ( $F$ )، ومستوى الدلالة الإحصائية ( $Sig.$ ) عند مستوى معنوية (0.05).

**ف2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.**

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مبدأ الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.

**جدول (24): نتائج أثر مبدأ الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية**

| الفرضية           | معامل الارتباط ( $R$ ) | $R^2$ | $\beta$ | F     | Sig.  | القرار       |
|-------------------|------------------------|-------|---------|-------|-------|--------------|
| الشفافية ← الجودة | 0.620                  | 0.310 | 0.410   | 36.54 | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج **SPSS V26** الإحصائي

تشير نتائج الجدول (24) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للشفافية في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.620$ ) عند مستوى دلالة (0.000). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.31$ )، وهو ما يعني أن الشفافية تفسّر ما نسبته (31%) من التباين في جودة خدمة التراخيص البلدية وتحسينها، وهي نسبة تفسيرية جيدة في الدراسات الإدارية. ما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار المعياري بلغت ( $\beta = 0.41$ ) وهي قيمة موجبة تؤكد أن رفع مستوى الشفافية يؤدي إلى تحسّن ملموس في جودة الخدمة، في حين بلغت قيمة اختبار ( $F = 36.54$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكّد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية ف2-1.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، من خلال وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل زمن إنجاز المعاملات ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين رضا العملاء، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العتيبي وآخرون، 2022؛ صبري وحسينة، 2022؛ التمار، 2024) ودراسة (Cucciniello et al., 2017) والتي أكدت أن وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات من العوامل الرئيسية في تحسين جودة الخدمات البلدية. كما تتفق مع دراسة (الشهزاني، 2022) التي أشارت إلى أن الشفافية تعزز من ثقة المستفيدين وتسهم في تحسين مستوى رضاهم عن الخدمات الحكومية.

ف2-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر

موظفي أمانة جدة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مبدأ المساءلة على تحسين جودة خدمة

التراخيص البلدية.

جدول (25): نتائج اختبار أثر مبدأ المساءلة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| الفرضية           | معامل الارتباط (R) | R <sup>2</sup> | β     | F     | Sig.  | القرار       |
|-------------------|--------------------|----------------|-------|-------|-------|--------------|
| المساءلة ← الجودة | 0.590              | 0.348          | 0.390 | 32.12 | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أوضحت النتائج في جدول (25) أن للمساءلة تأثيراً إيجابياً معنوياً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بقيمة (R = 0.590). مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات قوة متوسطة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.348$ )، أي أن المساءلة تسهم في تفسير (34.8%) من التغير في جودة الخدمة، كما أظهرت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.390$ ) أن تطبيق آليات المساءلة والتدقيق يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة، مما يدل على وجود تأثير مباشر وموجب، ويعني ذلك أن تعزيز آليات المساءلة يسهم في رفع مستوى جودة خدمة التراخيص بدرجة ملموسة. في حين بلغت قيمة ( $F = 32.12$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وقبول الفرضية ف2-2.

تعكس هذه النتيجة أن المساءلة تمثل أداة تنظيمية فعالة لضبط الأداء داخل إدارة التراخيص، حيث تسهم في تحديد المسؤوليات وتقليل الأخطاء وتعزيز الالتزام بالإجراءات، مما ينعكس على جودة الخدمة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العدواني، 2021؛ العقيل، 2020؛ الشهراني، 2022) التي أكدت أن تطبيق المساءلة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، كما تتوافق مع دراسة (الزهراني، 2021) التي أشارت إلى أن المساءلة تعزز جودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Bovens, 2007; Romzek & Dubnick, 1987) التي اعتبرت المساءلة أحد ركائز الحوكمة الحديثة وأكدت على أن نظم المساءلة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وجودة الخدمات العامة.

ف2-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة

محافظة جدة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مبدأ المشاركة على تحسين جودة خدمة التراخيص

البلدية.

جدول (26): نتائج اختبار أثر مبدأ المشاركة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| الفرضية           | معامل الارتباط R | R <sup>2</sup> | β     | F     | Sig.  | التفسير                       |
|-------------------|------------------|----------------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| المشاركة ← الجودة | 0.560            | 0.314          | 0.360 | 29.44 | 0.000 | علاقة موجبة قوية نسبياً ودالة |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت النتائج في جدول (26) وجود تأثير إيجابي معنوي للمشاركة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.560$ )، وهي علاقة إيجابية متوسطة، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.314$ ) أي أن المشاركة تغيّر نسبة 31.4% من التغيّر في جودة الخدمة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.360$ ) مما يدل على أن زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتطوير الإجراءات تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وقد أكدت قيمة ( $F = 29.44$ ) ومستوى الدلالة (0.000) معنوية هذا التأثير، وعليه، يتم قبول الفرضية ف2-3.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركة تسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات، إلا أن تأثيرها المحدود نسبياً قد يعكس ضعف تفعيل هذا البعد أو محدودية ارتباطه المباشر بالعمليات التشغيلية اليومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2020) التي وجدت أن المشاركة تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل التشغيلية، كما تتسق مع دراسة (Nabatchi, 2012) التي أوضحت أن المشاركة تعزز من جودة القرارات، لكنها لا تنعكس دائماً بشكل مباشر على سرعة وكفاءة التنفيذ.

وتدعمها دراسة (Irvin & Stansbury, 2004) التي أشارت إلى أن المشاركة المجتمعية تسهم في تحسين الخدمات العامة، إلا أن تأثيرها يكون تدريجياً وغير مباشر مقارنة بالعوامل الإدارية والتنظيمية.

#### ف2-4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الكفاءة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة

جدة. ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في جدول (24).

جدول (27): نتائج اختبار أثر مبدأ الكفاءة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| الفرضية          | معامل الارتباط (R) | R <sup>2</sup> | β     | F     | Sig.  | القرار       |
|------------------|--------------------|----------------|-------|-------|-------|--------------|
| الكفاءة ← الجودة | 0.650              | 0.423          | 0.440 | 41.08 | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير النتائج في جدول (27) إلى أن الكفاءة تُعدّ أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.650$ )، وهي علاقة إيجابية قوية نسبياً، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.423$ ) مما يعني أن الكفاءة تفسّر نسبة (42.3%) من التباين في جودة الخدمة، وأظهرت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.440$ ) أن الكفاءة تمتلك أعلى قدرة تفسيرية مقارنة ببقية الأبعاد، وتمثّل أقوى بُعد من حيث التأثير المباشر في جودة الخدمة. كما أكدت قيمة معامل التحديد ( $F = 41.08$ ) ومستوى الدلالة (0.000) معنوية النموذج. وعليه يتم قبول الفرضية ف2-4.

وبمقارنة قيم  $(\beta)$  و  $(R^2)$  للأبعاد الأربعة يتضح أن الكفاءة هي الأكثر تأثيراً، تليها الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة. ويشير ذلك إلى أن الأبعاد ذات الطبيعة التشغيلية والتنفيذية تمتلك قوة تفسيرية أكبر في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية مقارنة بالأبعاد ذات الطابع التشاركي.

تعكس هذه النتيجة أن الكفاءة التشغيلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة (Parasuraman et al., 1988) في نموذج SERVQUAL والتي أوضحت أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بسرعة الاستجابة وكفاءة الأداء. كما تدعم هذه دراسة (Wallker et al., 2011) التي أكدت أن الكفاءة التشغيلية تمثل أحد أهم محددات جودة الخدمات في القطاع العام.

ف2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.

لاختبار صحة الفرضية (ف2) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة. وتظهر نتائج هذا التحليل في جدول (28).

جدول (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| معاملات الانحدار للأبعاد المستقلة |                        |                |        |       |              |
|-----------------------------------|------------------------|----------------|--------|-------|--------------|
| الفرضية                           | معامل الانحدار $\beta$ | t              | Sig.   |       |              |
| الشفافية                          | 0.231                  | 4.68           | 0.000  |       |              |
| المساءلة                          | 0.205                  | 4.11           | 0.000  |       |              |
| المشاركة                          | 0.182                  | 3.79           | 0.000  |       |              |
| الكفاءة                           | 0.287                  | 5.26           | 0.000  |       |              |
| ملخص نموذج الانحدار               |                        |                |        |       |              |
| معامل الارتباط المتعدد (R)        | معامل التحديد $R^2$    | Adjusted $R^2$ | قيمة F | Sig.  | القرار       |
| 0.742                             | 0.551                  | 0.543          | 67.82  | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد في الجدول أعلاه، أن نموذج الدراسة يتمتع بقدرة تفسيرية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد  $(R = 0.742)$  مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الحوكمة مجتمعة وجودة خدمة التراخيص البلدية، كما بلغ معامل التحديد  $(R^2 = 0.551)$ ، وهو ما يعني أن أبعاد الحوكمة تفسّر 55.1% من التباين في جودة الخدمة، وهي نسبة تفسير مرتفعة في الدراسات الإدارية والسلوكية، وتؤكد أن الحوكمة تمثل أحد المحددات الرئيسية لجودة خدمة التراخيص البلدية. كما بلغ معامل التحديد المعدل  $(Adjusted R^2 = 0.543)$  وهو قريب جداً من قيمة معامل التحديد، حيث أن الفارق بين  $R^2$  و  $Adjusted R^2$  محدود، مما يدل على استقرار النموذج الإحصائي، وعدم وجود تضخم في القدرة التفسيرية نتيجة زيادة عدد المتغيرات المستقلة، مما يؤكد ملاءمة النموذج للتفسير والتنبؤ. كما أوضحت نتائج معاملات الانحدار المعيارية أن جميع الأبعاد كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً،

إلا أن الكفاءة جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.287$ )، تلاها مبدأ الشفافية ( $\beta = 0.231$ ) ثم المساءلة ( $\beta = 0.205$ )، وأخيراً المشاركة ( $\beta = 0.182$ ). وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين جودة خدمات التراخيص البلدية يتطلب تطبيقاً متكاملًا لمبادئ الحوكمة، مع التركيز بصورة أكبر على رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز الشفافية، لما لهما من أثر كبير في تحسين مستوى الخدمة ورفع رضا المستفيدين.

كما بلغت قيمة ( $F = 67.82$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرات، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر تأثيراً جوهرياً في المتغير التابع. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية ف2.

## - تحليل معاملات التأثير والقراءة التفسيرية للنموذج

معاملات الانحدار المعيارية ( $\beta$ ) اختلاف قوة تأثير أبعاد الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية حيث:

- جاء بُعد الكفاءة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ( $\beta = 0.287$ )، مما يشير إلى أن التحسين في الكفاءة يرتبط بارتفاع أكبر في جودة الخدمة مقارنة ببقية الأبعاد.
  - يليه الشفافية ( $\beta = 0.231$ ) مما يدل على أن وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات يسهمان بشكل ملحوظ في تعزيز جودة الخدمة.
  - ثم المساءلة ( $\beta = 0.205$ )، مما يعكس دور الرقابة والانضباط الإداري في دعم الأداء.
  - وأخيراً المشاركة ( $\beta = 0.182$ )، رغم دلالتها الإحصائية، إلا أن تأثيرها النسبي أقل مقارنة ببقية الأبعاد.
- ويشير ترتيب معاملات ( $\beta$ ) إلى أن الأبعاد ذات الطابع التشغيلي والتنفيذي (الكفاءة والشفافية) تمتلك تأثيراً أكبر في جودة الخدمة مقارنة بالأبعاد ذات الطابع التشاركي. وتوضح النتائج أن جودة خدمة التراخيص البلدية لا تعتمد على بُعد واحد من أبعاد الحوكمة؛ بل تتأثر بالبنية الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة، كما أن نسبة التفسير (55.1%) تشير إلى وجود عوامل أخرى خارج نطاق النموذج قد تسهم في تفسير جودة الخدمة، وهو أمر متوقع في الدراسات الإدارية. وعليه يتم قبول الفرضية ف2.

تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل يؤدي إلى تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث تعمل هذه المبادئ كنظام إداري متكامل يعزز كفاءة الأداء وجودة المخرجات. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (OECD, 2021) و (العتيبي وآخرون، 2022؛ العدواني، 2021؛ الشهراني، 2022) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة، كما تتوافق مع دراسة (Fukuyama, 2013) ودراسة (بو عواد وآخرون، 2022؛ صبري وحسينة، 2022؛ العقيل، 2020) التي ربطت بين الحوكمة الفعالة وكفاءة الأداء الحكومي. وتدعم هذه النتائج دراسة (Almquist et al., 2013; Kim & Lee, 2012) التي أكدت على أن الحوكمة الحديثة تعزز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، ودراسة (التمار، 2024) التي أوضحت أن التكامل بين أبعاد الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الخدمات البلدية وتحسين رضا المستفيدين.

ف3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة)

وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

للتحقق من وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)،

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للمتغيرات التي تضم أكثر من فئتين، واختبار (Independent

Sample t-test) لمتغير الجنس، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (29): نتائج اختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الخدمة البلدية تعزى للخصائص الديموغرافية

| المتغير الديموغرافي | الاختبار الإحصائي | القيمة الإحصائية | مستوى الدلالة Sig. | القرار            |
|---------------------|-------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| الجنس               | t-test            | 1.284            | 0.2.1              | لا توجد فروق دالة |
| المؤهل العلمي       | ANOVA             | 1.517            | 0.221              | لا توجد فروق دالة |
| سنوات الخبرة        | ANOVA             | 2.043            | 0.109              | لا توجد فروق دالة |
| المستوى الوظيفي     | ANOVA             | 1.786            | 0.171              | لا توجد فروق دالة |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير النتائج إلى أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد

عينة الدراسة تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي. ويعكس ذلك وجود درجة عالية من التجانس في إدراك العاملين لأهمية

تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. وعليه يتم رفض الفرضية ف3، والتي تنصّ على وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

#### 4-6. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

الإجابة على السؤال الرئيسي: ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، فقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.742$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً بين المتغيرات.

كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0.551$ )، مما يعني أن مبادئ الحوكمة تفسّر ما نسبته 55.1% من التغير في جودة خدمة التراخيص البلدية بأبعادها الثلاثة (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء)، وتعدّ هذه نسبة تفسير مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية. كما جاءت قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته، وعليه يتبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بصورة جوهرية في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

#### الإجابة على التساؤلات الفرعية

1. الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: هل توجد علاقة بين تعزيز الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء)

في أمانة محافظة جدة؟

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين الشفافية وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.62$ )، كما أظهرت نتائج الانحدار وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً، حيث فسّرت الشفافية (31%) من التباين في جودة الخدمة. وعليه، يتضح أن تعزيز الشفافية يسهم بدرجة كبيرة في تحسين سرعة إنجاز المعاملات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء.

2. الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد علاقة بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة،

الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين المساءلة وجودة الخدمة ( $R = 0.59$ )، كما أظهرت نتائج الانحدار أن المساءلة تفسّر (34.8%) من التغير في جودة، مع دلالة إحصائية معنوية للنموذج، ويشير ذلك إلى أن وجود آليات رقابية واضحة وتحديد المسؤوليات يسهم في دعم جودة الخدمة وتحسين أدائها.

3. الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين تطبيق مبدأ المشاركة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا

العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المشاركة وجودة الخدمة ( $R = 0.056$ )، كما فسرت المشاركة (31.4%) من التباين في جودة الخدمة. مما يدل على أن إشراك القيادات والمدراء وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات يسهم في تحسين مستوى الخدمة، وإن كان تأثيره النسبي أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

4. الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع: هل توجد علاقة بين مبدأ الكفاءة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا

العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أظهرت النتائج أن الكفاءة تمثل أقوى الأبعاد تأثيراً، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.65$ ) وفسرت (42.3%) من التغير في جودة الخدمة، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة. ويشير ذلك إلى أن رفع كفاءة الإجراءات وتحسين الأداء التشغيلي يمثل العامل الأكثر إسهاماً في تحسين سرعة الإنجاز وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا العملاء.

الاستنتاج: تؤكد النتائج الإحصائية وجود علاقات ارتباط إيجابية وتأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة وجودة خدمة

التراخيص البلدية، مع تفاوت نسبي في قوة التأثير لصالح بعد الكفاءة، يليه الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة.

وبذلك تكون هذه الدراسة قد قدمت إجابة كمية واضحة عن السؤال الرئيس وتساؤلاته الفرعية، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، تمهيداً لعرض

النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات التطبيقية المستقبلية في الفصل الخامس.

## 4-7. خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنهجية، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها في ضوء البيانات التي تم جمعها من عينة موظفي أمانة محافظة جدة المعنيين بإدارة التراخيص البلدية. وقد بدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي أظهرت تنوعاً مهنيّاً يعزز من موثوقية النتائج، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، كما سجلت جودة خدمة التراخيص البلدية مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وأظهرت النتائج تمتعها بدرجات مناسبة من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني. وقبل اختبار الفرضيات، تم التحقق من استيفاء البيانات لافتراضات التحليل الإحصائي، بما في ذلك اعتدال التوزيع الطبيعي، وعدم وجود تعدد خطي، وتحقيق تجانس التباين واستقلالية الأخطاء، الأمر الذي يدعم سلامة استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار العلاقات التأثيرية. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، مع تفاوت نسبي في القوة التفسيرية للأبعاد، حيث جاء بُعد الكفاءة في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، يليه الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة. كما بين تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الحوكمة مجتمعة تفسّر نسبة معتبرة من التغير في جودة خدمة التراخيص البلدية، مما يعكس قوة النموذج التفسيري المستخدم في الدراسة. ويوضح الجدول التالي عرضاً موجزاً لنتائج اختبار الفرضيات من حيث قبولها أو رفضها.

جدول (30): يوضح نتائج اختبار الفرضيات من حيث القبول أو الرفض

| الفرضية                                                                                                                                                                                                                                       | نتيجة الاختبار<br>(القبول أو الرفض) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                   | قبول الفرض                          |
| ف2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.                                                                         | قبول الفرض                          |
| ف2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                                          | قبول الفرض                          |
| ف2-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة جدة                                                                                                    | قبول الفرض                          |
| ف2-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                                          | قبول الفرض                          |
| ف2-4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الكفاءة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                                           | قبول الفرض                          |
| ف3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). | رفض الفرض                           |

المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات التطبيقية المستقبلية

1-5. مقدمة

2-5. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

3-5. التوصيات

4-5. المقترحات البحثية المستقبلية

5-5. خلاصة الفصل

## 5-1. مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها ومناقشتها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى النتائج الميدانية، بالإضافة إلى عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الخدمات البلدية. ويعد هذا الفصل خلاصة الجهد العلمي للدراسة، حيث يربط بين النتائج المتوصل إليها والجوانب التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير خدمات التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

## 5-2. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي أسهمت في الإجابة عن التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية للدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة. أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى جودة خدمة التراخيص البلدية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (جوعي وعطية، 2020؛ الشهراني، 2022؛ صبري وحسينة، 2022؛ التمار، 2024) والتي أجمعت على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي يساهم في تحسين الخدمات المقدمة، وأن ارتفاع مستوى جودة الخدمات يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها وخاصة الشفافية والكفاءة. ودراسة (Meijer & Grimmelikhuijsen, 2024) التي أكدت على وجود علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة وتحسين الخدمات العامة.
2. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على جودة خدمة التراخيص البلدية، مما يؤكد أهمية وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات في تحسين مستوى الخدمة المقدمة. حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية تمثل عنصراً حاسماً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، من خلال وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى المعلومات، الأمر الذي يساهم في تقليل زمن الإنجاز ورفع كفاءة الأداء وتحسين رضا المستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (التمار، 2024) التي أكدت أن وضوح الإجراءات ونشر المعلومات يعززان كفاءة الخدمات البلدية. كما تتوافق مع دراسة (الشهراني، 2022) التي أوضحت أن الشفافية تساهم في تحسين تجربة المستفيد في الجهات الحكومية. وعلى المستوى الدولي، تتسق هذه النتيجة مع دراسة (Meijer & Grimmelikhuijsen, 2024) التي أثبتت أن الشفافية الحكومية تعزز ثقة المستفيدين وتحسن تقييمهم لجودة الخدمات العامة، وكذلك دراسة (Cucciniello et al., 2017) التي أكدت أن إتاحة المعلومات تساهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي.

3. بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمساءلة والتدقيق على جودة خدمة التراخيص البلدية، الأمر الذي يعكس أهمية الرقابة الإدارية وتحديد المسؤوليات في تحسين الأداء المؤسسي. وتعكس هذه النتيجة أن المساءلة تمثل أداة تنظيمية فعالة لضبط الأداء داخل إدارة التراخيص، حيث تسهم في تحديد المسؤوليات وتقليل الأخطاء وتعزيز الالتزام بالإجراءات، مما ينعكس على جودة الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2022) التي أكدت أن تطبيق المساءلة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. كما تتوافق مع دراسة (الزهراني، 2021) التي أشارت إلى أن المساءلة تعزز جودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Savoie, 2015) التي اعتبرت المساءلة أحد أهم ركائز الحوكمة الحديثة، ودراسة (Dubnick & Romzek, 2011) التي أكدت أن نظم المساءلة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وجودة الخدمات العامة.

4. كشفت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على جودة خدمة التراخيص البلدية، مما يدل على أهمية إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات وتحسين الخدمات. تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركة تسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات، إلا أن تأثيرها المحدود نسبياً قد يعكس ضعف تفعيل هذا البعد أو محدودية ارتباطه المباشر بالعمليات التشغيلية اليومية. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة (بجياوي وحدمر، 2022)، (إبراهيم، 2022)، (أبو عواد وآخرون، 2022)، (العتبي، 2020) التي وجدت أن المشاركة تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل التشغيلية. كما تدعمها دراسة (OECD, 2021)، (Stansbury & Irvin, 2004) التي أشارت إلى أن المشاركة المجتمعية تسهم في تحسين الخدمات العامة، إلا أن تأثيرها يكون تدريجياً وغير مباشر مقارنة بالعوامل الإدارية والتنظيمية. ودراسة (Nabatchi, 2022) التي أوضحت أن المشاركة تعزز جودة القرارات، لكنها لا تنعكس دائماً بشكل مباشر على سرعة وكفاءة التنفيذ.

5. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للكفاءة على جودة خدمة التراخيص البلدية، كما تبين أن الكفاءة تمثل البعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد الحوكمة محل الدراسة. تعكس هذه النتيجة أن الكفاءة التشغيلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، نظراً لارتباطها المباشر بسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التمار، 2024) التي أكدت أن الكفاءة التشغيلية هي المحدد الرئيس لجودة الخدمات البلدية. كما تتوافق مع دراسة (Parasuraman et al, 1988) في نموذج SERVQUAL، والتي أوضحت أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بسرعة الاستجابة وكفاءة الأداء. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Walker et al, 2011) التي أكدت أن الكفاءة التنظيمية تمثل أحد أهم محددات جودة الخدمات في القطاع العام.

6. وأوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير إيجابي معنوي لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة في تفسير نسبة 55.1% من التغير في جودة الخدمة. تشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل يؤدي إلى تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث تعمل هذه المبادئ كنظام إداري متكامل يعزز كفاءة الأداء وجودة المخرجات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتبي،

(2022)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوفي وعطية، 2020)، ودراسة (OECD, 2021) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة. كما تتسق مع دراسة (Fukuyama, 2015) التي ربطت بين الحوكمة الفعالة وكفاءة الأداء الحكومي. وتدعمها دراسة (Boffo & Patalano, 2020)، (Lee & Kim, 2012) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية الحكومية، إضافة إلى دراسة (Almquist et al, 2013) التي أكدت أن الحوكمة الحديثة تعزز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

7. أكدت نتائج هذه الدراسة على أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في رفع مستوى سرعة الإنجاز، والكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين، وهي الأبعاد الرئيسة لجودة خدمة التراخيص البلدية. وهذا ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات الحديثة السابقة العربية والأجنبية، مثل دراسة (Ernst & Young., 2024)، (العتيبي، 2020)، (OECD, 2021)، (التمار، 2024)، (Alshurideh et al., 2020)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوفي وعطية، 2020) وغيرها.

8. وجود تجانس كبير في إدراك المبحوثين من العاملين لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، حيث أكدت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار t- test أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

9. كما أسهمت النتائج في الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة والمتعلق بتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، وأجابت عن جميع التساؤلات الفرعية المرتبطة بأبعاد الشفافية والمساواة والمشاركة والكفاءة بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

### 3-5. التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي من خلالها تم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وإثبات فرضياتها التي أظهرت وجود تأثير إيجابي معنوي لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة في تفسير نسبة معتبرة من التغير في جودة الخدمة، تم إعداد مجموعة من التوصيات التطبيقية القابلة للتنفيذ مع تحديد آليات التنفيذ والجهات المسؤولة والمدة الزمنية المقترحة للتنفيذ، بما يسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة. وهي كالتالي:

جدول (31): التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة وآلية التنفيذ

| النتائج                                                                               | التوصيات                                                                      | آلية التنفيذ                                                                                                                   | الجهة المسؤولة                                          | المدة الزمنية |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|
| - وجود تأثير إيجابي للشفافية على جودة خدمة التراخيص البلدية.                          | أهمية تعزيز مستوى الشفافية في جميع مراحل إجراءات التراخيص البلدية.            | التوسع في نشر الإجراءات والمتطلبات والاشتراطات عبر المنصات الرقمية وتحديثها بصورة مستمرة وتوفير أدلة إجرائية واضحة للمستخدمين. | الإدارة العامة للتراخيص بالتعاون مع إدارة التحول الرقمي | 6 أشهر        |
| - وجود تأثير إيجابي للمساءلة والتدقيق على جودة الخدمة.                                | الاستمرار في تطوير آليات المساءلة والرقابة الإدارية في إدارة التراخيص البلدية | تطبيق مؤشرات أداء دورية، وتفعيل التقارير الرقابية، وربط نتائج الأداء بخطة التحسين المستمر.                                     | الإدارة العامة للتراخيص وإدارة المراجعة الداخلية        | 12 شهراً      |
| - وجود تأثير إيجابي للمشاركة على جودة الخدمة.                                         | ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الخدمات.                  | عقد ورش عمل واجتماعات دورية لاستقبال المقترحات ومناقشة فرص تطوير إجراءات التراخيص.                                             | الإدارة العامة للتراخيص                                 | 6 أشهر        |
| - وجود تأثير إيجابي للكفاءة على جودة الخدمة.                                          | الاهتمام برفع مستوى الكفاءة التشغيلية للعاملين والأنظمة المستخدمة.            | تنفيذ برامج تدريبية متخصصة وتطوير الأنظمة الإلكترونية وتبسيط إجراءات العمل.                                                    | إدارة الموارد البشرية وإدارة التحول الرقمي              | 12 شهراً      |
| - الكفاءة هي البعد الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة.                               | إعطاء الأولوية لمشروعات تحسين الكفاءة التشغيلية.                              | إعادة هندسة إجراءات العمل وتقليل الخطوات غير الضرورية وتسريع دورة إنجاز المعاملات.                                             | الإدارة العامة للتراخيص وإدارة الجودة                   | 12 شهراً      |
| - وجود تأثير لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة الخدمة.                                   | ضرورة تبني إطار مؤسسي متكامل لتطبيق الحوكمة.                                  | دمج مبادئ الحوكمة ضمن السياسات والإجراءات التشغيلية ومتابعة مستوى الالتزام بها بشكل دوري                                       | أمانة محافظة جدة                                        | 12-24 شهراً   |
| - ارتفاع مستوى رضا العملاء نتيجة تطبيق التحول الرقمي.                                 | الاهتمام بتطوير الخدمات الرقمية الموجهة للمستخدمين وتحسين تجربة المستخدم.     | تحديث المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية وتفعيل أدوات قياس رضا المستخدمين                                                   | إدارة خدمة العملاء والتحول الرقمي                       | 6-12 شهراً    |
| - أثبتت الدراسة وجود تأثير مبادئ الحوكمة في رفع سرعة الإنجاز والكفاءة ورضا المستخدمين | أهمية تعزيز التكامل بين الحوكمة والتحول الرقمي.                               | التوسع في الأتمتة والخدمات الإلكترونية واستخدام مؤشرات قياس رضا المستخدمين بصورة دورية.                                        | إدارة التحول الرقمي والإدارة العامة للتراخيص            | 12 شهراً      |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن التوصيات المقترحة جاءت مرتبطة بصورة مباشرة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وركزت على الجوانب الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، ولاسيما الشفافية والكفاءة والمساءلة والمشاركة. كما راعت التوصيات إمكانية التطبيق العملي داخل أمانة محافظة جدة من خلال تحديد آليات تنفيذ واضحة وجهات مسؤولة ومدة زمنية مناسبة لتنفيذ كل توصية، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر للخدمات البلدية ورفع مستوى رضا المستفيد.

## 4-5. المقترحات البحثية المستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية ونتاجها، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة وجودة الخدمات البلدية من جوانب أخرى ومتغيرات جديدة لسدّ الثغرات البحثية في هذا الموضوع، وهي على النحو التالي:

1. دراسة أثر الحوكمة الرقمية على جودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة مقارنة بين أمانة محافظة جدة وعدد من الأمانات الأخرى في مستوى تطبيق الحوكمة وجودة الخدمات.
3. دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي.
4. دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية.
5. دراسة أثر جودة خدمات التراخيص البلدية على رضا المستثمرين وتحسين البيئة الاستثمارية.
6. دراسة المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات البلدية.

## 5-5. خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، كما قدّم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى النتائج الميدانية، إضافة إلى عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير الدراسات المرتبطة بالحوكمة وجودة الخدمات الحكومية. وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بوصفها مدخلاً رئيساً لتحسين جودة الخدمات البلدية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية:

- إبراهيم، سميرة. (2022). الحوكمة الإلكترونية وأرشفة الملفات ودورها في تحسين خدمات البلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50.
- جوجي، خديجة. عطية، العربي. (2020)، بعنوان: "أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
- الحيزان، فهد. (2008). تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- خضر، أحمد علي. (2012). حوكمة الشركات: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الخطيب، خالد (2009). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 16 - 15 تشرين أول/أكتوبر.
- خليل، عطا الله وارد. الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحوكمة المؤسسية، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
- رزق، عادل رزق. الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية". القاهرة. ٢ سبتمبر ٢٠٠٧م، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- رمضاني، لعلا والبرود. أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات - دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص 267-282.
- سليمان، محمد مصطفى. دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2009.
- السّمّان، ثائر أحمد سعدون. الجبوري، مراد عبد. (2016). متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية صلاح الدين، جامعة الموصل - العراق، رسالة ماجستير منشورة، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، مج 36.
- السيد، دعاء عادل إبراهيم (2023). تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. الدوريات المصرية، العدد 1، مج 14.
- عبد الرحمن، خالد (2022). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد (12).
- العتيبي، عبدان شاهر. النفيجي، مشاري مجهر. العتيبي، نواف ماجد. وآخرون. (2022). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26
- عثمان، عبد الرازق ومحمد، المطارنة (2016). الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوّة للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.
- علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 و 200، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

العمري، أحمد عبد الله. أبو منصور، حسين يوسف (2018). *التعاملات الإلكترونية ودورها في التنمية الإدارية من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة*، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، مج6، ع11، 79-98.

غباد، كريمة. زرار، العياشي. وريدة، حمزة (2022). *أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: دراسة حالة المؤسسة بالميناء سكيكدة*، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مج7، ع1، 679-689.

فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. *الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن. 2010.

الكردي، أحمد. (2011). *حوكمة الحكومة الإلكترونية*، موقع كنانة للدراسات: <http://www.kenanaonline.com>.

مخيمر، عبد العزيز. (1999). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

مرعي، محمد. (2016). *العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحوكمة المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)*، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

المناصير، عمر فلاح. (2013). *أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *التقرير السنوي، التحول البلدي الرقمي ورؤية 2030*. الرياض: الإدارة العامة للجودة.

أمانة محافظة جدة. (2023). *التقرير السنوي لأمانة محافظة جدة. الموقع الإلكتروني*:

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2022). *التقرير السنوي. الرياض. الإدارة العامة للجودة*.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *دليل المستثمر البلدي. الإدارة العامة للجودة*.

العتيبي، فيصل (2022). *الإدارة الرقمية في الخدمات البلدية: دراسة حالة التراخيص الإلكترونية*. المجلة العربية للإدارة العامة.

الخطيب، محمد (2021). *تحقيق الجودة في الخدمات الحكومية*. دار الفكر العربي للنشر.

#### المراجع الأجنبية:

- Abdallah, H. and Valentine, H., (2009), *Fundamentals and Ethics Theories of Corporate Governance*, Middle Eastern Finance and Economics, 4, pp. 88- 96.
- Aggarwal, p. (2013). *Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies*. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.
- Alareeni, Bahaaeddin & Hamdan, Allam. (2020). *ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms*. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 20, 1409-1428. 10.1108/CG-06-2020-0258.
- Al-Khoury, A. M. (2021). Public sector governance: Frameworks and practices. Public Administration Review, 81(5), 793–808.
- Alqahtani, A., & Mohamed, S. (2023). Governance and Urban Service Equity in Saudi Municipalities. Journal of Urban Affairs, 45(2), 189–203.
- Al-Shammari, A., & Ahmed, H. (2021). Quality of Municipal Services in Saudi Arabia: An Empirical Assessment. International Journal of Public Administration, 44(5), 412–427.

- Alshurideh, M., Kurdi, B., Salloum, S. A., & Al-Gasawneh, J. A. (2020). The impact of service quality on customer satisfaction: A case study of e-government services in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 12326-12342.
- Amacha and Dastane.(2017). *Sustainability Practice as Determinants of Financial Performance: A Case of Malaysian Corporation*, Journal of Asian Finance Economic and Business, Vol. (4), No.(2) 25 -22 .
- Amel-Zadeh, A., and G. Serafeim. (2018). *why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey*. *Financial Analysts Journal* 74 (3): 87–103.
- Aouadi, A. & Marsat, S. (2018). *Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data*. *J Bus Ethics*, 151, 1027–1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-32138>.
- ASQ. (2020). What is Quality? American Society for Quality. Retrieved from <https://asq.org>
- Balatbat Maria. (2012). *ESG scores and its influence on firm performance: Australian evidence, School of Accounting Seminar Series*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/260907931\\_ESG\\_Scores\\_and\\_its\\_Influence\\_on\\_firm\\_performance\\_Australian\\_Evidence#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/260907931_ESG_Scores_and_its_Influence_on_firm_performance_Australian_Evidence#fullTextFileContent)
- Bernow, S., J. Godsall, B. Klempner, and C. Merten. (2019). *More than values: The value-based sustainability reporting that investors want*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want>.
- Boffo, R., and R. Patalano (2020), “*ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*”, *The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Paris*, [www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf](http://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf)
- Boston, J., & Gill, D. (2017). *Working Across Boundaries: The Role of Collaboration in Achieving Effective Public Governance*. Institute for Governance and Policy Studies.
- Chen Meng-tao, Yang Da-peng, Zhang Wei-qi, Wang Qi-jun, (2022). *How does ESG disclosure improve stock liquidity for enterprises- Empirical evidence from China*, *Journal of Environmental Impact Assessment Review*, Vol (98), <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106926>
- Cohen, J. R., and R. Simnett. (2015). *CSR and assurance services: A research agenda*. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 34 (1): 59–74.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Diligent Insights. (2024). *Trends in corporate governance: Driving performance through effective leadership*. Retrieved from
- Donabedian, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring*. Health Administration Press.
- EFQM (2013). *EFQM Excellence Model 2013*. European Foundation for Quality Management.
- EFQM (2020). *The EFQM Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.

