

أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة
العربية السعودية

اسم الطالبه /
ميعاد ملفي آل مساعد

الرقم الجامعي /
233000923

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة.....	10
1.7.	نموذج الدراسة.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	16
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	18
2.1.	المقدمة:.....	19
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	21
2.3.	المتغير التابع:.....	22
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	23
2.5.	الخاتمة:.....	24
26.	المراجع:.....	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للدول في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. وقد برزت في العقود الأخيرة توجهات إدارية حديثة ركزت على إعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، والتحول الرقمي، بوصفها أدوات استراتيجية لتحسين جودة الخدمات العامة ورفع مستوى رضا المستفيدين. وفي هذا السياق، تأتي أهمية تطوير الإجراءات الإدارية باعتبارها مدخلاً إصلاحياً يهدف إلى تقليل التعقيد التنظيمي، والحد من البيروقراطية، وتسريع إنجاز المعاملات، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وفاعليته (العواجي، 2022).

وتحظى المملكة العربية السعودية باهتمام متزايد في هذا المجال، لا سيما في ضوء التحولات الشاملة التي أطلقتها الدولة ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي جعلت من تطوير القطاع الحكومي محوراً رئيساً لبرامجها التنفيذية. فقد أكدت الرؤية على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، إضافة إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة العامة. ومن هنا، أصبح تطوير الإجراءات الإدارية ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات المرحلة، وتحقيق مستهدفات الإصلاح الإداري والمؤسسي (عسيري، 2024).

إن الإجراءات الإدارية تمثل الإطار العملي الذي تُمارس من خلاله الوظائف الإدارية داخل الأجهزة الحكومية، بدءاً من التخطيط والتنظيم، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وصولاً إلى التقويم والتطوير. وكلما اتسمت هذه الإجراءات بالوضوح، والمرونة، والانسائية، كلما أسهمت في تقليل الهدر في الوقت والموارد، وتحسين مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز المساءلة والحوكمة. وعلى النقيض من ذلك، فإن تعقيد الإجراءات أو ازدواجيتها قد يؤدي إلى بطء الأداء، وارتفاع التكاليف، وتراجع جودة الخدمات، مما ينعكس سلباً على صورة المؤسسة وثقة المستفيدين بها (الدين، 2024).

وتتزايد أهمية هذه الدراسة في ظل الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة لإعادة تصميم عملياتها الإدارية، من خلال تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والتحول نحو الحكومة الرقمية. كما أن التوسع في استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية أسهم في إعادة تشكيل طبيعة الإجراءات الإدارية، بحيث أصبحت

تعتمد بدرجة أكبر على الأتمتة، وتكامل البيانات، وتقليل التدخل البشري في العمليات الروتينية، الأمر الذي يتطلب دراسة علمية معمقة لقياس أثر هذه التطورات على كفاءة الأداء المؤسسي (المطيري، 2025).

ومن المنظور الأكاديمي، تمثل العلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي مجالاً خصباً للبحث والتحليل، نظراً لتعدد أبعاد كل منهما وتشابكها. فالأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بمدى تحقيق الأهداف، بل يتجاوز ذلك ليشمل جودة الخدمات، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد، والقدرة على الابتكار والاستجابة للمتغيرات البيئية. ومن ثم، فإن دراسة أثر تطوير الإجراءات الإدارية تتطلب إطاراً تحليلياً يأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية، والتقنية، والبشرية، والثقافية التي تؤثر في فعالية التطبيق (المعز، 2024).

تنطلق هذه الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن تطوير الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية يُسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين انسيابية العمليات، وتعزيز الشفافية، وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وترشيد استخدام الموارد. وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل علمي تطبيقي يُبرز طبيعة هذه العلاقة، ويحدد أبعادها، ويقيس حجم تأثيرها في البيئة الحكومية السعودية، بما يدعم صانعي القرار ويوفر توصيات عملية تسهم في تعزيز مسيرة الإصلاح الإداري وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في سعيها لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، في ظل التحولات الإدارية والتنظيمية المتسارعة التي يشهدها القطاع العام. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتحديث الأنظمة وتحسين الخدمات، وما صاحب ذلك من مبادرات تطويرية واسعة في إطار رؤية السعودية 2030، إلا أن بعض الأجهزة الحكومية ما زالت تعاني من مظاهر قصور ترتبط بطول الإجراءات، وتداخل الصلاحيات، وتكرار الخطوات الإدارية، وضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، مما يؤثر سلباً على سرعة الإنجاز وجودة الخدمة ورضا المستفيدين.

