

شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية
السعودية

**Transparency of Governance in Government
Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالبة

مرام محمد عبد العزيز الفرج

الرقم الجامعي: ٢٥٣٠٠٧٣٤

إشراف

أ.د. فايز علي جراد

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الجامعي

٢٠٢٦م

حقوق الطباعة

أقر بأن حقوق الطباعة والنشر الخاصة بهذا البحث تعود إلى جامعة ميد أوشن، وفق القواعد والتعليمات المعتمدة في دليل كتابة أبحاث الماجستير بالجامعة.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبيان ما تعكسه ممارسات الإفصاح ووضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات والمساءلة والتحول الرقمي من دور في تعزيز الحوكمة، بما في ذلك الثقة والحد من الفساد الإداري وتحسين الأداء المؤسسي كما يدركها العاملون في الجهات الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٥٠) موظفًا وموظفة من العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتكونت الأداة من بيانات ديموغرافية وعشرة عبارات تقاس بمقياس ليكرت الخماسي. وحُللت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات. وبلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة (٠.٩١٢). وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة بلغ (٤.٢٠ من ٥.٠٠) بنسبة (٨٤٪) وبمستوى موافقة مرتفع. وجاءت عبارة «الشفافية تعزز الثقة» في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٤٠) ونسبة (٨٨٪)، تلتها عبارة «التحول الرقمي عزز الشفافية» بمتوسط (٤.٣٦) ونسبة (٨٧٪)، بينما جاءت عبارة «توجد قنوات للإبلاغ» بأدنى متوسط (٣.٩٥) ونسبة (٧٩٪) مع بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع. وتبين هذه النتائج ارتفاع إدراك أفراد العينة لأهمية الشفافية في تعزيز ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، شفافية الحوكمة، المؤسسات الحكومية، الأداء المؤسسي، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وإعانتته في إتمام هذا البحث. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أ.د. فايز علي جراد، وأ.د. الفيصـل عبد الحميد محمد، على ما قدماه من توجيه علمي وملاحظات أسهمت في تطوير هذا العمل. كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميد أوشن، وإلى جميع المشاركين في الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، على تعاونهم في استكمال الاستبانة. وأسأل الله أن ينفع بهذا العمل الباحثين والمهتمين بتطوير الحوكمة والشفافية في القطاع الحكومي.

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة
ت	الملخص
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
١	الفصل الأول
١	الإطار العام للدراسة
١.١	١.١ مقدمة
١.٢	١.٢ مشكلة الدراسة
١.٣	١.٣ أهمية الدراسة
١.٣.١	١.٣.١ الأهمية العلمية
١.٣.٢	١.٣.٢ الأهمية العملية
١.٤	١.٤ أهداف الدراسة
١.٥	١.٥ تساؤلات الدراسة
١.٦	١.٦ المنطلقات النظرية للدراسة
١.٧	١.٧ النظرية العلمية أو المدخل النظري
١.٨	١.٨ حدود الدراسة
١.٩	١.٩ مصطلحات الدراسة
١.١٠	١.١٠ خلاصة الفصل
١٠	الفصل الثاني
١٠	الدراسات السابقة والإطار النظري
٢.١	٢.١ مقدمة
٢.٢	٢.٢ متغيرات الدراسة وتعريفاتها
٢.٣	٢.٣ الدراسات السابقة
٢.٣.١	٢.٣.١ الدراسات العربية
٢.٣.٢	٢.٣.٢ الدراسات الأجنبية
٢.٤	٢.٤ التعقيب على الدراسات السابقة
٢.٥	٢.٥ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

٢٠	٢.٦ ما يميز الدراسة الحالية.....
٢٠	٢.٧ الفجوة البحثية.....
٢١	٢.٨ الإطار النظري.....
٢١	٢.٨.١ مفهوم الحوكمة.....
٢٢	٢.٨.٢ نشأة الحوكمة وتطورها.....
٢٢	٢.٨.٣ أهداف الحوكمة ومبادئها.....
٢٢	٢.٨.٤ خصائص الحوكمة ومعاييرها.....
٢٣	٢.٨.٥ الحوكمة في المؤسسات الحكومية.....
٢٣	٢.٨.٦ مفهوم الشفافية.....
٢٤	٢.٨.٧ أهداف الشفافية وأهميتها.....
٢٤	٢.٨.٨ أبعاد الشفافية.....
٢٥	٢.٨.٩ العلاقة بين الشفافية والحوكمة.....
٢٥	٢.٨.١٠ مفهوم شفافية الحوكمة.....
٢٥	٢.٨.١١ مفهوم الأداء المؤسسي.....
٢٦	٢.٨.١٢ أبعاد أو مؤشرات الأداء المؤسسي.....
٢٦	٢.٨.١٣ العلاقة بين شفافية الحوكمة والأداء المؤسسي.....
٢٦	٢.٨.١٤ معوقات تطبيق شفافية الحوكمة.....
٢٧	٢.٨.١٥ شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية.....
٢٧	٢.٨.١٦ شفافية الحوكمة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.....
٢٨	٢.١٠ خلاصة الفصل.....
٢٩	الفصل الثالث.....
٢٩	منهجية الدراسة.....
٢٩	تمهيد.....
٢٩	٣.١ منهج الدراسة.....
٣٠	٣.٢ مجتمع الدراسة.....
٣١	٣.٣ عينة الدراسة.....
٣٢	٣.٤ أداة الدراسة.....
٣٣	٣.٥ الاستبانة.....
٣٤	٣.٦ صدق أداة الدراسة.....
٣٥	٣.٧ ثبات أداة الدراسة.....
٣٥	٣.٨ إجراءات تطبيق الدراسة.....
٣٦	٣.٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

٣٧	٣.١٠ خلاصة الفصل
٣٨	الفصل الرابع
٣٨	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات
٣٨	٤.١ تمهيد
٣٩	٤.٢ النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٤١	٤.٣ نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة
٤٢	٤.٤ مناقشة نتائج الدراسة
٤٣	٤.٥ الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس
٤٤	٤.٦ النتائج العامة للدراسة
٤٤	٤.٧ التوصيات
٤٥	٤.٨ مقترحات لدراسات مستقبلية
٤٥	٤.٩ خاتمة الدراسة
٤٧	المراجع
٤٧	أولاً: المراجع العربية
٤٩	ثانياً: المراجع الأجنبية
٥١	Abstract

قائمة الجداول

- جدول (٣ - 1): معيار تصحيح مقياس ليكرت الخماسي ٣٣
- جدول (٣ - 2): معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ٣٥
- جدول (٤ - 1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ٣٩
- جدول (٤ - 2): توزيع أفراد العينة حسب العمر ٣٩
- جدول (٤ - 3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ٤٠
- جدول (٤ - 4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ٤٠
- جدول (٤ - 5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة ٤١

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة

ترتبط الحوكمة في القطاع العام بكيفية ممارسة السلطة الإدارية، وتوزيع المسؤوليات، وإدارة الموارد، وإتاحة المعلومات، ومساءلة القائمين على التنفيذ. وتزداد قيمة الحوكمة حين تتحول مبادئها من نصوص تنظيمية إلى ممارسات قابلة للملاحظة والقياس، لأن كفاءة الأجهزة العامة لا تتوقف على وجود اللوائح وحدها، بل على وضوح القرارات، وإمكان تتبعها، وقدرة أصحاب العلاقة على الوصول إلى المعلومات اللازمة لتقييم الأداء. وفي السياق السعودي، قدم البسام إطارًا لتبني الحوكمة في القطاع العام يربط بين كفاءة الأداء الحكومي ومبادئ الحكم الرشيد واحتياجات التحول الإداري في المملكة (البسام، ٢٠١٩).

وتأتي الشفافية في قلب هذه المنظومة؛ فهي لا تعني مجرد نشر كمية أكبر من البيانات، وإنما تتعلق بوضوح المعلومات وملاءمتها وتوقيتها وإمكان الوصول إليها وفهم الأساس الذي تستند إليه القرارات والإجراءات. وتوضح مراجعة بحثية واسعة للأدبيات الدولية أن آثار الشفافية تختلف باختلاف نوع المعلومات والسياق وطريقة تقديمها، وهو ما يقتضي التعامل معها بوصفها ممارسة مؤسسية ذات شروط، لا بوصفها نتيجة تلقائية لمجرد الإفصاح (Cucciniello et al., 2017). كما بينت الأدبيات التجريبية الأحدث أن علاقتها بالثقة قد تكون إيجابية في المتوسط، لكنها تتأثر بالسياق وطبيعة الشفافية المقدمة للجمهور (Wang & Guan, 2023).

وعندما تندمج الشفافية في إطار الحوكمة تصبح وظيفتها أوسع من الإفصاح؛ إذ تدعم المساءلة، وتحدد من مساحات الغموض، وتوفر أساسًا يمكن من خلاله متابعة القرارات وتقييمها. وفي دراسة ميدانية على وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج المروان وآخرين أن

مبادئ الحوكمة، ومنها الإفصاح والشفافية، مطبقة بدرجة موافقة، وأن للحوكمة دوراً في الحد من صور الفساد المالي، مع وجود معوقات تنظيمية ورقابية تحتاج إلى معالجة (المروان وآخرون، ٢٠٢١). وتدعم دراسة الشلفان هذا الارتباط من منظور نظري يربط الحوكمة والشفافية بآليات مكافحة الفساد وتعزيز المساءلة (الشلفان، ٢٠٢١).

كما يتصل موضوع الشفافية بالأداء المؤسسي؛ فإتاحة المعلومات ووضوح الصلاحيات والإجراءات يمكن أن يسهل المتابعة واتخاذ القرار ويحد من الازدواجية، إلا أن قوة هذه الصلة لا ينبغي افتراضها مسبقاً، بل تُقرأ وفق تصميم كل دراسة وأداة قياسها. وقد وجدت دراسات سعودية في سياقات التعليم والصحة ارتباطات أو آثاراً إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء أو كفاءته، مع اختلاف المجتمعات والأدوات وطرائق التحليل (هدية، ٢٠٢٠؛ الغامدي، ٢٠٢٢؛ محضر وآخرون، ٢٠٢٤).

ويمنح التحول الرقمي الشفافية الحكومية بعداً عملياً جديداً؛ إذ تتيح المنصات والخدمات الرقمية نشر المعلومات وتوحيد الإجراءات وتوثيق المعاملات وتوسيع قنوات التواصل. وتعد الحكومة الرقمية في الأدبيات السعودية وسيلة لتحسين الخدمات ودعم الحوكمة وأتمتة الأعمال، لا غاية تقنية مستقلة (الرابغي، ٢٠٢٢). وعلى المستوى التنظيمي، تتضمن سياسات الحكومة الرقمية السعودية مبادئ مرتبطة بالمشاركة والشفافية، كما تنظم ضوابط المشاركة الإلكترونية آليات التواصل مع المستفيدين بما يدعم الانفتاح المؤسسي (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤ب).