- Efunniyi, CH. Abhulimen, A. et, all. (2024). *The role of governance in reducing risks and improving performance*. Finance & Accounting Research Journal, Volume 6, Issue 8, August 2024
- Ernst & Young. (2024). *Governance in a changing world: The intersection of ESG and board accountability*.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review
- Fung, A. (2015). *Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future*. Public Administration Review, 75(4), 513–522.
- Grindle, M. S. (2007). *Good Enough Governance Revisited*. Development Policy Review, 25(5), 533–574.
- Grönroos, C. (1984). “*A Service Quality Model and its Marketing Implications*”. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
- Gupta, A., & Kumar, R. (2021). E-Governance and Quality Improvement in Municipal Services. Journal of Public Administration, 12(3), 45-62.
- ISO (2015). ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.
- ISO (2020). Quality Management Systems – ISO 9001
- ISO 9001:2015 standards. (International Organization for Standardization).
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization.
- ISO. (2020). ISO 38500: Governance of IT for the Organization- Guidance. Geneva: International Organization for Standardization.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran’s Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2018). Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? The World Bank Research Observer, 23(1), 1–30.
- Kettani, D., & Rana, N. P. (2020). E-Government Foundations: A Framework for Electronic Public Administration. Springer.
- Kosack, S., & Fung, A. (2014). *Does transparency improve governance?* Annual Review of Political Science.
- Ministry of Municipal Affairs. (2022). Municipal Licensing Performance Report. Riyadh: KSA.
- Ministry of Municipal and Rural Affairs. (2023). Smart Governance Initiatives in Licensing Services. Riyadh.
- Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. International journal of information management, 56, 102260.
- Neuman, W. L. (2014). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (7th ed.). Pearson.

- Nitesh Pandey (2022). “*Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions*”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- OECD (2021). *Enhancing Public Sector Performance: Leveraging Governance and Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2015). Principles of good governance. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2015). *Public Governance Review*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Serving Citizens: Measuring the Performance of Services*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *The Principles of Public Governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *The OECD Handbook on Regulatory Impact Assessment*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Digital Government Policy Framework*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Governance and Quality of Public Services*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *The Path to Improving Public Service Quality*. Paris: OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
- Peters, B. G. (2020). *Governance and Public Policy: The Politics of Implementation*. Edward Elgar Publishing.
- Pierre, J. (2011). *The Politics of Urban Governance*. Palgrave Macmillan.
- Public Administration Review. (2023). *Impacts of Local Governance on Service Quality*.
- PwC Global. (2024). *Corporate governance trends: Evaluations, ESG, and strategic alignment*.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Savoie, D. J. (2015). *What Is Government Good at? A Canadian Perspective*. McGill-Queen’s University Press.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.
- Transparency International (2022). *Participatory Governance for Improved Public Services*. Berlin: Transparency International Publications.
- UN E-Government Survey. (2022). *The Future of Digital Government*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

- UNDP (2020). *Governance for Sustainable Development*. United Nations Development Programme.
- UNDP. (2021). *Institutional Governance and Service Delivery*. United Nations Development Programme.
- UNDP. (2021). *Quality in Governance: Transparency and Integrity*. United Nations Development Programme.
- UN-Habitat. (2020). Urban governance and municipal service delivery. United Nations Human Settlements Programme.
- UN-Habitat. (2021). Urban Planning for City Leaders. Nairobi.
- United Nations. (2020). *Service Delivery and Accountability in Local Governance*. UN Public Administration Network.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Bank (2019). *Governance and Quality of Services*. Washington, DC: World Bank Publications.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC.
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*.
- World Bank. (2020). *Governance and the Law: World Development Report*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2020). *Improving Government Services through Quality Management*. Washington, DC.
- World Bank. (2022). *Local Governance and Service Delivery*. The World Bank Group.
- World Bank. (2022). Worldwide governance indicators. World Bank Group.
- World Economic Forum. (2023). *The Global Competitiveness Report*.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة حول "تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، وذلك لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة ميدأوشن، لذا نرجو من سعادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بشفافية ووضوح، واختيار الإجابة المناسبة، علماً بأن البيانات التي سوف يتم الحصول عليها محمية بطابع السرية والأمانة العلمية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولن يتم مشاركتها مع أي جهة أخرى.

لكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم،،،،

الباحث

م. أحمد عبد القادر السقّاف

**القسم الأول: البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية:**

|                  |                |                        |
|------------------|----------------|------------------------|
| الجنس            | ○ ذكر          | ○ أنثى                 |
| العمر            | ○ 25 - 34 سنة  | ○ 35 - 44 سنة          |
| المؤهل العلمي    | ○ دكتوراه      | ○ ماجستير              |
| المسمى الوظيفي   | ○ مدير إدارة   | ○ رئيس قسم             |
| عدد سنوات الخبرة | ○ 15 سنة فأكثر | ○ أقل من 15 - 10 سنوات |

**القسم الثاني: قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، وتشمل محورين:**

- برجاء وضع علامة (\*) أما العبارة الملائمة حسب وجهة نظرك، مع مراعاة الإجابة بإجابة واحدة لكل سؤال.
- تعتبر الإجابات متدرجة من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة) حسب الاستجابة والموافقة

**القسم الأول: قياس تطبيق مبادئ الحوكمة**

| م | مبدأ الشفافية                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---|----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| 1 | يتم نشر إجراءات ومتطلبات إصدار التراخيص بصورة            |            |       |       |           |           |
| 2 | تتوافر معلومات حالة الطلبات للمستفيدين إلكترونياً أو عبر |            |       |       |           |           |
| 3 | تنشر المعايير والمستندات المطلوبة على موقع الإدارة أو    |            |       |       |           |           |
| 4 | السياسات والإجراءات الداخلية واضحة للموظفين ويتم         |            |       |       |           |           |
| 5 | توجد آليات واضحة لإصدار التراخيص ونشر نتائج              |            |       |       |           |           |
| م | مبدأ المشاركة                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
| 1 | يتم مشاركة أصحاب المصلحة (المواطنين/ المنشآت) في تطوير   |            |       |       |           |           |
| 2 | توجد قنوات متاحة لتلقي المقترحات وآراء العملاء وأخذها    |            |       |       |           |           |
| 3 | يتم إجراء ورش عمل ولقاءات مع مزودي الخدمات والقطاع       |            |       |       |           |           |
| 4 | يشعر الموظف في إدارة التراخيص البلدية بوجود فرص          |            |       |       |           |           |
| 5 | هناك استطلاعات رأي دورية لقياس رضا المستفيدين واعتماد    |            |       |       |           |           |

| م | مبدأ المساءلة                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---|---------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| 1 | توجد آليات واضحة لتلقي الشكاوى والاعتراضات المتعلقة           |            |       |       |           |           |
| 2 | تتابع الإدارة تسوية الشكاوى وتعاقب المسؤول عن المخالفات       |            |       |       |           |           |
| 3 | يتم مراجعة إجراءات إصدار التراخيص دورياً للتحقق من            |            |       |       |           |           |
| 4 | يتم محاسبة الموظف المسؤول عند تأخر إنجاز معاملة دون مبرر      |            |       |       |           |           |
| 5 | يتم تسجيل المعاملات والإجراءات بطريقة تتيح التتبع             |            |       |       |           |           |
| م | مبدأ الكفاءة (كمبدأ حوكمي وإداري)                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
| 1 | تعتمد الإدارة عمليات مبسطة لإصدار التراخيص وتقليل             |            |       |       |           |           |
| 2 | هناك توازن وتكامل بين الموارد البشرية والتقنية بما يضمن إنجاز |            |       |       |           |           |
| 3 | تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية (التحول الرقمي)         |            |       |       |           |           |
| 4 | يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءة إنجاز                |            |       |       |           |           |
| 5 | هناك مراقبة لمقاييس الأداء (مثل زمن الإنجاز) بهدف تحسين       |            |       |       |           |           |

القسم الثاني: قياس جودة خدمة التراخيص البلدية

| م | السرعة (زمن الإنجاز)                                                                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| 1 | يتم إنجاز المعاملات الروتينية في الوقت المعلن عنه أو أسرع                                                           |               |       |       |           |                   |
| 2 | يوجد مسار واضح لتسريع المعاملات العاجلة                                                                             |               |       |       |           |                   |
| 3 | يتم إبلاغ المستفيدين مسبقاً بالمدة المتوقعة لإصدار الترخيص                                                          |               |       |       |           |                   |
| 4 | يساهم التحول الرقمي في تقليل زمن الانتظار مقارنة بالوضع السابق                                                      |               |       |       |           |                   |
| 5 | تقل عمليات الإحالة أو الانتظار غير المبرر بين الإدارات                                                              |               |       |       |           |                   |
| 6 | يتم تأخير إصدار الترخيص بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام                                                                |               |       |       |           |                   |
| م | الكفاءة التشغيلية                                                                                                   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
| 1 | يتم توظيف الموارد البشرية والتقنيات المتاحة بكفاءة لتقليل الهدر                                                     |               |       |       |           |                   |
| 2 | تقل الأخطاء في إصدار التصاريح، ويتم تصحيحها فور اكتشافها إن وجدت                                                    |               |       |       |           |                   |
| 3 | يُدعم نظام التسجيل والتابعة انسيابية الإجراءات ويقلل التكرار                                                        |               |       |       |           |                   |
| 4 | تستخدم مؤشرات أداء لمتابعة كفاءة إنجاز المعاملات بشكل مستمر                                                         |               |       |       |           |                   |
| 5 | يتم بذل الجهود من قبل الإدارة لتقليل التكلفة على المستفيد دون التأثير على جودة الخدمة                               |               |       |       |           |                   |
| 6 | يتم توحيد إجراءات التراخيص وتنسيقها بما يضمن عدم ازدواجية العمل                                                     |               |       |       |           |                   |
| م | رضا العملاء (المستفيدين)                                                                                            | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
| 1 | يرتفع مستوى رضا المستفيدين عن خدمة التراخيص البلدية بشكل واضح                                                       |               |       |       |           |                   |
| 2 | تتلقى الإدارة تقييمات إيجابية حول سلوك الموظفين ومهنتهم                                                             |               |       |       |           |                   |
| 3 | يتم معالجة الشكاوى بشكل فوري ولا تكرر نفس المشكلة غالباً                                                            |               |       |       |           |                   |
| 4 | تكسب الإدارة ثقة المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة تقديم الخدمة                                                        |               |       |       |           |                   |
| 5 | تضمن الإدارة تحقيق العدالة والإنصاف لجميع المستفيدين بشكل متساوٍ من خلال تقديم هذه الخدمة                           |               |       |       |           |                   |
| 6 | تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تطوير وتحديث الأنظمة بهدف تسهيل وتبسيط إجراءات الخدمة |               |       |       |           |                   |

ملاحظة: في حال وجود إضافات نرجو كتابتها

.....

.....

.....

.....

وتفضلوا بقبول جزيل الشكر والامتنان ،،،،،

م. أحمد عبد القادر السقاف

تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية  
دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أحمد عبد القادر السقاف

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراة  
كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ



**Midocean University**

**Ph.D. program**

**The impact of governance on the quality of municipal licensing services: An applied study on the Jeddah governorate municipality in the kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by  
**Ahmad Abdualqader Al-Sakkaf**  
Saudi Arabia

A Dissertation submitted to Doctorate Program  
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of  
**Doctor of Philosophy (PhD) In Management**

\Academic Year: 2026 AD  
1448–1447AH



# إِهْدَاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذه المرحلة...  
إلى من غرسوا في نفسي حب العلم والمعرفة...  
إلى كل من علّمني حرفاً، وفتح لي باباً للبحث والفكر....  
إلى أصحاب الفضل الأول والأخير في حياتي ... إلى والدي ووالدتي الغاليين... حفظهما الله  
إلى رفيقة دربي... زوجتي العزيزة... أهدي إليك ثمرة جهدي.. شكراً لدعمك وصبرك  
إلى عائلتي الكريمة التي منحتني الدعاء والدعم...  
إلى كل من ساندني بكلمة أو دعوة صادقة.....  
إلى نفسي المثابرة والطموحة ....  
أهدي ثمرة جهدي هذا...

# شكر وتقدير

الحمد لله لاب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ خاتم الأنبياء والمرسلين....

الشكر أولاً وأخراً لله سبحانه وتعالى على فضله ونعمته ...

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن والقائمين بالإشراف على جهودهم المخلصة في التوجيه والإرشاد والدعم والذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة على أكمل وجه...  
ولا أنسى كل من مدّ لي يد العون، وكل من ساندني بالعدم المعنوي أو بالمعلومات، أو بالإرشاد والتوجيه .... فلكم مني عميق الشكر والامتنان...

الباحث

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، من خلال قياس تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، ومبدأ المشاركة والكفاءة) على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من حيث معايير جودة الخدمات (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء)، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي بالتيه الوصفي والتحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، تمثل مجتمع الدراسة في فئات مختلفة من القوى البشرية من العاملين في إدارة التراخيص البلدية تتوزع بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وتم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية البسيطة بما يضمن تمثيل متنوع للمستويات الإدارية بلغ عددها (231) موظف، تم استبعاد عدد (7) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليكون العدد النهائي لعينة الدراسة (224) موظف، ما يمثل نسبة 40.7% من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مرتفعة ومقبولة، تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات من خلال توزيعها على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً، واعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS V26 وبرنامج مايكروسوفت اكسل 2019، في التحليل الإحصائي للبيانات بهدف الحصول على النتائج الكمية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج واستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة في تفسير نسبة معتبرة من التغير في جودة الخدمة. وأكدت النتائج على أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في رفع مستوى سرعة الإنجاز والكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين، وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز مستوى الشفافية، والاستمرار بتطوير آليات المساءلة والرقابة الإدارية، إضافة إلى توصيات أخرى ركزت على الجوانب الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، مع مراعاة إمكانية التطبيق العملي داخل أمانة محافظة جدة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، مبادئ الحوكمة، جودة خدمة التراخيص، التراخيص البلدية.

## مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aimed to investigate the impact of governance on the quality of municipal licensing services in Jeddah Municipality. It examined the effect of implementing governance principles- transparency, accountability, participation, and efficiency- on improving the quality of these services across multiple dimensions, including speed, efficiency, and customer satisfaction. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the nature of the research. The study population comprised employees working in municipal licensing departments at the senior, middle, and operational management levels. Sample size was determined using SPSS software, and stratified random sampling was employed to adequately represent the various management levels. A total of 231 questionnaires were distributed, from which 7 were excluded due to incompleteness or invalidity. Consequently, the final study sample consisted of 224 employees, representing approximately 40.7% of the total study population—a high and acceptable response rate. The results revealed a statistically significant correlation between the application of governance principles and the quality of municipal licensing services. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was distributed electronically and in paper format. Descriptive and inferential statistical methods were used to analyze the data according to the study's objectives and variables. Statistical analyses were conducted using SPSS version 26 and Microsoft Excel 2019. The results showed a statistically significant correlation between the application of governance principles and the quality of municipal licensing services. The results also demonstrated a significant positive impact of governance principles, taken together, on the quality of municipal licensing services, with governance dimensions explaining a large proportion of the variance in service quality. Furthermore, the results confirmed that strengthening the implementation of governance principles contributes to improving service delivery speed, operational efficiency, and beneficiary satisfaction. Among the governance dimensions, efficiency demonstrated the strongest influence on service quality improvement. Based on these findings, the study recommends enhancing transparency practices, continuing the development of accountability and administrative oversight mechanisms, strengthening employee participation in decision-making processes, and improving operational efficiency through digital transformation initiatives and continuous performance improvement programs. These recommendations are intended to support the practical implementation of governance principles within Jeddah Municipality and contribute to enhancing the quality of municipal licensing services.

**Keywords:** Governance, Governance Principles, Municipal Licensing Service Quality, Municipal licenses.

## قائمة المحتويات

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| ج  | إهداء .....                                                                  |
| د  | شكر وتقدير .....                                                             |
| هـ | مستخلص الدراسة .....                                                         |
| و  | مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية .....                                       |
| ز  | - قائمة المحتويات .....                                                      |
| ط  | - قائمة الجداول .....                                                        |
| ك  | - قائمة الأشكال .....                                                        |
| 1  | - الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها .....                         |
| 2  | 1-1. المقدمة .....                                                           |
| 3  | 2-1. مشكلة الدراسة .....                                                     |
| 4  | 3-1. تساؤلات الدراسة .....                                                   |
| 6  | 4-1. أهمية الدراسة .....                                                     |
| 7  | 5-1. ملخص الدراسات السابقة .....                                             |
| 9  | 6-1. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية .....                               |
| 11 | 7-1. أهداف الدراسة .....                                                     |
| 11 | 8-1. فرضيات الدراسة .....                                                    |
| 13 | 9-1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة .....                                           |
| 14 | 10-1. هيكل الدراسة .....                                                     |
| 16 | 11-1. خلاصة الفصل .....                                                      |
| 17 | - الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة .....                |
| 18 | 1-2. مقدمة .....                                                             |
| 19 | 2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة .....                            |
| 27 | 3-2. المبحث الثاني: جودة الخدمات .....                                       |
| 35 | 4-2. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة .....     |
| 40 | 5-2. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية ..... |
| 43 | 6-2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها: أوجه التشابه والاختلاف .....           |
| 47 | 7-2. خلاصة الفصل .....                                                       |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 48 | - الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....                      |
| 49 | 1-3. مقدمة .....                                                     |
| 49 | 2-3. منهج الدراسة .....                                              |
| 49 | 3-3. مجتمع وعينة الدراسة .....                                       |
| 52 | 4-3. حدود الدراسة .....                                              |
| 52 | 5-3. وسائل جمع البيانات وأدوات الدراسة .....                         |
| 60 | 6-3. المعالجات والأساليب الإحصائية .....                             |
| 61 | 7-3. خلاصة الفصل .....                                               |
| 62 | - الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .....             |
| 63 | 1-4. مقدمة .....                                                     |
| 63 | 2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .....   |
| 68 | 3-4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....                           |
| 71 | 4-4. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة .....                        |
| 72 | 5-4. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة .....   |
| 81 | 6-4. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ..... |
| 82 | 7-4. خلاصة الفصل .....                                               |
| 84 | - الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية ..... |
| 85 | 1-5. مقدمة .....                                                     |
| 85 | 2-5. مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة .....               |
| 87 | 3-5. إسهامات نتائج الدراسة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية ..... |
| 89 | 4-5. التوصيات .....                                                  |
| 91 | 5-5. المقترحات البحثية المستقبلية .....                              |
| 91 | 6-5. خلاصة الفصل .....                                               |
| 92 | - قائمة المصادر والمراجع .....                                       |
| 98 | - الملاحق .....                                                      |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | جدول (1-1): ملخص الدراسات السابقة .....                                                                              |
| 9  | جدول (2-1): نتائج الدراسة الاستطلاعية .....                                                                          |
| 42 | جدول (1-2): العلاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية .....                        |
| 47 | جدول (2-2): متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها في الدراسة الحالية .....                                              |
| 51 | جدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية .....                                                        |
| 53 | جدول (2-3): مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة .....                         |
| 54 | جدول (3-3): المتغيرات الرئيسية وأبعادها ومؤشرات قياس فقرات أداة الدراسة .....                                        |
| 57 | جدول (4-3): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .....                                                                  |
| 58 | جدول (5-3): قياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات (مبادئ الحوكمة) مع الدرجة الكلية للمحور .....                        |
| 59 | جدول (6-3): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات جودة خدمة التراخيص مع الدرجة الكلية للمحور .....                        |
| 60 | جدول (7-3): حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة .....                                             |
| 63 | جدول (1-4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس .....                                                 |
| 64 | جدول (2-4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية .....                                         |
| 65 | جدول (3-4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .....                                         |
| 66 | جدول (4-4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي .....                                        |
| 67 | جدول (5-4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .....                                          |
| 69 | جدول (6-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة .....                   |
| 70 | جدول (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة .... |
| 72 | جدول (8-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .....                                                      |
| 73 | جدول (9-4): نتائج اختبار تعدد التداخل الخطي .....                                                                    |
| 73 | جدول (10-4): نتائج اختبار تجانس التباين .....                                                                        |
| 73 | جدول (11-4): نتائج اختبار استقلالية الأخطاء .....                                                                    |
| 74 | جدول (12-4): نتائج معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية ..... |
| 75 | جدول (13-4): نتائج أثر مبدأ الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية .....                                      |
| 76 | جدول (14-4): نتائج أثر مبدأ المساءلة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية .....                                      |

---

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 77 | جدول (4-15): نتائج أثر مبدأ المشاركة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية .....                   |
| 77 | جدول (4-16): أثر مبدأ الكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية .....                          |
| 78 | جدول (4-17): نتائج حساب الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية. |
|    | جدول (4-18): نتائج اختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الخدمة    |
| 80 | البلدية تعزى للخصائص الديموغرافية .....                                                           |
| 83 | جدول (4-19): يوضح نتائج اختبار الفرضيات من حيث القبول أو الرفض .....                              |
| 90 | جدول (5-1): التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة وآلية التنفيذ .....                            |

---

## قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل                                                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11     | شكل (1): نموذج الدراسة.                                                                                      |
| 63     | شكل (2): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس....                                              |
| 64     | شكل (3): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية                                          |
| 65     | شكل (4): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي                                          |
| 66     | شكل (5): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي                                         |
| 67     | شكل (6): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة                                           |
| 68     | شكل (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة                    |
| 70     | شكل (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة |

## الفصل الأول

### التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها

1-1. المقدمة

2-1. مشكلة الدراسة

3-1. تساؤلات الدراسة

4-1. أهمية الدراسة

5-1. ملخص الدراسات السابقة

6-1. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية

7-1. أهداف الدراسة

8-1. فرضيات الدراسة

9-1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

10-1. هيكل الدراسة

11-1. خلاصة الفصل

## 1-1. المقدمة

في ظلّ التطور الهائل في عالم الأعمال والتوجهات العالمية نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات سواء أ القطاع العام أو الخاص، أصبحت الحوكمة من الضرورات الملحّة نظراً لتزايد اهتمام الحكومات والمستثمرين وأصحاب القرار على المستوى الدولي بتطبيق مبادئ الحوكمة وأبعادها على جميع القطاعات وذلك لتحقيق مستهدفات التنمية بمحّد بناء اقتصاد مستدام متنوع في إطار أهداف رؤية 2023.

وقد قامت الدول في مختلف العالم بتطبيق الحوكمة في قطاعاتها ومؤسساتها المجتمعية بمحّد تطوير وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمجتمع وتطوير قطاع الأعمال الذي يعزّز النمو الاقتصادي، حيث يؤكد (Berson, 2022) في دراسة منشورة أجراها على "أن الحوكمة الفعالة تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في قطاع الأعمال مما يقلّل من احتمالية الفساد الداخلي، ويعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، وأن هذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة".

كما أشار (De Niclon, 2006) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة الجيدة يعزّز من الشفافية والموثوقية وتحسين العلاقات مع المستثمرين والعملاء ويسهم في تفادي الأزمات التي تنجم عن سوء الإدارة وحالات التلاعب المالي، كما يسهم في نجاح المؤسسات واستمرار أدائها بشكل فعال. ووفقاً لدراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية فإن الشفافية تساهم في تعزيز فعالية العمليات الحكومية وتحقيق رضا أكبر للمواطنين. (Transparency International, 2020)

والمملكة العربية السعودية بدورها أيضاً قامت بدعم تطبيق الحوكمة في جميع المؤسسات والمنظمات؛ لضمان نمو الأعمال وتحسين جودة الخدمات الذي بدوره ينعكس على التنمية الاقتصادية فيها، حيث تسعى الدولة إلى تحقيق حوكمة شاملة لجميع القطاعات الحكومية والخاصة، فالمنظمات والمؤسسات الخدمية والبلدية هي مؤسسات حكومية تعمل الدولة من خلالها على تقديم خدماتها للمواطنين وتسعى لتحقيق الصالح العام للمواطن والدولة معاً، وتعزّز تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجميع مجالاتها، إضافة إلى تحسين مستوى الحياة وتوفير بيئة أعمال تواكب التطورات العالمية وتحقيق خدمات تتسم بالجودة من منطلق تحقيق الجودة الشاملة.

ومؤخراً، تم إجراء العديد من التحديثات للوائح التنفيذية في الكثير من القطاعات وخاصة في القطاع البلدي حيث تم تعديل نظام إجراءات التراخيص البلدية بمحّد مراعاة التطور والنشاط العمراني والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ومواكبة تنوّع احتياجات المستفيدين في قطاع التشييد والبناء، بالإضافة إلى تلبية تطلعات المستثمرين والمنشآت التجارية، جاءت هذه التحديثات انطلاقاً من أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، لتحقيق مزيداً من الشفافية وحوكمة إجراءات التراخيص ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما ينعكس على تحسين بيئة الأعمال وتعزيز جاذبية الاستثمار في المملكة العربية السعودية.

وفقاً لتقرير أمانة محافظة جدة (2021) تم تبني أنظمة رقمية ترتبط بالحكومة لتحسين جودة خدمات التراخيص البلدية، وقد أثبتت هذه الأنظمة فعاليتها في تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف الإدارية، ففي عام 2020 أصدرت أمانة محافظة جدة أكثر من 111.000 رخصة تجارية عبر بوابتها الإلكترونية، مما يؤكد على أن الرقمنة المرتبطة بالحكومة تعمل على تحسين الكفاءة وسرعة الإنجاز.

وتؤكد دراسة (Efunniyi, et, all. 2024) أن الشركات التي تطبق مبادئ حوكمة قوية تتمتع بأداء مالي وإداري أفضل، حيث أن 44% من المستثمرين يرون أن الحوكمة القوية تقلل من المخاطر وتزيد من العائدات على المدى الطويل.

كما أظهر تقرير لـ Diligent أن 49% من أعضاء مجالس الإدارة يعتقدون بضرورة تغيير بعض الممارسات لتعزيز الحوكمة، مما يشير إلى أهمية التقييم المستمر لفعالية الإدارة، وأن 82% من المستثمرين العالميين في عام 2024 أكدوا على ضرورة دمج ممارسات الحوكمة والبيئة والمجتمع في استراتيجيات الشركات، حيث تُعد تلك الممارسات جزءاً من نجاح الشركة في الأسواق التنافسية. (Barao, 2023)

ونظراً لأن القطاع البلدي أحد القطاعات الحكومية الهامة التي تقدم خدمات مختلفة وحيوية للمواطنين، كان من الأهمية بمكان تناول موضوع تأثير الحوكمة على جودة خدمات التراخيص البلدية التي تقدمها أمانة مدينة جدة باعتبارها أحد مؤسسات القطاع البلدي والتي بدورها تدعم عجلة التنمية والاستثمار في المملكة العربية السعودية. تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية؛ للكشف عن العلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.

## 1-2. مشكلة الدراسة

في ظل التطورات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح تحسين جودة الخدمات العامة أحد الأولويات الوطنية لضمان استمرارية النمو وتحقيق أهداف رؤية 2023، وقد شهدت المملكة العربية السعودية تطوراً هائلاً بعد برنامج التحول البلدي الرقمي في مختلف المؤسسات الحكومية لتقديم خدماتها للمواطنين والمستفيدين بسهولة ويسر، فالتراخيص البلدية أحد الخدمات التي تقدمها أمانة محافظة جدة، وتعتبر جزءاً حيوياً من هذه الجهود حيث تسهم في تيسير الأعمال التجارية والبناء والتطوير الحضري، ولكن بالرغم من هذا التقدم لاتزال بعض الخدمات تواجه بعض التحديات التي تتعلق بالفعالية والشفافية والكفاءة في تقديمها، مما يبرز الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة، وهي عناصر أساسية في مواجهة التحديات التي تتعلق بتأخير إصدار التراخيص أو وجود بعض الإجراءات المعقدة التي قد تفتح مجالاً للتلاعب أو الفساد الإداري أو تعطيل المشاريع.

وقد أظهرت تقارير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)\* عن رصد عدد من حالات الفساد المالي والإداري في عدة جهات حكومية منها البلديات والأمانات والإسكان حيث تم تأكيد وجود حالات رشاي وشاوي واستغلال للنفوذ الوظيفي من قبل بعض العاملين في هذه الجهات، وأكدت (نزاهة) على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الخدمات الحكومية يقلل من فرص الفساد ويزيد من ثقة المستفيدين، كما أن الإجراءات التي تتسم بالشفافية والمسؤولية تجعل الخدمات أكثر كفاءة وتقلل من الشكاوى المتعلقة بتأخير التراخيص أو تعقيدات إجراءاتها. (نزاهة، 2024)

وحيث أن رؤية المملكة 2030 تركز على تحسين الكفاءة والشفافية في القطاعات الحكومية بما في ذلك البلديات، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر أحد العناصر الأساسية في تحقيق هذا الهدف، وزيادة فعالية العمليات وتبني التحول الرقمي في الخدمات الحكومية مثل التراخيص التجارية وتراخيص البناء تمثل خطوة رئيسية نحو تحسين جودة الخدمة وتقليل البيروقراطية. (تقرير أمانة محافظة جدة، 2024)

تناولت العديد من الدراسات السابقة بإسهاب موضوع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية والصحية والبلدية بشكل عام، وأكدت هذه الدراسات (بن ساعد، 2023؛ يحيوي وحدمر، 2021)، إضافة إلى توصيات التقارير الصادرة عن جهات حكومية على أن تطبيق الحوكمة على الخدمات الحكومية لا يُحسن فقط من الكفاءة وسرعة الأداء؛ بل يرفع أيضاً من جودة وكفاءة الخدمات، كما يقلل من احتمالات حدوث الفساد، ويسهم في تحسين التجربة العامة للمستفيدين وهو ما يتماشى مع تطلعات التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية ورؤية 2030، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بربط موضوع الحوكمة بخدمة التراخيص البلدية التي لم يتم تناولها في أي من الدراسات السابقة، ونظراً لأهمية هذه الخدمة ودورها في التطوير العمراني إضافة إلى وجود بعض حالات الفساد الإداري التي تؤثر على سير كفاءة الخدمات البلدية، كان من الأهمية بمكان تناول موضوع تطبيق الحوكمة على خدمة التراخيص البلدية، وتأثير ذلك على تحسين جودة هذه الخدمة في أمانة محافظة جدة، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

### 3-1. تساؤلات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيس تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد علاقة بين تعزيز الشفافية وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة

جدة؟

---

(\*) هيئة حكومية تعنى بالعمل على حماية النزاهة ومكافحة الفساد، وتعمل على تنسيق الجهود بين القطاعين العام والخاص في التخطيط والمراقبة، وتسعى هذه الهيئة إلى تكريس مبدأ الشفافية والمساءلة، وتتبع الأداء الحكومي في مختلف الجهات وفاعليته، وتقوم الهيئة لعمل جولات رقابية شهرياً بمعدل متوسط 1600 جولة.

2. هل يوجد علاقة بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في

أمانة محافظة جدة؟

3. هل يوجد علاقة بين تطبيق مبدأ المشاركة وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة

محافظة جدة؟

4. هل يوجد علاقة بين مبدأ الكفاءة وبين تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة

جدة؟

## 1-4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تسهم في تعزيز المعرفة حول الحوكمة وتطبيق مبادئها في القطاع البلدي باعتباره من القطاعات الحيوية التي تتسم بالديناميكية والحركة المستمرة، إضافة إلى أهمية تأثير الحوكمة على جودة الخدمات وخصوصاً خدمة التراخيص البلدية التي تقدمها أمانة محافظة جدة للمواطنين والمستفيدين، حيث أن التطورات الإدارية الهائلة في القطاعات الحكومية بعد برنامج التحول البلدي الرقمي جعل ذلك أمراً ضرورياً لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية في القطاع البلدي بهدف تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أنه على الرغم من التقدم الذي أحرزته المؤسسات الحكومية إلا أن هناك بعض القطاعات أو المؤسسات الحكومية تواجه عدد من المشكلات في سرعة إنجاز الإجراءات وكفاءة الخدمات فضلاً عن حالات الفساد الإداري الموجودة وفقاً لتقارير (نزاهة)، ومع تزايد متطلبات عملية التنمية واحتياجات المواطنين للحصول على خدمات حكومية أكثر كفاءة وسرعة وشفافية، كان لزاماً على المؤسسات الحكومية مثل أمانة محافظة جدة العمل على توفير خدمات تتسم بالجودة والسرعة والشفافية، وحيث أن التراخيص البلدية تمرّ بعدة مراحل وتحتاج إلى متطلبات وإجراءات وآليات لإصدارها، وفترات زمنية لكل إجراء يتعلق بها، واستجابة لنماذج الأعمال الحديثة، فقد اشتملت التغييرات التي طرأت مؤخراً على القطاع البلدي على الكثير من الإجراءات والتي بدورها تساهم في حوكمة إجراءات التراخيص التجارية والإنشائية، وتحسين البيئة الاستثمارية. ونظراً لندرة الدراسات التطبيقية التي تركز على خدمة التراخيص البلدية وحوكمتها في أمانة محافظة جدة تحديداً، فإن هناك حاجة ماسة لتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة، وتمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

### - الأهمية العلمية (النظرية):

1. بشكل عام في أهمية موضوع الحوكمة كونه توجّه عالمي هام ومتطلب لتحقيق الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي الخدمي.
2. وتبرز أهمية الدراسة في أهمية موضوع تأثير الحوكمة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة مدينة جدة.
3. تعتبر مثل هذه الدراسات قيمة مضافة للدراسات التي تدعم أهداف رؤية 2030، وأيضاً للباحثين في هذا المجال، حيث أنها تساهم في ملائمة المؤسسات الحكومية الخدمية وبشكل خاص الأمانات والمؤسسات البلدية العصر الجديد للأعمال.
4. قلة الدراسات التي تناولت خدمة التراخيص البلدية وربطها بموضوع الحوكمة؛ حيث أن الحوكمة من المصطلحات الحديثة وهي ضرورة ملحة؛ لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية وخاصة القطاع البلدي، باعتبارها المسؤولة عن التطور العمراني والاقتصادي والاستثماري.