وتتمثل الإشكالية الجوهرية للدراسة في التساؤل حول مدى إسهام تطوير الإجراءات الإدارية – من حيث تبسيطها، وإعادة هندستها، وأتمتها، وتحديث آليات تنفيذها – في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية السعودية. فبرغم تبني العديد من الجهات لمشروعات التحول الرقمي وإعادة تصميم العمليات، إلا أن قياس الأثر الفعلي لهذه الجهود على مؤشرات الأداء المؤسسي لا يزال بحاجة إلى معالجة علمية منهجية تكشف طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحدد أبعاد التأثير المباشر وغير المباشر، والعوامل الوسيطة التي قد تعزز أو تحد من هذا الأثر.

كما تتجلى المشكلة في وجود تباين بين الأجهزة الحكومية في مستوى نضج إجراءاتها الإدارية ومدى مواءمتها للمعايير الحديثة في الإدارة العامة، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى تكامل سياسات التطوير، وفعالية أدوات القياس والمتابعة، ومدى انعكاس التطوير الإجرائي على النتائج الفعلية للأداء، وليس فقط على الجوانب الشكلية أو التقنية. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تحليل علمي تطبيقي يُمكن من فهم العلاقة السببية بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في السياق الحكومي السعودي (Ibrahim, 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تظهر الأدبيات الإدارية اهتماماً واسعاً بموضوع تطوير الإجراءات الإدارية من خلال مفاهيم مثل إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة، والتحول الرقمي. كما تناولت دراسات أخرى مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات الإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد. إلا أن هناك فجوة واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بين المتغيرين ضمن إطار تحليلي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام، وبخاصة في البيئات الإدارية ذات الخصوصية التنظيمية والثقافية كالسياق السعودي.

وتبرز فجوة أخرى في غياب نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة لتطوير الإجراءات الإدارية، مثل البعد التنظيمي، والتقني، والبشري، ومدى تكاملها في التأثير على الأداء المؤسسي. فكثير من الدراسات تناولت كل بعد على حدة، دون بناء إطار نظري يدمج هذه الأبعاد ضمن منظومة تحليلية واحدة. كما أن بعض الأدبيات ركزت على التحول الرقمي بوصفه هدفاً بحد ذاته، دون التعمق في تحليل أثره الفعلي على تحسين كفاءة العمليات وتحقيق النتائج المؤسسية.

يلاحظ وجود نقص في الدراسات العربية التي تعالج الموضوع من منظور تطبيقي قائم على بيانات ميدانية في الأجهزة الحكومية، مما يجعل الحاجة ملحة لإثراء الأدبيات بنموذج بحثي يُسهم في سد هذه الفجوة، ويقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى تطوير تصور نظري يوضح مسارات التأثير بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، ويختبره في بيئة حكومية سعودية (Alenezi, 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة في محدودية الأدلة الميدانية التي تقيس بصورة كمية ومنهجية أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بالمملكة. فعلى الرغم من تنفيذ العديد من مبادرات التطوير والتحول الرقمي، إلا أن تقييم نتائجها غالباً ما يقتصر على تقارير داخلية أو مؤشرات تشغيلية جزئية، دون ربطها بشكل مباشر وشامل بمستوى الكفاءة المؤسسية الكلية.

كما أن بعض الجهات قد تُطبق برامج تطوير الإجراءات بصورة جزئية أو غير متكاملة، مما يؤدي إلى تحسينات محدودة لا تنعكس بوضوح على الأداء العام. ويُضاف إلى ذلك تفاوت مستوى جاهزية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والبنية التقنية بين الجهات، وهو ما قد يُضعف من أثر التطوير الإجرائي ويحد من تحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس درجة تطبيق تطوير الإجراءات الإدارية، وتقارنها بمؤشرات محددة لكفاءة الأداء المؤسسي، بما يسمح بتحديد نقاط القوة والقصور.