وفي هذا السياق، تتناول الدراسة الحالية «شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية» من خلال الأداة التي طبقت فعلياً على العاملين في الجهات الحكومية. ولا تفترض الدراسة وجود مقياس مستقل متعدد البنود لكل نتيجة تنظيمية؛ بل تقيس تصور أفراد العينة لدور مجموعة من الممارسات والمؤشرات المرتبطة بالشفافية، مثل الإفصاح، ووضوح القرارات والإجراءات، وسهولة إتاحة المعلومات، وقنوات الإبلاغ، والمساءلة، والتحول الرقمي، إلى جانب ما يدركونه من صلة بالثقة والحد من الفساد وتحسين الأداء المؤسسي. ويضمن هذا التحديد بقاء البناء النظري متوافقاً مع البيانات الميدانية التي جُمعت بالفعل.

١.٢ مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الفارق الممكن بين وجود الأطر التنظيمية للحوكمة وبين إدراك العاملين لمدى تجسد الشفافية في الممارسة اليومية. فالإفصاح لا يحقق غايته إذا كانت المعلومات غير واضحة أو يصعب الوصول إليها، والمساءلة لا تكون فاعلة إذا لم ترتبط ب قنوات معروفة للإبلاغ والمتابعة، كما أن التحول الرقمي لا يعني تلقائيًا ارتفاع الشفافية ما لم ينعكس على الوصول للمعلومة ووضوح الإجراء.

وتشير الأدبيات السعودية إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية يتباين باختلاف البيئات المؤسسية؛ فقد ظهر التطبيق بدرجات متفاوتة في الجامعات السعودية، مع بروز تحديات تتصل بالشفافية والبنية التنظيمية (العنزي، ٢٠٢١؛ الزهراني وباداود، ٢٠٢٣). وفي القطاع العام بصورة أوسع، أظهرت دراسات سعودية حديثة أهمية المراجعة الداخلية والمساءلة والحوكمة في تعزيز الرقابة والنزاهة والكفاءة المؤسسية (بوهيا والرحيمان، ٢٠٢٥؛ المطيري، ٢٠٢٥؛ الرفاعي وكنة، ٢٠٢٥). وهذا التباين يجعل القياس الميداني في المؤسسات الحكومية ضروريًا بدل الاكتفاء بالاستدلال من الأطر النظرية أو من قطاعات محددة.

وعلى المستوى الدولي، لا تقدم أدبيات الشفافية نتيجة خطية واحدة؛ فبعض الدراسات التجريبية لم تجد أن إتاحة المعلومات تقود بالضرورة إلى زيادة الثقة في جميع الحالات، بينما تظهر دراسات تجميعية وأخرى تجريبية واسعة أثرًا إيجابيًا صغيرًا أو مشروطًا بالسياق وطريقة عرض المعلومات (Grimmelikhuijsen et al., 2020; Wang & Guan, 2023; Grimmelikhuijsen et al., 2024). ومن ثم فإن الحاجة العلمية ليست لإثبات فائدة الشفافية مسبقًا، بل لوصف مستوى الممارسات كما يدركها العاملون وتحديد العناصر الأقوى والأقل نسبيًا ضمن أداة الدراسة المنفذة.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مستوى شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال مؤشرات الأداة المطبقة، وبيان مستوى موافقة العاملين على صلتها بالثقة والمساءلة والحد من الفساد وتحسين الأداء المؤسسي، مع إبراز

الجوانب التي تظهر مستويات أقل نسبيًا داخل القياس، دون تجاوز حدود الأساليب الإحصائية المنفذة.

١.٣ أهمية الدراسة

١.٣.١ الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية في تقديم معالجة متكاملة لمفهوم شفافية الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي تجمع بين الأدبيات الأكاديمية الحديثة، والأطر الرسمية للحكومة الرقمية، والمؤشرات التي قاستها الأداة فعليًا. ويساعد هذا الربط على التمييز بين الشفافية بوصفها مبدأ عامًا وبين مظاهرها القابلة للملاحظة مثل الإفصاح وإتاحة المعلومات ووضوح الإجراءات والمساءلة.

كما تسهم الدراسة في توسيع النقاش الذي ركز في جزء من الأدبيات السعودية على قطاعات أو مؤسسات محددة، مثل الجامعات والمستشفيات والمراجعة الداخلية، إلى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية بصورة أوسع. ولا تدعي الدراسة الانفراد بهذا الموضوع، وإنما تقدم إضافة سياقية وقياسية ضمن تراكم بحثي قائم.

١.٣.٢ الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية من إمكان استخدام المؤشرات الميدانية لتحديد الممارسات التي تحظى بتقييم مرتفع وتلك التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، خصوصًا فيما يتعلق بقنوات الإبلاغ، وإتاحة المعلومات، ووضوح الإجراءات. ويمكن أن تفيد النتائج القيادات الإدارية ووحدات الحوكمة والرقابة والتطوير المؤسسي في توجيه أولويات التحسين ضمن حدود ما تقيسه الأداة.

وتكتسب هذه الأهمية بعدًا إضافيًا في سياق التحول الرقمي، إذ ترتبط جودة المواقع والمحتوى الرقمي والمشاركة الإلكترونية بقدرة الجهات الحكومية على إتاحة المعلومات والتواصل مع المستفيدين. وقد طورت هيئة الحكومة الرقمية مؤشرات وضوابط مخصصة لهذه الجوانب، بما يبين أن الشفافية الرقمية أصبحت جزءًا من ممارسة الحكومة الرقمية لا مجرد وظيفة اتصالية هامشية (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤ ب؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤ ج).

١.٤ أهداف الدراسة

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الإفصاح ووضوح القرارات والإجراءات كما يدركها العاملون في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على مستوى إتاحة المعلومات ووضوح قنوات الإبلاغ عن المخالفات والشكاوى في المؤسسات الحكومية.
٣. بيان مستوى موافقة أفراد العينة على إسهام الشفافية في تعزيز الثقة والحد من مظاهر الفساد الإداري.
٤. بيان مستوى موافقة أفراد العينة على دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات الحكومية.
٥. التعرف على مستوى وضوح آليات المساءلة كما يدركها أفراد العينة.
٦. بيان مستوى موافقة أفراد العينة على إسهام الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي، في حدود العبارة المخصصة لذلك في الأداة.

١.٥ تساؤلات الدراسة

١. ما مستوى تطبيق ممارسات الإفصاح ووضوح القرارات والإجراءات في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟
 ٢. ما مستوى إتاحة المعلومات ووضوح قنوات الإبلاغ عن المخالفات والشكاوى؟
 ٣. ما مستوى موافقة أفراد العينة على إسهام الشفافية في تعزيز الثقة والحد من مظاهر الفساد الإداري؟
 ٤. ما مستوى موافقة أفراد العينة على دور التحول الرقمي في تعزيز مستوى الشفافية؟
 ٥. ما مستوى وضوح آليات المساءلة في المؤسسات الحكومية كما يدركها المشاركون؟
 ٦. ما مستوى موافقة أفراد العينة على إسهام الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ويظل السؤال الرئيسي الذي تجيب عنه النتائج الميدانية بصيغته الواردة في الدراسة الأصلية: «ما أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟»

١.٦ المنطلقات النظرية للدراسة

تتعلق الدراسة من أن الحوكمة في القطاع العام منظومة تتداخل فيها الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القواعد والكفاءة، وأن الشفافية تصبح ذات معنى تنظيمي حين تسمح بتتبع القرار

وفهم الإجراء والوصول إلى المعلومات الملائمة. ويدعم هذا المنطلق ما توصلت إليه الأدبيات السعودية من أن فعالية الحوكمة لا تنفصل عن وضوح الأدوار والرقابة والإفصاح (البسام، ٢٠١٩؛ المروان وآخرون، ٢٠٢١).

وتنتقل كذلك من أن الثقة ليست نتيجة ميكانيكية للإفصاح؛ فالشفافية قد تزيد الثقة عندما تقدم معلومات مفهومة وذات صلة ومن مصدر موثوق، وقد لا تفعل ذلك إذا ارتبطت بمعلومات معقدة أو سلبية أو غير قابلة للاستخدام. وتؤكد المراجعات والدراسات التجريبية هذا الطابع السياقي للعلاقة (Grimmelikhuijsen et al., 2020; Wang & Guan, 2023).

أما التحول الرقمي فيُتعامل معه باعتباره بنية تمكينية يمكن أن توسع فرص الوصول للمعلومة والمشاركة والقياس، وليس بديلاً عن قواعد الحوكمة نفسها. وتوضح الأدبيات المقارنة أن تطوير الحكومة الإلكترونية قد يرتبط بالثقة بصورة غير مباشرة عبر جودة الحوكمة، بما يجعل جودة المؤسسات الوسيط الأهم بين التقنية والنتائج العامة (Alsaad et al., 2024).

١.٧ النظرية العلمية أو المدخل النظري

يُستخدم مدخل «الحكومة المفتوحة» إطاراً تفسيريًا مناسباً لموضوع الدراسة، لا بوصفه نظرية سببية جرى اختبارها إحصائياً، بل بوصفه عدسة لتنظيم العلاقة بين الشفافية والمساءلة والمشاركة وإتاحة المعلومات. وتعرض منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحكومة المفتوحة بوصفها مجموعة سياسات وممارسات تعزز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة، وهي مبادئ تتقاطع مباشرة مع مؤشرات الأداة الحالية (OECD, 2023).

ويتسق هذا المدخل مع التطور في الحكومة الرقمية؛ إذ تبين الأدبيات أن البيانات المفتوحة والمنصات الرقمية يمكن تصميمها لدعم الشفافية متى توافرت قابلية الوصول والفهم وإمكان إعادة الاستخدام، وليس بمجرد نشر البيانات الخام (Lněnička & Nikiforova, 2021). كما يؤكد مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية ٢٠٢٤ أن التحول الرقمي المستدام يتطلب إطاراً مؤسسياً يربط التقنية باحتياجات أصحاب المصلحة والقياس المستمر للنتائج (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024).

وعليه، يفيد مدخل الحكومة المفتوحة في تفسير سبب اجتماع مؤشرات الإفصاح وإتاحة المعلومات والمساءلة وقنوات التواصل والتحول الرقمي داخل الدراسة، مع الإبقاء على طبيعة التحليل الميداني الوصفية وعدم نسب نتائج سببية إلى إطار لم يختبر بوصفه نموذجًا إحصائيًا.

١.٨ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر شفافية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على مبادئ الشفافية والإفصاح، والمساءلة، وتوفير المعلومات، ووضوح الإجراءات، وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتبارها البيئة التي تم فيها تطبيق الدراسة.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢٦م، واعتمدت البيانات التي جُمعت خلال فترة تنفيذ الدراسة وتحليلها.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية ولديهم معرفة بطبيعة الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالحوكمة والشفافية داخل جهات عملهم.

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وعلى الأساليب الإحصائية المنفذة والمثبتة في فصل المنهجية.

١.٩ مصطلحات الدراسة

الحوكمة: تعرف نظريًا بأنها منظومة القواعد والعمليات التي توجه ممارسة السلطة واتخاذ القرار وتوزيع المسؤولية والرقابة بما يدعم الكفاءة والمساءلة والشفافية في القطاع العام (البسام، ٢٠١٩؛

(OECD, 2023). وإجراءً تشير في هذه الدراسة إلى الإطار المؤسسي الذي تظهر فيه ممارسات الشفافية والمساءلة والوضوح كما تعكسها عبارات الاستبانة.