## - الأهمية العملية (التطبيقية):

ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بمحاور مختلفة وهي على النحو التالي:

1. انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية باعتبار أن الحوكمة ضرورة لتحقيق أهداف رؤية 2023 وأهداف التنمية المستدامة.
2. يكتسب مفهوم حوكمة خدمة التراخيص البلدية وتطبيق مبادئها في هذا المجال أهمية كبيرة حيث تنعكس الحوكمة كقيمة مضافة، وركيزة أساسية لتطوير وتحسين الخدمات الحكومية البلدية المقدمة للمواطنين بما يخدم منفعة الصالح العام والاقتصاد الوطني. حيث أشار التقرير الصادر عن وزارة البلديات والإسكان (2023)، أن عدد التراخيص البلدية التي أصدرتها الوزارة 250.000 رخصة تنوعت ما بين رخص إنشائية وتجارية، كانت نسبة رضا أفراد المجتمع عن الخدمات الرقمية المقدمة 87% .
3. الاستفادة من تأثير الحوكمة على جودة الخدمات ذات العلاقة بالتراخيص البلدية؛ لتحقيق العدالة والشفافية في إجراءات وآليات التراخيص البلدية، مما يعزز بيئة الأعمال التي تلائم تطورات العصر في شتى المجالات.
4. أهمية موضوع التراخيص البلدية باعتبارها خدمة تُقدّم للمواطنين وتضمن توفير احتياجات المجتمع من الخدمات وفرص العمل وجذب المستثمرين، وتعزز تنمية التطوير العمراني الحضري، فوفقاً للتقرير الصادر عن وكالة التعمير بأمانة محافظة جدة (2023)، بلغت عدد التراخيص البلدية التي أصدرتها أمانة جدة لعام 2021 عدد (38,912) رخصة، وفي عام 2023 تم إصدار 12.614 رخصة بناء سكني وتجاري شملت 92.408 وحدة سكنية وتجارية. فيما بلغت رخص المشاريع الريادية 60 رخصة، وبلغت مساحة البناء الإجمالية للمباني المرخصة الجديدة بنوعيتها نحو 28 مليون متراً مربعاً.
5. كذلك تتضح أهمية الدراسة عملياً في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية حول تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية واستفادة الجهات الحكومية الأخرى من هذه النتائج.

## 1-5. ملخص الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في بناء البحث العلمي، إذ تساهم في تكوين الخلفية العلمية لموضوع الدراسة، وتحديد ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج، والكشف عن الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. كما تساعد في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واختيار المنهجية المناسبة، بما يضمن بناء الدراسة الحالية على أسس علمية رصينة، وتجنب تكرار ما سبق تناوله في الأدبيات العلمية. ونظراً لكثرة الدراسات المرتبطة بموضوع الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية، يقتصر هذا الفصل على عرض موجز لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بينما سيتم تناولها وتحليلها بصورة أكثر تفصيلاً في الفصل الثاني. ويعرض الجدول الآتي ملخصاً لأهم هذه الدراسات.

جدول (1-1) ملخص الدراسات السابقة وأهم النتائج التي توصلت إليها

| الباحث (السنة)         | هدف الدراسة                                                                    | أهم النتائج                                                                                                                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يحيوي وحدمر (2022)     | التعرف على أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالجزائر     | أظهرت الدراسة أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يسهم في تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع كفاءة الأداء وتعزيز التواصل بين الجهة المقدمة للخدمة والمستفيدين. |
| إبراهيم (2022)         | دراسة أثر تطبيق الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الحكومية                         | توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في رفع جودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي.                                                             |
| أبو عواد وآخرون (2022) | قياس دور الحوكمة في تطوير الخدمات الحكومية                                     | أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والمساءلة ويرفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات.                                                    |
| العنبي (2022)          | التعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الحكومية بالملكة العربية السعودية | بينت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتحقيق رضا المستفيدين.                                                               |
| صبري وحسينة (2022)     | دراسة أثر الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية                     | أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين جودة الخدمات التعليمية.                                                                     |
| جوشي وعطية (2020)      | دراسة أثر الحوكمة في تحسين جودة الخدمات البلدية                                | أكدت النتائج أن الحوكمة تسهم في تطوير الأداء البلدي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.                                                           |
| السمان والجبوري (2016) | دراسة دور الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية                              | توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والخدمات الحكومية.                                                             |
| Pierre (2011)          | تناول الحوكمة في الإدارة العامة وأثرها في تطوير الخدمات                        | أكد أن الحوكمة تمثل إطاراً فعالاً لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة.                                                                         |
| Savoie (2015)          | تحليل دور الحوكمة في تطوير الإدارة العامة                                      | أوضحت الدراسة أن الحوكمة تعزز الكفاءة والشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية.                                                                       |
| Boston (2017)          | دراسة الحوكمة الحديثة ودورها في تحسين أداء القطاع العام                        | أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز ثقة المستفيدين.                                                       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

يتضح من الجدول السابق أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية أولت اهتماماً متزايداً بموضوع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وقد اتفقت جميعها على وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في تعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما أظهرت هذه الدراسات تنوعاً في البيئات التطبيقية التي أجريت فيها، حيث شملت قطاعات حكومية وتعليمية وخدمية مختلفة، الأمر الذي يعكس الأهمية المتزايدة للحوكمة بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. وفي المقابل، يلاحظ أن الدراسات السابقة لم تتناول بصورة مباشرة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، كما لم تربط بين أبعاد الحوكمة مجتمعة

وأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية في البيئة البلدية السعودية، الأمر الذي استدعى إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من واقع المشكلة وتحديد أبعادها، تمهيداً لاستخلاص الفجوة البحثية التي انطلقت منها الدراسة الحالية.

## 1-6. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية:

حرص الباحث قبل تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وفرضياتها على إجراء دراسة استطلاعية استكشافية؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة، واستكشاف مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحديد أبرز التحديات التي قد تؤثر في كفاءة تقديم الخدمة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تستدعي إجراء الدراسة الحالية. واعتمدت الدراسة الاستطلاعية على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية، بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وتحديد المجالات التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث. كما شملت الدراسة مراجعة عدد من الأنظمة واللوائح التنظيمية والأدلة الإجرائية ذات الصلة بالتراخيص البلدية، إضافة إلى الاطلاع على التقارير المؤسسية والوثائق المنشورة المتعلقة بتطوير الخدمات البلدية والتحول الرقمي في أمانة محافظة جدة. كما أجرى الباحث عدداً من المناقشات الأولية غير المنظمة مع بعض العاملين في إدارة التراخيص البلدية؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئة العمل، ورصد أبرز الصعوبات التي قد تؤثر في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، والاستفادة من آرائهم في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها الرئيسة. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن عدد من المؤشرات المهمة، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول (1-2): نتائج الدراسة الاستطلاعية لتحديد الفجوة البحثية

| مجال الدراسة الاستطلاعية          | أبرز النتائج                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مراجعة الدراسات السابقة           | أظهرت المراجعة أن معظم الدراسات تناولت أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية بصورة عامة، بينما هناك ندرة في الدراسات التي تناولت جودة خدمة التراخيص البلدية في البيئة السعودية، ولا سيما في أمانة محافظة جدة. |
| مراجعة الأنظمة واللوائح والتقارير | تبين وجود اهتمام مؤسسي بتعزيز الحوكمة والتحول الرقمي ورفع جودة الخدمات البلدية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير بعض الممارسات المرتبطة بالشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة.                                                         |
| المناقشات الأولية مع العاملين     | أشارت إلى وجود تباين في مستوى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى الحاجة إلى تعزيز الإجراءات التي تسهم في رفع سرعة إنجاز المعاملات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا المستفيدين.                            |
| النتيجة العامة                    | أكدت الدراسة الاستطلاعية وجود حاجة لإجراء دراسة علمية تقيس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.                                                                                             |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير جودة الخدمات البلدية، إلا أن مراجعة الأدبيات والواقع العملي أظهرت محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت بصورة مباشرة أثر مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة) على جودة خدمة

التراخيص البلدية بأبعادها (السرعة، والكفاءة، ورضا العملاء) بما يسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات البلدية، وهو ما مهد لتحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

## - الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة- العربية والأجنبية- أن موضوع الحوكمة قد حظي باهتمام بحثي متزايد، حيث تناولت معظم الدراسات أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق رضا المستفيدين في قطاعات حكومية وخدمية متنوعة. كما أكدت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعكس أهمية الحوكمة باعتبارها مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في القطاع العام.

وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أنها كشفت عن عدد من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث. فقد تبين أن معظم الدراسات تناولت الحوكمة أو جودة الخدمات الحكومية بصورة عامة، أو ركزت على قطاعات حكومية مختلفة، في حين لم تتناول بصورة مباشرة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة على جودة خدمة التراخيص البلدية بأبعادها السرعة، والكفاءة، ورضا العملاء في أمانة محافظة جدة.

كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على وجود حاجة عملية إلى دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمات التراخيص البلدية، في ظلّ التوجهات الوطنية نحو تطوير الخدمات الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبخاصة ما يتعلق برفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتحسين تجربة المستفيد.

وتتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسات تطبيقية - في حدود علم الباحث - تناولت قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، والكفاءة، ورضا العملاء) في أمانة محافظة جدة، باستخدام نموذج يجمع بين هذه المتغيرات ويقاس طبيعة العلاقة والتأثير بينها في البيئة البلدية السعودية.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، جاءت الدراسة الحالية لتقديم نموذج تطبيقي يختبر أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الخدمات البلدية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة الحالية منهجية علمية تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية ومتغيراتها، حيث تم اختيار المنهج وأسلوب المعاينة وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية بما يحقق دقة النتائج وإمكانية تعميمها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما تم اختيار عينة مناسبة تمثل مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في إدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، والبالغ عددهم (550) موظف، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بلغ حجمها (231) موظفاً، وتم استبعاد (7) استمارات غير قابلة للتحليل الإحصائي، ليصبح العدد النهائي (224) موظف. والاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع

البيانات تم تصميمها والاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة في ذلك بما تناسب مع هذه الدراسة وأهدافها، كما التحقق من صلاحيتها بإجراء اختبار صدقها وثباتها، كذلك تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج SPSS V26 لإجراء تحليل البيانات، بما يسهم في الوصول إلى نتائج تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، وسيتم عرض منهجية وإجراءات الدراسة بصورة تفصيلية في الفصل الثالث بإذن الله.

## 7-1. أهداف الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية من خلال تحليل المؤشرات أو البيانات الكمية في أمانة محافظة جدة، وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. قياس تأثير الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة.
2. التعرف على تأثير المساءلة والتدقيق على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، من خلال الحد من الفساد الإداري.
3. تحديد تأثير مبدأ المشاركة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة من خلال كفاءة وفاعلية أداء الموظفين والحد من الأخطاء الإدارية.
4. بيان تأثير الكفاءة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة من خلال سرعة تنفيذ الخدمات ورضا العملاء.

## 8-1. فرضيات الدراسة

بناءً على العلاقة بين متغيرات الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

- ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (الكفاءة، السرعة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.
- ف2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (الكفاءة، السرعة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة. وينبثق منها أربع فرضيات فرعية وهي كما يلي:

- ف 1-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.

- **ف2-2:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة

نظر موظفي أمانة جدة

- **ف2-3:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر

موظفي أمانة جدة.

- **ف2-4:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر

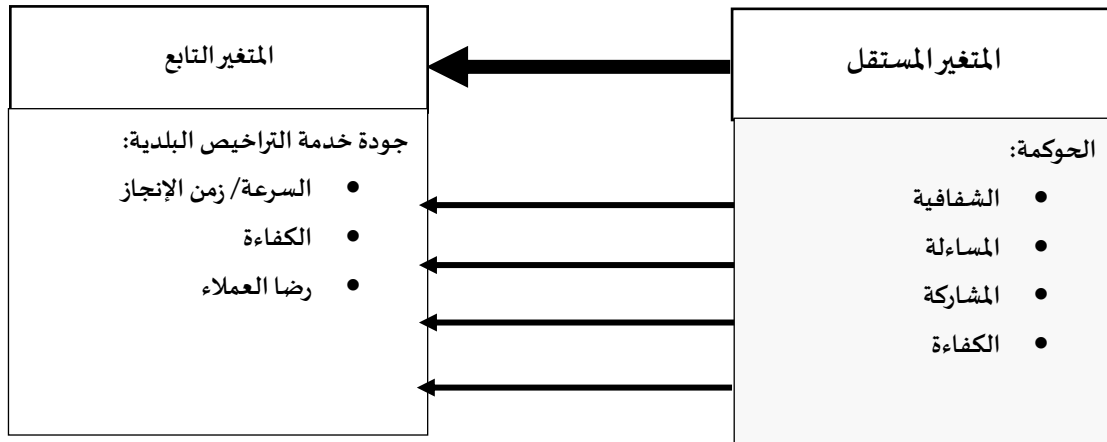
موظفي أمانة جدة

**ف3:** توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

## - نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير الحوكمة ومبادئها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) (متغير مستقل) على جودة خدمة التراخيص البلدية (متغير

تابع) في أمانة محافظة جدة، واستناداً لمتغيرات الدراسة وفرضياتها فإن نموذج الدراسة تم تمثيله بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

شكل (1-1): يوضح نموذج الدراسة

## 1-9. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يشير عنوان الدراسة وموضوعها إلى المتغيرات المختلفة والتي تعتبر من المصطلحات الهامة التي تم استخدامها في الإطار النظري للدراسة وهي: الحوكمة، الجودة، جودة الخدمات، التراخيص البلدية.

### - الحوكمة Governance Corporate

كما تعرف الحوكمة بأنها: الإطار الذي يحدد السلطات والمسؤوليات لتحقيق الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأطراف المعنية، حيث تضمن توزيع الموارد والمساءلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك، تشير الحوكمة إلى العمليات والهياكل المؤسسية التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة من أجل تعزيز الثقة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (UN, 2007)

يمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنها: عبارة عن عمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس لإدارة التراخيص البلدية، يتم من خلالها توظيف الموارد المتاحة وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة تؤدي إلى إضفاء المزيد من السرعة والكفاءة، والشفافية، والمراقبة المالية والإدارية على أداء أنشطة وخدمات التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

### - الجودة Quality

تعرف الجودة: بأنها "الدرجة التي تفي بها المنتجات أو الخدمات بتوقعات العملاء وتتوافق مع المعايير والمتطلبات المحددة". (Juran, 1988, 15)

كما تُعرف أيضاً بأنها: "الالتزام بعملية التحسين المستمر لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل متسق". (Crosby, 1979, 10)

- **جودة الخدمات:** وتُعرف على أنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تحقق معايير الجودة وتساهم في تحسين مستوى الرضا لدى العملاء، وتعزز

الثقة في المؤسسات الحكومية عن طريق توفير أداء يتجاوز توقعاتهم. (Parasuraman et al., 1988)

وهي: "الدرجة التي تلبي بها الخدمة توقعات ورغبات المستفيدين وتساهم في رضا العملاء وإيجاد تجربة متميزة، وتتعلق جودة الخدمات بقياس مدى

التوافق بين ما يقدمه مقدم الخدمة وما يتوقعه العملاء". وتُعتبر جودة الخدمات مؤشراً لفعالية وكفاءة المنظمة في تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء

وتزيد عن متطلباتهم. (Grönroos, 1984)

### - التراخيص البلدية

وفقاً لنظام إجراءات التراخيص البلدية فإن الترخيص البلدي هو: الموافقة المكتوبة من الأمانات والبلديات التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية

والإسكان لشخص ذي صفة طبيعية أو معنوية ببناء أو فتح محل لأي نشاط على موقع معين، وفق الشروط المحددة في نظام البلديات والقرى اللوائح المتعلقة

به. (أمانة محافظة جدة).

وهي تصاريح رسمية تصدرها البلديات للأنشطة التجارية أو العقارية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح المحلية. (World Bank, 2017)

كما يمكن تعريفها أيضًا على أنها: أذونات تُمنح للأفراد والشركات لممارسة أنشطة معينة، تهدف للحفاظ على النظام العام وتلبية معايير السلامة. ( )

## (International Finance Corporation 2021)

**جودة التراخيص البلدية:** تُشير جودة التراخيص البلدية إلى معايير الكفاءة والفعالية، الشفافية والسرعة في عملية إصدار التراخيص وإنهاء إجراءاتها بشكل فوري حيث أنها تساهم في تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات. (World Bank, 2021) وتعرف بأنها: درجة الالتزام بتقديم خدمات التراخيص بكفاءة وفعالية لتحقيق رضا المواطنين والمستثمرين وتحفيز التنمية الاقتصادية 2019، (OECD)

**التعريف الإجرائي لجودة خدمة التراخيص البلدية:** قدرة أمانة محافظة جدة على تحقيق رغبات المستفيدين والمواطنين بالشكل الذي يحقق الرضا التام عن خدمة التراخيص البلدية بما يتطابق مع توقعات المستفيد عن كفاءة وفعالية وسرعة إنجاز الخدمة التي تقدمها أمانة محافظة جدة ضمن إطار معايير الحوكمة التي تحقق مستوى عالٍ من الشفافية والكفاءة والسرعة والفاعلية لضمان التحسين المستمر وتعزيز الثقة بين مقدم أمانة محافظة جدة وبين عملائها بما يتناسب مع التطورات السريعة في قطاع الأعمال.

## 10-1. هيكل الدراسة:

انتظمت الدراسة في خمسة فصول مترابطة، حيث مثل الفصل الأول الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تخصيص الفصل الثالث لمنهجية وإجراءات الدراسة، كما تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في الفصل الرابع، أما الفصل الخامس، فقد تضمن مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية، وجاء تقسيمها كما يلي:

- الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها، ويتضمن:

1-1. المقدمة

2-1. مشكلة الدراسة

3-1. تساؤلات الدراسة

4-1. أهمية الدراسة

5-1. ملخص الدراسات السابقة

6-1. الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية

7-1. أهداف الدراسة

8-1. فرضيات الدراسة

9-1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

10-1. هيكل الدراسة

11-1. خلاصة الفصل

- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، ويتضمن:

1-2. مقدمة

2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة

3-2. المبحث الثاني: جودة الخدمات

4-2. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة

5-2. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

6-2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها: أوجه التشابه والاختلاف

7-2. خلاصة الفصل

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويتضمن:

1-3. مقدمة

2-3. منهج الدراسة

3-3. مجتمع وعينة الدراسة

4-3. حدود الدراسة

5-3. وسائل جمع البيانات وأدوات الدراسة

6-3. المعالجات والأساليب الإحصائية

7-3. خلاصة الفصل

- الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ويتضمن:

1-4. مقدمة

2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

3-4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4-4 اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

5-4 اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

6-4. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

7-4. خلاصة الفصل

- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية، ويتضمن:

1-5. مقدمة

2-5. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

3-5. التوصيات

4-5. المقترحات البحثية المستقبلية

5-5. خلاصة الفصل

## 11-1. خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث استعرض مقدمة الدراسة التي أبرزت أهمية الحوكمة بوصفها أحد المداخل الرئيسة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ولا سيما خدمات التراخيص البلدية. كما عرض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الرئيسة والفرعية، وصاغ أهداف الدراسة وفرضياتها بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية، إضافة إلى بيان أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية، وحدودها الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، والتعريف بالمصطلحات الرئيسة المستخدمة فيها.

كما تضمن الفصل عرضاً موجزاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، شمل المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، والدراسة الاستطلاعية، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، فضلاً عن تقديم ملخص للدراسات السابقة وهيكل الدراسة، بما يوفر للقارئ تصوراً متكافئاً عن البناء المنهجي للرسالة. ويعد هذا الفصل الأساس الذي انطلقت منه الدراسة، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بمبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1-2. مقدمة
- 2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة
- 3-2. المبحث الثاني: جودة الخدمات
- 4-2. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية وحوكمتها
- 5-2. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية
- 6-2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- 7-2. خلاصة الفصل

## 2-1. مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد المكونات الأساسية في البحث العلمي، إذ يوفّر الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من فهم الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها النظرية والعملية، إلى جانب ربط المفاهيم والنماذج ذات الصلة بالموضوع (Creswell, 2018). ويُسهّم هذا الإطار في بلورة الرؤية العلمية للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الرئيسة، وتوضيح العلاقات البيئية، وتحليل الاتجاهات الفكرية المختلفة، مما يتيح تفسير الظواهر بأسلوب منهجي قائم على الأدلة. وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة، فقد تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة مباحث رئيسة:

المبحث الأول: يتناول الحوكمة بمفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها، مع تحليل نماذجها الدولية والإقليمية وآليات تطبيقها في القطاع الحكومي، وبيان دورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي (OECD, 2015; World Bank, 2022).

المبحث الثاني: يركّز على جودة الخدمات من حيث المفهوم والمبادئ والمعايير الدولية، وأطر التقييم، مع بيان دور الجودة في تطوير الخدمات البلدية ومتطلبات تحقيقها، وإبراز أثر الالتزام بمعايير الجودة على كفاءة الخدمات الحكومية (Parasuraman et al., 1988; ISO, 2015).

المبحث الثالث: يتناول خدمة التراخيص البلدية والحوكمة، موضحاً طبيعة هذه الخدمات، وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، والتحديات التي تواجهها، ودور الحوكمة في تنظيمها وتحقيق الشفافية والكفاءة (UN-Habitat, 2020).

المبحث الرابع: يدرس تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، مع التركيز على آليات الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، والتحول الرقمي، كمدخلات لتحسين جودة الخدمة ورضا المستفيدين (Al-Khouri, 2021).

والدراسات السابقة، الذي يستعرض الأبحاث المرتبطة بموضوع الدراسة محلياً وإقليمياً ودولياً، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، بهدف استخلاص النتائج الرئيسة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، ورصد الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، وبذلك يُسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم إضافة نوعية للمجال (Neuman, 2014).

## 2-2. المبحث الأول: المتغير المستقل: الحوكمة "Governance Corporate"

ظهر مفهوم الحوكمة في أدبيات الاقتصاد المؤسسي خلال سبعينيات القرن العشرين، ثم تبنته هيئات دولية في التسعينيات استجابةً لأزمات الفساد وضعف فاعلية القطاع العام (Peters, 2020). ومع مطلع الألفية، توسع ليشمل الحوكمة الإلكترونية والرقمية بوصفها أدوات تحسين الأداء الحكومي. (UN E-Government Survey, 2022).

وقد تطور مفهوم الحوكمة ليشمل القطاعين العام والخاص، خاصة مع تصاعد الحاجة إلى إدارة فعالة للموارد العامة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية.

### 1-2-2. مفهوم الحوكمة

الحوكمة عبارة عن "عمليات يتم ربطها وترتيبها كأساس للإدارة الجيدة، ويتم من خلالها توظيف الموارد المتاحة، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة تؤدي إلى إضفاء المزيد من السرعة والكفاءة، والشفافية، والمراقبة المالية والإدارية على أداء أنشطة الخدمات المقدمة. (APM, 2022)

كما تعرّف بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (Peters, 2020)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2013) تعرّف الحوكمة بأنها: "مجموعة من السياسات والعمليات والهيكل التي توجه السلطات وتمكّنها من إدارة وتنفيذ السياسات العامة لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة شفافة وفعالة وعادلة".

وتعرّفها أيضاً بأنها: "مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تضمن الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسات، عبر تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرار (OECD, 2019)

ويعرّفها البنك الدولي بأنها: "الأسلوب الذي تُمارَس من خلاله السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد لتحقيق التنمية". (World Bank, 1992)

أما تعريف المعهد الدولي للحوكمة ينص على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والتحكم فيها، والذي يتضمن تحديد حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المؤسسة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتحديد القواعد والإجراءات لصنع القرارات". (IIA, 2013)

وتُعرّف أيضاً بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات العامة ومراقبتها لتحقيق الشفافية والمساءلة، وضمان الكفاءة والفعالية". (World Bank, 2019).

## 2-2-2. أهداف الحوكمة في القطاع العام

1. تعزيز الشفافية بكشف المعلومات للمستفيدين.
2. رفع الكفاءة عبر الاستخدام الأمثل للموارد. (OECD, 2021)
3. مكافحة الفساد بتفعيل آليات الرقابة.
4. تعزيز الثقة العامة من خلال المشاركة المجتمعية. (UNDP, 2021)

## 2-2-3. مبادئ الحوكمة الأساسية: (معمر، 2024)، (UNDP, 2021)

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يضمن تطبيقها في المؤسسات بمختلف القطاعات تحقيق أداء مؤسسي فعال مع ضمان تحقيق الأهداف المنشودة على أكمل وجه، أهمها:

1. **الشفافية:** تعني الإفصاح الواضح والدقيق عن السياسات والإجراءات والبيانات المتعلقة بالخدمات المقدمة، وتهدف الشفافية إلى توفير المعلومات بشكل مفتوح للجمهور وأصحاب المصلحة، مما يسهل من عملية فهم سياسات وإجراءات المؤسسات، وتسهم في تعزيز ثقة المواطنين، وتحقيق الرقابة العامة على الأداء.
2. **المساءلة:** تشير إلى خضوع القيادات والعاملين للمحاسبة عن قراراتهم وأعمالهم، وهي شرط أساسي لضمان الجودة والاستدامة في تقديم الخدمة. (World Bank, 2020)، مما يساهم في منع الفساد وتحقيق العدالة في الإدارة.
3. **المشاركة:** تعني إشراك المواطنين في اتخاذ القرار وتقييم الخدمات، مما يرفع من فاعلية السياسات العامة ويزيد من استجابة المؤسسات لاحتياجات المستفيدين. (Fung, 2015)
4. **الفعالية والكفاءة:** تهدف الحوكمة إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال حسن إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية، وضمان تحقيق النتائج المرجوة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.
5. **العدالة وتكافؤ الفرص:** تضمن الحوكمة توزيع الموارد والخدمات بعدالة، دون تمييز بين فئات المجتمع أو مناطق، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بجودة تقديم الخدمة وكفاءتها. (Grindle, 2007)
6. **الاستجابة:** سرعة تلبية احتياجات المستفيدين.
7. **سيادة القانون:** الالتزام بالتشريعات واللوائح النافذة.

## 2-2-4. أبعاد الحوكمة

1. البعد الإداري (Management).
2. البعد المؤسسي (Policies & Structures).
3. البعد التشاركي (Stakeholder Engagement).
4. البعد الرقابي (Oversight & Control).
5. البعد الرقمي (Digital Governance) (ISO, 2020).

## 2-2-5. أنماط الحوكمة

- الحوكمة الرشيدة (Good Governance).
- الحوكمة الإلكترونية (E-Governance).
- الحوكمة التشاركية (Participatory Governance).
- الحوكمة الذكية (Kettani) (Smart Governance) (Rana, 2020 &).

## 2-2-6. أطر ونماذج الحوكمة العالمية

- نموذج البنك الدولي (WGI) لقياس ستة مؤشرات (الصوت والمساءلة، فاعلية الحكومة، جودة الإطار التنظيمي، سيادة القانون، السيطرة على الفساد، الاستقرار السياسي وغياب العنف).
  - نموذج الأمم المتحدة (UN Public Governance Framework).
  - نموذج OECD للحكومة المنفتحة.
  - النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. (CAF (European CAF, 2020)
- تعتبر سنغافورة من أبرز الدول التي طبقت بنجاح سياسات الحوكمة الرشيدة، حيث قامت الحكومة السنغافورية بتطوير أنظمة رقابية صارمة وتطوير آليات للشفافية، مما ساهم في تحسين الخدمة العامة وزيادة فعالية مؤسسات الدولة. من بين المبادرات المهمة هي “نظام الحكم المحلي الذكي”، الذي يعزز من تقديم الخدمات بفعالية باستخدام التكنولوجيا. (OECD, 2021). كما اعتمدت الدنمارك على مبدأ الشفافية في إدارة الشؤون المحلية من خلال إنشاء

بوابات إلكترونية تتيح للمواطنين الحصول على بيانات عن المشاريع الحكومية والإبلاغ عن القضايا الاجتماعية، هذه الشفافية زادت من ثقة المواطنين في الحكومة المحلية وساهمت في تعزيز جودة الخدمات. (تقرير البنك الدولي، 2022)

أيضاً اتبعت العديد من الولايات الأمريكية نموذج الحوكمة المحلية المتكامل، حيث تقوم السلطات المحلية باستخدام البيانات الضخمة لتحليل احتياجات المجتمع وتوجيه السياسات والخدمات بناءً على هذه التحليلات، ولاية “كاليفورنيا” على سبيل المثال، استخدمت تحليل البيانات لتحسين خدمات النقل والمرور. (تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، 2023). كما طبقت ألمانيا آليات المساءلة في حكوماتها المحلية بشكل فعال، حيث يتم إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات من خلال منصات استشارية ومراجعات دائمة لعمل المؤسسات المحلية، وهذا ما ساعد في تحسين أداء البلديات وتعزيز شفافيتها، ولا تقل أهمية تجربة الإمارات العربية المتحدة التي قامت بتطبيق العديد من الابتكارات في إدارة الحوكمة المحلية، مثل إطلاق مشروع “مدينة دبي الذكية” الذي يتيح للمواطنين الحصول على خدمات حكومية متنوعة عبر التطبيقات الرقمية، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمة وتقليل الفوارق الاجتماعية. جميع التجارب الدولية أكدت على أن الحوكمة المحلية التي تعتمد على الشفافية والمساءلة واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وتلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الحكومية. (World Bank, 2022)، (Peters, 2020 ؛ Kaufmann & Kraay, 2018)

## 2-2-7. الحوكمة في السياق السعودي والقطاع الحكومي

رؤية السعودية 2030 أعطت الحوكمة موقعاً محورياً في برامجها التنفيذية، مع سنّ تشريعات مثل لائحة الإفصاح عن تضارب المصالح، وإنشاء هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، وفي القطاع البلدي، أصدرت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان «دليل الحوكمة في القطاع البلدي» (2022)، وأدجت مبادئ الشفافية والمساءلة في منصات بلدي وراصد لرفع جودة الخدمات وضمان مشاركة المستفيدين.

وتولي المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة لتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030، حيث تعمل الجهات الحكومية على تعزيز الشفافية، وربط الأداء المؤسسي بالنتائج، وتفعيل قنوات المشاركة المجتمعية، وتعتبر وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من أبرز الجهات التي تبنت مبادرات حوكمة واضحة، خصوصاً في الخدمات البلدية مثل التراخيص، من خلال منصات رقمية ومؤشرات أداء. (وزارة الشؤون البلدية، 2022) وفي السياق الحكومي تعتبر الحوكمة وسيلة لضبط الأداء وتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في تقديم الخدمات، وقد تبنت العديد من الحكومات أنظمة حوكمة تسعى لتحسين الإدارة العامة ورفع جودة الخدمات، وزيادة فعالية الإنفاق العام. (Kaufmann & Krey, 2018)، كما تُعتبر الحوكمة في القطاع الحكومي أداة أساسية لتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الثقة بين المواطنين والجهات الحكومية، فمن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن تحقيق ما يلي:

1. **تحسين جودة الخدمات:** تساعد الحوكمة على وضع آليات تنظيمية وضمان إجراءات فعالة توفر الخدمات بكفاءة وجودة عالية، وقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة يؤدي إلى تحسين عمليات تقديم الخدمات ويزيد من رضا المواطنين.

2. **تعزيز الثقة والمصداقية:** إن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة يعزز من ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية، والذي بدوره يعطي شعوراً للمواطنين بأن هناك عدالة ونزاهة في الإجراءات الحكومية.

3. **الحد من الفساد:** تُعد الحوكمة وسيلة فعالة للحدّ من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإلزام المسؤولين بالإفصاح عن إجراءاتهم وأعمالهم، وهذا يقلل من احتمالية وجود معاملات غير قانونية ويحسن من بيئة العمل الإداري. (World Economic Forum, 2020)

4. **تشجيع الابتكار والإبداع:** من خلال تعزيز المشاركة وتقديم الفرص للتفاعل بين الجهات الحكومية والجمهور، ويمكن تشجيع طرح الأفكار والحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين الخدمات العامة.

وفقاً لدراسة (الزهراني، 2024؛ يحياوي وحدمر، 2021)، والتقارير الحديثة للبنك الدولي فإن تطبيق الحوكمة له أهمية كبيرة في تحسين كفاءة وجودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، وقد أثبتت فعاليتها تجارب الدول التي طبقت الحوكمة الجيدة في القطاعات الحكومية، وأكد تقرير البنك الدولي الصادر بعنوان "Governance and Service Delivery" أن اعتماد الحكومات على مبادئ الحوكمة ساهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية وتحقيق مستوى أعلى من الخدمات. (World Bank, 2022). فالحوكمة في القطاع الحكومي لها أدوار حيوية وخصائص تتمثل فيما يلي:

#### • خصائص الحوكمة في الإدارات العامة (Peters, 2020)

تتميّز الحوكمة في القطاع الحكومي بمجموعة من الخصائص تُميزها عن الحوكمة في القطاع الخاص، أبرزها:

- التركيز على الصالح العام بدلاً من الربح المادي.
- التعددية في أصحاب المصلحة (المواطنين، الأجهزة الرقابية، التشريعات، المجتمع المدني).
- التعقيد المؤسسي نتيجة البيروقراطية وتعدد المستويات التنظيمية.
- الخضوع للمساءلة السياسية والاجتماعية، وليس فقط المالية أو الإدارية.

#### • الأدوار التنظيمية والرقابية (World Bank, 2020)

تلعب الحوكمة دوراً مزدوجاً في القطاع الحكومي:

- تنظيمي: من خلال وضع السياسات وتحديد الصلاحيات والهيكلة الإدارية.

- رقابي: من خلال آليات التحقق من الالتزام، مثل تقارير الأداء، والرقابة المالية، والتقييم الخارجي
- وفي المملكة العربية السعودية، تبرز مؤسسات مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد وديوان المراقبة العامة كجهات رقابية تعزز من حوكمة المؤسسات الحكومية.

## 2-2-8. تحديات تطبيق الحوكمة الحكومية (OECD, 2019).

رغم أهميتها، تواجه الحوكمة في القطاع الحكومي مجموعة من التحديات، منها:

- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات.
- ضعف البنية الرقمية الموحدة في بعض الجهات.
- محدودية قدرات الكوادر البشرية على تنفيذ معايير الحوكمة.
- مقاومة التغيير التنظيمي نتيجة الثقافة المؤسسية السائدة
- تداخل الصلاحيات وتضارب المسؤوليات بين الجهات.

## 2-2-9. العلاقة بين الحوكمة والسياسات العامة (Grindle, 2007)

تشكل الحوكمة إطاراً حاكماً لصياغة السياسات العامة، حيث تُسهم في:

- تحقيق الشفافية في تحديد الأولويات.
- تأسيس المشاركة المجتمعية في صنع السياسات.
- ربط الموارد بالنتائج لضمان فعالية الإنفاق العام.

كما أن تطبيق الحوكمة في السياسات يعزز من مرونتها، وشرعيتها المجتمعية، ويجعلها أكثر استجابة للمتغيرات.