وتكمن فجوة تطبيقية أخرى في غياب أدوات قياس معيارية معتمدة يمكن استخدامها لتقييم أثر التطوير الإجرائي بصورة دورية ومنهجية داخل الأجهزة الحكومية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على تحليل الواقع فحسب، بل تسعى أيضاً إلى تقديم إطار قياس يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية في تقييم مبادراتها التطويرية، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، بما يعزز من تحقيق مستهدفات الإصلاح الإداري ويرفع من مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (Said, 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في إطار القطاع العام، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل والتحليل المنهجي، خاصة في البيئات الإدارية العربية. فبالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت كل متغير على حدة، سواء في سياق إصلاح الإدارة العامة أو تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الربط المنهجي بينهما ضمن نموذج تفسيري متكامل يظل محدوداً. ومن هنا، تسهم هذه الدراسة في بناء إطار مفاهيمي يدمج بين الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية لتطوير الإجراءات الإدارية، ويربطها بمؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي، بما يثري الأدبيات الإدارية ويعزز من تراكم المعرفة في مجال الإدارة العامة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خصوصية السياق السعودي، حيث يشهد القطاع الحكومي تحولات هيكلية وتنظيمية عميقة في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي جعلت من رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات أولوية وطنية. وبالتالي، فإن تناول الموضوع في هذا السياق يضيف بعداً تحليلياً مهماً يسهم في تطوير نماذج نظرية أكثر ملاءمة للبيئات الإدارية التي تمر بمراحل تحول استراتيجي شامل. كما توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تنطلق منه بحوث مستقبلية لاختبار متغيرات وسيطة أو مقارنة نتائجها ببيئات حكومية أخرى، مما يعزز من القيمة التراكمية للمعرفة في هذا المجال (Balshy، 2021).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في الأجهزة الحكومية السعودية عند تخطيط وتنفيذ مبادرات تطوير الإجراءات الإدارية. إذ توفر الدراسة مؤشرات تحليلية وقياسية تساعد في تقييم مدى فاعلية الإجراءات المطورة، ومدى انعكاسها الفعلي على تحسين سرعة الإنجاز، وترشيد استخدام الموارد، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين. كما تمكن نتائجها الجهات المعنية من تحديد جوانب القصور في عملياتها الإدارية، ووضع خطط تطوير تستند إلى بيانات علمية بدلاً من الاجتهادات الفردية أو المعالجات الجزئية.

وتتجلى الأهمية التطبيقية أيضاً في دعم جهود الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي من خلال تقديم إطار عملي لقياس أثر التطوير الإجرائي على الأداء، بما يعزز ثقافة التقييم المستمر والتحسين المستدام داخل الأجهزة الحكومية. كما تسهم الدراسة في تعزيز التكامل بين التطوير الإداري والتحول الرقمي، وتوجيه الاستثمارات الإدارية والتقنية نحو المجالات ذات الأثر الأكبر على الكفاءة المؤسسية. وبذلك، لا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتشكل أداة دعم استراتيجية تسهم في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية (Gardezi، 2021).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق تطوير الإجراءات الإدارية (من حيث التبسيط، وإعادة الهندسة، والأتمتة) في الأجهزة الحكومية محل الدراسة؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية وفق مؤشرات (السرعة، الجودة، الإنتاجية، رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد)؟
3. ما طبيعة العلاقة بين تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمات؟
4. إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي وأتمتة الإجراءات في رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات تنظيمية (مثل حجم الجهة، أو مستوى النضج الرقمي، أو طبيعة النشاط)؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

قياس أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما.

👉 الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطوير الإجراءات الإدارية المطبق في الأجهزة الحكومية محل الدراسة.
2. قياس مستوى كفاءة الأداء المؤسسي وفق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.
3. تحليل العلاقة بين تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة وجوده الأداء المؤسسي.
4. تقويم أثر أتمتة الإجراءات والتحول الرقمي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الإنتاجية.
5. تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير الإجراءات الإدارية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات الإصلاح الإداري في ضوء توجهات رؤية السعودية 2030.