الشفافية: تعرف نظرياً بأنها إتاحة معلومات ملائمة وواضحة وقابلة للفهم في الوقت المناسب بما يسمح لأصحاب العلاقة بمتابعة القرارات وتقييمها؛ وتبين الأدبيات أن آثارها تعتمد على نوع المعلومات وسياقها (Cucciniello et al., 2017). وإجراءً تتمثل في مؤشرات الإفصاح، ونشر القرارات، وإتاحة المعلومات، ووضوح الإجراءات، وقنوات الإبلاغ، والتحول الرقمي، والمساءلة، وما يرتبط بها من إدراكات في الأداة.

شفافية الحوكمة: يقصد بها نظرياً إدماج ممارسات الإفصاح والوضوح وإتاحة المعلومات داخل منظومة المسؤولية والرقابة وصنع القرار الحكومي. وإجراءً تمثل المفهوم المركزي الذي تقيسه الاستبانة بعشر عبارات.

الأداء المؤسسي: يشير نظرياً إلى كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتقديم خدماتها، وقد ربطت دراسات سعودية بين مبادئ الحوكمة وجودة أو كفاءة الأداء في سياقات متعددة (الغامدي، ٢٠٢٢؛ محضر وآخرون، ٢٠٢٤). وإجراءً يظهر في الدراسة الحالية من خلال العبارة العاشرة «تسهم الشفافية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية»، ولا يُعامل كمقياس مستقل متعدد البنود.

المؤسسات الحكومية: هي الجهات الرسمية التابعة للدولة التي تنفذ السياسات وتقدم الخدمات العامة وفق الأطر النظامية. وإجراءً تشير إلى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٥٠) موظفًا وموظفة.

١.١٠ خلاصة الفصل

حدد هذا الفصل الإطار العام للدراسة انطلاقاً من العلاقة بين الحوكمة والشفافية في القطاع الحكومي، وصاغ المشكلة والأهمية والأهداف والتساؤلات بما يتفق مع القياس الميداني الفعلي. كما قدم إطاراً مفاهيمياً وصفيًا يقتصر على مؤشرات الأداة، واستخدم مدخل الحكومة المفتوحة بوصفه عدسة تفسيرية لا نموذجاً سببياً مختبراً. ويمهد ذلك للفصل الثاني الذي يجمع الدراسات

السابقة والإطار النظري ويحل الفجوة البحثية في ضوء الأدبيات العربية والأجنبية والسياق السعودي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

٢.١ مقدمة

يعرض هذا الفصل الأساس المعرفي للدراسة من خلال مسارين متكاملين: الأول يحلل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالحوكمة والشفافية والثقة والأداء والتحول الرقمي، والثاني يبني إطاراً نظرياً يفسر المفاهيم والعلاقات ذات الصلة من دون تجاوز حدود القياس الفعلي للدراسة. ويبدأ الفصل بتحديد المتغير أو المفهوم المركزي والمؤشرات المرتبطة به، ثم يعرض الأدبيات السابقة، ويعقب عليها نقدياً لاستخلاص الفجوة البحثية، قبل الانتقال إلى التأصيل النظري والسياق السعودي.

وقد روعي في اختيار الأدبيات إعطاء أولوية للدراسات السعودية والقطاع العام، والاستفادة من دراسات التعليم والصحة وغيرها عندما تقدم دليلاً مباشراً على مبادئ الحوكمة والشفافية أو الأداء، مع عدم نقل نتائج من سياق إلى آخر على أنها متماثلة. كما روعي عرض الأدلة الأجنبية التي تكشف عن تفاوت أثر الشفافية في الثقة، حتى لا يتحول الإطار النظري إلى افتراض أحادي الاتجاه.

٢.٢ متغيرات الدراسة وتعريفاتها

المفهوم المركزي: شفافية الحوكمة. تمثل شفافية الحوكمة في هذه الدراسة درجة وضوح ممارسات الإفصاح والإجراءات وإتاحة المعلومات والمساءلة كما يدركها العاملون في المؤسسات الحكومية. ويتوافق هذا التحديد مع الأدبيات التي تضع الشفافية ضمن مبادئ الحوكمة الرشيدة

إلى جانب المساءلة والمشاركة والنزاهة، ومع التنظيمات الحكومية الرقمية التي تؤكد المشاركة والشفافية في تقديم الخدمات والمعلومات (OECD, 2023؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤أ).

المؤشرات المقاسة فعليًا. تغطي الاستبانة عشرة مؤشرات: الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة بالمستفيدين، نشر القرارات والإجراءات بوضوح، تعزيز الثقة، الحد من الفساد الإداري، سهولة إتاحة المعلومات، وجود قنوات للإبلاغ، وضوح الإجراءات، أثر التحول الرقمي في الشفافية، وضوح آليات المساءلة، وإسهام الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي. ويجب تفسير النتائج على مستوى هذه المؤشرات والدرجة الكلية فقط.

الأداء المؤسسي في الدراسة. يحضر الأداء المؤسسي نظريًا باعتباره أحد المخرجات المرتبطة بجودة الحوكمة في الأدبيات، لكنه لا يمثل في الأداة الحالية متغيرًا تابعًا مستقلًا متعدد البنود؛ إذ توجد عبارة واحدة فقط تقيس إدراك إسهام الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي. لذلك يقتصر استخدامه الميداني على هذا النطاق، بينما يستخدم بصورة أوسع في الإطار النظري لتفسير أهمية الموضوع.

٢.٣ الدراسات السابقة

٢.٣.١ الدراسات العربية

هدية (٢٠٢٠) - «انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية: رؤية مقترحة»

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية لتحسين انعكاس الحوكمة الرشيدة على جودة وظائف الجامعات السعودية. استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمعها من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٠٧) أعضاء. أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على الانعكاس الإيجابي لمبادئ الحوكمة على الأداء التدريسي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وظهر مبدأ الشفافية كأعلى المبادئ انعكاسًا على جودة البحث العلمي. تستفيد الدراسة

الحالية منها في تأكيد حضور الشفافية ضمن منظومة الحوكمة والأداء، مع اختلاف البيئة المؤسسية وأداة القياس (هدية، ٢٠٢٠).

الهزاني (٢٠٢٠) - «الحوكمة في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض»

استهدفت الدراسة رصد واقع الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض وتحديد مؤشرات الممارسة والمعوقات ومتطلبات تفعيل. استخدمت الاستبيان، وطبقت على (٤٣) من العاملين في الجمعيات و(٤٩) من الخبراء المتخصصين في العمل الاجتماعي. تفيد هذه الدراسة الحالية في إظهار أن تقييم الحوكمة في البيئة السعودية يمكن أن يجمع بين مؤشرات الممارسة والمعوقات وآراء الممارسين والخبراء، مع مراعاة اختلاف القطاع غير الربحي عن المؤسسات الحكومية (الهزاني، ٢٠٢٠).

المروان وآخرون (٢٠٢١) - «دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة ومعوقات التطبيق ودورها في الحد من الفساد المالي في وحدات القطاع العام. استخدمت منهجاً استقرائياً نظرياً وميدانياً، وكانت الاستبانة أداة الجانب الميداني. شملت العينة (٢١١) استبانة مكتملة من موظفي الأقسام المالية بالقطاع العام، والمحاسبين القانونيين، وأعضاء هيئة التدريس في تخصصات ذات صلة. أظهرت النتائج تطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة موافقة في مجالات منها الإفصاح والشفافية والمساءلة والرقابة، مع وجود معوقات مثل البيروقراطية وضعف بعض أنظمة الرقابة الداخلية. تفيد الدراسة الحالية في ربط الشفافية بالمساءلة والحد من الفساد ضمن السياق السعودي العام (المروان وآخرون، ٢٠٢١).

الشلفان (٢٠٢١) - «دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري»

هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد والتعرف على الآليات والاستراتيجيات اللازمة لذلك. اعتمدت المنهج الوصفي وكانت دراسة نظرية قائمة على مراجعة الأدبيات، ولذلك لا توجد لها عينة ميدانية أو أداة استبانة. خلصت إلى أهمية الحوكمة والشفافية

في بناء الرقابة والوضوح والنزاهة داخل المنظمات. تستفيد الدراسة الحالية منها في التأصيل النظري لمؤشرات الإفصاح والمساءلة والحد من الفساد، مع عدم معاملتها كدليل ميداني (الشلفان، ٢٠٢١).
كريري (٢٠٢١) - «حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية»

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال في إدارات التعليم بالمملكة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى دراسة الأدبيات وثيقة الصلة، دون عينة ميدانية. أبرزت النتائج مجالات تشمل إدارة المخاطر والقيادة والعدالة والشفافية والاستدامة المالية وكفاءة استخدام الموارد. تفيد الدراسة الحالية في توضيح اتساع مفهوم الحوكمة وأن الشفافية تعمل ضمن منظومة مؤسسية أوسع، وليس باعتبارها عنصراً منعزلاً (كريري، ٢٠٢١).

العنزي (٢٠٢١) - «حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حوكمة الأقسام العلمية والصعوبات التي تحد منها وتقديم تصور مقترح للتطبيق. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وبلغت العينة (٣٨٣) عضو هيئة تدريس في جامعات سعودية. جاءت ممارسة أبعاد الحوكمة - ومنها الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة - بدرجة متوسطة، بينما جاءت صعوبات التطبيق بدرجة عالية، ومن أبرزها ضعف الشفافية وعدم وجود وحدات متخصصة. تفيد الدراسة الحالية في دعم فكرة أن وجود أطر الحوكمة لا يلغي الحاجة إلى قياس وضوحها وممارساتها الفعلية (العنزي، ٢٠٢١).

الغامدي (٢٠٢٢) - «واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس»

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء والعلاقة بينهما في كليات التربية بجامعتي تبوك والباحة. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة مبادئ الحوكمة وجودة الأداء. تفيد الدراسة الحالية في بناء الخلفية النظرية للصلة بين الحوكمة والأداء، مع التنبيه إلى أن الدراسة الحالية لم تنفذ اختبار ارتباط مماثل بين مقياسين مستقلين (الغامدي، ٢٠٢٢).

الخليوي (٢٠٢٢) - «نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة»

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لحوكمة الجامعات يتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد، مع مقارنة ملامح الحوكمة في السعودية والمملكة المتحدة. استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن، واستبانة طبقت على عمداء في جامعة الملك سعود وعمداء ورؤساء أقسام في جامعة ريدنغ. حصلت عناصر الحوكمة على أهمية مرتفعة، وانتهت الدراسة إلى نموذج يتضمن سبعة عناصر من بينها المساءلة والشفافية والاستدامة والفعالية والمشاركة. تفيد الدراسة الحالية في دعم البناء المفاهيمي الذي يضع الشفافية والمساءلة داخل منظومة مترابطة (الخليوي، ٢٠٢٢).