## 2-2-10. نماذج إدارية لتفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي (OECD, 2021)

تعتمد العديد من الدول نماذج إدارية لتفعيل الحوكمة في القطاع العام، منها:

- نموذج إدارة الأداء القائم على النتائج (Results-Based Management)
- نموذج الحكومة المفتوحة (Open Government)

- نموذج CAF للتميز المؤسسي في الإدارات العامة (European CAF, 2020)
  - نموذج الحوكمة الرقمية الذي يربط البيانات والسياسات والإجراءات عبر أنظمة موحدة (UN E-Government Survey, 2022)
- وفي السعودية، تطبق الجهات الحكومية أدلة الحوكمة المؤسسية التي أصدرتها هيئة كفاءة الإنفاق، كما تعتمد وزارة الشؤون البلدية نموذجاً تشغيلياً متكاملًا يربط بين الحوكمة الإجرائية، وقياس الأداء، والتحول الرقمي (وزارة الشؤون البلدية، 2022).

## 2-2-11. العلاقة بين جودة الخدمات والحوكمة

تُظهر الأدبيات المعاصرة تلازماً وثيقاً بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين ارتفاع مستويات جودة الخدمات في القطاع العام؛ إذ تضمن الحوكمة بيئة تنظيمية تتوفر فيها الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وهي شروط تُعدّ أساسية لتحقيق الاتساق، والاعتمادية، والاستجابة التي تُقاس من خلالها جودة الخدمة (Berry 1988 & Parasuraman, Zeithaml). عندما تُفعّل آليات الشفافية- عبر نشر الإجراءات والرسوم وآجال التنفيذ بشكل مفتوح- يصبح المستفيد قادراً على مقارنة ما يتوقعه بما يحصل عليه فعلياً، فيزداد إدراكه للموثوقية والإنصاف (OECD, 2019). ويوضح تقرير البنك الدولي عن الحوكمة (World Bank, 2020) أن وجود قنوات مساءلة واضحة (مثل مؤشرات الأداء المرتبطة بالموظف والوحدة التنظيمية) يقلل من التباين الإجرائي ويرفع سرعة إنجاز المعاملات بنسبة قد تتجاوز 35% في الإدارات التي تتبنى نظام مراجعة داخلية فعال. كذلك تشير دراسات ميدانية في البلديات السعودية إلى أن الرضا الكلي عن الخدمات يرتفع بمعدل نصف نقطة مئوية على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد مع كل تحسّن طفيف (1%) في مؤشر الشفافية. (Mohamed, 2023 & Alqahtani)، من جهة أخرى، تُعدّ المشاركة المجتمعية آلية تكاملية تُعزّز جودة الخدمات؛ إذ يسمح إشراك المستفيدين في تصميم الإجراءات وتقومها بإعادة مواءمة الخدمة لتوقعاتهم، ويعمل كأداة إنذار مبكر للأخطاء التشغيلية (Fung, 2015). لذا يمكن القول إن الحوكمة لا تُحسّن فقط نتائج الجودة، بل تخلق حلقة ملاحظات Feedback Loop مستمرة تنتج عنها دورة تحسّن لا تنقطع (Peters, 2020).

الخلاصة، أن كل مبدأ من مبادئ الحوكمة يجد انعكاساً مباشراً على بُعد أو أكثر من أبعاد الجودة- تتجسّد الشفافية في بُعد الاعتمادية، وتُترجم المساءلة إلى دقة الخدمة وسرعتها، بينما تؤثر العدالة والمشاركة في بُعدي التعاطف والمظهر العام- مما يجعل الحوكمة شرطاً جوهرياً لاستدامة جودة الخدمات.

## 2-2-12. الحوكمة كإطار للتحوّل الرقمي والجودة المؤسسية

تتجاوز الحوكمة مفهومها التقليدي بوصفها «ضابطاً» للسلوك التنظيمي لتصبح إطاراً استراتيجياً يوجّه رحلات التحوّل الرقمي ويضمن تحقيق الجودة المؤسسية، وتُبرز منظمة الأمم المتحدة في تقرير الحكومة الإلكترونية (Government Survey, 2022-UN E) أن الدول التي تبنت أطر حوكمة رسمية للتحوّل الرقمي- تشمل سياسات البيانات المفتوحة وإدارة مخاطر الأمن السيبراني قد حققت قفزات معتبرة في مؤشر النضج الرقمي والاستدامة. ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

1. الحوكمة كمنظومة توجيه رقمي: تؤسس لوضوح الصلاحيات والأدوار في مشروعات التحول، فتقلّ ازدواجية الأنظمة ويُحكم التنسيق الأفقي بين الوكالات الحكومية (OECD, 2021)، وتُلزم الكيانات بتبني معايير قياسية (مثل ISO 38500) لإدارة تكنولوجيا المعلومات، ما يرفع موثوقية البنية الرقمية وجودتها (ISO, 2020).
2. الحوكمة بوصفها داعماً للجودة المؤسسية: اقتران مؤشرات الأداء الرقمية (عدد الخدمات المؤتمتة، زمن الاستجابة في القنوات الإلكترونية) بمؤشرات الجودة التقليدية يوفّر لوحة تحكّم موحّدة للمتابعة والتقييم يفرض نهج التحسين المستمر (Continuous Improvement) القائم على تحليل البيانات الضخمة والتغذية الراجعة الآتية من المستخدمين، ما ينعكس على خفض الأخطاء التشغيلية وتحسين مستويات الرضا. (Rana & Kettani, 2020)
3. أثر الحوكمة الرقمية على التراخيص البلدية: في المملكة العربية السعودية، أظهر دمج إطار الحوكمة مع منصة «بلدي» تحسّناً في الامتثال للإجراءات المعيارية بنسبة 94 %، وانخفاضاً في متوسط زمن إصدار الرخصة التجارية من 5 أيام إلى أقل من 24 ساعة في بعض الأمانات الكبرى (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023). ويُعزى ذلك إلى أن سياسات البيانات المفتوحة ومؤشرات الشفافية - وكلاهما مكوّن حوكمي - هي التي وفّرت الثقة والدافع المؤسسي للإسراع في التحوّل الرقمي دون التضحية بالجودة. حيث تمثل الحوكمة ركيزة أساسية في دعم التحوّل الرقمي للقطاع البلدي، إذ يتم من خلالها توجيه عمليات التحسين المستمر، وضبط القرارات التنظيمية وفق معايير الجودة والتميز. ويتجلى ذلك في تبني نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بعض الأمانات، وتطبيق معايير ISO 9001 لإدارة الجودة في الخدمات الفنية والإدارية (ISO, 2015؛ EFQM, 2020). نخلص إلى أن الحوكمة تعمل بمثابة «نظام تشغيل» لجميع مكونات التحوّل الرقمي؛ فهي تضبط الحوكمة التقنية، وتؤطر إدارة الجودة، وتكفل اتساق المبادرات مع الأهداف الوطنية في الاستدامة وتحسين تجربة المستفيد.

## 2-3. المبحث الثاني: جودة الخدمات

### 2-3-1. مفهوم الجودة

تعدّ الجودة مفهوماً محورياً في الإدارة الحديثة، وقد اختلفت تعريفاته تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والمجالات التطبيقية، فعلى المستوى اللغوي، تُشير الجودة إلى "إتقان الشيء وتحسينه"، بينما يُعرّفها المعهد الأمريكي للجودة (ASQ) بأنها: "مجموعة الخصائص والسمات التي تلبي الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستفيد". (ASQ, 2020).

ويستخدم مصطلح الجودة على المنتجات أو الخدمات الجيدة، وتعرّف منظمة المعايير الدولية (ISO) الجودة بأنها: "مدى قدرة مجموعة من الخصائص المتأصلة في المنتج أو الخدمة على تلبية المتطلبات".

كما يعرفها جونسون على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدّم له". (زين الدين، 2000، ص10)

أما (Juran (1999، أحد رواد علم الجودة، فيرى أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام"، كما يشير إلى أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام"، مما يعني أن المنتج أو الخدمة يجب أن يكونا مناسبين للغرض الذي صُمما من أجله. (ص12). في حين يؤكّد (Deming (1989 على أن الجودة هي: "تقليل التباين وتحقيق التحسين المستمر بما يضمن رضا المستفيد في كل مرة". (ص27).

ويعرّف (Crosby (1979 الجودة بأنها: "التوافق مع المتطلبات"، أي أن المنتج أو الخدمة يجب أن يتوافقا مع المعايير المحددة مسبقاً. (حسن، 2006، ص23)

وفي القطاع الحكومي تتداخل الجودة مع مفاهيم أخرى مثل الفاعلية، الشفافية، والعدالة، ما يجعل تقييمها أكثر تعقيداً مقارنة بالقطاع الخاص. (OECD, 2019)، ونظراً لصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة فإن (Dived Gravin, 1988) وضع مجموعة من المعايير لمحاولة تحديد تعريف للجودة وهي: (علوان، 2005، ص ص 21، 22)

- مدخل التفوق
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة
- مدخل رضا الزبون
- مدخل التصنيع وطرق تقديم الخدمات (أن تكون خالية من العيوب)
- مدخل القيمة (تطابق القيمة مع السعر)

## 2-3-2. مبادئ الجودة العامة: (EFQM, 2020)

تساهم مبادئ الجودة في وضع إطار عمل موحد لتحسين الخدمات وضمان تحقيقها لمعايير عالية الكفاءة والفعالية، وترتكز الجودة في الخدمات العامة على مجموعة من المبادئ المعتمدة دولياً، من أهم هذه المبادئ:

1. التركيز على المستفيد: المستفيد هو محور العملية الخدمية، وثبني القرار على حاجاته وتوقعاته (ISO, 2015).
2. التحسين المستمر: تُعدّ الجودة عملية ديناميكية تتطلب مراجعة مستمرة للعمليات والإجراءات.
3. القيادة الفعالة والحوكمة: تتطلب الجودة قيادة واضحة تُوجّه السياسات وتدعم ثقافة الجودة، حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في توجيه فريق العمل نحو أهداف الجودة، وتشجيعهم على الالتزام بالمعايير.
4. اتخاذ القرار بناءً على الأدلة: تعتمد الجودة على البيانات والمؤشرات في اتخاذ القرارات.
5. المشاركة الكاملة للعاملين: إشراك جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة يعزز من التزامهم وإسهاماتهم، حيث أن مشاركة الموظفين تعزز الالتزام بالجودة وتفتح باب الابتكار والتحسين.

## 2-3-3. معايير الجودة: (الشمري وأحمد، 2021)

تعتبر معايير الجودة من المرتكزات الأساسية التي يُعتمد عليها في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي، وقياس كفاءة الخدمات والمنتجات في مختلف القطاعات، سواء الحكومية أو الخاصة، وقد تطورت هذه المعايير عبر الزمن لتشمل أبعاداً متعددة تغطي كافة العمليات والأنشطة ذات الصلة بتحقيق رضا المستفيد، وتعزيز فاعلية وكفاءة المؤسسة. وتُعرّف معايير الجودة بأنها: “مجموعة من المؤشرات والمقاييس المنظّمة التي تُستخدم للحكم على مدى التزام المؤسسة بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة، بما يتوافق مع التوقعات المعلنة أو المتفق عليها مسبقاً” (ISO, 2015, P24). وهي تمثل أداة مرجعية تُمكن الجهات التنظيمية والمستفيدين من تقييم مستويات الأداء والتحسين المستمر.

كما تُعد هذه المعايير أدوات إجرائية لقياس جودة الخدمات، وهي تختلف عن المبادئ التي تمثل القيم العليا وتنقسم المعايير إلى :

- معايير استراتيجية: تتعلق بمدى توافق الخدمة مع الأهداف والسياسات العامة.
- معايير تشغيلية: تتعلق بالكفاءة في تقديم الخدمة والالتزام بالإجراءات الزمنية والتنظيمية
- معايير الأداء: تشمل دقة النتائج، والرضا، والكلفة، والفاعلية.

## 2-3-4. تصنيف معايير الجودة

يمكن تصنيف معايير الجودة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وفقاً لنموذج “دونابديان” (Donabedian, 1980)، وهي:

1. **معايير الهيكل (Structure Standards):** وتشير إلى الموارد والإمكانات المتاحة لتنفيذ الأنشطة، وتشمل البنية التحتية، الكوادر البشرية، النظم التقنية، والسياسات الإدارية. ويُنظر إلى هذه المعايير بوصفها الأساس التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تقديم خدمة ذات جودة.
  2. **معايير العملية (Process Standards):** تتعلق بكيفية تنفيذ الخدمة أو الإنتاج، وتشمل الإجراءات، ونظم العمل، وسلاسل التوريد، والتفاعل مع المستفيد. وتركز هذه المعايير على اتساق وكفاءة العمليات الداخلية، ومدى التزامها بالسياسات والمعايير التشغيلية.
  3. **معايير النتائج (Outcome Standards):** وتقيس نواتج الخدمة أو المنتج من حيث تحقيق الأهداف، ومدى رضا المستفيدين، والتأثيرات النهائية على المجتمع أو السوق. تُعد هذه المعايير الأكثر أهمية في تقييم الفاعلية الكلية لجودة الأداء المؤسسي.
- كما أن (Grönroos, 1984, 36) أكد على أن جودة الخدمة تتكون من بُعدين: الجودة التقنية (ماذا يُقدم) والجودة الوظيفية (كيف يُقدم). أما (Zeithaml et al., 1990) يعرفون جودة الخدمة بأنها: “درجة التباين بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي بعد تلقي الخدمة”.

## 2-3-5. الأنظمة والأطر الدولية لجودة الخدمات

من أبرز المعايير الدولية المعتمدة في هذا السياق:

- **نظام إدارة الجودة ISO 9001:** يُعد من أكثر المعايير اعتماداً على المستوى العالمي، يركز على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، ويشترط توثيق العمليات والتحسين المستمر. ويستند إلى عدد من المبادئ الأساسية، منها التركيز على المستفيد، القيادة، مشاركة الأفراد، التحسين المستمر، وصنع القرار المبني على البيانات. (ISO, 2015)
- **نموذج التميز الأوروبي EFQM:** يوفر إطاراً متكاملًا لتقويم الأداء المؤسسي ويربط النتائج بالأداء المؤسسي وفق تسعة معايير رئيسية تشمل: القيادة، الاستراتيجية، الموارد، العمليات، والنتائج المحققة للمستفيدين والمجتمع. (EFQM, 2020)
- **الإطار الأوروبي لتقييم الجودة في الإدارات العامة CAF:** ويُستخدم على نطاق واسع في القطاع الحكومي.
- **معايير الأمم المتحدة لجودة الخدمات:** التي تؤكد على الشفافية، الشمولية، والإنصاف في تقديم الخدمة. (UNDP, 2021)

## 2-3-6. جودة الخدمات في السياق البلدي

- أ. مفهوم جودة الخدمات البلدية: تشير الجودة في خدمة التراخيص البلدية إلى قدرة البلدية على إصدار التراخيص بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية مع الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية. تشمل هذه الجودة تبسيط الإجراءات، تحسين وقت إنجاز الخدمة، وضمان تلبية احتياجات أصحاب المصلحة من المواطنين والمستثمرين. (العتيبي، 2022؛ الشمري وأحمد، 2021)
- ب. مفهوم الجودة في خدمة التراخيص البلدية: تعني مدى التزام إدارات البلدية بإصدار التراخيص (مثل الرخص التجارية ورخص البناء) وفق معايير واضحة، إجراءات مبسطة، مدة زمنية محددة، وعدالة في الوصول إلى الخدمة، وتُحدّد من المؤشرات الأساسية على كفاءة الجهاز البلدي. (وزارة الشؤون القروية والبلدية والإسكان، 2022)

## 2-3-7. متطلبات تحقيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية

- تعد خدمة التراخيص البلدية من أهم الخدمات المقدمة من البلديات لدعم الأنشطة الاقتصادية والتنموية. وتكمن أهميتها في كونها أداة تنظيمية تسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات التنمية ومتطلبات الامتثال للقوانين واللوائح؛ لتحقيق جودة هذه الخدمة، ويتطلب الأمر توفير منظومة متكاملة تعتمد على معايير واضحة وتوجّه استراتيجي يدعم كفاءة العمليات ورضا المستفيدين، من أهم هذه المتطلبات ما يلي:
1. الإدارة الإلكترونية للخدمات: يعتمد تحقيق الجودة على التحول الرقمي في إدارة طلبات التراخيص. تطبيق أنظمة إلكترونية مثل “البوابات الموحدة” يساهم في تسهيل تقديم الطلبات وتتبع حالتها، مما يقلل الوقت والجهد ويعزز رضا المستفيدين.
  2. التدريب والتأهيل الوظيفي: يعد توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين أحد المتطلبات الأساسية لضمان قدرتهم على التعامل بكفاءة مع التحديات التقنية والإدارية المرتبطة بخدمات التراخيص.
  3. الإجراءات الموحدة والواضحة: يجب توحيد الإجراءات بين الإدارات المختلفة، مع توفير أدلة إرشادية واضحة تمكن المستفيدين من فهم المتطلبات والالتزام بها بسهولة.
  4. التواصل الفعال مع المستفيدين: يمثل التواصل مع المواطنين والشركات ركيزة أساسية لتحسين الخدمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات متعددة للاستفسار والدعم مثل مراكز الاتصال والدردشة التفاعلية عبر المواقع الإلكترونية.
  5. إطار رقابي قوي: يتطلب تحقيق الجودة في خدمة التراخيص وجود آليات رقابية دقيقة تضمن الامتثال للمعايير والممارسات الفضلى. يشمل ذلك إجراء تدقيق دوري ومراجعات لضمان الشفافية والنزاهة.

6. المرونة في التحديثات التشريعية: تساهم المرونة في تعديل اللوائح والإجراءات لتتوافق مع احتياجات السوق المحلية والدولية في تعزيز جاذبية الاستثمار وتقليل التعقيدات الإدارية.

7. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): يمثل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية أداة فعالة لتقييم جودة الخدمة. تشمل هذه المؤشرات وقت معالجة الطلبات، معدل رضا المستفيدين، وعدد الطلبات المنجزة إلكترونياً.

## 2-3-8. تحديات تطبيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية والحلول

تواجه خدمة التراخيص البلدية تحديات متعددة، أبرزها البيروقراطية، نقص الموارد التقنية، وضعف التنسيق بين الإدارات المعنية. لمواجهة هذه التحديات، يمكن اعتماد استراتيجيات مثل تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، تحديث البنية التحتية التقنية، وتحفيز الموظفين على الابتكار وتحسين الأداء. (الشمري وأحمد، 2021)

نخلص إلى أن تحقيق الجودة في خدمة التراخيص البلدية يُمثّل خطوة محورية نحو تحسين البيئة الاستثمارية وتسهيل حياة المواطنين. يعتمد ذلك على تبني نهج شامل يتضمن التكنولوجيا الحديثة، الكوادر المؤهلة، والإجراءات المبسطة. تساهم هذه الجهود في رفع كفاءة الخدمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## 2-3-9. أهمية الالتزام بمعايير الجودة

يساهم الالتزام الصارم بمعايير الجودة في رفع مستوى الكفاءة والشفافية، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق رضا المستفيدين، كما يعزّز من تنافسية المؤسسة على المستويين المحلي والدولي. كما يُعد أداة استراتيجية في دعم عمليات التحول المؤسسي وتعزيز مبادئ الحوكمة والمساءلة. (عبد الرحمن، 2022)

## 2-3-10. دور الجودة في القطاع الحكومي وأهميتها:

الجودة في القطاع الحكومي تعتبر ركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة، وتحقيق رضا المواطنين، وضمان تقديم الخدمات بطريقة شفافة وفعالة. في القطاع البلدي، على وجه الخصوص، تساهم الجودة في تحسين تقديم الخدمات الأساسية مثل التخطيط العمراني، إدارة النفايات، إصدار التراخيص، وغيرها من المهام التي تؤثر مباشرة في حياة الأفراد.

## - أثر الجودة في تعزيز الشفافية:

1. **وضوح العمليات والإجراءات:** يساعد تطبيق معايير الجودة على وضع أنظمة وإجراءات واضحة ومحددة، ما يمنع الغموض الذي قد يؤدي إلى استغلال الثغرات الإدارية.
2. **تعزيز الثقة:** عندما يتم تقديم خدمات بلدية بجودة عالية وشفافية، يزداد ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية.
3. **المساءلة:** جودة الأداء تعني وجود أنظمة رقابية فعالة تُحدد المسؤوليات بوضوح وتتيح تقييم الأداء بموضوعية.
4. **نشر المعلومات:** تسهم الجودة في توفير بيانات دقيقة حول أداء القطاع البلدي، مما يعزز إمكانية اطلاع المواطنين على السياسات والخدمات المقدّمة.

## - دور الجودة في مكافحة الفساد الإداري:

1. **تبسيط الإجراءات:** اعتماد أنظمة جودة شاملة يساهم في تقليل الإجراءات المعقدة التي تُعد بيئة خصبة للفساد الإداري.
2. **أنظمة رقابية فعالة:** الجودة تتطلب وجود آليات رقابية تقيس الأداء وتراقب تنفيذ العمليات، ما يمنع التلاعب وسوء الإدارة.
3. **زيادة الكفاءة:** تطبيق معايير الجودة يقلل من الهدر في الموارد ويحسن توزيعها، مما يقلل احتمالية الفساد المرتبط بإساءة استخدام الموارد.
4. **تمكين التكنولوجيا:** معايير الجودة تدعم استخدام الأنظمة الإلكترونية، مثل الحوكمة الإلكترونية، التي تقلل من التدخل البشري المباشر وتحد من الفساد.
5. **تعزيز النزاهة المؤسسية:** تضع الجودة إطارًا أخلاقيًا واضحًا يلتزم به العاملون في القطاع البلدي، مما يعزز مناخ النزاهة والمصداقية.

## 2-3-11. النتائج المترتبة على تطبيق الجودة على الخدمات الحكومية

1. **رفع رضا المواطنين:** يؤدي تحسين جودة الخدمات إلى تلبية احتياجات المواطنين وزيادة ثقتهم في القطاع البلدي.
  2. **تقليل الممارسات غير المشروعة:** أنظمة الجودة تقلل من فرص حدوث الفساد عبر وضع آليات واضحة للمساءلة والرقابة.
  3. **تحسين كفاءة الأداء الحكومي:** يدعم تطبيق الجودة الاستخدام الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى تقديم خدمات عامة بكفاءة أعلى.
  4. **تعزيز التنمية المستدامة:** يساهم تحسين الجودة في دعم الأهداف التنموية من خلال تقديم خدمات بلدية تتسم بالفعالية والاستدامة.
- نخلص إلى أن تحقيق الجودة في القطاع الحكومي، وخاصة القطاع البلدي، لا تقتصر على تحسين الخدمات؛ بل تمتد لتشمل تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، من خلال تبني أنظمة الجودة، وتوفير خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما يساهم في بناء ثقة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

## 2-3-12. العلاقة بين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين:

يعتبر رضا المستفيد أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة وجودة الخدمات العامة، حيث يمثل انعكاساً مباشراً لمستوى توقعات المستفيدين مقارنةً بما يتم تقديمه فعلياً من خدمات، وقد أكد العديد من الباحثين أن جودة الخدمة تتشكل من خلال عدة أبعاد، أبرزها: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، التعاطف، والمظهر العام للخدمة (Parasuraman et al., 1988). كما تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمات ورضا المستفيد؛ فكلما زادت جودة الخدمة المقدمة من حيث دقتها، وسرعتها، وشفافيتها، كلما ارتفع مستوى رضا المستفيدين عنها (Alshurideh et al., 2020). وينعكس التحسن في أبعاد الجودة (السرعة، الدقة، سهولة الوصول) على ارتفاع مستويات الرضا العام وهذا ينطبق بشكل خاص على الخدمات البلدية، حيث يُعد رضا المستفيد عنصراً جوهرياً في تقييم الأداء البلدي، وتحسين استدامة الخدمات. (Zeithaml et al., 2006) وتستخدم نماذج مختلفة مثل SERVQUAL وCSI (Customer Satisfaction Index)؛ لقياس هذه العلاقة.

وقد اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان مجموعة من أدوات قياس الرضا، أبرزها “استبيانات تقييم المستفيدين” و”منصات البلاغات والتفاعل”، في محاولة لتحقيق الاستجابة الفعالة وتجويد الخدمات المقدمة (وزارة الشؤون البلدية، 2023).

## 2-3-13. آليات قياس جودة الخدمات ومؤشرات الأداء

آليات قياس جودة الخدمات تُعَدّ من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لضمان استمرارية تحسين الأداء وتعزيز رضا المستفيدين. وتقوم البلديات بتطبيق مجموعة من المعايير الكمية والنوعية لقياس فعالية الخدمات المقدمة، ومنها:

### 1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة.
- نسبة رضا المستفيدين.
- عدد الشكاوى مقابل عدد المعاملات.
- نسبة الخدمات المؤتمنة.

### 2. أدوات القياس الميداني:

- الزيارات التفقدية.
- تقارير الرصد الميداني من منصة “رصد”.
- التقييم العشوائي لمخرجات الخدمة.

### 3. القياس الإلكتروني والتفاعلي:

- استبيانات إلكترونية بعد كل خدمة (منصة بلدي).
  - تقييم الأداء عبر تطبيقات الهاتف ومراكز الاتصال.
  - استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة.
- وفقًا لتقرير (OECD, 2021)، فإن الحكومات التي تطبق آليات قياس الجودة بانتظام تحقق تحسُّنًا ملموسًا في كفاءة الإنفاق الحكومي، وتقلل من نسبة التذمر المجتمعي، وتزيد من الثقة في القطاع العام.

## 2-4. المبحث الثالث: المتغير التابع: خدمة التراخيص البلدية والحوكمة

### 2-4-1. تعريف التراخيص البلدية وأنواعها:

تُعرف خدمات التراخيص البلدية بأنها الإجراءات النظامية التي تقدمها الأمانات والبلديات، والتي تهدف إلى إصدار تصاريح ممارسة الأنشطة العمرانية والتجارية والخدمية، بما يضمن الامتثال للأنظمة والتعليمات المحلية الخاصة بالتنظيم العمراني والسلامة العامة والصحة (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022)

وتشمل أنواع التراخيص ما يلي:

- تراخيص البناء والتشييد: تشمل رخص البناء للمباني السكنية والتجارية والصناعية.
- تراخيص الأنشطة التجارية: مثل رخص المحلات، الأسواق، والمطاعم.
- تراخيص الإشغال: الخاصة بالإعلانات، اللوحات، والمظلات.
- تراخيص الأنشطة المؤقتة: مثل الفعاليات الموسمية، أو الاستخدام المؤقت للمرافق.

كما تُعد هذه التراخيص أداة تنظيمية لحماية البيئة الحضرية، وضمان الالتزام بالمعايير البلدية. (UN-Habitat, 2021)

### 2-4-2. أهمية خدمة التراخيص في التنمية الحضرية والاقتصادية

تُعتبر التراخيص البلدية عنصراً أساسياً في ضبط النمو العمراني وضمان التنمية الاقتصادية المنظمة، فهي تُمكن الجهات البلدية من التحكم في استخدامات الأراضي وتوزيع الأنشطة الاقتصادية بما ينسجم مع الخطط التنموية الحضرية، كما تساهم في تعزيز بيئة الأعمال من خلال توفير إجراءات واضحة وشفافة لبدء المشاريع. (OECD, 2020)، وقد أكدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (2023) أن تحسين خدمات التراخيص يُعد من أهم مميزات تحقيق رؤية السعودية 2030، لما له من دور في تسهيل ممارسة الأعمال وجذب الاستثمارات ورفع جودة الحياة.

### 2-4-3. الإجراءات المتبعة في التراخيص البلدية

تمرّ عملية إصدار التراخيص بعدة مراحل متكاملة:

1. تقديم الطلب عبر المنصة الإلكترونية “بلدي”.
2. إرفاق المستندات اللازمة مثل السجل التجاري، الهوية، الكروكي، ورخصة البناء.
3. مراجعة الطلب من قبل الموظف المختص.

4. إجراء المعاينة الميدانية إن لزم الأمر.

5. دفع الرسوم وإصدار الترخيص إلكترونياً.

وقد أتاحت الوزارة دليلاً مفصلاً تحت عنوان “دليل المستثمر البلدي” لتوضيح الإجراءات والمتطلبات لكافة أنواع التراخيص. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023)

## 2-4-4. التحديات التي تواجه خدمات التراخيص البلدية

تعاني بعض البلديات من مجموعة من التحديات التي تعيق تقديم خدمات ترخيص فعالة، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- البيروقراطية الإدارية وتعدد الجهات المعنية بالتراخيص.
- عدم تكامل الأنظمة التقنية بين البلديات والجهات المرتبطة كالدفاع المدني والتجارة.
- نقص الوعي الإجرائي لدى المستفيدين.
- تفاوت مستوى الخدمات بين المناطق الحضرية والريفية.

وقد أشار تقرير البنك الدولي (World Bank, 2020) إلى أن تسهيل إجراءات التراخيص يُعد أحد مؤشرات تحسين بيئة الأعمال (Ease of

Doing Business). كما أن هذه التحديات قد تؤدي إلى ضعف الكفاءة في تقديم الخدمة، وانخفاض رضا المستفيدين.

## 2-4-5. التحول الرقمي في خدمات التراخيص البلدية

اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان برامج متقدمة في التحول الرقمي عبر منصتين رئيسيتين:

- منصة “بلدي”: أطلقت لتقديم أكثر من 300 خدمة إلكترونياً، منها إصدار وتجديد التراخيص، وخدمات الرخص الإنشائية والتجارية، وبلغ عدد المستفيدين منها أكثر من 15 مليون مستخدم حتى نهاية عام 2023 (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023).
- منصة “راصد”: تهدف إلى تعزيز المشاركة المجتمعية والرقابة الميدانية، عبر استقبال بلاغات المواطنين والمقيمين حول المخالفات البلدية ومتابعتها إلكترونياً (UNDP, 2021).

وقد أدى التحول الرقمي إلى تقليص مدة الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، مما ينعكس على رفع جودة الأداء.

## 2-4-6. الممارسات والتجارب السعودية في تقديم خدمات التراخيص البلدية

شهدت المملكة العربية السعودية عددًا من التجارب المميزة في تحسين خدمات التراخيص، ومنها:

- أمانة مدينة جدة: نفذت مشروع “الرخصة الفورية” وأتمت إصدار التراخيص التجارية والإنشائية، مما أسهم في تقليل الزمن اللازم لإصدار التراخيص بنسبة 60% (أمانة محافظة جدة، 2023).
- أمانة منطقة الرياض: قدمت مبادرة “الرخصة الفورية” للمحال منخفضة الخطورة، التي تمكّن من الحصول على الترخيص خلال دقائق معدودة (وزارة الشؤون البلدية، 2022).
- أمانة المدينة المنورة: نفذت ربطاً مباشراً مع المكاتب الهندسية المعتمدة عبر منصة “بلدي”، ما ساهم في تحسين سرعة ودقة إصدار التراخيص الإنشائية.

وتتسق هذه المبادرات مع أهداف الحوكمة، وخاصة مبادئ الكفاءة، والشفافية، والمساءلة.

## 2-4-7. مبادرات تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الحكومية في القطاع البلدي:

يشهد القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، بما في ذلك خدمات البلديات، وقد تبنت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان عدداً من المبادرات التي تعزز ممارسات الحوكمة الرشيدة، باعتبارها آلية استراتيجية لتحسين جودة الخدمات، وضمان كفاءتها وشفافيتها واستدامتها. يمكن إيجازها فيما يلي:

- **الشفافية في خدمات التراخيص والرقابة:** قامت الوزارة بإطلاق منصات رقمية مثل “بلدي” و “راصد” والتي تتيح للمواطنين والمستثمرين الاطلاع على الإجراءات، ومتابعة الطلبات، وتقديم الشكاوى، مما يعزز مبدأ الشفافية في الخدمات البلدية (وزارة الشؤون البلدية، 2022). وقد ساهمت هذه الخطوة في تقليل فجوة المعلومات، وتحسين مصداقية الجهات التنفيذية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022؛ UNDP, 2021)

- **المساءلة الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية:** اعتمدت الوزارة مؤشرات أداء مؤسسية (KPIs) تربط بين أهداف الإدارات ومستوى الإنجاز الفعلي، مثل زمن إصدار التراخيص، ومعدل رضا المستفيدين، وعدد البلاغات المعالجة. كما أن وجود هذه المؤشرات يُمكن من محاسبة القيادات والموظفين على الأداء الفعلي، ويضمن استجابة دائمة لأي قصور (World Bank, 2020). وقد أدى هذا إلى رفع كفاءة التراخيص التجارية والإنشائية في عدة أمانات مثل أمانة جدة وأمانة الرياض. (Kaufmann & Kraay, 2018; Bank, 2020World)

- تعزيز المشاركة المجتمعية في تطوير الخدمات: أتاحت البلديات آليات للمشاركة المجتمعية مثل المجالس البلدية، والاستبانات الإلكترونية، وحلقات النقاش مع السكان، وذلك عند تصميم وتنفيذ المشاريع الحضرية والخدمية. (وزارة الشؤون البلدية، 2023). هذا التوجه عزز من مواءمة الخدمات مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، كما وُفّر تغذية راجعة تسهم في التحسين المستمر للجودة (Fung, 2015).
- العدالة في توزيع الخدمات وتحقيق التنمية المتوازنة: تسعى الوزارة إلى تحقيق عدالة تنمية عبر إطلاق “استراتيجية التوازن التنموي”، والتي تهدف إلى توزيع الخدمات بشكل متكافئ بين المناطق الحضرية والريفية. (وزارة البلديات والإسكان 2021). تُعد هذه السياسة جزءاً من تطبيق مبدأ الحوكمة الذي يضمن عدم التحيز الجغرافي في تقديم الخدمات، وهو ما يعزز مبدأ العدالة، أحد ركائز الجودة (Grindle, 2007).

## 2-4-8. الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية

أدت الحوكمة إلى العديد من الفوائد التي ساهمت في الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة في خدمة التراخيص البلدية، حيث تحققت عدة مميزات تتمثل فيما يلي:

1. تبسيط الإجراءات: تُسهم مبادئ الحوكمة في تقليل التعقيد الإداري عبر تبني نظم إلكترونية حديثة تُبسّط عملية التقديم على التراخيص ومتابعتها، مما يُحسن تجربة المستخدم ويُقلل من الهدر في الوقت والموارد (World Economic Forum, 2020).
2. التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية: تُسهم الحوكمة الإلكترونية في أتمتة خدمات التراخيص البلدية، مما يُحسن جودة الخدمات عبر تقليل الأخطاء البشرية وتسريع العمليات. أشارت دراسة (Kumar & Gupta, 2021) إلى أن البلديات التي تعتمد الحوكمة الإلكترونية تُحقق رضا أكبر لدى المواطنين بسبب سهولة الوصول إلى الخدمات ودقتها.
3. تعزيز المشاركة المجتمعية: تعتمد الحوكمة على إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات البلدية، مثل تحديد أولويات تحسين جودة الخدمات. هذه المشاركة تُسهم في تقديم خدمات تراخيص تتماشى مع احتياجات السكان المحليين (Transparency International, 2022).