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسية:

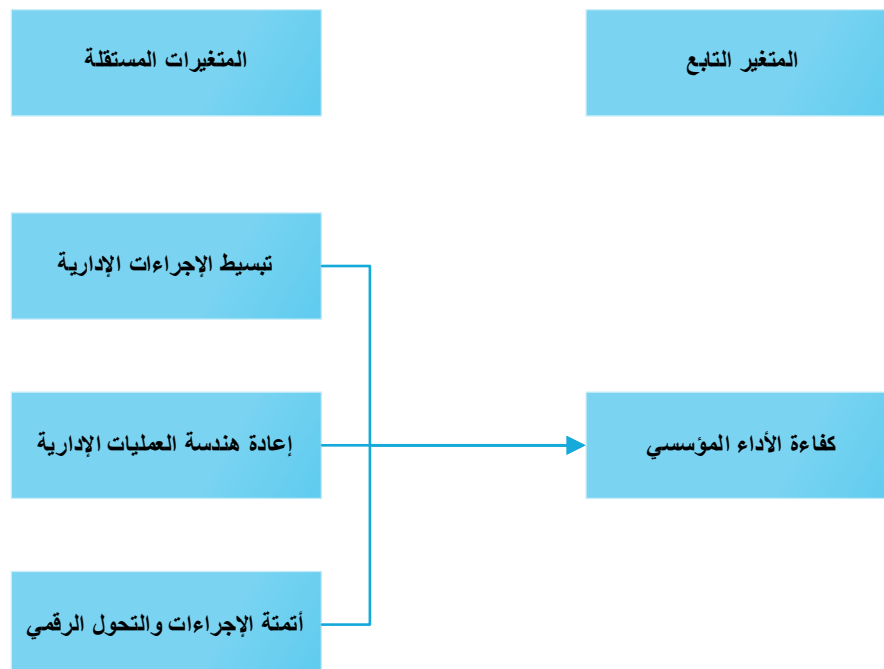
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

👉 الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات الإدارية على سرعة إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية المؤسسية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأتمتة الإجراءات الإدارية على كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل الأنظمة والإجراءات الإدارية على تعزيز رضا المستفيدين.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (حجم الجهة، مستوى النضج الرقمي، طبيعة النشاط).

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، وقياس أثر تطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، التي تتطلب جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات بصورة موضوعية قائمة على مؤشرات قابلة للقياس. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حدود العينة المختارة، فضلاً عن توفير درجة عالية من الدقة والموثوقية في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

- تصميم الدراسة

تتبنى الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا ذا طابع سببي، حيث تسعى إلى وصف مستوى تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، ثم تحليل العلاقة بينهما واختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ويُعد هذا التصميم ملائمًا للدراسات التطبيقية في مجال الإدارة العامة، إذ يجمع بين تشخيص الواقع التنظيمي وتحليل أبعاده الكمية، بما يمكن من اختبار الفرضيات إحصائيًا وتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات. ويرتكز التصميم السببي على بناء نموذج إحصائي يُظهر أثر كل من تبسيط الإجراءات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات، وأتمتة الإجراءات في كفاءة الأداء المؤسسي، مع إمكانية إدخال بعض المتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية كمتغيرات ضابطة لتعزيز دقة التحليل.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق الإجراءات الإدارية وتنفيذ العمليات المؤسسية. ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، والموظفين التنفيذيين في مختلف المستويات التنظيمية. أما العينة، فتُختار باستخدام أسلوب العينة العشوائية (البسيطة أو الطبقيّة بحسب طبيعة المجتمع)، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والتخصصات داخل الأجهزة الحكومية. ويُراعى في تحديد حجم العينة المعايير الإحصائية المرتبطة بحجم المجتمع ومستوى الثقة وهامش الخطأ المقبول، بما يضمن إمكانية تعميم النتائج بدرجة مناسبة من الدقة.