الزهراني وباداود (٢٠٢٣) - «واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بأبعاد الشفافية والمساءلة والمشاركة. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٨٣) عضو هيئة تدريس. جاءت درجة التطبيق متوسطة في الأبعاد الثلاثة، وظهرت بعض الفروق وفق الخصائص الديموغرافية. تفيد الدراسة الحالية في إبراز أن مستوى الشفافية قد يختلف بين البيئات المؤسسية، وأن القياس الميداني ضروري بدل افتراض مستوى مرتفع مسبقاً (الزهراني وباداود، ٢٠٢٣).

محضر وآخرون (٢٠٢٤) - «أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة»

تناولت الدراسة أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة، واستخدمت معالجة ميدانية كمية لقياس ممارسات الحوكمة وصلتها بالأداء. وأظهرت النتائج المنشورة وجود أثر لتطبيق الحوكمة في كفاءة الأداء المؤسسي. تستفيد الدراسة الحالية منها في دعم الصلة النظرية بين الحوكمة والأداء في قطاع حكومي سعودي، مع اختلاف مجال التطبيق وبنية الأداء والإجراءات الإحصائية (محضر وآخرون، ٢٠٢٤).

بوهيا والرحيمان (٢٠٢٥) - «واقع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العام السعودي»

ركزت الدراسة على واقع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العام السعودي. اعتمدت دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين والمحاسبين في القطاع العام، واستخدمت الاستبانة والتحليل الكمي. أبرزت النتائج أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في دعم آليات الرقابة والحوكمة. تفيد الدراسة الحالية في تفسير ارتباط الشفافية بالرقابة والمساءلة، وبخاصة في البيئة الحكومية السعودية (بوهيا والرحيمان، ٢٠٢٥).

الرفاعي وكنة (٢٠٢٥) - «واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية»

هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الحوكمة الأساسية ومراجعة أثرها في الكفاءة والاستدامة المالية. اتبعت المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي القائم على البيانات والإحصاءات المتاحة، ولم تعتمد على عينة استبانة ميدانية. خلصت إلى أهمية الشفافية والمساءلة والمؤشرات الموحدة في تعزيز الكفاءة والاستدامة. تستفيد الدراسة الحالية منها في تأكيد الطابع النظامي للشفافية في القطاع العام السعودي وارتباطها بإدارة الموارد (الرفاعي وكنة، ٢٠٢٥).

المطيري (٢٠٢٥) - «دور المساءلة في تحقيق النزاهة المؤسسية بالجامعات السعودية»

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق المساءلة والنزاهة المؤسسية ومتطلبات تفعيل دور المساءلة في الجامعات السعودية. اعتمدت المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٦٢٨) عضو هيئة تدريس من جامعات المجموعة ونجران وحائل. أظهرت النتائج مستوى مقبولاً للمساءلة والنزاهة، وأكدت الحاجة إلى ثقافة وسياسات ومواثيق داعمة للمساءلة والنزاهة. تفيد الدراسة الحالية في دعم مؤشر وضوح آليات المساءلة وصلته بالنزاهة والحوكمة (المطيري، ٢٠٢٥).

Cucciniello et al. (2017) – “25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions”

راجعت الدراسة بصورة منهجية (١٨٧) دراسة عن الشفافية منشورة خلال الفترة ١٩٩٠-٢٠١٥، بهدف تحديد ما تقوله الأدلة عن محددات الشفافية وآثارها. لم تعتمد على عينة ميدانية واحدة أو استبانة، بل على تحليل الأدبيات المنشورة. أظهرت المراجعة تفاوت الأدلة بحسب نوع الشفافية والنتيجة المقاسة، وأكدت الحاجة إلى دقة أكبر في تعريف الشفافية وقياسها. تستفيد الدراسة الحالية منها في تجنب التعامل مع الشفافية كمفهوم أحادي أو أثر مضمون (Cucciniello et al., 2017).

Grimmelikhuijsen et al. (2020) – “Latent transparency and trust in government: Unexpected findings from two survey experiments”

اختبرت الدراسة أثر شكل من أشكال الشفافية الكامنة في الثقة بالحكومة من خلال تجربتين مسحيتين في الولايات المتحدة. استخدم الباحثون تصميمًا تجريبيًا لقياس تغيرات الثقة بعد التعرض لمعلومات مختلفة. جاءت النتائج غير متسقة مع الافتراض البسيط بأن الشفافية ترفع الثقة دائمًا، إذ ظهرت آثار محدودة أو غير متوقعة. تفيد الدراسة الحالية في تبني لغة تفسيرية حذرة عند مناقشة عبارة «الشفافية تعزز الثقة» (Grimmelikhuijsen et al., 2020).

Mansoor (2021) – “Citizens’ trust in government as a function of good governance and government agency’s provision of quality information on social media during COVID-19”

هدفت الدراسة إلى تحليل الثقة في الحكومة في ضوء الحوكمة الجيدة وجودة المعلومات الحكومية المقدمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي خلال جائحة كوفيد-١٩. استخدمت منهجًا كميًا على (٤٩١) من متابعي صفحات وكالة أنباء حكومية باكستانية، وحللت البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أهمية الحوكمة الجيدة وجودة المعلومات في تفسير الثقة. تستفيد الدراسة

الحالية منها في ربط وضوح المعلومات وجودتها بالثقة مع مراعاة اختلاف السياق الوطني (Mansoor, 2021).

Lněnička & Nīkiforova (2021) – “Transparency-by-design: What is the role of open data portals”?

حللت الدراسة دور بوابات البيانات المفتوحة في دعم «الشفافية بالتصميم» من خلال مراجعة وتحليل خصائص البوابات والممارسات المرتبطة بإتاحة البيانات. لم تعتمد على عينة استبانة تقليدية، بل على تحليل منهجي للممارسات والخصائص. اقترحت الدراسة عناصر تصميم تساعد على تحويل البيانات المفتوحة إلى شفافية قابلة للاستخدام. تفيد الدراسة الحالية في تفسير أن سهولة إتاحة المعلومات وجودة الوصول إليها جزء من الشفافية وليستا مجرد نشر شكلي للبيانات (Lněnička & Nīkiforova, 2021).

Ab. Rahman et al. (2023) – “Residents’ trust in local government councils in an emerging nation: effect of political efficacy, good governance and performance”

استهدفت الدراسة استكشاف ثقة السكان في المجالس المحلية وفحص أثر الفاعلية السياسية والحوكمة الجيدة والأداء. استخدمت تصميمًا مختلطًا جمع بين المقابلات شبه المنظمة والتحليل الموضوعي ثم نمذجة PLS-SEM. أظهرت النتائج أن الحوكمة الجيدة كانت العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز الثقة، تلتها الفاعلية السياسية. تفيد الدراسة الحالية في دعم الترابط المفاهيمي بين الحوكمة والثقة والأداء مع عدم نقل حجم الأثر إلى السياق السعودي (Ab. Rahman et al., 2023).

Wang & Guan (2023) – “Can Sunlight Disperse Mistrust? A Meta-Analysis of the Effect of Transparency on Citizens’ Trust in Government”

أجرت الدراسة تحليلًا تجميعيًا لـ (٤٩) دراسة تضمنت (٤٣٦) حجم أثر، بهدف تقدير الأثر العام للشفافية في ثقة المواطنين بالحكومة والكشف عن العوامل المعدلة. أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا

دالاً لكنه صغير في المتوسط (٠.١٣)، مع اختلافات بحسب وسيلة الشفافية ومستواها ونوعها. تفيد الدراسة الحالية في تفسير ارتفاع إدراك أفراد العينة لدور الشفافية في الثقة دون تحويل ذلك إلى قاعدة سببية مطلقة (Wang & Guan, 2023).

Grimmelikhuijsen et al. (2024) – “Regulators as Guardians of Trust? The Contingent and Modest Positive Effect of Targeted Transparency on Citizen Trust in Regulated Sectors”

اختبرت الدراسة أثر الشفافية الموجهة على الثقة من خلال تجربة مسحية تمثيلية واسعة شملت (٥,٣٠٣) مشاركين و(١٢) إطاراً للشفافية في ثلاثة قطاعات منظمة في هولندا. أظهرت النتائج أن الأثر الإيجابي للشفافية كان متواضعاً ومشروطاً بنوع القطاع وصياغة المعلومات. تفيد الدراسة الحالية في دعم القراءة السياقية للشفافية وفي التمييز بين وجود المعلومات وطريقة تقديمها (Grimmelikhuijsen et al., 2024).

Alsaad et al. (2024) – “Linking e-government development and quality of governance to trust in government: evidence from OECD member countries”

استخدمت الدراسة بيانات أرشيفية على المستوى الكلي من (٣٦) دولة عضواً في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥ لفحص علاقة تطور الحكومة الإلكترونية بالثقة وجودة الحوكمة. بينت النتائج أن الحكومة الإلكترونية لم تؤثر مباشرة في الثقة، بينما ظهر ارتباط غير مباشر عبر جودة الحوكمة. تفيد الدراسة الحالية في تفسير مؤشر التحول الرقمي بوصفه عاملاً تمكينياً يحتاج إلى جودة مؤسسية ولا يمثل بديلاً عن الشفافية والمساءلة (Alsaad et al., 2024).

٢.٤ التعقيب على الدراسات السابقة

يكشف العرض السابق أن الحوكمة والشفافية دُرستا عربيًا في سياقات متنوعة، لكن الجزء الأكبر من الأدلة السعودية الميدانية تركز في الجامعات، أو وحدات القطاع العام ذات الطابع المالي والرقابي، أو المستشفيات. وتتيح هذه الدراسات فهمًا مهمًا لمبادئ الشفافية والمساءلة والأداء، غير أن اختلاف القطاع والوحدة التنظيمية يحد من التعميم المباشر على عموم المؤسسات الحكومية.

من حيث المنهج، يبرز المنهج الوصفي المسحي والاستبانة في معظم الدراسات السعودية الميدانية، بينما تجمع الأدبيات الأجنبية بين التجارب المسحية والتحليل التجميعي والنمذجة الهيكلية والبيانات الكلية. ويوضح هذا الاختلاف أن قوة الاستدلال في الدراسات الأجنبية لا تعني ضرورة نسخ أساليبها إلى دراسة نُفذت فعليًا بأداة وتحليل وصفي؛ لذا تحافظ الدراسة الحالية على الإجراءات المنهجية الأصلية ولا تضيف تحليلات بأثر رجعي.

أما على مستوى النتائج، فتتقارب الدراسات السعودية في إبراز أهمية الشفافية والمساءلة، بينما تكشف الأدبيات الأجنبية أن أثر الشفافية في الثقة ليس متجانسًا. فالمتوسط التجميعي إيجابي لكنه صغير ومعدل بالسياق، وبعض التجارب وجدت آثارًا محدودة أو غير متوقعة. وهذا التباين مهم لأنه يمنع صياغة الإطار النظري بلغة حتمية، ويجعل نتائج الدراسة الحالية مؤشرات إدراكية وصفية مرتبطة بعينيتها وأداتها.

٢.٥ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أسهمت الدراسات السابقة في ضبط المفاهيم بحيث تُفهم الشفافية على أنها جودة في الإفصاح والوصول والوضوح، وليس مجرد زيادة في كمية المعلومات. كما دعمت التمييز بين الشفافية والمساءلة مع بيان ترابطهما داخل منظومة الحوكمة.