## 2-4-9. أمثلة عملية لتطبيق الجودة في القطاع البلدي

1. حوكمة الخدمات: تطبيق نظم الجودة مثل ISO 9001 في إدارة الخدمات البلدية لضمان الالتزام بمعايير محددة وواضحة.
2. التحول الرقمي: استخدام منصات إلكترونية لتقديم خدمات مثل إصدار التراخيص أو متابعة الشكاوى، مما يقلل من التفاعل البشري المباشر ويجد من فرص الفساد.
3. قياس الأداء: استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم الخدمات البلدية ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وشفافية.

4. مشاركة المجتمع: إشراك المواطنين في تقييم الخدمات عبر استبيانات دورية أو ملاحظات، مما يعزز الشفافية والمسؤولية.

## 2-4-10. أمثلة عملية على تحسين جودة خدمات التراخيص من خلال الحوكمة

1. نظام التراخيص الإلكترونية: تبنت العديد من البلديات في دول مثل الإمارات والسويد أنظمة إلكترونية متطورة لتقديم التراخيص. وفقاً لدراسة أجرتها OECD (2021)، فإن هذه الأنظمة ساعدت في تقليل مدة إصدار التراخيص بنسبة تصل إلى 50%.  
2. مؤشرات أداء للخدمات: تعتمد البلديات التي تطبق الحوكمة على مؤشرات أداء لقياس جودة الخدمات. على سبيل المثال، تقيس مؤشرات مثل زمن الاستجابة لطلبات التراخيص ونسبة رضا المواطنين عن الخدمات.

## 2-4-11. أهمية الدمج بين الحوكمة والجودة في التراخيص البلدية

1. تحقيق التنمية المستدامة: يُعتبر تحسين جودة خدمات التراخيص البلدية أمراً ضرورياً لدعم الأهداف التنموية، مثل تشجيع الاستثمار المحلي عبر توفير خدمات ترخيص سريعة وفعالة.  
2. مكافحة الفساد: الشفافية والمسائلة في إطار الحوكمة يُقللان من فرص الفساد الإداري، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المستثمرين والمجتمع بالخدمات المقدمة.  
3. رفع رضا المواطنين: تطبيق الحوكمة يعزز رضا المواطنين عن خدمات التراخيص من خلال ضمان الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات. إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي، وخصوصاً في خدمات التراخيص، يُعد عاملاً محورياً لتحسين جودة الخدمات المقدمة. تُظهر الدراسات أن الجمع بين الشفافية، المشاركة المجتمعية، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا يُساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الخدمات، مما يُحقق رضا المواطنين ويدعم أهداف التنمية المستدامة.

## 2-5. المبحث الرابع: تأثير تطبيق الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

### 2-5-1. آليات تطبيق الحوكمة في خدمات التراخيص البلدية:

تطبيق الحوكمة في القطاع البلدي يمثل إطاراً تنظيمياً وإدارياً يضمن الشفافية، العدالة، المساءلة، والكفاءة، في تقديم الخدمات، لاسيما فيما يتعلق بإصدار التراخيص البلدية. وتتبنى وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان نموذجاً متكاملًا في الحوكمة يعزز من جودة المخرجات الخدمية ويرفع مستوى رضا المستفيدين. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022)

### 2-5-2. تأثير الحوكمة على جودة خدمات التراخيص

- الشفافية كأداة لضبط جودة الخدمات: تُعد الشفافية أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وتتمثل في الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بالخدمات المقدمة وإتاحة البيانات والإجراءات بوضوح للمستفيدين وأصحاب المصلحة، وتمكينهم من متابعة معاملاتهم ومراجعة آليات اتخاذ القرار، وقد ساهمت الشفافية الرقمية، من خلال منصة "بلدي" في الحدّ من الممارسات غير النظامية، وتقليل التدخلات الشخصية، وتسريع الإجراءات. (OECD, 2021) ويؤدي ذلك إلى تحسين ثقة الجمهور في الخدمة، ورفع درجة مراقبة الأداء المؤسسي، مما يحفز على الالتزام بمعايير الجودة. (UNPD, 2021). كما أن إتاحة الأدلة الإجرائية، والخرائط التفاعلية، وأنظمة التتبع المباشر، زادت من ثقة المتعاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة التراخيص.

- المساءلة وأثرها في تحسين الأداء الخدمي في سرعة ودقة إصدار التراخيص: تعتبر المساءلة من أبرز مكونات الحوكمة التي تضمن خضوع مقدمي الخدمات للمراجعة والمحاسبة على أدايتهم، فكلما زادت مستويات المساءلة داخل المؤسسات، ارتفعت فرص تحسين جودة الخدمات من خلال تصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات التشغيلية (World Bank, 2020). وتشير الدراسات إلى أن النظم التي تتبنى آليات مساءلة فعالة تشهد مستويات أعلى من رضا المستفيدين وفاعلية في تخصيص الموارد (Kraay & Kaufmann, 2018). كما أشارت إلى أن تفعيل المساءلة الإدارية داخل البلديات يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الإجرائية، مما يسرع من إنجاز التراخيص ويحسن دقتها. (World Bank, 2022)، وقد تم اعتماد منظومة "إدارة الأداء الوظيفي" المرتبطة بأهداف التحول البلدي، حيث تُقاس إنتاجية الموظفين وعدد التراخيص المنجزة، مما يعزز من الانضباط المؤسسي والمساءلة.

- إشراك المستفيدين في تحسين الخدمة (المشاركة المجتمعية): تُعدّ المشاركة المجتمعية أحد مبادئ الحوكمة الفعالة، إذ تُمكن المستفيدين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول جودة الخدمات، والمساهمة في تطويرها. وقد أنشأت وزارة الشؤون البلدية آلية "التصويت المجتمعي" على تحسينات

الإجراءات، إضافة إلى فتح قنوات مباشرة للتغذية الراجعة غير منصة "راصد" وتطبيق "بلدي"، مما عزز من تقويم التراخيص بناءً على التجربة الواقعية للمستفيد. (UNDP, 2021). وتؤكد أدبيات الحوكمة على أن المشاركة المجتمعية لا تقتصر على مراحل الإعداد، بل تشمل التقييم والمساءلة، ما يعزز استمرارية التحسين (Fung, 2015).

- تحقيق العدالة والتوازن في توزيع خدمات التراخيص: إن تطبيق الحوكمة يضمن تحقيق العدالة في وصول خدمات التراخيص لجميع فئات المجتمع دون تمييز جغرافي أو اقتصادي، وقد ساهمت الأتمتة والمنصات الموحدة في توحيد المعايير والإجراءات في جميع المناطق، بما فيه النائية، مما قلص الفجوة في جودة الخدمات البلدية. (محمد والقحطاني، 2023). كما تسهم العدالة في رفع كفاءة تخصيص الموارد البلدية، وتوزيعها استناداً إلى الاحتياج الفعلي وعدد الطلبات، وليس على أساس العلاقات الشخصية أو الاجتهادات الفردية.
- الحوكمة كمنظومة داعمة للتحسين المستمر والتحول الرقمي في التراخيص: تعمل الحوكمة كإطار مؤسسي يعزز من ثقافة التطوير من خلال تغذية مؤسسية راجعة، ومراجعات دورية للأداء، وربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية. وقد لعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تفعيل هذا الإطار، حيث سُخرت البيانات الضخمة وأنظمة الذكاء الاصطناعي في تحليل مؤشرات الأداء، واستباق المشاكل، وتطوير السياسات التشغيلية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2023). وهذا التداخل بين الحوكمة الرقمية وجودة التراخيص أسهم في بناء بيئة مرنة وسريعة الاستجابة. (Peters, 2020)

يوضح الجدول التالي الأبعاد الرئيسة للحوكمة وتأثير كل منها في جودة الخدمات البلدية، مع الإشارة إلى أبرز التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية.

جدول (1-2) يوضح العلاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية

| البعد الحوكمي            | التعريف الأكاديمي                                                                       | أثره على جودة خدمة التراخيص                                                     | تطبيقات بلدية في السعودية                                                         | المصدر                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| الشفافية                 | الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالإجراءات والقرارات الخدمية، وتوفير البيانات للمستفيدين. | تعزز الثقة، تقلل الغموض، وتمكّن المستفيد من تتبع معاملاته وتقديم الشكاوى.       | إطلاق منصات "بلدي" و "راصد" لتتبع الطلبات وتقديم البلاغات إلكترونياً.             | UNDP, 2021؛ وزارة الشؤون البلدية، 2022   |
| المساءلة                 | خضوع الموظفين والقيادات للمحاسبة بناءً على نتائج الأداء ومؤشرات الإنجاز.                | تحسّن من كفاءة الأداء، وتدفع للالتزام بمعايير الخدمة وتقوم الأداء بفعالية.      | استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل زمن المعاملة ومعدل الإنجاز في أمانة جدة والرياض. | World Bank, 2020؛ Kaufmann & Kraay, 2018 |
| المشاركة المجتمعية       | إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في تصميم وتقييم الخدمات والقرارات المحلية.               | ترفع من ملائمة الخدمة للاحتياجات الفعلية وتعزز الرضا العام والمساءلة المجتمعية. | عقد ورش عمل ومجالس بلدية واستبانات إلكترونية لاستطلاع آراء السكان حول المشاريع.   | Fung, 2015؛ وزارة الشؤون البلدية، 2023   |
| العدالة في توزيع الموارد | ضمان التوزيع المتوازن للخدمات على كافة الفئات والمناطق الجغرافية.                       | تعزز تكافؤ الفرص وتحسين الرضا في المناطق الطرفية وتقليل الفجوة التنموية.        | إطلاق "استراتيجية التوازن التنموي" لتقليص التفاوت بين المدن والمحافظات.           | Grindle, 2007؛ وزارة البلديات والإ، 2022 |
| التحسين المستمر          | تطوير السياسات والعمليات بناءً على التقييم والرقابة والتغذية الراجعة المستمرة.          | يرفع جودة الخدمة مع مرور الوقت ويحفز على الابتكار المؤسسي والتحول الرقمي.       | تطبيق نماذج الجودة (ISO 9001) والتميز المؤسسي (EFQM) في الأمانات.                 | ISO, 2015؛ EFQM, Peters, 2020            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الرسمية والدراسات السابقة

## 2-5-3. نماذج تطبيقية وميدانية على القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية:

- أظهرت تجارب أمانات كبرى مثل "أمانة مدينة جدة" و "أمانة منطقة الرياض" تطبيقات ملموسة لأبعاد الحوكمة منها:
  - أمانة مدينة جدة: نفذت برنامج "الرخصة الفورية" المربوط آلياً بمنصة "بلدي" واعتمدت معايير حوكمة داخلية لضمان العدالة والكفاءة. (أمانة محافظة جدة، 2023)
  - أمانة منطقة الرياض: أطلقت مبادرة "حوكمة الإجراءات التنظيمية" التي تضبط إصدار التراخيص وتحدّ من التلاعب، ورفعت نسبة الرضا المجتمعي بأكثر من 30% خلال عامين. (أمانة منطقة الرياض، 2022)

## 2-6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تعرض هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة، وجودة الخدمات الحكومية، وما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد مكانة هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. كما تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، تم التعقيب على هذه الدراسات؛ لتحديد الفجوة البحثية مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

**دراسة (يحيوي وحدمر، 2022)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوكمة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية بالجزائر، إضافة إلى التعرف على سبل ترقية وتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال وسائل التواصل الإلكتروني بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، وإلقاء الضوء على المعوقات التي تحد من تحقيق رفع مستوى الجودة في الخدمات العمومية بالجزائر، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي النظري.

**دراسة (إبراهيم، 2022)،** هدف هذا البحث إلى توضيح أرشفة الملفات ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن، ويوضح البحث مفهوم الحوكمة الإلكترونية والمركزات التي تستند عليها، كما يبين أبرز خصائصها ومستوياتها وأدواتها ومقوماتها، إضافة إلى ذلك أوضحت الدراسة مؤشرات ومدلولات الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير البلديات لتقديم الخدمات الأفضل والأسرع بطرق آمنة وسهلة. ويعتبر هذا البحث من البحوث النظرية.

**دراسة (أبو عواد وآخرون، 2022)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 226 موظف وموظفة، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

**دراسة (العتيبي وآخرون، 2022)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (78) فرداً، واستخدم الباحثين الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هناك تباين كلي في استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض لدى الباحثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي، وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية لإدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد القطاع، والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب

وأدوات احتياطية لتجنب القطاع الصحي الحكومي آثارها السلبية، والتنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها.

**دراسة (صبري وحسينة، 2022)،** هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة الحكومية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية عددها 328 مفردة من العاملين في الجامعة، توصلت الدراسة أن 36.2% من التغييرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتج عن التغيير في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة.

**دراسة (جوجي وعطية، 2020)،** هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن مدى تأثير نظام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري، ومن أجل هذا اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 360 من موظفي بلديات الجنوب الشرقي. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS مجموعة من النتائج أهمها: يستلزم تطبيق الحوكمة الإلكترونية بنية تحتية رقمية متطورة وذات كفاءة عالية، كما أن العديد من المؤسسات العمومية في الجزائر تقدّم خدمات إلكترونية لكنها ليست بالجودة المطلوبة، إضافة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها وأداء قطاع الخدمات الحكومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

**دراسة (السمان والجبوري، 2016)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد تقنية المعلومات في تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى مناقشة قرارات المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في صلاح الدين، لتحسين مفاهيم حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمة في المنظمة محل الدراسة، مع تقديم معالم نظرية وميدانية عن حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات من خلال دراسة الوضع القائم في الشركة ومحاولة استقرار المشكلات التي تواجهها من ناحية، وتقديم حلول تخص موضوع الدراسة واتجاهها من ناحية ثانية، والمساهمة في بلورة إطار نظري ومعرفي لحوكمة تقنية المعلومات متضمناً المفاهيم والتطبيقات، تم تصميم نموذج افتراضي لتحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمات، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، تمثلت عينة الدراسة في عدد 70 موظف من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقنية المعلومات تُعدّ من الأدوات الضرورية لتحسين جودة الخدمات، وأن تقنية المعلومات في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية (صلاح الدين) تتطلب نموذج حوكمة إلكترونية فاعلة للعمل يتوافق مع نموذج حوكمة الشركات (المنظمات). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين حوكمة تقنية المعلومات وجودة الخدمة وقدم البحث مجموعة من التوصيات تمثلت في ترسيخ ودعم حوكمة تقنية المعلومات، على نحو يُوْشّر تواصلها ويعزز من جودة الخدمات.

دراسة (Boston, 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة نيوزيلندا في الإصلاحات الحكومية، حيث سلطت الضوء على تطبيق نيوزيلندا لمبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الحكومات المحلية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن السياسات الموجهة نحو اللامركزية وزيادة الشفافية والمساءلة أدت إلى تحسين كفاءة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين، وأكدت على أهمية تفعيل الحوكمة على مستوى السلطات المحلية لتحفيز التنافسية وزيادة الكفاءة.

دراسة (Savoie, 2015)، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على جهود الحكومة الكندية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، تناولت الدراسة تحليل تجربة كندا في تطبيق الحوكمة الفعالة، للتعرف على تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات المحلية الكندية، حيث قامت العديد من البلديات في كندا بتبني استراتيجيات تركز على الشفافية وإشراك المواطنين في صنع القرار، وبيّنت النتائج أن هناك تحسن في مستوى تقديم الخدمات وزيادة الثقة العامة في المؤسسات.

دراسة (Pierre, 2011)، دراسة أكاديمية أوضحت أن تجربة السويد في تطبيق الحوكمة المحلية تعتبر واحدة من الأمثلة الرائدة في تطبيق الحوكمة المحلية الفعالة، حيث اعتمدت الحكومات المحلية سياسات تركز على نظم تتسم بالشفافية والمشاركة المجتمعية الواسعة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذه السياسات أدت إلى تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق استجابة سريعة لاحتياجات المواطنين.

وتؤكد نتائج جميع هذه الدراسات على أن تطبيق الحوكمة التي تعتمد على الشفافية، المشاركة المجتمعية، والمساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المواطنين، مما يدعم تعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة.

## - التعقيب على الدراسات السابقة، وأوجه التشابه والاختلاف

إن الدراسة الحالية- على حدّ علم الباحث- من الدراسات النادرة التي تناولت جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة وربطها بموضوع الحوكمة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي بحثت في جودة الخدمات البلدية بشكل عام؛ حيث لم يتم تناولها خدمة التراخيص البلدية في أي من الدراسات السابقة بالرغم من أهميتها في التطوير العمراني والتنمية الاقتصادية، إضافة إلى أن تقارير هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) أثبتت وجود قضايا فساد إداري في عدد من الأمانات والبلديات، اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الحوكمة وأهمية تطبيقها في عدد من مؤسسات القطاع الحكومي وأثرها على تحسين جودة الخدمات الحكومية في قطاعات مختلفة منها الصحي والتعليمي وقطاع الاتصالات والخدمات البلدية بشكل عام دون تحديد خدمة بعينها. تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية مثل دراسة (بجياوي وحدمر، 2022)، (إبراهيم، 2022)، (أبو عواد وآخرون، 2022)، (العتيبي، 2022)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوجي وعطية، 2020)، (السمان والجبوري، 2016)، (Boston, 2017)، (Savoie, 2015)، (Pierre, 2011).

كما تشابهت في المنهج المستخدم في إجراء الدراسة حيث اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي كونه من المناهج العلمية المناسبة لمثل هذه الدراسات. ما عدا الدراسات الأجنبية (Boston, 2017)، (Savoie, 2015)، (Pierre, 2011) حيث كانت دراسات نظرية.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها اهتمت بموضوع تأثير الحوكمة على تحسين مستوى جودة الخدمات البلدية بشكل عام، مثل دراسة (إبراهيم، 2022) في الأردن، (جوغي وعطية، 2020) بالجزائر. أما دراسة (مجاوي وحدمر، 2022) فقد تناولت موضوع تأثير الحوكمة على تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، كما تناولت دراسة (صبري وحسينة، 2022) موضوع الحوكمة وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية الجامعية بالجزائر. أما دراسة (أبو عواد وآخرون، 2022)، (السمان والمجبوري، 2016) فقد تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، أما دراسة (Boston, 2017) تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة الشفافية والمساءلة وتأثيرها على تحسين كفاءة الخدمات العمومية في نيوزلندا، وجاءت دراسة (Savoie, 2015) في كندا لتؤكد على تأثير الحوكمة الفعالة في البلديات الكندية لتحسين مستوى تقديم الخدمات وزيادة الثقة في المؤسسات البلدية، ودراسة (Pierre, 2011) أجريت في السويد تناولت موضوع الشفافية والمشاركة المجتمعية لتحسين الخدمات المقدمة، أظهرت نتائج جميع هذه الدراسات أهمية موضوع الحوكمة وتأثيرها على تحسين جودة الخدمات في القطاعات الحكومية باعتبارها أحد أهداف التنمية المستدامة، وأهم التوجهات العالمية في الوقت الحالي.

الدراسة الحالية تناولت موضوع تأثير مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والكفاءة على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في إطار عناصر الجودة كالتركيز على العملاء والتحسين المستمر والقيادة الفعالة وتطبيقه على أمانة محافظة جدة باعتبارها أحد المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمة التراخيص البلدية للمواطنين والمستفيدين، وتسعى لتحقيق أهداف رؤية 2030 في بيئة عالية الشفافية والكفاءة لضمان رفع مستوى الجودة في خدمة التراخيص البلدية. وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أن موضوع التراخيص البلدية تم تناوله في هذه الدراسة مع ربطه بمبادئ الحوكمة ومعرفة تأثيرها على جودة الخدمة، كما أن خدمة التراخيص البلدية من الخدمات البلدية الهامة التي لم يتم التطرق إليها في أي دراسة سابقة، يمكن أن تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية وعملية لموضوع حوكمة التراخيص البلدية.

## 2-7. خلاصة الفصل:

أظهر العرض النظري في هذا الفصل أن الحوكمة تمثل إطاراً شاملاً لتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي، من خلال ترسيخ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة الخدمات العامة، كما بين أن جودة الخدمات وفق المعايير الدولية والنماذج القياسية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا المستفيدين، وأن تحقيقها يتطلب التزاماً بمعايير واضحة للقياس، وتبني استراتيجيات للتحسين المستمر، خاصة في الخدمات الحكومية ذات البعد التنموي مثل التراخيص البلدية. واتضح أن خدمة التراخيص البلدية ليست مجرد إجراء إداري، بل أداة استراتيجية لدعم التنمية الحضرية والاقتصادية، وأن التحديات التي تواجهها - مثل البيروقراطية وضعف التكامل الرقمي - يمكن معالجتها عبر تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول الرقمي من خلال منصات مثل "بلدي" ومنصة "راصد"

كما أبرزت المناقشة أن التكامل بين الحوكمة والجودة يسهم في رفع كفاءة منح التراخيص، وتقليص زمن الإجراءات، وتحقيق العدالة في الوصول إلى الخدمات، وأوضحت مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً واسعاً على دور الحوكمة في تحسين الخدمات، إلا أن الأبحاث الميدانية التي تربط بشكل مباشر بين الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية في السياق السعودي مازال محدودة، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وفيما يلي يوضح جدول يوضح متغيرات هذه الدراسة وأبعادها ومؤشراتها مع تفسير كل بُعد وفقاً لنظريات الحوكمة.

جدول (2-2): يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها في الدراسة الحالية

| المتغير                           | الأبعاد       | التفسير العلمي للأبعاد                                           | المرجع/الأساس النظري   |
|-----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|
| الحوكمة (مستقل)                   | الشفافية      | وضوح الإجراءات، إتاحة المعلومات للمستفيدين، نشر الأنظمة واللوائح | نظرية الحوكمة الجيدة   |
|                                   | المساءلة      | وجود آليات للرقابة والمحاسبة، وضوح المسؤوليات                    | نظرية الوكالة          |
|                                   | المشاركة      | إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في القرارات والإجراءات            | نظرية الشبكات          |
|                                   | العدالة       | تحقيق المساواة وعدم التمييز بين المستفيدين                       | نظرية النظم            |
|                                   | التحول الرقمي | تبسيط الإجراءات إلكترونياً، تحسين الكفاءة باستخدام التقنية       | الإدارة العامة الجديدة |
| جودة خدمة التراخيص البلدية (تابع) | الاعتمادية    | دقة إصدار التراخيص، الالتزام بالمواعيد                           | نموذج جودة الخدمات     |
|                                   | الاستجابة     | سرعة تلبية الطلبات والمرونة في التعامل                           | نموذج SERVQUAL         |
|                                   | الكفاءة       | الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر                            | الإدارة العامة الجديدة |
|                                   | رضا المستفيد  | مستوى رضا المتعاملين عن الخدمة وثقتهم بها                        | نظرية الحوكمة الجيدة   |

المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3. مقدمة

2-3. منهج الدراسة

3-3. مجتمع وعينة الدراسة

4-3. حدود الدراسة

5-3. وسائل جمع بيانات الدراسة وأدواتها

6-3. المعالجات والأساليب الإحصائية

7-3. خلاصة الفصل

### 3-1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها والعينة المستهدفة، إضافة إلى أداة الدراسة وخصائصها من حيث اختبار الصدق والثبات وكذلك عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3-2. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع بشكل دقيق ومن ثم تحليلها لفهم أبعادها وعلاقاتها، ويتيح هذا المنهج للباحثين جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق واقعية. (Creswell, 2014). وتهدف هذه الدراسة إلى وصف الظاهرة المدروسة (تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية)، مع تحليل وبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الأساسية وأبعادها.

### 3-3. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** تستهدف الدراسة القادة والمدراء المعنيين بالحوكمة وتنفيذ السياسات والأنظمة الخاصة بالتراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، ويضم مجتمع الدراسة فئات مختلفة من القوى البشرية تتوزع بين القيادات في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية، بما يعكس التنوع الوظيفي والتنظيمي داخل الإدارة محل الدراسة، والذي يبلغ عدد موظفيها تقريباً (550) قائداً ومديراً وفقاً لإدارة الموارد البشرية في أمانة جدة (2025)، تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات حسب المستويات الوظيفية والإدارية موزعة كالتالي: (50 مديراً وقائداً في العليا، 200 في المستوى الإداري المتوسط، 300 في الإدارات التنفيذية)، لضمان تنوع الموظفين مما يساهم في التمثيل العادل وتعزيز دقة نتائج الدراسة.
  - **نبذة عن أمانة محافظة جدة- إدارة التراخيص (مجتمع الدراسة):** تُعد أمانة محافظة جدة واحدة من أكبر الأمانات في المملكة العربية السعودية، وتضطلع بدور أساسي في تقديم الخدمات البلدية والإشراف على التنمية الحضرية بما يتوافق مع الخطط الوطنية ورؤية المملكة 2030، وتشمل مهامها الرئيسية التخطيط العمراني، وإدارة المرافق العامة، وتنظيم الأسواق والأنشطة التجارية، إضافة إلى إصدار التراخيص البلدية ومتابعة تطبيق اللوائح والأنظمة ذات العلاقة. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022)
- وقد شهدت الأمانة في السنوات الأخيرة خطوات متسارعة نحو التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات من خلال إطلاق منصّات إلكترونية وتبني أنظمة مؤسسية حديثة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والشفافية. وفي هذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة، وهي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وإصدار التراخيص التجارية والمهنية والصحية، والإشراف على التزام المنشآت بالاشتراطات النظامية والفنية، كما تضطلع الإدارة بدور مهم في تحسين بيئة الأعمال من خلال تسهيل إجراءات التراخيص، وتقليص المدة الزمنية اللازمة

لإنجازها، ورفع مستوى رضا المستفيدين. حيث تتكون الإدارة من عدة أقسام تنظيمية تشمل: قسم التراخيص التجارية، قسم التراخيص الصحية، قسم الرقابة والإشراف، إضافة إلى وحدات دعم إداري وفي تعمل على ضمان جودة الخدمة وسرعة إنجازها. (أمانة محافظة جدة، 2023)

- **عينة الدراسة ووصفها:** تمثلت العينة في عدد (231) قائداً ومديراً من المسؤولين الإداريين في المناصب العليا (الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام في الإدارات الوسطى والتنفيذية) التي تخص تطبيق وتنفيذ إجراءات التراخيص في إدارة التراخيص البلدية بأمانة جدة، تم توزيع عدد 231 استمارة على مفردات عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني للإدارة والبعض تم توزيعه ورقياً لضمان وصولها إلى جميع المستويات الوظيفية في العينة، تمت عملية توزيع الاستبيان ومتابعة جمع البيانات في ثلاثة أشهر تقريباً خلال من فترة الدراسة.
- **طريقة اختيار العينة:** بلغ حجم مجتمع الدراسة (550) موظفاً من منسوبي إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة، وتم اختيار عينة مكونة من (231) مفردة، تم توزيع الاستمارات على مفردات العينة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيل متنوع للمستويات الإدارية، ولتحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة تم استخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan, 1970) وهي الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، وتعتمد على مستوى ثقة 95 % وهامش خطأ 5%، كما في المعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 * N * P (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 * P (1-P)}$$

حيث أن حجم العينة المطلوبة = n

حجم مجتمع الدراسة = N

القيمة الجدولية لكاي تربيع عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05) = 3.841 =  $X^2$

نسبة توافر الخاصية في المجتمع (0.05) = P

هامش الخطأ المقبول = d (0.05)

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{3.841 * 550 * 0.05 * 0.05}{0.05^2 * (550-1) + 3.841 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{528.14}{2.33} \approx 226$$

- ووفقاً للمعادلة فإن حجم العينة المناسب إحصائياً حوالي 226 مفردة، وقد تم توزيع عدد 231 استمارة على مفردات عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني للإدارة والبعض تم توزيعه ورقياً لضمان وصولها إلى جميع المستويات الوظيفية في العينة، تمت عملية توزيع الاستبيان ومتابعة جمع البيانات في ثلاثة أشهر تقريباً خلال من فترة الدراسة، وتم استبعاد عدد (7) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليصبح العدد النهائي للعينة هو (224) وهو حجم قريب جداً من حجم العينة الموصى بها إحصائياً، بمعنى أن العينة النهائية تمثل ما نسبته (40.7%) من مجتمع الدراسة الكلي، وهي نسبة مرتفعة مناسبة من الناحية الإحصائية، وتعدّ مقبولة في الدراسات الميدانية والبحوث الأكاديمية، وتعكس تمثيلاً كافياً للمجتمع وتتيح إمكانية تعميم النتائج بدرجة عالية من المصادقية.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم تحليل بيانات أفراد العينة البالغ عددهم (224) موظف من منسوبي إدارة التراخيص البلدية في أمانة جدة، وذلك وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (3-1): يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الخصائص الديموغرافية (ن=224)

| المتغير          | الخيارات                    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-----------------------------|---------|----------------|
| الجنس            | ذكر                         | 134     | 59.8%          |
|                  | أنثى                        | 90      | 40.2%          |
| الإجمالي         |                             |         | 100 %          |
| العمر            | ○ 25 - 34 سنة               | 55      | 24.6%          |
|                  | ○ 35 - 44 سنة               | 72      | 32.1%          |
|                  | ○ 45 - 54 سنة               | 60      | 26.8%          |
|                  | من 55 سنة فأكثر             | 37      | 16.5%          |
| الإجمالي         |                             |         | 100 %          |
| المؤهل العلمي    | دكتوراه                     | 44      | 19.6%          |
|                  | ماجستير                     | 125     | 55.8%          |
|                  | بكالوريوس                   | 55      | 24.6 %         |
| الإجمالي         |                             |         | 100 %          |
| المسمى الوظيفي   | مدير إدارة                  | 22      | 9.8%           |
|                  | رئيس قسم                    | 42      | 18.8%          |
|                  | موظف تنفيذي                 | 116     | 51.8%          |
|                  | منسق إداري                  | 44      | 19.6%          |
| الإجمالي         |                             |         | 100 %          |
| عدد سنوات الخبرة | 15 سنة فأكثر                | 72      | 32.1%          |
|                  | أقل من 15 سنة إلى 10 سنوات  | 52      | 23.2%          |
|                  | أقل من 10 سنوات إلى 5 سنوات | 58      | 25.9%          |
|                  | أقل من 5 سنوات              | 42      | 18.8%          |
| الإجمالي         |                             |         | 100 %          |
| الإجمالي         |                             |         | 244            |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن غالبية العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 59.8% ، في حين بلغت نسبة الإناث 40.2% من إجمالي أفراد العينة، أما بالنسبة للفئة العمرية فنجد أن أعلى نسبة هي الفئة (35-44) سنة حيث سجلت نسبة 32.1% وهي أعلى نسبة ويشير ذلك إلى أن أغلب موظفي الإدارة في مرحلة النضج الوظيفي الذي يؤهلهم لإدراك وفهم موضوع الدراسة وأبعادها بشكل جيد، في حين جاءت الفئة العمرية (55 فأكثر) أقل نسبة بلغت 16.5%، أما من حيث المؤهل العلمي، شكّل الحاصلون على درجة "ماجستير" النسبة الأعلى حيث بلغت 55.8% وهو ما يتماشى مع متطلبات الوظائف البلدية في الوظائف الإدارية في الإدارات الوسطى والتنفيذية، أما أقل نسبة كانت للحاصلين مؤهل "دكتوراه" حيث بلغت نسبتهم 19.6%، وفيما يخصّ المسمى الوظيفي، فقد كانت نسبة المشاركين من الموظفين التنفيذيين أعلى نسبة حيث بلغت 51.8%، وأقل نسبة "مدير إدارة" جاءت نسبتهم 9.8% ويمكن أن يرجع قلة عدد المشاركين من مدراء الإدارات لعدم تفرغهم أو كثرة انشغالهم، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بلغت نسبة من خبرتهم (15 سنة فأكثر) 32.1% وهي أعلى نسبة، أما أقل نسبة كانت 18.8% لمن كانت خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، ويتضح تنوع مفردات العينة من حيث الخصائص الديموغرافية مما يعطي تبايناً وتنوعاً في استجاباتهم والتي تنعكس على دقة نتائج الدراسة.

### 3-4. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
2. الحدود البشرية: الحدود البشرية للدراسة الحالية اقتصر على المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين المسؤولين في إدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

3. الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في عام 2026

### 3-5. وسائل جمع البيانات وأدواتها:

- اعتمد الباحث في جمع البيانات على عدة وسائل هي:
- في الجانب النظري: تم جمع البيانات من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع، الأطروحات العلمية والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والدوريات وغيرها التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى تحليل البيانات الكمية للتراخيص البلدية والتقارير ذات العلاقة خلال فترة الدراسة.
  - أما في الجانب التطبيقي: فإنه من منطلق طبيعة الدراسة وأهدافها ومنهجيتها، والعينة المستهدفة، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة والتي تعتبر أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في هذا النوع من الدراسات.