- أداة الدراسة وجمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، حيث تُصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة. وتتضمن الاستبانة عدة محاور، تشمل: تبسيط الإجراءات الإدارية، إعادة هندسة العمليات، أتمتة الإجراءات، وكفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها المختلفة. ويتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة والبحث العلمي للتحقق من صدق

المحتوى، كما يُحسب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق العبارات داخلياً. وبعد اعتماد الأداة بصورتها النهائية، تُوزع على أفراد العينة باستخدام وسائل إلكترونية أو ورقية بحسب طبيعة الجهة محل الدراسة.

- أساليب التحليل الإحصائي

تُحلل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. ففي الجانب الوصفي، تُستخدم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتحديد مستوى تطبيق تطوير الإجراءات الإدارية ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي. أما في الجانب الاستدلالي، فتُستخدم اختبارات الارتباط (مثل معامل بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الثلاثة على المتغير التابع، إضافة إلى اختبار (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية. ويُعتمد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

يستند اختيار المنهجية الكمية إلى عدة اعتبارات منهجية وعلمية، من أبرزها أن موضوع الدراسة يتطلب قياساً دقيقاً لمستوى التطوير الإداري ومؤشرات الأداء المؤسسي بصورة رقمية قابلة للمقارنة والتحليل. كما أن اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات يستلزم استخدام أدوات تحليل كمية تسمح بتحديد حجم التأثير وقوته. يتيح المنهج الكمي إمكانية بناء نموذج تنبؤي يوضح مدى إسهام كل متغير مستقل في تفسير التغير في كفاءة الأداء المؤسسي، مما يعزز من موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم. ومن ثم، فإن اعتماد هذه المنهجية يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة بدقة علمية، ويمنح نتائجها قوة تفسيرية تدعم عملية صنع القرار في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي الرئيس في هذا البحث، إذ تهدف إلى اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة في بيئة واقعية داخل الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد صُممت الدراسة الميدانية في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وبما ينسجم مع التوجهات الوطنية الرامية إلى تطوير القطاع العام ورفع كفاءته في إطار التحولات المؤسسية المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030. وعليه، ركزت الدراسة على قياس مستوى تطبيق تطوير الإجراءات الإدارية بأبعاده الثلاثة (تبسيط الإجراءات، إعادة هندسة العمليات، أتمتة الإجراءات)، وتحليل أثر ذلك في كفاءة الأداء المؤسسي.

بدأت الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع البحث المتمثل في عدد من الأجهزة الحكومية التي تتباين في طبيعة اختصاصاتها ومستوى نضجها الإداري والرقمي، وذلك لضمان تنوع البيانات وإمكانية المقارنة والتحليل. وتم اختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية والموظفين المعنيين بتطبيق الإجراءات وتنفيذ العمليات، باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على واقع الممارسات الإجرائية ومستوى الأداء المؤسسي. وقد روعي في اختيار العينة التنوع الوظيفي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة، بما يعزز من شمولية النتائج ودقتها.

واعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت لتغطي محاور المتغيرات المستقلة والتابعة بصورة منهجية. وتضمنت الاستبانة عبارات تقيس درجة تبسيط الإجراءات، ومستوى إعادة هندسة العمليات، ومدى أتمتة الإجراءات واستخدام الأنظمة الرقمية، إلى جانب مؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي مثل سرعة الإنجاز، وجودة الخدمة، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين. وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها إحصائياً قبل توزيعها، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

وعقب جمع البيانات، خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية المناسبة. ففي المرحلة الأولى، جرى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق تطوير الإجراءات الإدارية ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات محل الدراسة. وأظهرت النتائج تفاوتاً نسبياً بين الأجهزة الحكومية في مستوى تبني ممارسات التطوير، حيث سجلت بعض الجهات مستويات مرتفعة في الأتمتة والتحول الرقمي، في حين كانت مستويات إعادة هندسة

العمليات أقل نسبياً في بعض الحالات، مما يشير إلى أن التطوير قد يكون تقنياً في بعض الأحيان دون أن يصاحبه إعادة تصميم شاملة للعمليات.

أما في المرحلة الاستدلالية، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الإجراءات الإدارية بأبعاده المختلفة وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن أتمتة الإجراءات كان لها أثر قوي في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف، بينما كان لتبسيط الإجراءات أثر مباشر في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء، في حين أسهمت إعادة هندسة العمليات في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز التكامل بين الإدارات.