وعلى المستوى المنهجي، أكدت الأدبيات السعودية شيوع استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي في قياس تصورات العاملين وأعضاء هيئة التدريس تجاه الحوكمة، بينما نبهت الدراسات التجريبية

الأجنبية إلى حدود الاستدلال السببي. ويخدم ذلك تفسير نتائج الدراسة الحالية في نطاق الوصف دون تحميل المتوسطات معنى سببياً يتجاوز تصميمها.

وعلى مستوى التفسير، وفرت الدراسات أساساً لقراءة مؤشرات الثقة، والتحول الرقمي، والحد من الفساد، والمساءلة، والأداء المؤسسي؛ كما ساعدت المصادر الرسمية السعودية على ربط الممارسات الرقمية بالسياسات والضوابط الحكومية المعاصرة.

٢.٦ ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية سياقياً بتركيزها على العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدل الاختصار على جامعة أو مستشفى أو وحدة رقابية بعينها، مع بقاء حدود التعميم مرتبطة بطريقة اختيار العينة وإجراءات التطبيق الواردة في المنهجية.

كما تتميز من زاوية القياس باستخدام أداة موجزة ذات عشرة مؤشرات تجمع بين الإفصاح ووضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات وقنوات الإبلاغ والتحول الرقمي والمساءلة، إضافة إلى إدراكات مرتبطة بالثقة والفساد والأداء. ولا يعني ذلك أنها أكثر شمولاً من الأدوات السابقة بصورة مطلقة؛ بل إنها تقدم زاوية قياس مختلفة تتناسب مع الدراسة التي نُفذت فعلياً.

٢.٧ الفجوة البحثية

توضح الأدبيات أن الشفافية والحوكمة موضوعان حاضران بقوة في البحث السعودي، ولذلك لا تقوم الفجوة على ادعاء غياب الدراسات. الفجوة الأكثر دقة هي أن جانباً معتبراً من الدراسات الميدانية المتاحة يتركز في مؤسسات أو قطاعات محددة، مثل الجامعات والمستشفيات والمراجعة الداخلية، بينما تقل الدراسات التي تستخدم عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية بصورة أوسع لقياس حزمة مختصرة من ممارسات الشفافية والإفصاح والمساءلة والتحول الرقمي ضمن أداة واحدة.

وتوجد فجوة قياسية إضافية تتمثل في اختلاف تعريف الشفافية بين الدراسات؛ فبعضها يعاملها بعداً من أبعاد الحوكمة، وبعضها يركز على البيانات المفتوحة أو جودة المعلومات أو المشاركة. وتتعامل الدراسة الحالية مع هذه الفجوة عبر تعريف إجرائي مقيد بعشرة مؤشرات محددة، ما يجعل تفسير النتيجة أكثر دقة وقابلية للمقارنة مع محتوى الأداة.

أما الفجوة السياقية فتتمثل في الحاجة إلى قراءة هذه المؤشرات ضمن بيئة الحكومة السعودية في مرحلة متقدمة من التحول الرقمي وتطوير القنوات الإلكترونية. ويعزز التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٥ استمرار الإصلاحات والتحولات المؤسسية، بينما تعكس سياسات الحكومة الرقمية وضوابط المشاركة الإلكترونية تحول الشفافية والمشاركة إلى عناصر تنظيمية قابلة للقياس والتطوير (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٦؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤ ب).

٢.٨ الإطار النظري

٢.٨.١ مفهوم الحوكمة

تتجاوز الحوكمة فكرة الإدارة اليومية إلى الطريقة التي تُحدد بها المسؤوليات وتتخذ القرارات وتُراقب النتائج وتُدار العلاقة مع أصحاب المصلحة. وفي القطاع العام تكتسب الحوكمة خصوصيتها لأن الموارد عامة والجهة مسؤولة أمام المجتمع والأنظمة والجهات الرقابية. لذلك ترتبط جودة الحوكمة بوضوح القواعد والمساءلة والشفافية والقدرة على تقديم الخدمات بكفاءة (البسام، ٢٠١٩).

ويؤكد نموذج الحكومة المفتوحة هذا الفهم من خلال ربط الشفافية بالنزاهة والمساءلة والمشاركة؛ أي أن الحوكمة الجيدة ليست خاصية لهيكل تنظيمي فحسب، بل نمط عمل يتيح فهم القرارات ومراجعتها والمشاركة في تحسينها (OECD, 2023).

٢.٨.٢ نشأة الحوكمة وتطورها

تطور مفهوم الحوكمة من نقاشات ضبط العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح إلى إطار أوسع للحكم والإدارة العامة. ومع انتقال المفهوم إلى القطاع العام، أصبح التركيز على المساءلة العامة وسيادة القانون وجودة الخدمات وشفافية القرار. وقد تطور البحث في الشفافية خلال العقود الأخيرة من مجرد قياس حجم الإفصاح إلى تحليل خصائص المعلومات وتأثيراتها الفعلية في الثقة والسلوك العام (Cucciniello et al., 2017).

وفي البيئة السعودية ارتبط تطور الحوكمة ببرامج الإصلاح الإداري ورؤية ٢٠٣٠ وتوسع الحكومة الرقمية. وتظهر الدراسات السعودية الحديثة توجهاً مناقشاً لحوكمة الاستدامة، والحوكمة الجامعية، والمراجعة الداخلية، والاستدامة المالية، بما يعكس توسع المفهوم من الرقابة التقليدية إلى إدارة الأداء والمخاطر والاستدامة (كريري، ٢٠٢١؛ الخليوي، ٢٠٢٢؛ الرفاعي وكنة، ٢٠٢٥).

٢.٨.٣ أهداف الحوكمة ومبادئها

يمكن تنظيم أهداف الحوكمة الحكومية في أربعة مستويات مترابطة: مستوى قانوني يضمن الالتزام بالقواعد وتحديد المسؤولية؛ ومستوى رقابي يعزز المساءلة والنزاهة؛ ومستوى معلوماتي يقوم على الشفافية والإفصاح؛ ومستوى أدائي يسعى إلى الكفاءة والفاعلية وتحسين الخدمات. ويؤدي ضعف أحد المستويات إلى تقليل قيمة المستويات الأخرى؛ فالإفصاح من دون مساءلة قد يتحول إلى نشر شكلي، والمساءلة من دون معلومات كافية يصعب تفعيلها.

وتظهر الدراسات السعودية أن الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة تتكرر بوصفها مبادئ مركزية في نماذج الحوكمة، مع اختلاف الأوزان حسب القطاع (العنزي، ٢٠٢١؛ الخليوي، ٢٠٢٢؛ الزهراني وبداود، ٢٠٢٣).

٢.٨.٤ خصائص الحوكمة ومعاييرها

تتصف الحوكمة الفاعلة بقابلية القواعد للتطبيق، ووضوح توزيع الصلاحيات، وإمكان التتبع والمراجعة، وانتظام الإفصاح، ووجود قنوات للمساءلة والتظلم، وربط القرارات ببيانات موثوقة. ومن

منظور القياس، يجب أن تتحول هذه الخصائص إلى مؤشرات قابلة للرصد بدل الاكتفاء بمفاهيم عامة.

ولهذا تتسجم الأداة الحالية مع منطق المؤشرات المباشرة؛ فهي تسأل عن الإفصاح ونشر القرارات وإتاحة المعلومات وقنوات الإبلاغ والمساءلة والتحول الرقمي. ويقترب هذا الاتجاه من الأدبيات التي تؤكد أهمية تصميم قنوات المعلومات والبيانات المفتوحة بحيث تكون قابلة للوصول والاستخدام (Lněnička & Nikiforova, 2021).

٢.٨.٥ الحوكمة في المؤسسات الحكومية

تختلف الحوكمة الحكومية عن حوكمة الشركات في أن محور المساءلة لا يقتصر على الملاك أو المساهمين، بل يمتد إلى المواطنين والمستفيدين والجهات الرقابية والسلطات العامة. وتقرض هذه الطبيعة أهمية أكبر للإفصاح ووضوح الإجراءات، لأن الخدمة العامة تتطلب عدالة وإمكان التحقق من كيفية اتخاذ القرار.

وفي المملكة بينت دراسة المروان وآخرين أن مبادئ الحوكمة مطبقة في وحدات القطاع العام بدرجات متفاوتة، مع وجود معوقات تنظيمية ورقابية، بينما قدم البسام إطارًا خاصًا بالقطاع العام السعودي يستند إلى احتياجات الكفاءة والفاعلية ومكافحة الفساد وتحقيق مستهدفات الرؤية (البسام، ٢٠١٩؛ المروان وآخرون، ٢٠٢١).

٢.٨.٦ مفهوم الشفافية

الشفافية هي جودة مؤسسية تتعلق بما يُكشف من معلومات، وكيف يُكشف، ومتى، ولمن، وبأي درجة من الوضوح والقابلية للاستخدام. وهي بهذا المعنى أوسع من النشر؛ لأن المعلومات قد تكون متاحة شكليًا لكنها غير قابلة للفهم أو يصعب العثور عليها. لذلك تتصل الشفافية بجودة التصميم المعلوماتي وبإمكان المستخدم متابعة القرار أو الإجراء.

وتؤكد البحوث التجريبية أن الشفافية لا تنتج أثرًا واحدًا في جميع البيئات؛ إذ يمكن أن تحسن الثقة أو لا تغيرها أو تكشف معلومات تقللها، بحسب محتوى الإفصاح والسياق. وهذا لا ينتقص

من قيمتها المعيارية، لكنه يفرض دقة في تفسير نتائجها (Grimmelikhuijsen et al., 2020; Wang & Guan, 2023).

٢.٨.٧ أهداف الشفافية وأهميتها

تهدف الشفافية في الإدارة العامة إلى تمكين المتابعة، وتحسين جودة القرار، وتقليل عدم تماثل المعلومات، ودعم المساءلة، وتعزيز إمكانية اكتشاف الأخطاء والمخالفات، وتسهيل مشاركة المستفيدين في تقييم الخدمات. وتزداد أهميتها حين تكون المعلومات مرتبطة بحقوق المستفيد وإجراءات الخدمة ومعايير القرار.

كما أن الشفافية تدعم النزاهة حين تقترن بنظم رقابية وقنوات إبلاغ واضحة. وتظهر الدراسات السعودية في القطاع العام والجامعات أن الشفافية والمسائلة تتداخلان مع مكافحة الفساد والنزاهة المؤسسية، وهو ما يفسر وجود المؤشرين معاً في الأداة الحالية (الشلفان، ٢٠٢١؛ المروان وآخرون، ٢٠٢١؛ المطيري، ٢٠٢٥).

٢.٨.٨ أبعاد الشفافية

تقترح الأدبيات تصنيفات متعددة للشفافية؛ منها الشفافية المعلوماتية والإدارية والمالية، ومنها ما يميز بين شفافية القرار وشفافية النتائج. إلا أن الدراسة الحالية لم تبين مقاييس فرعية مستقلة لهذه الأبعاد، ولذلك لا يصح احتساب درجات منفصلة لها بعد جمع البيانات.