### 3-5-1. أداة الدراسة وخصائصها:

اعتمدت الدراسة على استبانة موجهة لموظفي إدارة التراخيص البلدية بأمانة محافظة جدة لجمع البيانات اللازمة لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، واستند الباحث في بناء أداة الدراسة إلى مجموعة من الأدوات والمقاييس المحكّمة والمستخدمه في دراسات سابقة عربية وأجنبية في مجال الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية، وذلك لضمان الصدق البنائي وملاءمة العبارات لأبعاد الدراسة، فقد اعتمد الباحث على الأدوات المستخدمة في دراسة العدواني (2021)، ودراسة العقيل (2020)، العتيبي (2024)، في قياس مبادئ الحوكمة ممثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة، وهي أدوات محكّمة سبق تحكيمها أكاديمياً، كما استفاد الباحث من المقاييس المستخدمة في دراسات جودة الخدمات الحكومية مثل دراسة الشهراني (2022)، التمار (2024)، والتي تضمنت أبعاد الكفاءة التشغيلية وسرعة تقديم الخدمة ورضا المستفيدين، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على النماذج العالمية في جودة الخدمة مثل نموذج SERVQUAL لباراسورامان وآخرين (Parasuraman, et al., 1988)، والمقياس المطور من قبل Cronin & Taylor (1992)، لما تتميز به من انتشار واسع وثبات عالٍ في السياقات الخدمية الحكومية، واشتملت الاستبانة على قسمين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية.
- القسم الثاني: قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية وتشتمل على قسمين:
  - القسم الأول: قياس تطبيق مبادئ الحوكمة: تتضمن 20 عبارة موزعة على أربعة مبادئ هي: (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الكفاءة)
  - القسم الثاني: قياس جودة خدمة التراخيص البلدية، وتتضمن 18 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء المستفيدين)

**طريقة القياس:** تم صياغة فقرات الاستبيان بعبارات إيجابية واضحة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياسها تتراوح ما بين موافق بشدة = 5 غير موافق بشدة = 1، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-2): يوضح مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

- اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف قياس متغيرات الدراسة وأبعادها بشكل علمي منظم، تضمن الاستبيان مجموعة من الفقرات التي تغطي أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة)، والمتغير التابع (جودة خدمة التراخيص البلدية)، بحيث تعكس كل فقرة أحد المؤشرات المرتبطة بالأبعاد، ويبين الجدول التالي المتغيرات الرئيسية وأبعادها مع توضيح مؤشرات القياس التي بُنيت على أساسها فقرات الاستبيان:

جدول رقم (3-3) يوضح المتغيرات الرئيسية وأبعادها ومؤشرات قياس فقرات أداة الدراسة

| المتغير                  | الأبعاد  | العبرة بصيغتها الأصلية                                                                       | العبرة المعاد صياغتها من قبل الباحث                                                         | المصدر          |
|--------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                          | الشفافية | 1. تقوم جهة العمل بنشر إجراءات العمل الأساسية بشكل واضح ومتاح لجميع المستفيدين               | 1. يتم نشر إجراءات ومتطلبات إصدار التراخيص بصورة واضحة للعامّة                              | العدواني (2021) |
|                          |          | 2. تلتزم جهة العمل بتزويد المستفيدين بالمعلومات اللازمة حول خدماتها بطريقة يسهل الحصول عليها | 2. تتوافر معلومات حالة الطلبات للمستفيدين إلكترونياً أو عبر قنوات معلومة                    | العتبي (2022)   |
|                          |          | 3. تعمل الإدارة على توضيح سياساتها وأنظمتها لجميع الأطراف ذات العلاقة                        | 3. تنشر المعايير والمستندات المطلوبة على موقع الإدارة أو اللوحات الداخلية في إدارة التراخيص | العتبي (2022)   |
|                          |          | 4. يتم تعريف الموظفين بالسياسات والإجراءات والقرارات داخل المؤسسة بشكل مستمر                 | 4. السياسات والإجراءات الداخلية واضحة للموظفين ويتم إعلامهم بالمستجدات باستمرار             | العقيل (2020)   |
|                          |          | 5. تعتمد المؤسسة على آليات معلنة لمراقبة سير العمل وإتاحة نتائج التدقيق للمستفيدين           | 5. توجد آليات واضحة لإصدار التراخيص ونشر نتائج الفحوص/ التدقيق المتعلقة فيها                | العدواني (2021) |
| الحوكمة<br>(متغير مستقل) | المساءلة | 6. توفر جهة العمل نظاماً لمتابعة الشكاوى والملاحظات الواردة بشأن الخدمات وتوثيق الإجراءات    | 6. توجد آليات واضحة لتلقي الشكاوى والاعتراضات المتعلقة بقرارات التراخيص                     | العدواني (2021) |
|                          |          | 7. تطبق الإدارة أنظمة المساءلة على الموظفين المخالفين لضمان جودة الأداء                      | 7. تتابع الإدارة تسوية الشكاوى وتعاقب المسؤول عن المخالفات الإجرائية إن وجدت                | العقيل (2020)   |
|                          |          | 8. تعتمد الجهة نظام مراجعة دورية لضمان الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعتمدة                 | 8. يتم مراجعة إجراءات إصدار التراخيص دورياً للتحقق من الالتزام بالمعايير                    | العتبي (2022)   |
|                          |          | 9. تلتزم الجهة بالآليات زمنية لمعالجة المعاملات والشكاوى ضمن سياسات الرقابة                  | 9. يتم محاسبة الموظف المسؤول عند تأخر إنجاز معاملة دون مبرر واضح                            | العتبي (2022)   |
|                          |          | 10. تنشر الجهة الإجراءات النظامية المتبعة لتسجيل المعاملات ومتابعتها عبر قنوات محددة         | 11. يتم تسجيل المعاملات والإجراءات بطريقة تتيح التتبع والمراجعة (سجلات إلكترونية/ ورقية)    | العدواني (2021) |
| المشاركة                 |          | 12. يتم مشاركة الأطراف ذات العلاقة في تحسين العمليات الإدارية والخدمية                       | 13. يتم مشاركة أصحاب المصلحة (المواطنين/ المنشآت) في تطوير إجراءات التراخيص البلدية         | العتبي (2022)   |
|                          |          | 14. تعتمد الإدارة على آراء الموظفين والمستفيدين في تطوير الخدمات                             | 15. توجد قنوات متاحة لتلقي المقترحات وآراء العملاء وأخذها بعين الاعتبار                     | العتبي (2022)   |
|                          |          | 16. تشارك جهة العمل الجهات ذات الصلة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالخدمات المقدمة          | 17. يتم إجراء ورش عمل ولقاءات مع مزودي الخدمة والقطاع الخاص لتحسين الخدمة                   | العدواني (2021) |

| المتغير                                 | الأبعاد            | العبارة بصيغتها الأصلية                                                                       | العبارة المعاد صياغتها من قبل الباحث                                                              | المصدر          |
|-----------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| جودة خدمة التراخيص البلدية (متغير تابع) | الكفاءة            | 18. تعطي جهة العمل للموظفين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم لتحسين الأداء | 19. يشعر الموظف في إدارة التراخيص البلدية بوجود فرص للمشاركة في تحسين الإجراءات داخل الإدارة      | العتيبي (2022)  |
|                                         |                    | 20. تقوم الإدارة بعمل استطلاعات رأي لقياس رضا العملاء                                         | 21. هناك استطلاعات رأي دورية لقياس رضا المستفيدين واعتماد النتائج في تطويرها                      | العقيل (2020)   |
|                                         |                    | 22. تتبنى الجهة إجراءات تشغيل معيارية بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الهدر                         | 23. تعتمد الإدارة عمليات مبسطة لإصدار التراخيص وتقليل الإجراءات غير الضرورية                      | العدواني (2021) |
|                                         |                    | 24. تسعى جهة العمل لتحقيق التكامل بين الموارد المتاحة لرفع الكفاءة التشغيلية                  | 25. هناك توازن وتكامل بين الموارد البشرية والتقنية بما يضمن إنجاز المعاملات بكفاءة                | العقيل (2020)   |
|                                         |                    | 26. تستخدم جهة العمل الحلول الرقمية لتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمة                       | 27. تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية (التحول الرقمي) لتقليل الوقت والجهد في إجراءات التراخيص | العتيبي (2022)  |
|                                         |                    | 28. تمنح الإدارة للموظفين فرص التدريب المستمر لتحسين أدائهم الوظيفي                           | 29. يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءة إنجاز المعاملات                                      | العقيل (2020)   |
|                                         |                    | 30. تعتمد جهة العمل مؤشرات أداء لقياس جودة الأعمال وتطويرها                                   | 31. هناك مراقبة لمقاييس الأداء (مثل زمن الإنجاز) بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة للخدمة       | العدواني (2021) |
| جودة خدمة التراخيص البلدية (متغير تابع) | السرعة (الاستجابة) | 32. تحرص جهة العمل على إنجاز الخدمات ضمن مدة زمنية محددة                                      | 33. يتم إنجاز المعاملات الروتينية في الوقت المعلن عنه أو أسرع                                     | الشهراني (2022) |
|                                         |                    | 34. يوجد مسار واضح للخدمات المستعجلة ويتم التعامل معها بسرعة                                  | 35. يوجد مسار واضح لتسريع المعاملات العاجلة                                                       | التمار (2024)   |
|                                         |                    | 36. يتم إشعار المستفيدين بمدة إنهاء الطلبات المقدمة مسبقاً                                    | 37. يتم إبلاغ المستفيدين مسبقاً بالمدة المتوقعة لإصدار الترخيص                                    | SERVQUAL        |
|                                         |                    | 38. تساهم الأنظمة الإلكترونية في تسريع الإجراءات وتقليل زمن الخدمة                            | 39. يساهم التحول الرقمي في تقليل زمن الانتظار مقارنة بالوضع السابق                                | التمار (2024)   |
|                                         |                    | 40. تقلّ فترات الانتظار نتيجة تحسين سير العمل                                                 | 41. تقلّ عمليات الإحالة أو الانتظار غير المبرر بين الإدارات                                       | الشهراني (2022) |
|                                         |                    | 42. يحدث تأخير أحياناً في إنجاز المعاملات بسبب إجراءات داخلية غير فعالة                       | 43. يتم تأخير إصدار الترخيص بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام                                          | الشهراني (2022) |
|                                         |                    | 44. يتم توظيف الموارد البشرية والتقنية بشكل فعال لتحسين الخدمة                                | 45. يتم توظيف الموارد البشرية والتقنيات المتاحة بكفاءة لتقليل الهدر                               | التمار (2024)   |
|                                         | الكفاءة التشغيلية  | 46. تقلّ الأخطاء بسبب استخدام الأنظمة                                                         | 47. تقلّ الأخطاء في إصدار التصاريح، ويتم                                                          | الشهراني        |

| المتغير                     | الأبعاد | العبرة بصيغتها الأصلية                                                                             | العبرة المعاد صياغتها من قبل الباحث                                                                                     | المصدر             |
|-----------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                             |         | الإلكترونية وتحديث البيانات باستمرار                                                               | تصحيحها فور اكتشافها إن وجدت                                                                                            | (2022)             |
|                             |         | 48. ترفع أنظمة التسجيل والمتابعة الدقة وتساهم في تقليل التكرار                                     | 49. يدعم نظام التسجيل والمتابعة انسيابية الإجراءات ويقلل التكرار                                                        | SERVQ<br>UAL       |
|                             |         | 50. تستخدم جهة العمل مؤشرات الأداء لرفع مستوى الإنجاز                                              | 51. تستخدم مؤشرات أداء للمتابعة كفاءة لإنجاز المعاملات بشكل مستمر                                                       | التمار<br>(2024)   |
|                             |         | 52. تعمل جهة العمل على ترشيد الإنفاق وتقليل التكلفة مع الحفاظ على جودة الخدمات                     | 53. يتم بذل الجهود من قبل الإدارة لتقليل التكلفة على المستفيد دون التأثير على جودة الخدمة                               | الشهراني<br>(2022) |
|                             |         | 54. تعمل جهة العمل على توحيد الإجراءات الخاصة بالخدمات لرفع كفاءة الخدمات وضمان عدم ازدواجية العمل | 55. يتم توحيد إجراءات التراخيص وتنسيقها بما يضمن عدم ازدواجية العمل                                                     | SERVQ<br>UAL       |
|                             |         | 56. يتأثر رضا العملاء بجودة وسرعة الخدمات المقدمة                                                  | 57. يرتفع مستوى رضا المستفيدين عن خدمة التراخيص البلدية بشكل واضح                                                       | الشهراني<br>(2022) |
| رضا المستفيدين<br>(العملاء) |         | 58. يتعامل الموظفون في الإدارة بشكل إيجابي مع المراجعين مما يؤثر على رضا العميل                    | 59. تتلقى الإدارة تقييمات إيجابية حول سلوك الموظفين المهنية                                                             | SERVQ<br>UAL       |
|                             |         | 60. يتم معالجة الشكاوى في وقت مناسب مما يعزز ثقة العملاء                                           | 61. يتم معالجة الشكاوى بشكل فوري ولا تكرر نفس المشكلة غالباً                                                            | SERVQ<br>UAL       |
|                             |         | 62. ترتبط ثقة العملاء والمستفيدين بكفاءة الخدمة المقدمة وجودتها                                    | 63. تكسب الإدارة ثقة المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة تقديم الخدمة                                                        | الشهراني<br>(2022) |
|                             |         | 64. تحرص الإدارة على تحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين في تقديم الخدمات                       | 65. تضمن الإدارة تحقيق العدالة والإنصاف لجميع المستفيدين بشكل متساوٍ من خلال تقديم هذه الخدمة                           | التمار<br>(2024)   |
|                             |         | 66. تتم متابعة استطلاعات رضا العملاء بهدف تطوير الخدمات وتسهيل الإجراءات                           | 67. تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تطوير وتحديث الأنظمة بهدف تسهيل وتبسيط إجراءات الخدمة | التمار<br>(2024)   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 3-5-2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

#### - صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** بعد تصميم عبارات الاستبيان اعتماداً على المقاييس السابقة، ولضمان صدق محتوى الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال الحوكمة والأنظمة البلدية في أمانة محافظة جدة بهدف التأكد من ملاءمتها للسياق البلدي السعودي، ووضوح العبارات ودقة صياغتها، قدّم الخبراء ملاحظاتهم حول أداة الدراسة من حيث مناسبتها لقياس تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في الأمانة محل الدراسة، ووفقاً لذلك تم إجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً، كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) مشاركاً من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف اختبار وضوح فقرات الاستبانة وسهولة فهمها، بيّنت النتائج أن المشاركين لم يواجهوا أي صعوبة في فهم العبارات مما يعزز صدق الأداة.

- **قياس الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط في المحور الأول تراوحت بين (0.68- 0.79)، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66- 0.79)، وجميعها عند مستوى دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد النظرية التي تنتمي إليها، ويؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، وتوضح الجداول التالية توزيع هذه القيم لكل محور وأبعاده.

جدول رقم (3-4) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل قسم من الأداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة ككل

| الدلالة الإحصائية | نطاق معاملات الارتباط | عدد العبارات | المحور / البعد                      |
|-------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------|
| 0.000             | 0.69 – 0.77           | 5            | الشفافية                            |
| 0.000             | 0.68 – 0.79           | 5            | المساءلة                            |
| 0.000             | 0.71 – 0.76           | 5            | المشاركة                            |
| 0.000             | 0.70 – 0.78           | 5            | الكفاءة                             |
| <b>0.000</b>      | <b>0.68– 0.79</b>     | <b>20</b>    | <b>المحور الأول (مبادئ الحوكمة)</b> |
| 0.000             | 0.66– 0.74            | 6            | السرعة                              |
| 0.000             | 0.68 – 0.76           | 6            | الكفاءة التشغيلية                   |
| 0.000             | 0.69 – 0.75           | 6            | رضا العملاء                         |
| <b>0.000</b>      | <b>0.66 – 0.79</b>    | <b>18</b>    | <b>المحور الثاني (جودة الخدمة)</b>  |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي

جدول رقم (3-5) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (مبادئ الحوكمة) مع الدرجة الكلية للمحور

| الرقم           | العبرة                                                                          | معامل الارتباط | مستوى | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------------------|
| <b>الشفافية</b> |                                                                                 |                |       |                   |
| 1               | يتم نشر إجراءات ومتطلبات إصدار التراخيص بصورة واضحة للعامة                      | 0.71           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 2               | تتوافر معلومات حالة الطلبات للمستفيدين إلكترونياً أو عبر قنوات معلومة           | 0.74           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 3               | تنشر المعايير والمستندات المطلوبة على موقع الإدارة أو اللوحات الداخلية في إدارة | 0.69           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 4               | السياسات والإجراءات الداخلية واضحة للموظفين ويتم إعلامهم بالمستجدات             | 0.77           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 5               | توجد آليات واضحة لإصدار التراخيص ونشر نتائج الفحوص/ التدقيق المتعلقة فيها       | 0.72           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| <b>المساءلة</b> |                                                                                 |                |       |                   |
| 6               | توجد آليات واضحة لتلقي الشكاوى والاعتراضات المتعلقة بقرارات التراخيص            | 0.70           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 7               | تتابع الإدارة تسوية الشكاوى وتعاقب المسؤول عن المخالفات الإجرائية إن وجدت       | 0.75           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 8               | يتم مراجعة إجراءات إصدار التراخيص دورياً للتحقق من الالتزام بالمعايير           | 0.73           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 9               | يتم محاسبة الموظف المسؤول عند تأخر إنجاز معاملة دون مبرر واضح                   | 0.68           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 10              | يتم تسجيل المعاملات والإجراءات بطريقة تتيح التتبع والمراجعة (سجلات إلكترونية/   | 0.79           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| <b>المشاركة</b> |                                                                                 |                |       |                   |
| 11              | يتم مشاركة أصحاب المصلحة (المواطنين/ المنشآت) في تطوير إجراءات التراخيص         | 0.74           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 12              | توجد قنوات متاحة لتلقي المقترحات وآراء العملاء وأخذها بعين الاعتبار             | 0.76           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 13              | يتم إجراء ورش عمل ولقاءات مع مزودي الخدمات والقطاع الخاص لتحسين الخدمة          | 0.72           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 14              | يشعر الموظف في إدارة التراخيص البلدية بوجود فرص للمشاركة في تحسين الإجراءات     | 0.71           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 15              | هناك استطلاعات رأي دورية لقياس رضا المستفيدين واعتماد النتائج في تطويرها        | 0.75           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| <b>الكفاءة</b>  |                                                                                 |                |       |                   |
| 16              | تعتمد الإدارة عمليات مبسطة لإصدار التراخيص وتقليل الإجراءات غير الضرورية        | 0.78           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 17              | هناك توازن وتكامل بين الموارد البشرية والتقنية بما يضمن إنجاز المعاملات بكفاءة  | 0.73           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 18              | تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية (التحول الرقمي) لتقليل الوقت والجهد في    | 0.70           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 19              | يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءة إنجاز المعاملات                        | 0.77           | 0.000 | دال إحصائياً      |
| 20              | هناك مراقبة لمقاييس الأداء (مثل زمن الإنجاز) بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى       | 0.74           | 0.000 | دال إحصائياً      |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم (3-6) يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الخور الثاني (جودة خدمة التراخيص البلدية) مع الدرجة الكلية للمحور

| الرقم                           | العبارة                                                                                                             | معامل الارتباط<br>(Pearson) | مستوى الدلالة<br>Sig | الدلالة<br>الإحصائية |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>السرعة (زمن الإنجاز)</b>     |                                                                                                                     |                             |                      |                      |
| 1                               | يتم إنجاز المعاملات الروتينية في الوقت المعلن عنه أو أسرع                                                           | 0.66                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 2                               | يوجد مسار واضح لتسريع المعاملات العاجلة                                                                             | 0.71                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 3                               | يتم إبلاغ المستفيدين مسبقاً بالمدة المتوقعة لإصدار الترخيص                                                          | 0.74                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 4                               | يساهم التحول الرقمي في تقليل زمن الانتظار مقارنة بالوضع السابق                                                      | 0.69                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 5                               | تقل عمليات الإحالة أو الانتظار غير المبرر بين الإدارات                                                              | 0.72                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 6                               | يتم تأخير إصدار الترخيص بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام                                                                | 0.70                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| <b>الكفاءة التشغيلية</b>        |                                                                                                                     |                             |                      |                      |
| 7                               | يتم توظيف الموارد البشرية والتقنيات المتاحة بكفاءة لتقليل الهدر                                                     | 0.75                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 8                               | تقل الأخطاء في إصدار التصاريح، ويتم تصحيحها فور اكتشافها إن وجدت                                                    | 0.68                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 9                               | يدعم نظام التسجيل والتابعة انسيابية الإجراءات ويقلل التكرار                                                         | 0.73                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 10                              | تستخدم مؤشرات أداء لمتابعة كفاءة إنجاز المعاملات بشكل مستمر                                                         | 0.71                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 11                              | يتم بذل الجهود من قبل الإدارة لتقليل التكلفة على المستفيد دون التأثير على جودة الخدمة                               | 0.74                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 12                              | يتم توحيد إجراءات التراخيص وتنسيقها بما يضمن عدم ازدواجية العمل                                                     | 0.76                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| <b>رضا العملاء (المستفيدين)</b> |                                                                                                                     |                             |                      |                      |
| 13                              | يرتفع مستوى رضا المستفيدين عن خدمة التراخيص البلدية بشكل واضح                                                       | 0.72                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 14                              | تتلقى الإدارة تقييمات إيجابية حول سلوك الموظفين المهنية                                                             | 0.70                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 15                              | يتم معالجة الشكاوى بشكل فوري ولا تكرر نفس المشكلة غالباً                                                            | 0.77                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 16                              | تكسب الإدارة ثقة المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة تقديم الخدمة                                                        | 0.73                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 17                              | تضمن الإدارة تحقيق العدالة والإنصاف لجميع المستفيدين بشكل متساوٍ من خلال تقديم هذه الخدمة                           | 0.69                        | 0.000                | دال إحصائياً         |
| 18                              | تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تطوير وتحديث الأنظمة بهدف تسهيل وتبسيط إجراءات الخدمة | 0.75                        | 0.000                | دال إحصائياً         |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

## - ثبات أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل قسم من أقسام الاستبانة ولأداة ككل لقياس درجة الثبات الداخلي، وأظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.90 و 0.92 للقسمين (الأول والثاني)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.91 وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع، مما يؤكد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، ويؤكد هذا الثبات ترابط العبارات فيما بينها بشكل جيد، ويمكنها قياس ما صممت لأجله بفعالية بكفاءة وموثوقية، الجدول التالي يوضح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3-7) يوضح حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| البعد                                      | عدد العبارات | ألفا كرونباخ<br>(Cronbach's Alpha) |
|--------------------------------------------|--------------|------------------------------------|
| المحور الأول (مبادئ الحوكمة)               | 20           | 0.92                               |
| المحور الثاني (جودة خدمة التراخيص البلدية) | 18           | 0.90                               |
| المجموع الكلي للأداة                       | 38           | 0.91                               |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

## 3-6. المعالجات والأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، اعتمدت الدراسة على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS V26) وبرنامج MS Excel 2019 لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وكانت كما يلي:

### 1. الأساليب الوصفية:

○ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

○ المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): للكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبيان، وقياس درجة التجانس أو التباين في استجاباتهم.

### 2. الأساليب الاستدلالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا المستفيدين).
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- اختبارات الفروقات (t-test/ ANOVA): مقارنة متوسطات الاستجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- MLR): لقياس تأثير أبعاد الحوكمة مجتمعة (المتغيرات المستقلة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (المتغيرات التابعة)، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.

### 7-3. خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها بصورة تفصيلية، حيث تم توضيح المنهج العلمي المستخدم ومبررات اختياره، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أسلوب المعاينة المستخدم وآلية تحديد حجم العينة وفق معادلة كريجيسي ومورجان (1970)، بالإضافة إلى عرض الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى التحقق من صلاحية أداة الدراسة قبل تطبيقها على العينة الأساسية.

كما استعرض الفصل أداة الدراسة ومراحل إعدادها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وأثبتت النتائج تمتعها بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، بما يؤكد صلاحيتها لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. كذلك تناول الفصل الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، مع بيان اختبارات افتراضات التحليل الإحصائي التي أكدت ملائمة البيانات لإجراء تحليلات الارتباط والانحدار.

وبذلك عرض هذا الفصل الأساس المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل البيانات واختبار فرضياتها، لينتقل الفصل الرابع إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- 1-4. مقدمة
- 2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
- 3-4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- 4-4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
- 5-4. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة
- 6-4. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي
- 7-4. خلاصة الفصل

#### 1-4. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء فرضياتها، للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة. وذلك من خلال عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار صدق وثبات الأداة، والتحقق من افتراضات التحليل الإحصائي، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نماذج الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2-4. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص العينة، تم تحليل خصائص أفراد العينة البالغ عددهم (224) مفردة من القيادات والمسؤولين الإداريين المعنيين بإدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، كانت النتائج كما يلي:

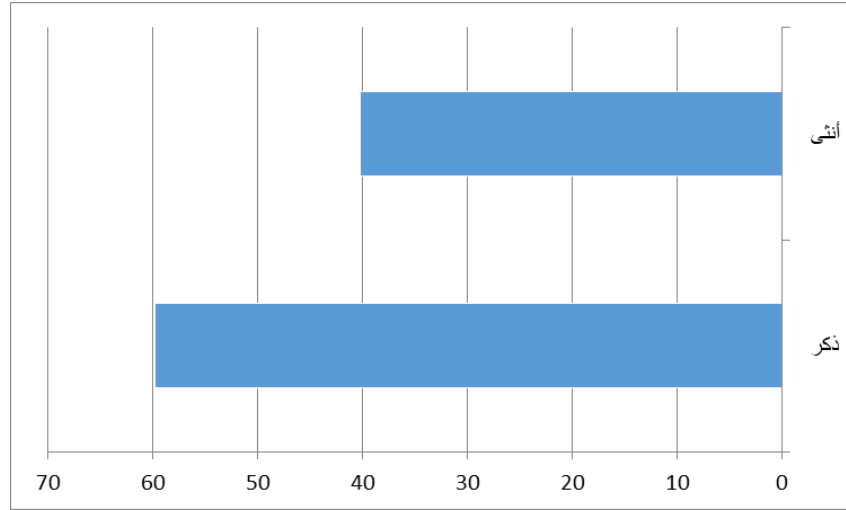
##### - التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (1-4): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

| المتغير  | الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|----------|---------|----------------|
| الجنس    | ذكر      | 134     | 59.8%          |
|          | أنثى     | 90      | 40.2%          |
| الإجمالي |          | 224     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن غالبية العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 59.8%، في حين بلغت نسبة الإناث 40.2% من إجمالي أفراد العينة كما هو موضح في شكل (1-4)، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل الإداري في القطاع البلدي، إلا أن تمثيل الإناث بهذه النسبة يُعدّ تمثيلاً جيداً يعكس الانسجام مع رؤية 2030 في تمكين المرأة ومشاركتها الفاعلة في القطاع الحكومي والعمل الإداري في القطاع البلدي..



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس)

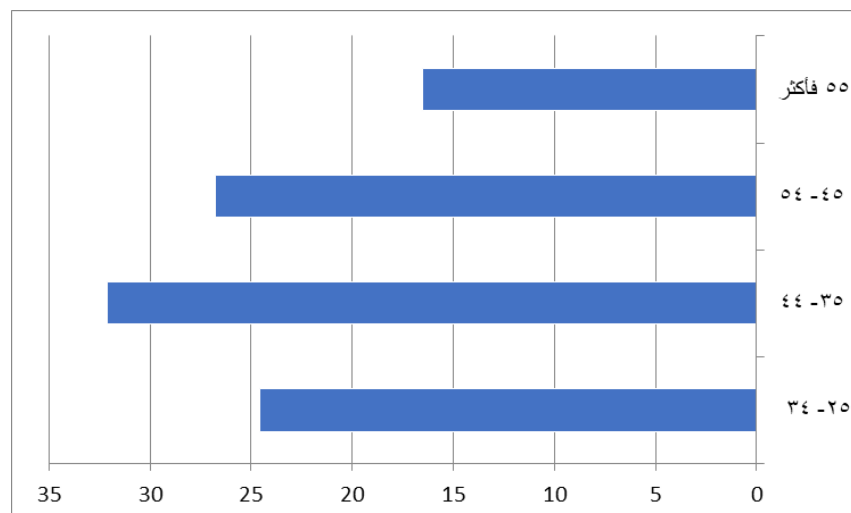
#### - التحليل الوصفي لخصائص أفراد حسب الفئة العمرية:

جدول (4-2): التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| المتغير  | الخيارات        | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|-----------------|---------|----------------|
| العمر    | 25-34 سنة       | 55      | 24.6%          |
|          | 35-44 سنة       | 72      | 32.1%          |
|          | 45-54 سنة       | 60      | 26.8%          |
|          | من 55 سنة فأكثر | 37      | 16.5%          |
| الإجمالي |                 | 224     | 100%           |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

نجد من النتائج في الجدول السابق أن أعلى نسبة هي الفئة (35-44) حيث سجلت نسبة 32.1% وهي أعلى نسبة ويشير ذلك إلى أن أغلب موظفي الإدارة في مرحلة النضج الوظيفي الذي يؤهلهم لإدراك وفهم موضوع الدراسة وأبعادها بشكل جيد، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (45-54) حيث سجلت نسبة 26.8%، كما جاءت نسبة الفئة العمرية (25-34) في المرتبة الثالثة بنسبة 24.6%، أما الفئة العمرية (55 فأكثر) كانت أقل نسبة حيث بلغت 16.5% ويوضح الشكل (4-2) هذه النتائج، يعكس هذا التوزيع تنوع خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، ويشير إلى أن الغالبية ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، مما يعطي تبايناً في تراكم الخبرات المهنية والتي تنعكس بدورها على نتائج الدراسة من حيث الدقة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الفئة العمرية)

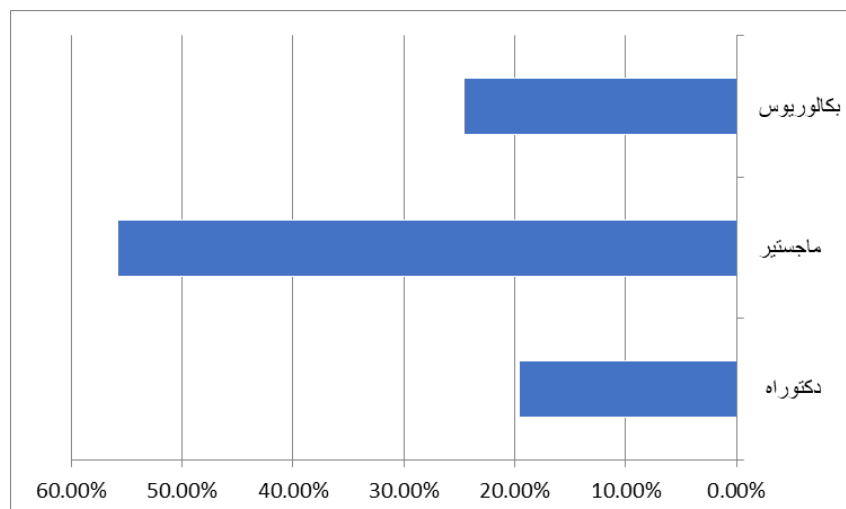
#### - التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (4-3): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المتغير       | الخيارات  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | دكتوراه   | 44      | 19.6%          |
|               | ماجستير   | 125     | 55.8%          |
|               | بكالوريوس | 55      | 24.6 %         |
| الإجمالي      |           | 224     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

جاءت النتائج كما تظهر في الجدول أعلاه حيث شكّل الحاصلون على درجة "ماجستير" النسبة الأعلى حيث بلغت 55.8% وهو ما يتماشى مع متطلبات الوظائف البلدية في الوظائف الإدارية في الإدارات الوسطى والتنفيذية، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على مؤهل "بكالوريوس" بنسبة بلغت 24.6%، أما أقل نسبة كانت للحاصلين على مؤهل "دكتوراه" حيث بلغت نسبتهم 19.6%، وهذا ما يوضحه شكل (4-3)، وهذا التباين في المؤهلات العلمية لأفراد العينة يمكن أن يرجع إلى المعايير التي تعتمد عليها الأمانة في المناصب القيادية في الإدارات التنفيذية الخاصة بخدمة التراخيص البلدية.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي)

#### - التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

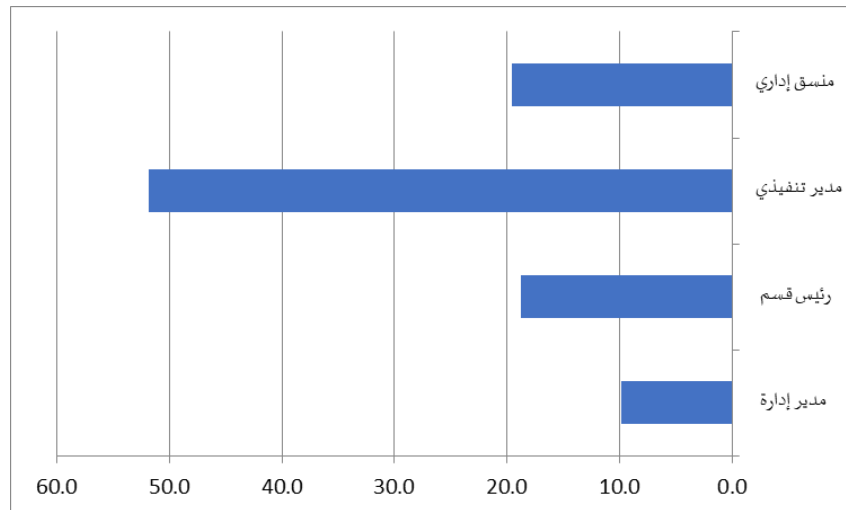
جدول (4-4): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| المتغير        | الخيارات    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------|---------|----------------|
| المسمى الوظيفي | مدير إدارة  | 22      | 9.8%           |
|                | رئيس قسم    | 42      | 18.8%          |
|                | مدير تنفيذي | 116     | 51.8%          |
|                | منسق إداري  | 44      | 19.6%          |
| الإجمالي       |             | 224     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

فيما يخص المسمى الوظيفي الجدول السابق يوضح نتائج التحليل، حيث جاءت نسبة المشاركين من المدراء التنفيذيين في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 51.8%، يليها في المرتبة الثانية مسمى "منسق إداري" حيث جاء بنسبة 19.6%، ثم في المرتبة الثالثة "رئيس قسم" بنسبة بلغت 18.8%، وأخيراً جاء مسمى "مدير إدارة" بنسبة 9.8% كما يظهر في شكل (4-4)، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة مشاركة الإدارات التنفيذية بأن هذه الفئة تمثل العدد الأكبر ضمن الهيكل التنظيمي، نظراً لارتباطها المباشر بإنجاز معاملات التراخيص وتنفيذ الإجراءات التشغيلية اليومية. كما أن حجم العمل التنفيذي بطبيعته يتطلب عدداً أكبر من الموظفين مقارنة بالمستوى الإشرافي والمستويات العليا. أما انخفاض نسبة مشاركة الإدارة العليا فيعدّ أمراً طبيعياً نظراً لأن المناصب القيادية

بطبيعتها محدودة من حيث العدد داخل الهيكل التنظيمي. ويعزز هذا التوزيع قوة نتائج الدراسة، إذ يعكس آراء الفئة الأكثر احتكاكاً بإجراءات التراخيص البلدية فعلياً.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (المسمى الوظيفي)

#### - التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (4-5): يوضح التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

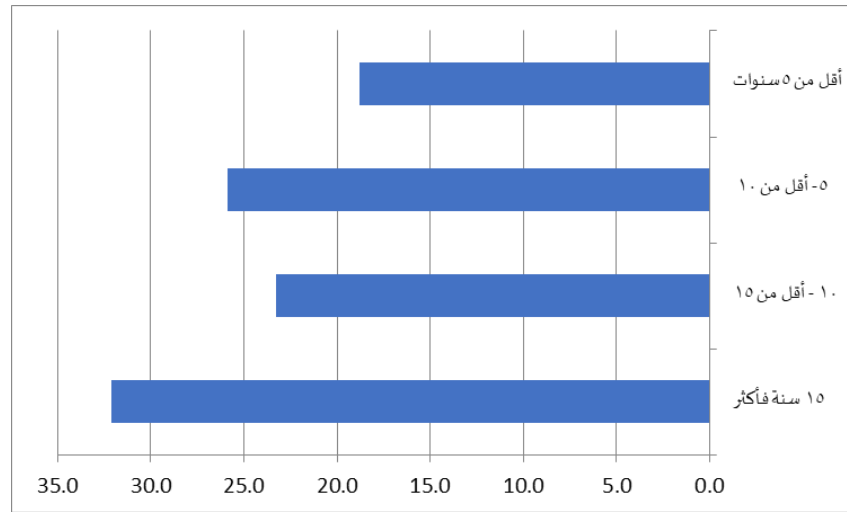
| المتغير          | الخيارات                    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-----------------------------|---------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | 15 سنة فأكثر                | 72      | 32.1%          |
|                  | أقل من 15 سنة إلى 10 سنوات  | 52      | 23.2%          |
|                  | أقل من 10 سنوات إلى 5 سنوات | 58      | 25.9%          |
|                  | أقل من 5 سنوات              | 42      | 18.8%          |
| الإجمالي         |                             | 244     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

أظهرت نتائج الجدول السابق، أن نسبة من خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغت 32.10% وهي أعلى نسبة، يليها في المرتبة الثانية من خبرتهم (5-10 سنوات) بنسبة بلغت 25.9%، ثم في المرتبة الثالثة كانت لأصحاب الخبرة التي تراوحت ما بين (10 - أقل من 15) بنسبة 23.20%، وأخيراً جاءت نسبة 18.8% لمن كانت خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات كما يظهر في شكل (4-5)، وتشير هذه النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تنتمي إلى فئة ذوي الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر)، مما يدل على أن شريحة معتبرة من المشاركين تمتلك خبرة تراكمية واسعة في مجال الحوكمة وإدارة التراخيص في القطاع

البلدي. كما تظهر البيانات أن ما يقارب نصف العينة 49.1% لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، وهي فئة تمثل الخبرات المتوسطة التي تجمع عيّن الإلمام بالإجراءات الإدارية والتعامل المباشر مع العمليات التشغيلية. أما فئة الأقل من 5 سنوات (18.8%) فتمثل النسبة الأقل، وهو أمر منطقي نظراً لطبيعة العمل في إدارات التراخيص البلدية التي تعتمد غالباً على الاستقرار الوظيفي والخبرة التراكمية.