كما كشفت الدراسة الميدانية عن أن التكامل بين الأبعاد الثلاثة لتطوير الإجراءات يُحقق أثراً أكبر من تطبيق أي بعد بصورة منفردة، مما يؤكد أهمية تبني نهج شامل ومتكامل في الإصلاح الإداري. وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا يمثلان عاملين مؤثرين في نجاح مبادرات تطوير الإجراءات، حيث كانت الجهات التي تحظى بدعم إداري واضح وتبني ثقافة تحسين مستمر أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة المؤسسية.

تؤكد الدراسة الميدانية أن تطوير الإجراءات الإدارية لا يُعد مجرد تعديل شكلي أو تقني، بل هو عملية تحول مؤسسي متكاملة تنعكس آثارها بوضوح على كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية. كما توفر النتائج أساساً عملياً يمكن أن تستند إليه الجهات الحكومية في تقييم مبادراتها التطويرية، وتعزيز مسارات التحسين المستدام، بما يساهم في رفع جودة الخدمات وتعزيز الثقة في الأداء الحكومي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين عناصرها الرئيسية، حيث يُعنى بتأصيل المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، وبناء الأساس النظري الذي يوضح طبيعة المتغيرات محل الدراسة وأبعادها ومحدداتها، إضافة إلى تحليل الروابط المنهجية التي تجمع بينها ضمن نموذج تفسيري متكامل. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم عرضه في الفصل الأول من تحديد لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وفرضياتها، إذ يشكل الأساس العلمي الذي يُبنى عليه التحليل الميداني واختبار الفرضيات في الفصول اللاحقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي معمق للمتغيرات التي يقوم عليها نموذج الدراسة، من خلال مناقشة أطرها النظرية، واستعراض أبرز الاتجاهات الفكرية التي تناولتها في أدبيات الإدارة العامة، وتحليل أبعادها ومكوناتها الداخلية، مع توضيح الأسس التي استندت إليها الدراسة في اختيار هذه المتغيرات وبناء العلاقات المفترضة بينها. كما يسعى الفصل إلى بيان المنطق العلمي الذي يحكم الترابط بين عناصر النموذج، وكيفية تأثير كل عنصر في الآخر ضمن سياق مؤسسي يتسم بالتعقيد والتداخل بين الجوانب التنظيمية والإجرائية والتقنية.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الإطار المرجعي الذي يوجه عملية القياس والتحليل الكمي في الدراسة الميدانية، إذ لا يمكن اختبار العلاقات الإحصائية بصورة دقيقة دون تحديد مفاهيمي واضح للمتغيرات وأبعادها. كما يساهم في ضبط المفاهيم وتوحيد دلالاتها، بما يمنع التداخل أو الغموض في تفسير النتائج. فالتأصيل النظري الدقيق يعزز من صدق الدراسة الداخلي، ويمنح نتائجها قوة تفسيرية أكبر عند مناقشتها وربطها بالواقع التطبيقي للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

يوفر هذا الفصل أساساً تحليلياً يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين عناصر النموذج، سواء من حيث التأثير المباشر أو غير المباشر، أو من حيث التكامل والتفاعل المتبادل بينها. فالعلاقة بين تطوير الإجراءات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي لا تُفهم بمعزل عن السياق التنظيمي والاستراتيجي الذي تعمل فيه الأجهزة الحكومية، خاصة في ظل التحولات المؤسسية التي تشهدها المملكة في إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي جعلت من رفع كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات أولوية وطنية.