وبدل ذلك، يمكن قراءة العبارات العشر بوصفها مؤشرات وظيفية تغطي: الإفصاح وإتاحة المعلومات؛ وضوح القرار والإجراء؛ قنوات الإبلاغ والمساءلة؛ التحول الرقمي الداعم للوصول؛ والنتائج المدركة مثل الثقة والحد من الفساد وتحسين الأداء. وهذا التصنيف تفسيري داخل الإطار النظري فقط ولا يغير بنية الأداة أو النتائج.

٢.٨.٩ العلاقة بين الشفافية والحوكمة

الشفافية شرط داعم للحوكمة لأنها توفر المادة المعلوماتية التي تجعل المساءلة والرقابة ممكنتين. وفي المقابل تحتاج الشفافية إلى قواعد حوكمة تحدد ماذا يُفصح عنه، ومن يتحمل المسؤولية عن الدقة والتوقيت، وما هي الاستثناءات النظامية المرتبطة بالخصوصية أو السرية.

ومن ثم فالعلاقة تكاملية: الحوكمة تنظم الإفصاح، والشفافية تجعل الحوكمة قابلة للرؤية والتقييم. وقد ظهرت هذه العلاقة في الدراسات السعودية التي جعلت الشفافية بُعدًا رئيسًا من أبعاد الحوكمة في الجامعات والقطاع العام (العنزي، ٢٠٢١؛ الزهراني وباداود، ٢٠٢٣).

٢.٨.١٠ مفهوم شفافية الحوكمة

يُستخدم مفهوم شفافية الحوكمة في هذه الدراسة للدلالة على درجة ظهور قواعد وإجراءات الحوكمة أمام العاملين والمستفيدين عبر معلومات واضحة وميسرة، وقرارات معلنة، ومسؤوليات قابلة للمساءلة، وقنوات للتواصل والإبلاغ. ويجمع المفهوم بين البعد المعلوماتي والبعد الإجرائي؛ لأن الإفصاح عن معلومات لا ترتبط بإجراءات واضحة لا يحقق الغاية المؤسسية كاملة. إجرائيًا، لا يتجاوز المفهوم المؤشرات العشرة الموجودة في الاستبانة، وهي قاعدة مهمة لمنع توسيع الاستدلال بعد ظهور النتائج.

٢.٨.١١ مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل مواردها وعملياتها إلى نتائج تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية وجودة. وفي المؤسسات الحكومية يشمل الأداء جودة إنجاز الخدمات، والالتزام، وكفاءة استخدام الموارد، وسرعة الإجراءات، والقدرة على الاستجابة للمستفيدين.

وقد أظهرت دراسات سعودية في الجامعات والمستشفيات صلات إيجابية بين الحوكمة والأداء، بينما درست رسالة العتيبي أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بهيئة الحكومة الرقمية، بما يبرز أهمية البنية الرقمية والإدارية معًا (الغامدي، ٢٠٢٢؛ محضر وآخرون، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤).

٢.٨.١٢ أبعاد أو مؤشرات الأداء المؤسسي

تختلف مؤشرات الأداء بحسب طبيعة الجهة العامة، إلا أنها تدور عادة حول الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمة، الالتزام، ورضا المستفيدين، واستخدام الموارد. ولا تستخدم الدراسة الحالية مقياساً مستقلاً لهذه الأبعاد؛ لذا تعرض هذه المؤشرات لتفسير المفهوم فقط.

ويقتضي الاتساق المنهجي عدم ربط كل هذه الأبعاد بنتائج الدراسة الحالية، لأن الأداة تضمنت عبارة واحدة عن تحسين الأداء المؤسسي. ولذلك لا تُستنتج من النتائج الحالية درجات مستقلة للكفاءة أو جودة الخدمة أو رضا المستفيدين.

٢.٨.١٣ العلاقة بين شفافية الحوكمة والأداء المؤسسي

يمكن أن ترتبط شفافية الحوكمة بالأداء عبر عدة مسارات نظرية: تقليل الغموض في الإجراءات، تسهيل التنسيق، تحسين جودة المعلومات المتاحة للقرار، توضيح المسؤوليات، وتمكين الرقابة من اكتشاف الاختلالات مبكراً. إلا أن هذه المسارات قد تتأثر بالثقافة التنظيمية والقدرات الإدارية وجودة نظم المعلومات.

وتقدم الأدبيات السعودية شواهد داعمة في قطاعات محددة؛ فقد وجدت دراسة الغامدي علاقة موجبة بين الحوكمة وجودة الأداء في كليات التربية، وناقشت دراسة محضر وآخرين أثر الحوكمة في كفاءة الأداء بالمستشفيات الحكومية. كما تبرز دراسة هدية انعكاس مبادئ الحوكمة على جودة وظائف الجامعة (هدية، ٢٠٢٠؛ الغامدي، ٢٠٢٢؛ محضر وآخرون، ٢٠٢٤). لكن الدراسة الحالية لا تعيد اختبار هذه العلاقات بنموذج انحدار، بل تقيس إدراك المبحوثين لعبارة محددة عن تحسين الأداء.

٢.٨.١٤ معوقات تطبيق شفافية الحوكمة

تشمل المعوقات المحتملة ضعف ثقافة الإفصاح، وتعتيد الإجراءات، وعدم تكامل الأنظمة المعلوماتية، وغموض المسؤوليات، وضعف قنوات الإبلاغ، والخوف من المساءلة، والتوتر بين إتاحة المعلومات ومتطلبات حماية البيانات. وقد أظهرت دراسات سعودية صعوبات مثل

البيروقراطية وضعف بعض أنظمة الرقابة، إضافة إلى تحديات مؤسسية في تطبيق الحوكمة (المروان وآخرون، ٢٠٢١؛ العنزي، ٢٠٢١).

ويشير ذلك إلى أن بناء الشفافية يتطلب تصميمًا مؤسسيًا لا حملة اتصالية؛ فالقنوات تحتاج إلى مسؤوليات واضحة وإجراءات استجابة، والمنصات الرقمية تحتاج إلى محتوى دقيق ومحدث، والمساءلة تحتاج إلى قواعد عادلة ومعلنة.

٢.٨.١٥ شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية

شهدت البيئة الحكومية السعودية توسعًا في الأنظمة والمنصات الرقمية ومؤشرات قياس جودة المواقع والمحتوى. وتضع سياسات الحكومة الرقمية المشاركة والشفافية ضمن ركائز العمل الرقمي، كما تنظم ضوابط المشاركة الإلكترونية القنوات التي تتيح التفاعل مع المستفيدين. ويقيس مؤشر كفاءة المواقع الإلكترونية والمحتوى الرقمي جوانب من أداء القنوات الحكومية الرقمية، بما يوضح انتقال الشفافية من مبدأ نظري إلى ممارسات مرتبطة بالمحتوى والوصول والتفاعل (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤أ؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤ب؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤ج).

وتتسق هذه البيئة مع ما توصلت إليه الرابغي بشأن دور الحكومة الرقمية في تحسين الخدمات وتعزيز الحوكمة وأتمتة العمليات، ومع ما طرحه الأدبيات الدولية عن أهمية تصميم بوابات البيانات والمعلومات بصورة تسهل الاستخدام الفعلي (الرابغي، ٢٠٢٢؛ Lněnička & Nikiforova, 2021).

٢.٨.١٦ شفافية الحوكمة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

ترتبط شفافية الحوكمة بأهداف التطوير الحكومي في رؤية السعودية ٢٠٣٠ من خلال رفع كفاءة الأجهزة العامة، وتطوير الخدمات، وتعزيز التحول الرقمي، وتحسين آليات القياس والمتابعة. ويبين التقرير السنوي للرؤية لعام ٢٠٢٥ استمرار الإصلاحات والبرامج التنفيذية المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي والتحول الحكومي (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٦).

وتدعم السياسات الوطنية للحكومة الرقمية هذا الاتجاه عمليًا، حيث تجعل الشفافية والمشاركة وإتاحة القنوات الرقمية جزءًا من التنظيم المعاصر للخدمة العامة. كما أن الأدبيات الدولية تقرأ

الحكومة الرقمية بوصفها إطارًا مؤسسيًا لتحقيق أهداف التنمية والخدمات الشاملة، وليس مجرد انتقال تقني (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024).

ومن منظور الدراسة الحالية، يفسر ذلك ارتفاع أهمية مؤشر التحول الرقمي ضمن الأداة، لكنه لا يسمح بنسبة جميع التحسينات في الحوكمة إلى الرقمنة وحدها؛ فالدليل المقارن يشير إلى أن جودة الحوكمة قد تكون القناة التي تتحول من خلالها الحكومة الإلكترونية إلى ثقة أكبر في المؤسسات (Li & Shang, 2023; Alsaad et al., 2024).

٢.١٠ خلاصة الفصل

دمج هذا الفصل بين الدراسات السابقة والإطار النظري، ويبيّن أن الشفافية مكون رئيس في الحوكمة لكنها لا تعمل بمعزل عن المساءلة والنزاهة والمشاركة وجودة المعلومات. كما أظهر أن الأدلة السعودية تدعم أهمية الحوكمة في الأداء والرقابة ضمن قطاعات متعددة، في حين تؤكد الأدبيات الأجنبية أن أثر الشفافية في الثقة مشروط بالسياق وطريقة تقديم المعلومات. وانتهى الفصل إلى فجوة سياقية وقياسية محددة، تتمثل في الحاجة إلى قراءة مؤشرات شفافية الحوكمة لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية ضمن أداة الدراسة الفعلية. ويهيئ ذلك للانتقال إلى منهجية الدراسة كما نُفذت ميدانيًا.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وقد روعي في إعداد هذا الفصل الالتزام بالأسس المنهجية المتبعة في البحوث العلمية، بما يضمن دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير أثر شفافية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٣.١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية، لما يتميز به من قدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتفسير النتائج بصورة علمية تسهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

ويتلاءم المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر شفافية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً للكشف عن

طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس مستوى تأثير شفافية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.

ويتميز هذا المنهج بإمكانية جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على المجتمع الأصلي للدراسة، كما يتيح تفسير الظاهرة محل الدراسة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذا المنهج بوصفه الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها، حيث يسهم في وصف واقع تطبيق شفافية الحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية، وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي، والكشف عن أهم الجوانب التي يمكن تطويرها لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٣.٢ مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، ويمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها. ويعد تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي؛ لما له من أثر في اختيار العينة المناسبة، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية، وذلك لكونهم الأكثر ارتباطاً بتطبيق مبادئ شفافية الحوكمة، والأقدر على تقييم أثرها في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين في الإدارات المختلفة بالمؤسسات الحكومية، سواء في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو التنفيذية، ممن لديهم معرفة بالإجراءات التنظيمية، وآليات العمل، وممارسات الحوكمة والشفافية داخل مؤسساتهم، بما يمكنهم من تقديم بيانات دقيقة تعكس واقع تطبيق شفافية الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي.

ويعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية؛ نظراً لأن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تشهد تطوراً مستمراً في تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تؤكد أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز النزاهة، وتحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة.