وهذا التوزيع يكس توازناً بين الخبرات الطويلة والمتوسطة داخل العينة، مما يعزز من موثوقية النتائج، حيث أن غالبية المشاركين لديهم سنوات خبرة كافية تؤهلهم لتقييم مستوى تطبيق الحوكمة وجودة التراخيص البلدية استناداً إلى ممارسة قليلة وليس إلى إدراك حديث أو محدود. كما أن انخفاض نسبة أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات يقلل من حدوث احتمال تأثر النتائج بوجهات نظر غير مكتملة التجربة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة)

#### 4-3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الحوكمة وأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، ويُعدّ هذا التحليل خطوة أساسية في الدراسات الكمية، إذ يتيح تكوين تصوّر أولي عن مستوى تطبيق المتغيرات محل الدراسة، ومدى تباين استجابات أفراد العينة تجاهها. كما يساهم هذا التحليل في تحدي اتجاهات الإجابة العامة وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً بما يعكس مستوى الإدراك العام لتطبيق مبادئ الحوكمة على خدمة التراخيص البلدية، ويعتبر ذلك تمهيداً منهجياً للانتقال إلى مرحلة اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وفيما يلي عرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### 4-3-1. التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة:

لقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة)، إضافة حساب المتوسط الكلي للمحور، بهدف تحديد مستوى التطبيق العام، ويوضح الجدول (4-6) نتائج هذا التحليل

جدول (4-6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة

| البعد       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|-------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الشفافية    | 3.87            | 0.64              | مرتفع         |
| المساءلة    | 3.81            | 0.69              | مرتفع         |
| المشاركة    | 3.75            | 0.72              | مرتفع         |
| الكفاءة     | 3.94            | 0.58              | مرتفع         |
| الحوكمة ككل | 3.84            | 0.63              | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للحوكمة بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.63)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق مرتفع لمبادئ الحوكمة داخل إدارة التراخيص البلدية.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية كما هو في شكل (4-6)، جاء بعد الكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، مما يدل على التركيز الواضح على ضبط العمليات وتحسين الأداء التشغيلي.

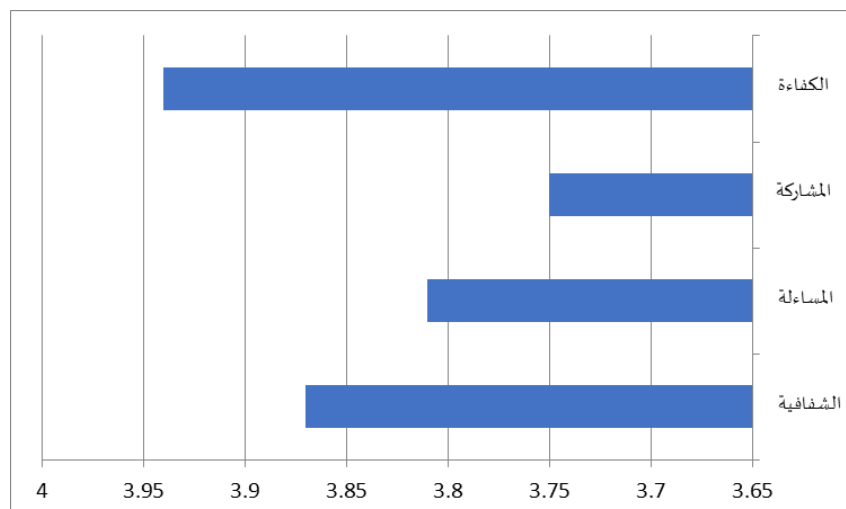
يليه بعد الشفافية بمتوسط (3.87)، مما يعكس وجود مستوى جيد من وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات للمستفيدين من هذه الخدمة.

أما بعد المساءلة فقد سجل متوسطاً قدره (3.81)، وهو مؤشر على وجود آليات رقابية وتنظيمية مطبقة بدرجة مرتفعة، في حين جاء بعد المشاركة

في المرتبة الأخيرة نسبياً بمتوسط (3.75) رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن تطبيق هذا البعد أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

كما تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً إلى تقارب استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينهم، مما يعكس درجة من الاتساق في

إدراك مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4-6) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة

#### 4-3-2. التحليل الوصفي لمحور جودة خدمة التراخيص البلدية

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة في أمانة محافظة جدة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في (السرعة/ زمن الإنجاز، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء)، بالإضافة إلى احتساب المتوسط الكلي للمحور لتحديد المستوى العام لجودة الخدمة، كما يوضحه جدول (4-7).

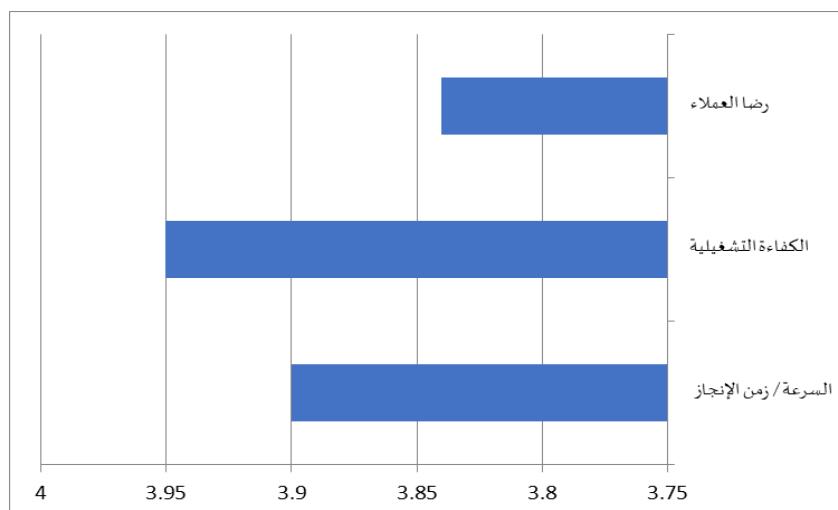
جدول (4-7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر أفراد العينة

| البعد                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| السرعة / زمن الإنجاز          | 3.90            | 0.61              | مرتفع         |
| الكفاءة التشغيلية             | 3.95            | 0.57              | مرتفع         |
| رضا العملاء                   | 3.84            | 0.66              | مرتفع         |
| <b>جودة خدمة التراخيص ككل</b> | <b>3.89</b>     | <b>0.63</b>       | <b>مرتفع</b>  |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الكلي لمحور جودة خدمة التراخيص البلدية بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.60)، وهو ما يعكس مستوى جودة مرتفع للخدمة من وجهة نظر أفراد العينة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد الكفاءة التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، مما يدل على إدراك الموظفين لوجود مستوى جيد من التنظيم والدقة في تنفيذ إجراءات التراخيص. يليه في المرتبة الثانية بُعد السرعة / زمن الإنجاز بمتوسط (3.90) مما يشير إلى أن إنجاز المعاملات يتم ضمن إطار زمني مقبول، ويرجع ذلك إلى أن جميع الإجراءات المتعلقة بالتراخيص البلدية تنفذ إلكترونياً بعد التحوّل الرقمي. أما بُعد رضا العملاء فقد سجل متوسطاً قدره (3.84)، وهو مستوى مرتفع كذلك، إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً بين الأبعاد كما يظهر في شكل (4-7)، مما يعكس وجود مساحة محدودة للتحسين في الجوانب المرتبطة بتجربة المستفيد. كما أن الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة نسبياً مما يدل على تقارب استجابات أفراد العينة واتفاقهم حول مستوى جودة الخدمة المقدمة.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel 2019

شكل (4-7) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة خدمة التراخيص البلدية

#### 4-4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

سبق وتم توضيح وعرض إجراءات التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة - الفصل الثالث (ص 57) -، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط في المحور الأول (مبادئ الحوكمة) تراوحت بين (0.68 - 0.79)، أما بالنسبة للمحور الثاني (جودة خدمة التراخيص البلدية) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66 - 0.79)، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد النظرية التي تنتمي إليها، ويؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارة أقسام أداة الدراسة، وتوضح الجداول التالية ((3-4، 3-5، 3-6)، الفصل الثالث، ص 57، 58، 59) توزيع هذه القيم لكل محور وأبعاده.

أما عن ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من صدق الأداة (الفصل الثالث، ص60)، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل قسم من أقسام الاستبانة وللاداة ككل لقياس درجة الثبات الداخلي، وكانت النتائج كما هو ظاهر في جدول (3-7، ص60). وأظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.90 و0.92 للقسمين (الأول والثاني)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.91 وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع، مما يؤكد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، ويؤكد هذا الثبات ترابط العبارات فيما بينها بشكل جيد، ويمكنها قياس ما صممت لأجله بفعالية بكفاءة وموثوقية.

#### 4-5. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

##### 4-5-1. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، تم التحقق من استيفاء البيانات للافتراضات الإحصائية اللازمة لضمان دقة النتائج وسلامة النموذج التفسيري. وقد شملت ما يأتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality): تم فحص اعتدال توزيع البيانات باستخدام معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للمتغيرات الرئيسة.

جدول (4-8): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| المتغير     | Skewness | Kurtosis |
|-------------|----------|----------|
| الشفافية    | -0.41    | -0.32    |
| المساءلة    | -0.38    | -0.27    |
| المشاركة    | -0.35    | -0.44    |
| الكفاءة     | -0.29    | -0.21    |
| جودة الخدمة | -0.47    | -0.36    |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير القيم في الجدول السابق إلى أن جميع معاملات الالتواء والتفرطح تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ( $\pm 1$ )، مما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً تقريباً، ويبرر استخدام الاختبارات البارامترية.

- اختبار تعدد التداخل الخطي (Multicollinearity): نظراً لاستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، تم التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، وقد تم ذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التسامح (Tolerance).

جدول (4-9): يوضح نتائج اختبار تعدد التداخل الخطي

| المتغير  | Tolerance | VIF  |
|----------|-----------|------|
| الشفافية | 0.63      | 1.58 |
| المساءلة | 0.59      | 1.69 |
| المشاركة | 0.66      | 1.52 |
| الكفاءة  | 0.55      | 1.81 |

المصدر: لباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت النتائج في الجدول السابق أن قيم VIF جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا وجميعها أقل من (5) وأقل بكثير من الحد المرجح (10)، كما أن قيم Tolerance تجاوزت الحد الأدنى المعتمد، وهي أعلى من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة قد يؤثر في دقة نموذج الانحدار. وعليه، فإن افتراض عدم وجود تعدد خطي متحقق في هذه الدراسة.

- اختبار تجانس التباين (Homoscedasticity): تم اختبار تجانس التباين استخدام اختبار Levene للتأكد من ثبات تباين الأخطاء في نموذج الانحدار، وقد أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية والفحص البياني كما يظهر في جدول (4-10) أن التباين بين القيم المتوقعة والبقايا متجانس، ولا توجد مؤشرات على وجود تباين غير متكافئ. وأنه نظرًا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، فإن الفرضية الصفرية الخاصة بتجانس التباين لا يتم رفضها، مما يدل على تساوي التباينات وتحقيق هذا الافتراض. ويشير ذلك إلى تحقق افتراض تجانس التباين، مما يدعم صلاحية تطبيق تحليل الانحدار الخطي.

جدول (4-10): يوضح نتائج اختبار تجانس التباين

| المتغير التابع | قيمة F | مستوى الدلالة (.Sig) |
|----------------|--------|----------------------|
| جودة الخدمة    | 1.84   | 0.163                |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

- اختبار استقلالية الأخطاء (Independence of Errors): تم التحقق من استقلالية الأخطاء باستخدام إحصائية دورين-واتسون (Durbin-Watson)، كما هي ظاهرة في جدول (4-11).

جدول (4-11): يوضح نتائج استقلالية الأخطاء

| المؤشر        | القيمة |
|---------------|--------|
| Durbin-Watson | 1.92   |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت النتائج في الجدول السابق أن القيمة تقع ضمن النطاق المقبول إحصائيًا، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء، وبالتالي تحقق افتراض الاستقلالية.

- خامساً: اختبار الخطية (Linearity): تم فحص العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط ومخططات الانتشار (Scatterplots)، أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أظهرت مخططات الانتشار (Scatterplots) نمطاً خطياً منتظماً دون وجود انحرافات حادة، مما يؤكد تحقق افتراض الخطية، مما يبرر استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.
- خلاصة اختبار الافتراضات: تشير نتائج اختبارات الافتراضات السابقة إلى تحقق جميع الشروط الإحصائية اللازمة لتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وعليه، يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات بدرجة عالية من الثقة المنهجية.

#### 4-5-2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (الكفاءة، السرعة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.
- للتحقق من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقل: الحوكمة ومبادئها، والتابع: جودة خدمة التراخيص البلدية وأبعادها)، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية. ويُعدّ هذا الاختبار من أكثر الاختبارات الإحصائية ملاءمة لقياس العلاقة بين المتغيرات الكمية، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين  $(-1)$  و  $(+1)$ ، وكلما اقتربت القيمة من  $(+1)$  دلّ ذلك على وجود علاقة طردية قوية، في حين تشير قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) الأقل من  $(0.05)$  إلى معنوية العلاقة. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار ف1.

جدول (4-12): نتائج معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية

| المتغير                              | معامل الارتباط (r) | Sig.  | القرار                                      |
|--------------------------------------|--------------------|-------|---------------------------------------------|
| الحوكمة ← جودة خدمة التراخيص البلدية | 0.693              | 0.000 | توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً |

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

- يتضح من الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون بلغت  $(0.693)$  وهي علاقة موجبة قوية، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة  $(0.000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05)$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية. وعليه تم قبول الفرضية ف1، بما يؤكد أن كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى جودة خدمة التراخيص البلدية.

وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، وذلك لقياس أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة بصورة مستقلة في المتغير التابع 0 جودة خدمة التراخيص البلدية). كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية؛ بهدف قياس الأثر المشترك لجميع أبعاد الحوكمة في جودة الخدمة، وتحديد مقدار إسهام كل بعد في تفسير التغير في المتغير التابع. وتم الاعتماد في تفسير النتائج على قيم معامل الارتباط ( $R$ )، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، ومعامل الانحدار المعياري ( $\beta$ )، واختبار ( $F$ )، ومستوى الدلالة الإحصائية ( $Sig.$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ).

**ف2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.**  
لاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مبدأ الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية.

**جدول (4-13): نتائج أثر مبدأ الشفافية على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية**

| الفرضية           | معامل الارتباط ( $R$ ) | $R^2$ | $\beta$ | F     | Sig.  | القرار       |
|-------------------|------------------------|-------|---------|-------|-------|--------------|
| الشفافية ← الجودة | 0.620                  | 0.310 | 0.410   | 36.54 | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج **SPSS V26** الإحصائي

تشير نتائج الجدول (السابق) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للشفافية في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.620$ ) عند مستوى دلالة ( $0.000$ ). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.31$ )، وهو ما يعني أن الشفافية تفسّر ما نسبته ( $31\%$ ) من التباين في جودة خدمة التراخيص البلدية وتحسينها، وهي نسبة تفسيرية جيدة في الدراسات الإدارية. ما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار المعياري بلغت ( $\beta = 0.41$ ) وهي قيمة موجبة تؤكد أن رفع مستوى الشفافية يؤدي إلى تحسّن ملموس في جودة الخدمة، في حين بلغت قيمة اختبار ( $F = 36.54$ ) عند مستوى دلالة ( $0.000$ )، وهو أقل من ( $0.05$ )، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية ف2-1.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، من خلال وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل زمن إنجاز المعاملات ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين رضا العملاء، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العتيبي وآخرون، 2022؛ صبري وحسينة، 2022؛ التمار، 2024) ودراسة (Cucciniello et al., 2017) والتي أكدت أن وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات من العوامل الرئيسية في تحسين جودة الخدمات البلدية. كما تتفق مع دراسة (الشهراني، 2022) التي أشارت إلى أن الشفافية تعزز من ثقة المستفيدين وتسهم في تحسين مستوى رضاهم عن الخدمات الحكومية.

ف2-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر

موظفي أمانة جدة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مبدأ المساءلة على تحسين جودة خدمة

التراخيص البلدية.

جدول (4-14): نتائج اختبار أثر مبدأ المساءلة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| الفرضية           | معامل الارتباط (R) | R <sup>2</sup> | β     | F     | Sig.  | القرار       |
|-------------------|--------------------|----------------|-------|-------|-------|--------------|
| المساءلة ← الجودة | 0.590              | 0.348          | 0.390 | 32.12 | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أوضحت النتائج في الجدول السابق أن للمساءلة تأثيراً إيجابياً معنوياً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بقيمة (R = 0.590). مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات قوة متوسطة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.348$ )، أي أن المساءلة تسهم في تفسير (34.8%) من التغير في جودة الخدمة، كما أظهرت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.390$ ) أن تطبيق آليات المساءلة والتدقيق يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة، مما يدل على وجود تأثير مباشر وموجب، ويعني ذلك أن تعزيز آليات المساءلة يسهم في رفع مستوى جودة خدمة التراخيص بدرجة ملموسة. في حين بلغت قيمة ( $F = 32.12$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وقبول الفرضية ف2-2.

تعكس هذه النتيجة أن المساءلة تمثل أداة تنظيمية فعالة لضبط الأداء داخل إدارة التراخيص، حيث تسهم في تحديد المسؤوليات وتقليل الأخطاء وتعزيز الالتزام بالإجراءات، مما ينعكس على جودة الخدمة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العدواني، 2021؛ العقيل، 2020؛ الشهراني، 2022) التي أكدت أن تطبيق المساءلة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، كما تتوافق مع دراسة (الزهراني، 2021) التي أشارت إلى أن المساءلة تعزز جودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Bovens, 2007; Romzek& Dubnick, 1987) التي اعتبرت المساءلة أحد ركائز الحوكمة الحديثة وأكدت على أن نظم المساءلة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وجودة الخدمات العامة.

ف2-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة

محافظة جدة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مبدأ المشاركة على تحسين جودة خدمة التراخيص

البلدية.

جدول (4-15): نتائج اختبار أثر مبدأ المشاركة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| الفرضية           | معامل الارتباط R | R <sup>2</sup> | β     | F     | Sig.  | التفسير                       |
|-------------------|------------------|----------------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| المشاركة ← الجودة | 0.560            | 0.314          | 0.360 | 29.44 | 0.000 | علاقة موجبة قوية نسبياً ودالة |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت النتائج في جدول السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للمشاركة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.560$ )، وهي علاقة إيجابية متوسطة، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.314$ ) أي أن المشاركة تغيّر نسبة 31.4% من التغيّر في جودة الخدمة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.360$ ) مما يدل على أن زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتطوير الإجراءات تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وقد أُكِّدت قيمة ( $F = 29.44$ ) ومستوى الدلالة (0.000) معنوية هذا التأثير، وعليه، يتم قبول الفرضية ف2-3.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركة تسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات، إلا أن تأثيرها المحدود نسبياً قد يعكس ضعف تفعيل هذا البعد أو محدودية ارتباطه المباشر بالعمليات التشغيلية اليومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2020) التي وجدت أن المشاركة تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل التشغيلية، كما تتسق مع دراسة (Nabatchi, 2012) التي أوضحت أن المشاركة تعزز من جودة القرارات، لكنها لا تنعكس دائماً بشكل مباشر على سرعة وكفاءة التنفيذ.

وتدعمها دراسة (Irvin & Stansbury, 2004) التي أشارت إلى أن المشاركة المجتمعية تسهم في تحسين الخدمات العامة، إلا أن تأثيرها يكون تدريجياً وغير مباشر مقارنة بالعوامل الإدارية والتنظيمية.

ف2-4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الكفاءة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة

محافظة جدة. ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في جدول (4-16).

جدول (4-16): نتائج اختبار أثر مبدأ الكفاءة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| الفرضية          | معامل الارتباط (R) | R <sup>2</sup> | β     | F     | Sig.  | القرار       |
|------------------|--------------------|----------------|-------|-------|-------|--------------|
| الكفاءة ← الجودة | 0.650              | 0.423          | 0.440 | 41.08 | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير النتائج في جدول السابق إلى أن الكفاءة تُعدّ أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.650$ )، وهي علاقة إيجابية قوية نسبياً، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.423$ ) مما يعني أن الكفاءة تفسّر نسبة (42.3%) من التباين في جودة الخدمة، وأظهرت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.440$ ) أن الكفاءة تمتلك أعلى قدرة تفسيرية مقارنة ببقية الأبعاد، وتمثّل أقوى بُعد من حيث

التأثير المباشر في جودة الخدمة. كما أُكدت قيمة معامل التحديد ( $F = 41.08$ ) ومستوى الدلالة (0.000) معنوية النموذج. وعليه يتم قبول الفرضية ف2-4.

وبمقارنة قيم ( $\beta$ ) و ( $R^2$ ) للأبعاد الأربعة يتضح أن الكفاءة هي الأكثر تأثيراً، تليها الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة. ويشير ذلك إلى أن الأبعاد ذات الطبيعة التشغيلية والتنفيذية تمتلك قوة تفسيرية أكبر في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية مقارنة بالأبعاد ذات الطابع التشاركي.

تعكس هذه النتيجة أن الكفاءة التشغيلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة (Parasuraman et al., 1988) في نموذج SERVQUAL والتي أوضحت أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بسرعة الاستجابة وكفاءة الأداء. كما تدعم هذه دراسة (Wallker et al., 2011) التي أكدت أن الكفاءة التشغيلية تمثل أحد أهم محددات جودة الخدمات في القطاع العام.

ف2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.

لاختبار صحة الفرضية (ف2) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة. وتظهر نتائج هذا التحليل في جدول (4-17).

جدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية

| معاملات الانحدار للأبعاد المستقلة |                        |                |        |       |              |
|-----------------------------------|------------------------|----------------|--------|-------|--------------|
| الفرضية                           | معامل الانحدار $\beta$ | t              | Sig.   |       |              |
| الشفافية                          | 0.231                  | 4.68           | 0.000  |       |              |
| المساءلة                          | 0.205                  | 4.11           | 0.000  |       |              |
| المشاركة                          | 0.182                  | 3.79           | 0.000  |       |              |
| الكفاءة                           | 0.287                  | 5.26           | 0.000  |       |              |
| ملخص نموذج الانحدار               |                        |                |        |       |              |
| معامل الارتباط المتعدد (R)        | معامل التحديد $R^2$    | Adjusted $R^2$ | قيمة F | Sig.  | القرار       |
| 0.742                             | 0.551                  | 0.543          | 67.82  | 0.000 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد في الجدول أعلاه، أن نموذج الدراسة يتمتع بقدرة تفسيرية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ( $R = 0.742$ ) مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الحوكمة مجتمعة وجودة خدمة التراخيص البلدية، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.551$ )، وهو ما يعني أن أبعاد الحوكمة تفسّر (55.1%) من التباين في جودة الخدمة، وهي نسبة تفسير مرتفعة في الدراسات الإدارية والسلوكية، وتؤكد أن الحوكمة تمثل أحد المحددات الرئيسية لجودة خدمة التراخيص البلدية. كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.543$ ) وهو قريب جداً من قيمة

معامل التحديد، حيث أن الفارق بين  $R^2$  و  $\text{Adjusted } R^2$  محدود، مما يدل على استقرار النموذج الإحصائي، وعدم وجود تضخم في القدرة التفسيرية نتيجة زيادة عدد المتغيرات المستقلة، مما يؤكد ملاءمة النموذج للتفسير والتنبؤ. كما أوضحت نتائج معاملات الانحدار المعيارية أن جميع الأبعاد كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً، إلا أن الكفاءة جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.287$ )، تلاها مبدأ الشفافية ( $\beta = 0.231$ ) ثم المساءلة ( $\beta = 0.205$ )، وأخيراً المشاركة ( $\beta = 0.182$ ). وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين جودة خدمات التراخيص البلدية يتطلب تطبيقاً متكاملًا لمبادئ الحوكمة، مع التركيز بصورة أكبر على رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز الشفافية، لما لهما من أثر كبير في تحسين مستوى الخدمة ورفع رضا المستفيدين.

كما بلغت قيمة ( $F = 67.82$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرات، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر تأثيراً جوهرياً في المتغير التابع. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية ف2.

## - تحليل معاملات التأثير والقراءة التفسيرية للنموذج

معاملات الانحدار المعيارية ( $\beta$ ) اختلاف قوة تأثير أبعاد الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية حيث:

- جاء بُعد الكفاءة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ( $\beta = 0.287$ )، مما يشير إلى أن التحسين في الكفاءة يرتبط بارتفاع أكبر في جودة الخدمة مقارنة ببقية الأبعاد.
- يليه الشفافية ( $\beta = 0.231$ ) مما يدل على أن وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات يساهمان بشكل ملحوظ في تعزيز جودة الخدمة.
- ثم المساءلة ( $\beta = 0.205$ )، مما يعكس دور الرقابة والانباط الإداري في دعم الأداء.
- وأخيراً المشاركة ( $\beta = 0.182$ )، رغم دلالتها الإحصائية، إلا أن تأثيرها النسبي أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

ويشير ترتيب معاملات ( $\beta$ ) إلى أن الأبعاد ذات الطابع التشغيلي والتنفيذي (الكفاءة والشفافية) تمتلك تأثيراً أكبر في جودة الخدمة مقارنة بالأبعاد ذات الطابع التشاركي. وتوضح النتائج أن جودة خدمة التراخيص البلدية لا تعتمد على بُعد واحد من أبعاد الحوكمة؛ بل تتأثر بالبنية الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة، كما أن نسبة التفسير (55.1%) تشير إلى وجود عوامل أخرى خارج نطاق النموذج قد تساهم في تفسير جودة الخدمة، وهو أمر متوقع في الدراسات الإدارية. وعليه يتم قبول الفرضية ف2.

تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل يؤدي إلى تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث تعمل هذه المبادئ كنظام إداري متكامل يعزز كفاءة الأداء وجودة المخرجات. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (OECD, 2021) و (العتيبي وآخرون، 2022؛ العدواني، 2021؛ الشهراني، 2022) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يساهم في تحسين جودة الخدمات العامة، كما تتوافق مع دراسة (Fukuyama, 2013) ودراسة (جو عواد وآخرون، 2022؛ صبري وحسينة، 2022؛ العقيل، 2020) التي ربطت بين الحوكمة الفعالة وكفاءة الأداء الحكومي. وتدعم هذه

النتائج دراسة (Almquist et al., 2013: Kim& Lee, 2012) التي أكدت على أن الحوكمة الحديثة تعزز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، ودراسة (التمار، 2024) التي أوضحت أن التكامل بين أبعاد الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الخدمات البلدية وتحسين رضا المستفيدين.

ف3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

للتحقق من وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للمتغيرات التي تضم أكثر من فئتين، واختبار (Independent Sample t-test) لمتغير الجنس، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (4-18): نتائج اختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الخدمة البلدية تعزى للخصائص الديموغرافية

| المتغير الديموغرافي | الاختبار الإحصائي | القيمة الإحصائية | مستوى الدلالة Sig. | القرار            |
|---------------------|-------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| الجنس               | t-test            | 1.284            | 0.2.1              | لا توجد فروق دالة |
| المؤهل العلمي       | ANOVA             | 1.517            | 0.221              | لا توجد فروق دالة |
| سنوات الخبرة        | ANOVA             | 2.043            | 0.109              | لا توجد فروق دالة |
| المستوى الوظيفي     | ANOVA             | 1.786            | 0.171              | لا توجد فروق دالة |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V26 الإحصائي

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي. ويعكس ذلك وجود درجة عالية من التجانس في إدراك العاملين لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. وعليه يتم رفض الفرضية ف3، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

#### 4-6. الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة على

النحو الآتي:

الإجابة على السؤال الرئيسي: ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) على جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، فقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.742$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً بين المتغيرات.

كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 0.551$ )، مما يعني أن مبادئ الحوكمة تفسّر ما نسبته 55.1% من التغير في جودة خدمة التراخيص البلدية بأبعادها الثلاثة (السرعة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء)، وتُعَدّ هذه نسبة تفسير مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية. كما جاءت قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته، وعليه يتبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بصورة جوهرية في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

#### الإجابة على التساؤلات الفرعية

1. الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: هل توجد علاقة بين تعزيز الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا

العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين الشفافية وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.62$ )، كما أظهرت نتائج الانحدار وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً، حيث فسّرت الشفافية (31%) من التباين في جودة الخدمة. وعليه، يتضح أن تعزيز الشفافية يسهم بدرجة كبيرة في تحسين سرعة إنجاز المعاملات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء.

2. الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد علاقة بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة،

الكفاءة، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين المساءلة وجودة الخدمة ( $R = 0.59$ )، كما أظهرت نتائج الانحدار أن المساءلة تفسّر (34.8%) من التغير في جودة، مع دلالة إحصائية معنوية للنموذج، ويشير ذلك إلى أن وجود آليات رقابية واضحة وتحديد المسؤوليات يسهم في دعم جودة الخدمة وتحسين أدائها.

3. الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين تطبيق مبدأ المشاركة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا

العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المشاركة وجودة الخدمة ( $R = 0.056$ )، كما فسرت المشاركة (31.4%) من التباين في جودة الخدمة. مما يدل على أن إشراك القيادات والمدراء وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات يسهم في تحسين مستوى الخدمة، وإن كان تأثيره النسبي أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

4. الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع: هل توجد علاقة بين مبدأ الكفاءة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا

العملاء) في أمانة محافظة جدة؟

أظهرت النتائج أن الكفاءة تمثل أقوى الأبعاد تأثيراً، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.65$ ) وفسرت (42.3%) من التغير في جودة الخدمة، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة. ويشير ذلك إلى أن رفع كفاءة الإجراءات وتحسين الأداء التشغيلي يمثل العامل الأكثر إسهاماً في تحسين سرعة الإنجاز وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا العملاء.

الاستنتاج: تؤكد النتائج الإحصائية وجود علاقات ارتباط إيجابية وتأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة وجودة خدمة

التراخيص البلدية، مع تفاوت نسبي في قوة التأثير لصالح بعد الكفاءة، يليه الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة.

وبذلك تكون هذه الدراسة قد قدمت إجابة كمية واضحة عن السؤال الرئيس وتساؤلاته الفرعية، استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، تمهيداً لعرض

النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات التطبيقية المستقبلية في الفصل الخامس.

## 4-7. خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنهجية، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها في ضوء البيانات التي تم جمعها من عينة موظفي أمانة محافظة جدة المعنيين بإدارة التراخيص البلدية. وقد بدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي أظهرت تنوعاً مهنيّاً يعزز من موثوقية النتائج، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، كما سجلت جودة خدمة التراخيص البلدية مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وأظهرت النتائج تمتعها بدرجات مناسبة من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني. وقبل اختبار الفرضيات، تم التحقق من استيفاء البيانات لافتراضات التحليل الإحصائي، بما في ذلك اعتدال التوزيع الطبيعي، وعدم وجود تعدد خطي، وتحقيق تجانس التباين واستقلالية الأخطاء، الأمر الذي يدعم سلامة استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار العلاقات التأثيرية. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، مع تفاوت نسبي في القوة التفسيرية للأبعاد، حيث جاء بُعد الكفاءة في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، يليه الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً المشاركة. كما بين تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الحوكمة مجتمعة تفسّر نسبة معتبرة من التغير في جودة خدمة التراخيص البلدية، مما يعكس قوة النموذج التفسيري المستخدم في الدراسة. ويوضح الجدول التالي عرضاً موجزاً لنتائج اختبار الفرضيات من حيث قبولها أو رفضها.

جدول (4-19): يوضح نتائج اختبار الفرضيات من حيث القبول أو الرفض

| الفرضية                                                                                                                                                                                                                                       | نتيجة الاختبار<br>(القبول أو الرفض) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                   | قبول الفرض                          |
| ف2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.                                                                         | قبول الفرض                          |
| ف2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                                          | قبول الفرض                          |
| ف2-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق آليات المساءلة والتدقيق على تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة جدة                                                                                                    | قبول الفرض                          |
| ف2-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                                          | قبول الفرض                          |
| ف2-4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الكفاءة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة                                                                                                           | قبول الفرض                          |
| ف3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). | رفض الفرض                           |

المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات التطبيقية المستقبلية

1-5. مقدمة

2-5. مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

3-5. إسهامات نتائج الدراسة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية

4-5. التوصيات

5-5. المقترحات البحثية المستقبلية

6-5. خلاصة الفصل

## 5-1. مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها ومناقشتها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى النتائج الميدانية، بالإضافة إلى عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الخدمات البلدية. ويعد هذا الفصل خلاصة الجهد العلمي للدراسة، حيث يربط بين النتائج المتوصل إليها والجوانب التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير خدمات التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة.

## 5-2. مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي أسهمت في الإجابة عن التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية للدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية (السرعة، الكفاءة، رضا العملاء) من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة. أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى جودة خدمة التراخيص البلدية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (جوعي وعطية، 2020؛ الشهراني، 2022؛ صبري وحسنية، 2022؛ التمار، 2024) والتي أجمعت على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي الخدمي يساهم في تحسين الخدمات المقدمة، وأن ارتفاع مستوى جودة الخدمات يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها وخاصة الشفافية والكفاءة. ودراسة (Meijer & Grimmelikhuijsen, 2024) التي أكدت على وجود علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة وتحسين الخدمات العامة.

2. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على جودة خدمة التراخيص البلدية، مما يؤكد أهمية وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات في تحسين مستوى الخدمة المقدمة. حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية تمثل عنصراً حاسماً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، من خلال وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى المعلومات، الأمر الذي يساهم في تقليل زمن الإنجاز ورفع كفاءة الأداء وتحسين رضا المستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (التمار، 2024) التي أكدت أن وضوح الإجراءات ونشر المعلومات يعززان كفاءة الخدمات البلدية. كما تتوافق مع دراسة (الشهراني، 2022) التي أوضحت أن الشفافية تساهم في تحسين تجربة المستفيد في الجهات الحكومية. وعلى المستوى الدولي، تتسق هذه النتيجة مع دراسة (Meijer & Grimmelikhuijsen, 2024) التي أثبتت أن الشفافية الحكومية تعزز ثقة المستفيدين وتحسن تقييمهم لجودة الخدمات العامة، وكذلك دراسة (Cucciniello et al., 2017) التي أكدت أن إتاحة المعلومات تساهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي.

3. بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمساءلة والتدقيق على جودة خدمة التراخيص البلدية، الأمر الذي يعكس أهمية الرقابة الإدارية وتحديد المسؤوليات في تحسين الأداء المؤسسي. وتعكس هذه النتيجة أن المساءلة تمثل أداة تنظيمية فعالة لضبط الأداء داخل إدارة التراخيص، حيث تسهم في تحديد المسؤوليات وتقليل الأخطاء وتعزيز الالتزام بالإجراءات، مما ينعكس على جودة الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2022) التي أكدت أن تطبيق المساءلة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. كما تتوافق مع دراسة (الزهراني، 2021) التي أشارت إلى أن المساءلة تعزز جودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Savoie, 2015) التي اعتبرت المساءلة أحد أهم ركائز الحوكمة الحديثة، ودراسة (Dubnick & Romzek, 2011) التي أكدت أن نظم المساءلة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وجودة الخدمات العامة.

4. كشفت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على جودة خدمة التراخيص البلدية، مما يدل على أهمية إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات وتحسين الخدمات. تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركة تسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الإجراءات، إلا أن تأثيرها المحدود نسبياً قد يعكس ضعف تفعيل هذا البعد أو محدودية ارتباطه المباشر بالعمليات التشغيلية اليومية. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة (يحيوي وحدمر، 2022)، (إبراهيم، 2022)، (أبو عواد وآخرون، 2022)، (العتيبي، 2020) التي وجدت أن المشاركة تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل التشغيلية. كما تدعمها دراسة (OECD, 2021)، (Stansbury & Irvin, 2004) التي أشارت إلى أن المشاركة المجتمعية تسهم في تحسين الخدمات العامة، إلا أن تأثيرها يكون تدريجياً وغير مباشر مقارنة بالعوامل الإدارية والتنظيمية. ودراسة (Nabatchi, 2022) التي أوضحت أن المشاركة تعزز جودة القرارات، لكنها لا تنعكس دائماً بشكل مباشر على سرعة وكفاءة التنفيذ.

5. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للكفاءة على جودة خدمة التراخيص البلدية، كما تبين أن الكفاءة تمثل البعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد الحوكمة محل الدراسة. تعكس هذه النتيجة أن الكفاءة التشغيلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، نظراً لارتباطها المباشر بسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التمار، 2024) التي أكدت أن الكفاءة التشغيلية هي المحدد الرئيس لجودة الخدمات البلدية. كما تتوافق مع دراسة (Parasuraman et al, 1988) في نموذج SERVQUAL، والتي أوضحت أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بسرعة الاستجابة وكفاءة الأداء. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Walker et al, 2011) التي أكدت أن الكفاءة التنظيمية تمثل أحد أهم محددات جودة الخدمات في القطاع العام.

6. وأوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير إيجابي معنوي لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة في تفسير نسبة 55.1% من التغير في جودة الخدمة. تشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل يؤدي إلى تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، حيث تعمل هذه المبادئ كنظام إداري متكامل يعزز كفاءة الأداء وجودة المخرجات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة

(العتيبي، 2022)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوجي وعطية، 2020)، ودراسة (OECD, 2021) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يساهم في تحسين جودة الخدمات العامة. كما تتسق مع دراسة (Fukuyama, 2015) التي ربطت بين الحوكمة الفعالة وكفاءة الأداء الحكومي. وتدعمها دراسة (Boffo & Patalano, 2020)، (Lee & Kim, 2012) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية الحكومية، إضافة إلى دراسة (Almquist et al, 2013) التي أكدت أن الحوكمة الحديثة تعزز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

7. أكدت نتائج هذه الدراسة على أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في رفع مستوى سرعة الإنجاز، والكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين، وهي الأبعاد الرئيسة لجودة خدمة التراخيص البلدية. وهذا ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات الحديثة السابقة العربية والأجنبية، مثل دراسة (Ernst & Young., 2024)، (العتيبي، 2020)، (OECD, 2021)، (التمار، 2024)، (Alshurideh et al., 2020)، (صبري وحسينة، 2022)، (جوجي وعطية، 2020) وغيرها.

8. وجود تجانس كبير في إدراك الباحثين من العاملين لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة خدمة التراخيص البلدية، حيث أكدت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار t- test أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) وجودة خدمة التراخيص البلدية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

9. كما أسهمت النتائج في الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة والمتعلق بتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، وأجابت عن جميع التساؤلات الفرعية المرتبطة بأبعاد الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

### 5-3. إسهامات نتائج الدراسة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية

تساهم نتائج الدراسة الحالية في تقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، وذلك من خلال تحويل نتائج اختبار فرضيات الدراسة إلى مجموعة من المسارات العملية التي تستهدف تحسين سرعة تقديم الخدمة، ورفع كفاءة إجراءاتها، وتعزيز رضا المستفيدين. فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية، بما يؤكد أن تحسين جودة الخدمة لا يرتبط بعامل إجرائي منفرد، وإنما يتطلب تكامل مجموعة من الممارسات الإدارية المرتبطة بالشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة.

وتمثل الإسهامات التطبيقية للدراسة في أن نتائجها توفر أساساً يمكن للإدارة البلدية الاستناد إليه في تحديد أولويات تطوير خدمات التراخيص، بحيث لا يقتصر تحسين الخدمة على تسريع إنجاز المعاملات، وإنما يمتد إلى تطوير الإجراءات والرقابة عليها، وتحسين وضوح المعلومات، وإشراك العاملين والمستفيدين في تطوير الخدمة، ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما تساعد النتائج في توجيه جهود التحسين نحو الأبعاد التي أظهرت تأثيراً أكبر في جودة الخدمة، بما يسمح

بتخصيص الموارد والبرامج التطويرية وفقًا للأولويات التي كشفت عنها النتائج الإحصائية. ويمكن تفصيل مساهمة كل بعد من أبعاد الحوكمة في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية فيما يلي:

#### - أولاً: إسهام الكفاءة في تحسين جودة التراخيص

أظهرت النتائج أن مبدأ الكفاءة جاء في مقدمة أبعاد الحوكمة من حيث قوة تأثيره في جودة خدمة التراخيص البلدية. وتكتسب هذه النتيجة أهمية تطبيقية مباشرة؛ إذ يمكن ترجمتها إلى تطوير إجراءات العمل، وتقليل الخطوات غير الضرورية، وتحسين توزيع المهام والمسؤوليات، والاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية، بما يسهم في تقليل زمن إنجاز معاملات التراخيص ورفع القدرة التشغيلية للإدارة. وبناءً على ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه إدارة التراخيص نحو مراجعة دورة إجراءات الترخيص بصورة دورية، وتحديد نقاط التأخير والاختناقات الإجرائية، ووضع مؤشرات أداء مرتبطة بزمن الإنجاز ونسبة المعاملات المنجزة من المرة الأولى، بما يجعل الكفاءة معياراً قابلاً للقياس وليس مجرد مبدأ إداري عام.

#### - ثانياً: إسهام الشفافية في تحسين جودة الخدمة

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للشفافية في جودة خدمة التراخيص البلدية، وهو ما يشير إلى أن وضوح المعلومات والإجراءات والمتطلبات يمثل أحد المداخل المهمة لتحسين تجربة المستفيد. ويمكن ترجمة ذلك عملياً من خلال إتاحة متطلبات الترخيص وإجراءاته ومدد الإنجاز والرسوم والحالات التي تستوجب استكمال البيانات بصورة واضحة ومحدثة، وتقليل الغموض الذي قد يؤدي إلى تكرار المراجعات أو تأخير المعاملات. كما يمكن الاستفادة من هذه النتيجة في تطوير قنوات رقمية تتيح للمستفيد متابعة حالة طلبه ومعرفة المرحلة التي وصل إليها والأسباب المرتبطة بأي تأخير أو طلب استكمال، بما يعزز الثقة في الخدمة ويرفع مستوى رضا المستفيدين.

#### - ثالثاً: إسهام المساءلة في تحسين جودة الخدمة

بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمساءلة في جودة خدمة التراخيص البلدية. ويعني ذلك من الناحية التطبيقية أهمية وجود آليات واضحة لمتابعة أداء العاملين والإجراءات، وتحديد المسؤوليات، ومراقبة الالتزام بالمدد والإجراءات المعتمدة. ويمكن أن تسهم هذه الممارسات في الحد من التأخير غير المبرر، وتحسين الانضباط الإداري، وتعزيز الانساق في تقديم الخدمة. كما يمكن توظيف مؤشرات الأداء ونظم المتابعة الإلكترونية في رصد المعاملات المتأخرة وتحديد أسباب التأخير والجهة أو المرحلة المسؤولة عنه، بما يحول المساءلة من ممارسة رقابية لاحقة إلى آلية مستمرة لتحسين جودة الخدمة.

#### - رابعاً: إسهام المشاركة في تحسين جودة الخدمة

أظهرت النتائج أن المشاركة تؤثر بصورة إيجابية في جودة خدمة التراخيص البلدية. وتوفر هذه النتيجة أساساً لتوسيع مشاركة العاملين والمستفيدين في تطوير إجراءات الخدمة، من خلال الاستفادة من خبرات الموظفين باعتبارهم الأكثر اتصالاً بالتحديات التشغيلية اليومية، والاستماع بصورة منتظمة إلى ملاحظات المستفيدين ومقترحاتهم.

ويمكن ترجمة ذلك إلى إنشاء قنوات منظمة لاستقبال المقترحات والشكاوى والملاحظات، وتحليلها بصورة دورية، وربط نتائجها ببرامج تحسين الخدمة، بحيث تصبح مشاركة المستفيدين والعاملين مصدراً مستمراً لاكتشاف جوانب القصور وتطوير إجراءات التراخيص.

#### - خامساً: الإسهام المتكامل للحكومة في جودة التراخيص

تكشف النتائج الإجمالية للدراسة أن تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية يتطلب التعامل مع مبادئ الحوكمة باعتبارها منظومة متكاملة وليست مجموعة من الممارسات المنفصلة. فالشفافية توفر المعلومات اللازمة للمستفيد، والمساءلة تضمن متابعة الالتزام بالأداء والإجراءات، والمشاركة توفر مدخلات العاملين والمستفيدين في تطوير الخدمة، بينما تعمل الكفاءة على توظيف الموارد والإجراءات بطريقة تحقق أفضل مستوى ممكن من الخدمة. ومن ثم، الدراسة ساهمت بشكل رئيسي في تقديم تصور تطبيقي يربط بين الحوكمة وجودة الخدمة، ويوضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن يتحول إلى أداة عملية لتحسين مؤشرات جودة التراخيص، وبصفة خاصة سرعة الإنجاز، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء.

#### 4-5. التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي من خلالها تم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وإثبات فرضياتها التي أظهرت وجود تأثير إيجابي معنوي لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة في تفسير نسبة معتبرة من التغير في جودة الخدمة، تم إعداد مجموعة من التوصيات التطبيقية القابلة للتنفيذ مع تحديد آليات التنفيذ والجهات المسؤولة والمدة الزمنية المقترحة للتنفيذ، بما يسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة. وهي كالتالي:

جدول (5-1): التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة وآلية التنفيذ

| النتائج                                                                               | التوصيات                                                                      | آلية التنفيذ                                                                                                                   | الجهة المسؤولة                                          | المدة الزمنية |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|
| - وجود تأثير إيجابي للشفافية على جودة خدمة التراخيص البلدية.                          | أهمية تعزيز مستوى الشفافية في جميع مراحل إجراءات التراخيص البلدية.            | التوسع في نشر الإجراءات والمتطلبات والاشتراطات عبر المنصات الرقمية وتحديثها بصورة مستمرة وتوفير أدلة إجرائية واضحة للمستفيدين. | الإدارة العامة للتراخيص بالتعاون مع إدارة التحول الرقمي | 6 أشهر        |
| - وجود تأثير إيجابي للمساءلة والتدقيق على جودة الخدمة.                                | الاستمرار في تطوير آليات المساءلة والرقابة الإدارية في إدارة التراخيص البلدية | تطبيق مؤشرات أداء دورية، وتفعيل التقارير الرقابية، وربط نتائج الأداء بخطط التحسين المستمر.                                     | الإدارة العامة للتراخيص وإدارة المراجعة الداخلية        | 12 شهراً      |
| - وجود تأثير إيجابي للمشاركة على جودة الخدمة.                                         | ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين وأصحاب العلاقة في تطوير الخدمات.                  | عقد ورش عمل واجتماعات دورية لاستقبال المقترحات ومناقشة فرص تطوير إجراءات التراخيص.                                             | الإدارة العامة للتراخيص                                 | 6 أشهر        |
| - وجود تأثير إيجابي للكفاءة على جودة الخدمة.                                          | الاهتمام برفع مستوى الكفاءة التشغيلية للعاملين والأنظمة المستخدمة.            | تنفيذ برامج تدريبية متخصصة وتطوير الأنظمة الإلكترونية وتبسيط إجراءات العمل.                                                    | إدارة الموارد البشرية وإدارة التحول الرقمي              | 12 شهراً      |
| - الكفاءة هي البعد الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة.                               | إعطاء الأولوية لمشروعات تحسين الكفاءة التشغيلية.                              | إعادة هندسة إجراءات العمل وتقليل الخطوات غير الضرورية وتسريع دورة إنجاز المعاملات.                                             | الإدارة العامة للتراخيص وإدارة الجودة                   | 12 شهراً      |
| - وجود تأثير لمبادئ الحوكمة مجتمعة على جودة الخدمة.                                   | ضرورة تبني إطار مؤسسي متكامل لتطبيق الحوكمة.                                  | دمج مبادئ الحوكمة ضمن السياسات والإجراءات التشغيلية ومتابعة مستوى الالتزام بها بشكل دوري                                       | أمانة محافظة جدة                                        | 12-24 شهراً   |
| - ارتفاع مستوى رضا العملاء نتيجة تطبيق التحول الرقمي.                                 | الاهتمام بتطوير الخدمات الرقمية الموجهة للمستفيدين وتحسين تجربة المستخدم.     | تحديث المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية وتفعيل أدوات قياس رضا المستفيدين                                                   | إدارة خدمة العملاء والتحول الرقمي                       | 6-12 شهراً    |
| - أثبتت الدراسة وجود تأثير مبادئ الحوكمة في رفع سرعة الإنجاز والكفاءة ورضا المستفيدين | أهمية تعزيز التكامل بين الحوكمة والتحول الرقمي.                               | التوسع في الأتمتة والخدمات الإلكترونية واستخدام مؤشرات قياس رضا المستفيدين بصورة دورية.                                        | إدارة التحول الرقمي والإدارة العامة للتراخيص            | 12 شهراً      |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن التوصيات المقترحة جاءت مرتبطة بصورة مباشرة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وركزت على الجوانب الأكثر تأثيراً في تحسين جودة خدمة التراخيص البلدية، ولاسيما الشفافية والكفاءة والمساءلة والمشاركة. كما راعت التوصيات إمكانية التطبيق العملي داخل أمانة محافظة جدة من خلال تحديد آليات تنفيذ واضحة وجهات مسؤولة ومدة زمنية مناسبة لتنفيذ كل توصية، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر للخدمات البلدية ورفع مستوى رضا المستفيد.

## 5-5. المقترحات البحثية المستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية ونتائجها، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة وجودة الخدمات البلدية من جوانب أخرى ومتغيرات جديدة لسدّ الثغرات البحثية في هذا الموضوع، وهي على النحو التالي:

1. دراسة أثر الحوكمة الرقمية على جودة الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة مقارنة بين أمانة محافظة جدة وعدد من الأمانات الأخرى في مستوى تطبيق الحوكمة وجودة الخدمات.
3. دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي.
4. دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات الحكومية.
5. دراسة أثر جودة خدمات التراخيص البلدية على رضا المستثمرين وتحسين البيئة الاستثمارية.
6. دراسة المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات البلدية.

## 5-6. خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية في أمانة محافظة جدة، كما قدّم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى النتائج الميدانية، إضافة إلى عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير الدراسات المرتبطة بالحوكمة وجودة الخدمات الحكومية. وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بوصفها مدخلاً رئيساً لتحسين جودة الخدمات البلدية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية:

1. إبراهيم، سميرة. (2022). الحوكمة الإلكترونية وأرشفة الملفات ودورها في تحسين خدمات البلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50.
2. جوجي، خديجة. عطية، العربي. (2020)، بعنوان: "أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
3. الحيزان، فهد. (2008). تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.
4. خضر، أحمد علي. (2012). حوكمة الشركات: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
5. الخطيب، خالد (2009). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها: حالة الأردن ومصر، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 16-15 تشرين أول/أكتوبر.
6. خليل، عطا الله وارد. الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
7. رزق، عادل رزق. الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية". القاهرة. ٢ سبتمبر ٢٠٠٧م، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
8. رمضان، لعلا والبرود. أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات - دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص 267-282.
9. سليمان، محمد مصطفى. دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2009.
10. السقان، نائر أحمد سعدون. الجبوري، مراد عبد. (2016). متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية صلاح الدين، جامعة الموصل - العراق، رسالة ماجستير منشورة، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، مج 36.
11. السيد، دعاء عادل إبراهيم (2023). تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. الدوريات المصرية، العدد 1، مج 14.
12. عبد الرحمن، خالد (2022). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
13. عبد الوهاب، ياسر. (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد (12).
14. العتيبي، عبدان شاهر. النفيعي، مشاري مجهز. العتيبي، نواف ماجد. وآخرون. (2022). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 26

15. عثمان، عبد الرازق ومحمد، المطارنة (2016). *الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية*، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص 315-331.
16. علوان، قاسم نايف. (2005). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 و 200*، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
17. العمري، أحمد عبد الله. أبو منصور، حسين يوسف (2018). *التعاملات الإلكترونية ودورها في التنمية الإدارية من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة*، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، مج 6، ع 11، 79-98.
18. غباد، كريمة. زرزار، العياشي. وريدة، حمزة (2022). *أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: دراسة حالة المؤسسة بالميناء سكيكدة*، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج 7، ع 1، 679-689.
19. فرحان، طالب علاء. المشهداني، إيمان. *الحوكمة المؤسسية الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن. 2010.
20. الكردي، أحمد. (2011). *حوكمة الحكومة الإلكترونية*، موقع كنانة للدراسات: <http://www.kenanaonline.com>.
21. مخيمر، عبد العزيز. (1999). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
22. مرعي، محمد. (2016). *العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقاً لمبادئ الحاكمية المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)*، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
23. المناصير، عمر فلاح. (2013). *أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
24. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *التقرير السنوي، التحول البلدي الرقمي ورؤية 2030*. الرياض: الإدارة العامة للجودة.
25. أمانة محافظة جدة. (2023). *التقرير السنوي لأمانة محافظة جدة*. الموقع الإلكتروني:
26. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2022). *التقرير السنوي*. الرياض. الإدارة العامة للجودة.
27. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *دليل المستثمر البلدي*. الإدارة العامة للجودة.
28. العتيبي، فيصل (2022). *الإدارة الرقمية في الخدمات البلدية: دراسة حالة التراخيص الإلكترونية*. المجلة العربية للإدارة العامة.
29. الخطيب، محمد (2021). *تحقيق الجودة في الخدمات الحكومية*. دار الفكر العربي للنشر.

#### المراجع الأجنبية:

30. Abdallah, H. and Valentine, H., (2009), *Fundamentals and Ethics Theories of Corporate Governance*, Middle Eastern Finance and Economics, 4, pp. 88- 96.
31. Aggarwal, p. (2013). *Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies*. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.

32. Alareeni, Bahaaeddin & Hamdan, Allam. (2020). *ESG impact on performance of US S&P 500- listed firms*. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20, 1409-1428. 10.1108/CG-06-2020-0258.
33. Al-Khour, A. M. (2021). Public sector governance: Frameworks and practices. *Public Administration Review*, 81(5), 793–808.
34. Alqahtani, A., & Mohamed, S. (2023). Governance and Urban Service Equity in Saudi Municipalities. *Journal of Urban Affairs*, 45(2), 189–203.
35. Al-Shammari, A., & Ahmed, H. (2021). Quality of Municipal Services in Saudi Arabia: An Empirical Assessment. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 412–427.
36. Alshurideh, M., Kurdi, B., Salloum, S. A., & Al-Gasawneh, J. A. (2020). The impact of service quality on customer satisfaction: A case study of e-government services in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 12326-12342.
37. Amacha and Dastane.(2017). *Sustainability Practice as Determinants of Financial Performance: A Case of Malaysian Corporation*, *Journal of Asian Finance Economic and Business*, Vol. (4), No.(2) 25 -22 .
38. Amel-Zadeh, A., and G. Serafeim. (2018). *why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey*. *Financial Analysts Journal* 74 (3): 87–103.
39. Aouadi, A. & Marsat, S. (2018). *Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data*. *J Bus Ethics*, 151, 1027–1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>.
40. ASQ. (2020). What is Quality? American Society for Quality. Retrieved from <https://asq.org>
41. Balatbat Maria. (2012). *ESG scores and its influence on firm performance: Australian evidence, School of Accounting Seminar Series*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/260907931\\_ESG\\_Scores\\_and\\_its\\_Influence\\_on\\_firm\\_performance\\_Australian\\_Evidence#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/260907931_ESG_Scores_and_its_Influence_on_firm_performance_Australian_Evidence#fullTextFileContent)
42. Bernow, S., J. Godsall, B. Klempner, and C. Merten. (2019). *More than values: The value-based sustainability reporting that investors want*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want>.
43. Boffo, R., and R. Patalano (2020), “*ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*”, *The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Paris*, [www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf](http://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf)
44. Boston, J., & Gill, D. (2017). *Working Across Boundaries: The Role of Collaboration in Achieving Effective Public Governance*. Institute for Governance and Policy Studies.
45. Chen Meng-tao, Yang Da-peng, Zhang Wei-qi, Wang Qi-jun, (2022). *How does ESG disclosure improve stock liquidity for enterprises- Empirical evidence from China*, *Journal of Environmental Impact Assessment Review*, Vol (98), <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106926>

46. Cohen, J. R., and R. Simnett. (2015). *CSR and assurance services: A research agenda*. Auditing: A Journal of Practice & Theory 34 (1): 59–74.
47. Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
48. Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
49. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
50. Diligent Insights. (2024). *Trends in corporate governance: Driving performance through effective leadership*. Retrieved from
51. Donabedian, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring*. Health Administration Press.
52. EFQM (2013). EFQM Excellence Model 2013. *European Foundation for Quality Management*.
53. EFQM (2020). *The EFQM Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
54. Efunniyi, CH. Abhulimen, A. et, all. (2024). *The role of governance in reducing risks and improving performance*. Finance & Accounting Research Journal, Volume 6, Issue 8, August 2024
55. Ernst & Young. (2024). *Governance in a changing world: The intersection of ESG and board accountability*.
56. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review
57. Fung, A. (2015). *Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future*. Public Administration Review, 75(4), 513–522.
58. Grindle, M. S. (2007). *Good Enough Governance Revisited*. Development Policy Review, 25(5), 533–574.
59. Grönroos, C. (1984). “*A Service Quality Model and its Marketing Implications*”. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
60. Gupta, A., & Kumar, R. (2021). E-Governance and Quality Improvement in Municipal Services. Journal of Public Administration, 12(3), 45-62.
61. ISO (2015). ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.
62. ISO (2020). Quality Management Systems – ISO 9001
63. ISO 9001:2015 standards. (International Organization for Standardization).
64. ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization.
65. ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization.
66. ISO. (2020). ISO 38500: Governance of IT for the Organization- Guidance. Geneva: International Organization for Standardization.
67. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran’s Quality Handbook*. McGraw-Hill.

68. Kaufmann, D., & Kraay, A. (2018). Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? *The World Bank Research Observer*, 23(1), 1–30.
69. Kettani, D., & Rana, N. P. (2020). *E-Government Foundations: A Framework for Electronic Public Administration*. Springer.
70. Kosack, S., & Fung, A. (2014). *Does transparency improve governance?* *Annual Review of Political Science*.
71. Ministry of Municipal Affairs. (2022). *Municipal Licensing Performance Report*. Riyadh: KSA.
72. Ministry of Municipal and Rural Affairs. (2023). *Smart Governance Initiatives in Licensing Services*. Riyadh.
73. Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). *How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation*. *International journal of information management*, 56, 102260.
74. Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
75. Nitesh Pandey (2022). “*Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions*”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India.
76. Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
77. OECD (2021). *Enhancing Public Sector Performance: Leveraging Governance and Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing.
78. OECD. (2015). *Principles of good governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
79. OECD. (2015). *Public Governance Review*. Paris: OECD Publishing.
80. OECD. (2019). *Serving Citizens: Measuring the Performance of Services*. Paris: OECD Publishing.
81. OECD. (2019). *The Principles of Public Governance*. OECD Publishing.
82. OECD. (2020). *The OECD Handbook on Regulatory Impact Assessment*. Paris: OECD Publishing.
83. OECD. (2021). *Digital Government Policy Framework*. Paris: OECD Publishing.
84. OECD. (2021). *Governance and Quality of Public Services*. OECD Publishing.
85. OECD. (2021). *The Path to Improving Public Service Quality*. Paris: OECD Publishing.
86. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
87. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

88. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
89. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
90. Peters, B. G. (2020). *Governance and Public Policy: The Politics of Implementation*. Edward Elgar Publishing.
91. Pierre, J. (2011). *The Politics of Urban Governance*. Palgrave Macmillan.
92. Public Administration Review. (2023). *Impacts of Local Governance on Service Quality*.
93. PwC Global. (2024). *Corporate governance trends: Evaluations, ESG, and strategic alignment*.
94. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
95. Savoie, D. J. (2015). *What Is Government Good at? A Canadian Perspective*. McGill-Queen's University Press.
96. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.
97. Transparency International (2022). *Participatory Governance for Improved Public Services*. Berlin: Transparency International Publications.
98. UN E-Government Survey. (2022). *The Future of Digital Government*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
99. UNDP (2020). *Governance for Sustainable Development*. United Nations Development Programme.
100. UNDP. (2021). *Institutional Governance and Service Delivery*. United Nations Development Programme.
101. UNDP. (2021). *Quality in Governance: Transparency and Integrity*. United Nations Development Programme.
102. UN-Habitat. (2020). *Urban governance and municipal service delivery*. United Nations Human Settlements Programme.
103. UN-Habitat. (2021). *Urban Planning for City Leaders*. Nairobi.
104. United Nations. (2020). *Service Delivery and Accountability in Local Governance*. UN Public Administration Network.
105. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
106. World Bank (2019). *Governance and Quality of Services*. Washington, DC: World Bank Publications.
107. World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
108. World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC.

109. World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*.
110. World Bank. (2020). *Governance and the Law: World Development Report*. Washington, DC: World Bank.
111. World Bank. (2020). *Improving Government Services through Quality Management*. Washington, DC.
112. World Bank. (2022). *Local Governance and Service Delivery*. The World Bank Group.
113. World Bank. (2022). *Worldwide governance indicators*. World Bank Group.
114. World Economic Forum. (2023). *The Global Competitiveness Report*.
115. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.
116. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

## الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة حول "تأثير الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، وذلك لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة ميدأوشن، لذا نرجو من سعادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بشفافية ووضوح، واختيار الإجابة المناسبة، علماً بأن البيانات التي سوف يتم الحصول عليها محمية بطابع السرية والأمانة العلمية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولن يتم مشاركتها مع أي جهة أخرى.

لكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم،،،،

الباحث

م. أحمد عبد القادر السقّاف

**القسم الأول: البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية:**

|                  |                |                        |
|------------------|----------------|------------------------|
| الجنس            | ○ ذكر          | ○ أنثى                 |
| العمر            | ○ 25 - 34 سنة  | ○ 35 - 44 سنة          |
| المؤهل العلمي    | ○ دكتوراه      | ○ ماجستير              |
| المسمى الوظيفي   | ○ مدير إدارة   | ○ رئيس قسم             |
| عدد سنوات الخبرة | ○ 15 سنة فأكثر | ○ أقل من 15 - 10 سنوات |

**القسم الثاني: قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة خدمة التراخيص البلدية، وتشمل محورين:**

- برضاء وضع علامة (\*) أما العبارة الملائمة حسب وجهة نظرك، مع مراعاة الإجابة بإجابة واحدة لكل سؤال.
- تعتبر الإجابات متدرجة من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة) حسب الاستجابة والموافقة

**القسم الأول: قياس تطبيق مبادئ الحوكمة**

| م | مبدأ الشفافية                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---|-------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| 1 | يتم نشر إجراءات ومتطلبات إصدار التراخيص بصورة         |            |       |       |           |           |
| 2 | تتوافر معلومات حالة الطلبات للمستفيدين إلكترونياً أو  |            |       |       |           |           |
| 3 | تنشر المعايير والمستندات المطلوبة على موقع الإدارة أو |            |       |       |           |           |
| 4 | السياسات والإجراءات الداخلية واضحة للموظفين ويتم      |            |       |       |           |           |
| 5 | توجد آليات واضحة لإصدار التراخيص ونشر نتائج           |            |       |       |           |           |
| م | مبدأ المشاركة                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
| 1 | يتم مشاركة أصحاب المصلحة (المواطنين/ المنشآت) في      |            |       |       |           |           |
| 2 | توجد قنوات متاحة لتلقي المقترحات وآراء العملاء وأخذها |            |       |       |           |           |
| 3 | يتم إجراء ورش عمل ولقاءات مع مزودي الخدمات والقطاع    |            |       |       |           |           |
| 4 | يشعر الموظف في إدارة التراخيص البلدية بوجود فرص       |            |       |       |           |           |
| 5 | هناك استطلاعات رأي دورية لقياس رضا المستفيدين         |            |       |       |           |           |

| م | مبدأ المساءلة                                           | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---|---------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| 1 | توجد آليات واضحة لتلقي الشكاوى والاعتراضات المتعلقة     |            |       |       |           |           |
| 2 | تتابع الإدارة تسوية الشكاوى وتعاقب المسؤول عن           |            |       |       |           |           |
| 3 | يتم مراجعة إجراءات إصدار التراخيص دورياً للتحقق من      |            |       |       |           |           |
| 4 | يتم محاسبة الموظف المسؤول عند تأخر إنجاز معاملة دون     |            |       |       |           |           |
| 5 | يتم تسجيل المعاملات والإجراءات بطريقة تتيح التتبع       |            |       |       |           |           |
| م | مبدأ الكفاءة (كمبدأ حوكمي وإداري)                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
| 1 | تعتمد الإدارة عمليات مبسطة لإصدار التراخيص وتقليل       |            |       |       |           |           |
| 2 | هناك توازن وتكامل بين الموارد البشرية والتقنية بما يضمن |            |       |       |           |           |
| 3 | تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية (التحول الرقمي)   |            |       |       |           |           |
| 4 | يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع كفاءة إنجاز          |            |       |       |           |           |
| 5 | هناك مراقبة لمقاييس الأداء (مثل زمن الإنجاز) بهدف       |            |       |       |           |           |

القسم الثاني: قياس جودة خدمة التراخيص البلدية

| م | السرعة (زمن الإنجاز)                                                                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| 1 | يتم إنجاز المعاملات الروتينية في الوقت المعلن عنه أو أسرع                                                           |               |       |       |           |                   |
| 2 | يوجد مسار واضح لتسريع المعاملات العاجلة                                                                             |               |       |       |           |                   |
| 3 | يتم إبلاغ المستفيدين مسبقاً بالمدة المتوقعة لإصدار الترخيص                                                          |               |       |       |           |                   |
| 4 | يساهم التحول الرقمي في تقليل زمن الانتظار مقارنة بالوضع السابق                                                      |               |       |       |           |                   |
| 5 | تقل عمليات الإحالة أو الانتظار غير المبرر بين الإدارات                                                              |               |       |       |           |                   |
| 6 | يتم تأخير إصدار الترخيص بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام                                                                |               |       |       |           |                   |
| م | الكفاءة التشغيلية                                                                                                   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
| 1 | يتم توظيف الموارد البشرية والتقنيات المتاحة بكفاءة لتقليل الهدر                                                     |               |       |       |           |                   |
| 2 | تقل الأخطاء في إصدار التصاريح، ويتم تصحيحها فور اكتشافها إن وجدت                                                    |               |       |       |           |                   |
| 3 | يُدعم نظام التسجيل والتابعة انسيابية الإجراءات ويقلل التكرار                                                        |               |       |       |           |                   |
| 4 | تستخدم مؤشرات أداء لمتابعة كفاءة إنجاز المعاملات بشكل مستمر                                                         |               |       |       |           |                   |
| 5 | يتم بذل الجهود من قبل الإدارة لتقليل التكلفة على المستفيد دون التأثير على جودة الخدمة                               |               |       |       |           |                   |
| 6 | يتم توحيد إجراءات التراخيص وتنسيقها بما يضمن عدم ازدواجية العمل                                                     |               |       |       |           |                   |
| م | رضا العملاء (المستفيدين)                                                                                            | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
| 1 | يرتفع مستوى رضا المستفيدين عن خدمة التراخيص البلدية بشكل واضح                                                       |               |       |       |           |                   |
| 2 | تتلقى الإدارة تقييمات إيجابية حول سلوك الموظفين ومهنتهم                                                             |               |       |       |           |                   |
| 3 | يتم معالجة الشكاوى بشكل فوري ولا تكرر نفس المشكلة غالباً                                                            |               |       |       |           |                   |
| 4 | تكسب الإدارة ثقة المستفيدين من خلال كفاءة وسرعة تقديم الخدمة                                                        |               |       |       |           |                   |
| 5 | تضمن الإدارة تحقيق العدالة والإنصاف لجميع المستفيدين بشكل متساوٍ من خلال تقديم هذه الخدمة                           |               |       |       |           |                   |
| 6 | تسعى الإدارة دائماً إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من خلال تطوير وتحديث الأنظمة بهدف تسهيل وتبسيط إجراءات الخدمة |               |       |       |           |                   |

ملاحظة: في حال وجود إضافات نرجو كتابتها

.....

.....

.....

.....

وتفضلوا بقبول جزيل الشكر والامتنان ،،،،،

م. أحمد عبد القادر السقاف