ومن ثم، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض نظري تقليدي، بل يمثل بناءً تحليلياً متكاملًا يمهد لاختبار الفرضيات، ويؤسس لفهم أعمق للعلاقات السببية التي تسعى الدراسة إلى التحقق منها ميدانياً. كما يعزز من الترابط المنهجي بين الجانب النظري

والتطبيقي، ويضمن أن تكون نتائج الدراسة مستندة إلى إطار علمي راسخ، يساهم في تفسيرها وتعميمها، ويعزز من قيمتها الأكاديمية والتطبيقية على حد سواء.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- تبسيط الإجراءات الإدارية

يشير تبسيط الإجراءات الإدارية إلى عملية مراجعة الخطوات التنظيمية القائمة بهدف تقليل التعقيد، وإلغاء التكرار، واختصار المراحل غير الضرورية، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات. ويُعد هذا البعد من أهم مداخل الإصلاح الإداري، إذ يسهم في تقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وخفض احتمالات الخطأ، وتحسين انسيابية العمل داخل الوحدات التنظيمية. ويتضمن هذا المتغير إعادة تنظيم النماذج، وتقليل عدد الموافقات المطلوبة، وتوحيد النماذج والضوابط، وتسهيل حصول المستفيدين على الخدمات دون إجراءات معقدة أو متداخلة. كما يسهم تبسيط الإجراءات في تعزيز الشفافية وتقليل فرص الاجتهادات الفردية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الانضباط المؤسسي وجودة المخرجات. ومن الناحية النظرية، يُتوقع أن يؤدي تبسيط الإجراءات إلى تحسين مباشر في سرعة الأداء وجودته، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المؤسسية بشكل عام (Halili، 2022).

- إعادة هندسة العمليات الإدارية

يقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة تصميم جذرية وشاملة للعمليات والإجراءات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، والخدمة. ولا يقتصر هذا البعد على تعديل جزئي للإجراءات، بل يتضمن إعادة التفكير في سير العمل من الأساس، وتحليل تدفق العمليات، وتحديد نقاط الاختناق، وإعادة توزيع المهام بما يحقق أعلى قيمة مضافة.

ويشمل هذا المتغير تحليل العمليات الداخلية، وإعادة ترتيبها وفق منطق القيمة، وتقليل الاعتماد على الهياكل البيروقراطية التقليدية، وتعزيز العمل الجماعي والتنسيق الأفقي بين الإدارات. كما يسهم في تحويل الإجراءات من نمطها التقليدي المجزأ إلى نمط متكامل قائم على النتائج. وتنبع أهمية هذا المتغير من كونه يؤثر في بنية العمليات المؤسسية بصورة استراتيجية، مما ينعكس على الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، وبالتالي تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل (Fetais، 2022).

- أتمتة الإجراءات والتحول الرقمي

يشير هذا المتغير إلى توظيف التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ الإجراءات الإدارية، بما في ذلك استخدام المنصات الرقمية، وتكامل قواعد البيانات، وتطبيق الأنظمة الذكية لإدارة المعاملات. ويهدف هذا البعد إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتسريع العمليات، وتحقيق قدر أعلى من الدقة والشفافية.

وتسهم أتمتة الإجراءات في تقليل التدخل البشري في العمليات الروتينية، والحد من الأخطاء، وتعزيز إمكانية تتبع المعاملات ومراقبتها، إضافة إلى تمكين متخذي القرار من الحصول على بيانات دقيقة في الوقت المناسب. كما ترتبط الأتمتة بتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية، وتحسين تجربة المستفيد من خلال تقديم خدمات إلكترونية متكاملة وسريعة. ومن المتوقع أن يكون لهذا المتغير أثر جوهري في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الإنتاجية المؤسسية، بما يعزز من مستوى الكفاءة العامة للأداء المؤسسي (Jega، 2026).

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة الأداء المؤسسي

يمثل هذا المتغير النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وقياس مستوى تأثيرها بعمليات تطوير الإجراءات الإدارية. ويُقصد بكفاءة الأداء المؤسسي قدرة الجهاز الحكومي على تحقيق أهدافه بأعلى مستوى من الجودة والفاعلية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفي إطار زمني مناسب، وبما يحقق رضا المستفيدين ويعزز الثقة في المؤسسة.