٣.٣ عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة تطبيق الدراسة على جميع أفرادها، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة، والتي تعد من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الوصفية؛ لما توفره من فرص متكافئة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، الأمر الذي يسهم في تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج.

وتتكون عينة الدراسة من (٢٥٠) موظفاً وموظفة من العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية، بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها.

ويعد حجم العينة مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، كما يحقق مستوى جيداً من الدقة في تمثيل مجتمع الدراسة، ويساعد على الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تفسير أثر شفافية الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة إلكترونياً، مع التأكيد على سرية المعلومات، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يشجع المشاركين على تقديم إجابات دقيقة وموضوعية تعكس واقع ممارسات الحوكمة والشفافية داخل الجهات الحكومية التي يعملون بها.

٣.٤ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة، إضافة إلى سهولة تحليل نتائجها إحصائيًا بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد صُممت الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستنادًا إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها، بهدف قياس أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما روعي عند إعدادها أن تكون العبارات واضحة ومباشرة وسهلة الفهم، وأن تقيس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، هما:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وقد اشتمل على المتغيرات الآتية:

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

ويهدف هذا القسم إلى قياس آراء أفراد العينة حول أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد تضمن عشر عبارات تم إعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

٣.٥ الاستبانة

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة، تم تصميم الاستبانة بصورتها النهائية بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد روعي عند إعدادها أن تكون العبارات واضحة ومحددة، وأن ترتبط بشكل مباشر بموضوع الدراسة، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وقد اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين، هما:

أولاً: البيانات الديموغرافية

ويهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، وقد تضمن المتغيرات الآتية:

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

ثانياً: عبارات الاستبانة

اشتمل هذا القسم على مجموعة من العبارات التي تقيس أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يحدد المشارك درجة موافقته على كل عبارة من خلال اختيار أحد البدائل الآتية:

جدول (٣ - ١): معيار تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد

2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وقد تضمنت الاستبانة العبارات الآتية:

- تلتزم الجهة الحكومية بالإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة بالمستفيدين.
- تنشر الجهة الحكومية قراراتها وإجراءاتها بوضوح.
- تسهم الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية.
- تسهم الشفافية في الحد من مظاهر الفساد الإداري.
- تتيح الجهة الحكومية المعلومات اللازمة للمستفيدين بسهولة.
- توجد قنوات واضحة للإبلاغ عن المخالفات والشكاوى.
- تتميز الإجراءات الإدارية بالوضوح والشفافية.
- أسهم التحول الرقمي في تعزيز مستوى الشفافية داخل المؤسسة.
- توجد آليات واضحة لمساءلة المسؤولين عن أعمالهم.
- تسهم الشفافية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

٣.٦ صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في مجالات الإدارة والحوكمة والبحث العلمي، بهدف إبداء آرائهم حول مدى مناسبة عبارات الاستبانة لأهداف الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية والترتيب، بما أسهم في تحسين جودة الأداة وزيادة وضوحها، حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية الجاهزة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما تم التحقق من الصدق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتأكد من اتساق العبارات مع الهدف الذي وضعت لقياسه، وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق، وصلاحياتها للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

٣.٧ ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، حيث يعكس مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة. وقد تم إدخال بيانات الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة، وذلك للتحقق من درجة الثبات الكلية للأداة.

جدول (٣- 2): معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة	10	0.912
الثبات الكلي للاستبانة	10	0.912

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة بلغت (٠.٩١٢)، وهي قيمة مرتفعة وفقًا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، إذ تشير القيم التي تزيد على (٠.٧٠) إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. وعليه، يمكن الاعتماد على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة وتحليلها، لما تتمتع به من مستوى مرتفع من الثبات، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

٣.٨ إجراءات تطبيق الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة، وذلك لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة تحقق أهداف الدراسة وتجيب عن تساؤلاتها، وقد تمثلت هذه الإجراءات فيما يأتي:

الاطلاع على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الشفافية والحوكمة في المؤسسات الحكومية، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة.

إعداد الاستبانة بصورتها الأولية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل أفراد عينة الدراسة.

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي، والاستفادة من ملاحظاتهم في إجراء التعديلات اللازمة حتى أصبحت الأداة بصورتها النهائية.

توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وجمع الاستبانات المستوفية لغايات التحليل الإحصائي.

مراجعة الاستبانات المسترجعة للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة.

إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) بعد ترميزها وفق مقياس ليكرت الخماسي، تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، واستخراج النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، ثم مناقشتها وربطها بنتائج الدراسات السابقة للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

٣.٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها والتأكد من اكتمالها، تم إدخالها إلى البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وتحليل البيانات بما يسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات، وتمثلت فيما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة، وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال قياس ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة.
٤. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة.
٥. النسب المئوية والمتوسط العام؛ لتفسير نتائج الدراسة، وتحديد مستوى أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
٦. وتعد هذه الأساليب الإحصائية مناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث أسهمت في تحليل البيانات بصورة علمية، واستخلاص النتائج التي بنيت عليها مناقشة الدراسة وتوصياتها.

٣.١٠ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، حيث تم توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في الاستبانة التي أعدت بما يتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

كما استعرض الفصل مكونات الاستبانة، والإجراءات التي اتبعت للتحقق من صدقها وثباتها، حيث أظهرت نتائج معامل الصدق والثبات تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصلاحية والاتساق الداخلي، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

وتضمن الفصل كذلك عرضاً لإجراءات تطبيق الدراسة، بدءاً من إعداد الأداة وتحكيمها، وانتهاءً بجمع البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وبذلك تكون الدراسة قد استكملت جميع الإجراءات المنهجية اللازمة، وأصبحت جاهزة للانتقال إلى الفصل الرابع، والذي يتناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

٤.١ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام الاستبانة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها المتعلقة بالتعرف على أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، إلى جانب استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

وسيتم عرض نتائج الدراسة وفق الترتيب الآتي:

- أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ثانياً: نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
- ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.
- رابعاً: الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس.

٤.٢ النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال توزيعهم وفقاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ويسهم هذا الوصف في تقديم صورة واضحة عن خصائص المشاركين في الدراسة، مما يساعد على تفسير النتائج بصورة أكثر دقة.

● أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (٤- 1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	152	60.8%
أنثى	98	39.2%
الإجمالي	250	100%

يتضح من الجدول (٤- 1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (١٥٢) فرداً بنسبة (٦٠.٨٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٩٨) مشاركة بنسبة (٣٩.٢٪)، وهو ما يشير إلى مشاركة كلا الجنسين في الدراسة مع ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث.

● ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (٤- 2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	46	18.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	112	44.8%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	63	25.2%
سنة فأكثر 50	29	11.6%
الإجمالي	250	100%

يتبين من الجدول (٤- 2) أن الفئة العمرية (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٤٤.٨٪)، تلتها الفئة العمرية (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٥.٢٪)، ثم الفئة العمرية الأقل من (٣٠ سنة) بنسبة (١٨.٤٪)، بينما جاءت الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) في

المرتبة الأخيرة بنسبة (١١.٦٪). ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة العملية والنشاط الوظيفي.

● ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (٤ - ٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12.8%	32	دبلوم
58.4%	146	بكالوريوس
23.2%	58	ماجستير
5.6%	14	دكتوراه
100%	250	الإجمالي

يتضح من الجدول (٤-٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (١٤٦) فرداً بنسبة (٥٨.٤٪)، يليهم حملة درجة الماجستير بعدد (٥٨) فرداً بنسبة (٢٣.٢٪)، ثم حملة الدبلوم بعدد (٣٢) فرداً بنسبة (١٢.٨٪)، في حين جاءت درجة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بعدد (١٤) فرداً بنسبة (٥.٦٪). ويعكس ذلك تنوع المؤهلات العلمية للمشاركين، مع **predominance** لحملة البكالوريوس، وهو ما يتناسب مع طبيعة العاملين في المؤسسات الحكومية.

● رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (٤ - ٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
16.4%	41	أقل من 5 سنوات
35.6%	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
29.6%	74	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18.4%	46	سنة فأكثر 15
100%	250	الإجمالي

يتبين من الجدول (٤-٤) أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٥.٦٪)، تلتها الفئة التي تمتلك خبرة من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٩.٦٪)، ثم الفئة التي تمتلك خبرة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٨.٤٪)، وأخيراً الفئة

التي تقل خبرتها عن (٥ سنوات) بنسبة (١٦.٤٪). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية كافية تمكنهم من تقديم آراء دقيقة حول موضوع الدراسة.

٤.٣ نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على مستوى أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (٤- 5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
1	تلتزم الجهة الحكومية بالإفصاح عن المعلومات	4.32	86%	مرتفع
2	تتشر القرارات بوضوح	4.18	84%	مرتفع
3	الشفافية تعزز الثقة	4.40	88%	مرتفع
4	الشفافية تقلل الفساد	4.11	82%	مرتفع
5	المعلومات متاحة للجميع	4.07	81%	مرتفع
6	توجد قنوات للإبلاغ	3.95	79%	مرتفع
7	الإجراءات واضحة	4.20	84%	مرتفع
8	التحول الرقمي عزز الشفافية	4.36	87%	مرتفع
9	توجد مساءلة للمسؤولين	4.14	83%	مرتفع
10	الشفافية تحسن الأداء المؤسسي	4.28	86%	مرتفع
المتوسط الكلي		4.20	84%	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول (٤-٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة بلغ (٤.٢٠) من أصل (٥.٠٠)، بنسبة مئوية بلغت (٨٤٪)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن الشفافية تسهم في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

كما تبين أن عبارة "الشفافية تعزز الثقة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠) وبنسبة مئوية (٨٨٪)، مما يدل على إدراك أفراد العينة للدور الكبير الذي تؤديه الشفافية في تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "التحول الرقمي عزز الشفافية" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) وبنسبة مئوية (٨٧٪)، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين مستوى الشفافية داخل الجهات الحكومية.

أما عبارة "توجد قنوات للإبلاغ" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وبنسبة مئوية (٧٩٪)، إلا أن مستوى الموافقة عليها ظل مرتفعاً، مما يشير إلى وجود حاجة إلى تعزيز قنوات الإبلاغ وتطويرها بما يدعم ممارسات الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية.

٤.٤ مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من موافقة أفراد عينة الدراسة على أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٢٠ من ٥)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الشفافية ودورها في دعم مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

وأوضحت النتائج أن عبارة "الشفافية تعزز الثقة" جاءت في المرتبة الأولى، الأمر الذي يعكس اقتناع أفراد العينة بأن الإفصاح عن المعلومات ووضوح الإجراءات يسهمان في تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية، ويؤديان إلى تحسين العلاقة بين الجهات الحكومية والمجتمع.

كما بينت النتائج أن عبارة "التحول الرقمي عزز الشفافية" جاءت ضمن أعلى العبارات، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي أسهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة سرعة إنجاز الإجراءات، ورفع مستوى الإفصاح، بما يتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وأظهرت النتائج كذلك أن أفراد العينة يرون أن الشفافية تسهم في الحد من الفساد الإداري، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز المساءلة، وهو ما يؤكد أن تطبيق مبادئ الشفافية يعد أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الحوكمة في المؤسسات الحكومية.

في المقابل، حصلت عبارة "توجد قنوات للإبلاغ" على أقل متوسط حسابي مقارنة ببقية العبارات، على الرغم من بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، الأمر الذي قد يشير إلى حاجة بعض الجهات الحكومية إلى تطوير وسائل الإبلاغ عن المخالفات، وزيادة فاعليتها، وتعزيز ثقة الموظفين والمستفيدين في استخدامها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الشفافية وتطبيق الحوكمة، وأن زيادة مستوى الإفصاح والمساءلة تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية.

٤.٥ الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، أظهرت النتائج أن الشفافية تؤدي دورًا إيجابيًا وفعالاً في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة (٤.٢٠ من ٥.٠٠)، بنسبة مئوية بلغت (٨٤٪)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على وجود أثر واضح للشفافية في تعزيز الحوكمة.

كما بينت النتائج أن الشفافية تسهم في تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية، وتدعم الإفصاح عن المعلومات، وتزيد من وضوح الإجراءات والقرارات، وتسهم في تعزيز المساءلة، والحد من الفساد الإداري، إضافة إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس أهمية تبني ممارسات الشفافية بوصفها أحد المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة.

وتؤكد هذه النتائج أن تطبيق الشفافية في المؤسسات الحكومية يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما ينسجم مع أهداف تطوير القطاع الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٤.٦ النتائج العامة للدراسة

في ضوء أهداف الدراسة، وتحليل البيانات، ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٢٠ من ٥)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة.
- تبين أن الشفافية تسهم في تعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية، حيث جاءت عبارة "الشفافية تعزز الثقة" في المرتبة الأولى من بين عبارات الاستبانة.
- أكدت النتائج أن التحول الرقمي كان له دور واضح في دعم الشفافية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين مستوى الإفصاح.
- أوضحت النتائج أن تطبيق الشفافية يسهم في الحد من الفساد الإداري، وتعزيز المساءلة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- أشارت النتائج إلى أن وضوح الإجراءات ونشر القرارات الحكومية يسهمان في رفع مستوى الحوكمة وتعزيز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين.
- أظهرت النتائج أن قنوات الإبلاغ عن المخالفات تحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية عناصر الشفافية، رغم حصولها على مستوى موافقة مرتفع.

٤.٧ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تعزيز تطبيق مبادئ الشفافية في المؤسسات الحكومية، من خلال التوسع في الإفصاح عن المعلومات والقرارات والإجراءات بما يحقق أعلى مستويات الوضوح والثقة.
٢. تطوير قنوات الإبلاغ عن المخالفات والشكاوى، بما يضمن سهولة الوصول إليها، وسرعة التعامل معها، وتعزيز ثقة الموظفين والمستفيدين في استخدامها.

٣. الاستمرار في دعم مشاريع التحول الرقمي، لما لها من دور فاعل في تعزيز الشفافية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين جودة الخدمات الحكومية.
٤. نشر ثقافة الحوكمة والشفافية بين العاملين في المؤسسات الحكومية، من خلال عقد البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة.
٥. تعزيز أنظمة المساءلة والرقابة الداخلية، بما يسهم في رفع مستوى النزاهة والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة.
٦. الاهتمام بقياس مستوى الشفافية بصورة دورية، والاستفادة من نتائج القياس في تطوير السياسات والإجراءات وتحسين الأداء المؤسسي.
٧. دعم المبادرات التي تسهم في تعزيز مشاركة المستفيدين، والاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تطوير الخدمات الحكومية وتحقيق مبادئ الحوكمة.

٤.٨ مقترحات لدراسات مستقبلية

- استنادًا إلى نتائج الدراسة، تقترح الباحثة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أبرزها:
- دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
 - دراسة العلاقة بين الشفافية والحد من الفساد الإداري في القطاع الحكومي.
 - دراسة دور المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.
 - دراسة مقارنة بين مستوى تطبيق الشفافية في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
 - دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في رفع جودة الخدمات الحكومية وتحقيق رضا المستفيدين.
 - دراسة معوقات تطبيق الشفافية في المؤسسات الحكومية، ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.

٤.٩ خاتمة الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر الشفافية في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مستوى تطبيق الشفافية ودورها في دعم مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية تمثل أحد الركائز الأساسية لتعزيز الحوكمة، وأنها تسهم في رفع مستوى الثقة، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز المساءلة، والحد من الفساد الإداري، إضافة إلى دعم جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

وتؤكد الدراسة أهمية استمرار المؤسسات الحكومية في تطوير ممارسات الشفافية والحوكمة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز مبادئ النزاهة والمساءلة والاستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

البسام، بسام بن عبدالله حمد (٢٠١٩). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٨(٢)، ١٧٥-٢٠٣.

بوهيا، محمد؛ الرحيمان، منيرة خالد (٢٠٢٥). واقع المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العام السعودي. المجلة العربية للإدارة، ٤٥(٢)، ٣٤٣-٣٦٠.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠(٦)، ٩٧-١٢١.

الرابغي، ريم علي محمد (٢٠٢٢). الحوكمة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: هيئة الحوكمة الرقمية أنموذجاً. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، ٢(٢)، ١٥-٦٢.

رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠٢٦). التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٥م. الموقع الرسمي لرؤية السعودية ٢٠٣٠. تاريخ الاسترجاع: ١٣ أغسطس ٢٠٢٦.

الزهراني، منى بنت محمد؛ باداود، عمر بن محمد عمر (٢٠٢٣). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٣٣)، ٦٦-٨٨.

الشلفان، عادل بن أحمد (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ١١٧-١٤١.

العتيبي، نايف بن حزام (٢٠٢٤). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ١-١٢٦.

العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى (٢٠٢١). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، ٢٩ع، ج٣، ٩٢-١٥.

الغامدي، عائض بن سعيد بن مثنى (٢٠٢٢). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، ٣٨(١)، ج٢، ٢١٢-٢٤٧.

الرفاعي، علاء بن سعد بن رجاء الله؛ كنة، الوليد نور الهدى أحمد (٢٠٢٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ودورها في تعزيز الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١٥ع، ١٤١-١٦٣.

المروان، مصعب عبدالرحمن محمد؛ أبو خشبة، عبدالعال بن هاشم؛ السعد، صالح بن عبدالرحمن (٢٠٢١). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، ٥(١٩)، ١٢٥-١٨٩.

المطيري، يوسف بن مبرك نامي (٢٠٢٥). دور المساءلة في تحقيق النزاهة المؤسسية بالجامعات السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥(٢)، ٧٥٣-٧٩٤.

محضر، محمد حسان حسين؛ بدوي، إيمان أحمد سيد؛ سليمان، أمل فؤاد (٢٠٢٤). أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٤)، ٢٣٠٤-٢٣٣٤.

هدية، سعيد علي (٢٠٢٠). انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية: رؤية مقترحة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٧(٢)، ١٠١-١٤٩.

الهزاني، الجوهرة ناصر عبدالعزيز (٢٠٢٠). الحوكمة في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، ١٢(٤)، ٣٥١-٤٢٠.

هيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٤أ). سياسات الحكومة الرقمية. المملكة العربية السعودية. تاريخ الاسترجاع: ١٣ أغسطس ٢٠٢٦.

هيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٤ب). ضوابط المشاركة الإلكترونية. المملكة العربية السعودية. تاريخ الاسترجاع: ١٣ أغسطس ٢٠٢٦.

هيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٤ج). مؤشر كفاءة المواقع الإلكترونية والمحتوى الرقمي ٢٠٢٤. المملكة العربية السعودية. تاريخ الاسترجاع: ١٣ أغسطس ٢٠٢٦.

كريري، عصام محمد علي (٢٠٢١). حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٨(١٩)، ٤٨٧-٥١٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ab. Rahman, F. A., Mohd Suki, N., Mohd Yusof, M. I., & Yusof, R. (2023). Residents' trust in local government councils in an emerging nation: Effect of political efficacy, good governance and performance. Transforming Government: People, Process and Policy, 17(1), 39-53. <https://doi.org/10.1108/TG-02-2022-0015>.

Alsaad, A., Alkhawaldeh, A., Elrehail, H., & Almomani, R. (2024). Linking e-government development and quality of governance to trust in government: Evidence from OECD member countries. Transforming Government: People, Process and Policy, 18(4), 575-593. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2024-0060>.

Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2017). 25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions. Public Administration Review, 77(1), 32-44. <https://doi.org/10.1111/puar.12685>.

Grimmelikhuijsen, S. G., Piotrowski, S. J., & Van Ryzin, G. G. (2020). Latent transparency and trust in government: Unexpected findings from two survey experiments. Government Information Quarterly, 37(4), 101497. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101497>.

- Grimmelikhuijsen, S., de Vries, F., & Bouwman, R. (2024). Regulators as Guardians of Trust? The Contingent and Modest Positive Effect of Targeted Transparency on Citizen Trust in Regulated Sectors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 136-149. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad010>.
- Li, Y., & Shang, H. (2023). How does e-government use affect citizens' trust in government? Empirical evidence from China. *Information & Management*, 60(7), 103844. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103844>.
- Lněnička, M., & Nikiforova, A. (2021). Transparency-by-design: What is the role of open data portals? *Telematics and Informatics*, 61, 101605. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101605>.
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101597. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>.
- OECD. (2023). *Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. United Nations.
- Wang, Q., & Guan, Z. (2023). Can Sunlight Disperse Mistrust? A Meta-Analysis of the Effect of Transparency on Citizens' Trust in Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 453-467. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac040>.

Abstract

This study aimed to identify the state of governance transparency in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia and to describe how employees perceive disclosure, clarity of procedures, access to information, accountability, and digital transformation as contributing to governance, including trust, limiting administrative corruption, and improving institutional performance. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire administered electronically to a simple random sample of 250 male and female employees working in Saudi government institutions. The instrument included demographic variables and ten statements measured on a five-point Likert scale. Data were analyzed using SPSS through frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation for internal validity, and Cronbach's alpha for reliability. The reliability coefficient for the instrument was 0.912. The overall mean of respondents' answers was 4.20 out of 5.00 (84%), indicating a high level of agreement. The statement "transparency enhances trust" ranked first with a mean of 4.40 (88%), followed by "digital transformation enhanced transparency" with a mean of 4.36 (87%). The statement "there are reporting channels" received the lowest mean, 3.95 (79%), while remaining at a high agreement level. These results indicate a high level of respondents' perceived importance of transparency in strengthening governance practices in Saudi government institutions.

Keywords: governance, transparency, governance transparency, government institutions, institutional performance, Saudi Vision 2030.\

Midocean University
College of Management
Project Management Department



**Transparency of Governance in Government
Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by

Maram Mohammed Abdul Aziz Al-Faraj

University ID: 25300734

Supervised by

Prof. Dr. Fayez Ali Jarad

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Academic Year: 2026