ويتضمن هذا المتغير مجموعة من الأبعاد الفرعية التي يمكن قياسها كمؤشرات كمية ونوعية، مثل: سرعة إنجاز المعاملات، جودة الخدمات المقدمة، مستوى الإنتاجية، كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ودرجة رضا المستفيدين. كما يرتبط مفهوم الكفاءة المؤسسية بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستجابة للمتطلبات التنظيمية والتقنية الحديثة، وتحقيق الاستدامة في الأداء. ومن منظور تحليلي، فإن كفاءة الأداء المؤسسي لا تُعد مجرد مخرجات تشغيلية، بل

تعكس درجة التكامل بين العمليات والإجراءات والسياسات الداخلية، ومدى انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية (Thanasas، 2026).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (تبسيط الإجراءات، إعادة هندسة العمليات، أتمتة الإجراءات) والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي). فكلما ارتفع مستوى تطوير الإجراءات الإدارية عبر هذه الأبعاد، تحسنت مؤشرات الأداء المؤسسي من حيث السرعة والجودة والإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد ورضا المستفيدين.

كما يُفترض أن العلاقة بين المتغيرات ليست منفصلة، بل تكاملية؛ إذ إن تبسيط الإجراءات يُعد مدخلاً تمهيدياً لإعادة هندسة العمليات، في حين تمثل الأتمتة أداة داعمة لتفعيل النتائج المتحققة من التبسيط وإعادة التصميم. وبالتالي، فإن التأثير الكلي لتطوير الإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي يتعزز عندما تُطبق هذه الأبعاد بصورة متكاملة ضمن إطار استراتيجي شامل، بما يحقق التحول المؤسسي المستدام في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد أسهم في بناء الإطار النظري المتكامل الذي تستند إليه الدراسة في تحليل موضوعها الرئيس، من خلال تناول الأسس المفاهيمية والعلمية للعناصر التي يقوم عليها نموذج البحث، وبيان أبعادها ومكوناتها، وتحليل طبيعة الروابط التي تجمع بينها في سياق تنظيمي متكامل. وقد ركز الفصل على تأصيل المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستعراض الاتجاهات الفكرية والنماذج النظرية التي تناولتها الأدبيات الإدارية، بما وفر أرضية علمية راسخة لفهم طبيعة العلاقات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانياً.

كما عمل الفصل على توضيح المنطق التفسيري الذي يحكم التفاعل بين عناصر النموذج، وبيان كيفية تأثيرها في تحقيق النتائج المؤسسية المتوقعة، وذلك في ضوء التحولات الإدارية التي يشهدها القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجهات الإصلاحية المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030. وقد أظهر التحليل النظري أن العلاقة بين عناصر النموذج ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تكامل وتأثير متبادل، تتداخل فيها الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية، بما يجعل من الضروري تناولها ضمن إطار شمولي يراعي هذا التعقيد.

وتكمن أهمية ما تضمنه هذا الفصل في أنه وفر تعريفاً إجرائياً واضحاً للعناصر محل الدراسة، وحدد أبعادها بصورة دقيقة، مما يسهم في ضبط عملية القياس الكمي في الدراسة الميدانية، ويعزز من صدق النتائج وموضوعيتها. فالتحديد المفاهيمي الدقيق يمثل شرطاً أساسياً لنجاح التحليل الإحصائي، إذ يمنع الغموض في تفسير البيانات، ويضمن أن تكون المؤشرات المستخدمة في القياس معبرة عن الواقع التنظيمي الذي تسعى الدراسة إلى تحليله.

أسهم هذا الفصل في الربط المنهجي بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث مهد الطريق للانتقال إلى التحليل الميداني واختبار الفرضيات في ضوء إطار مفاهيمي واضح ومتكامل. كما عزز من القيمة العلمية للدراسة من خلال إظهار امتدادها في الأدبيات الإدارية وربطها بالسياق الوطني، مما يمنح نتائجها بعداً تفسيرياً أعمق، ويساعد في توظيفها عملياً داخل الأجهزة الحكومية.

إن هذا الفصل شكل حجر الأساس الذي بُنيت عليه بقية فصول الدراسة، إذ أرسى الإطار المفاهيمي والتحليلي الذي يُمكن من فهم العلاقات بين عناصر النموذج بصورة منهجية وعلمية، ويرى المجال لاختبارها empirically بطريقة دقيقة. كما يؤكد

أن معالجة موضوع تطوير الإجراءات الإدارية وتأثيره في الأداء المؤسسي لا يمكن أن تتم بصورة جزئية أو سطحية، بل تتطلب رؤية تحليلية شاملة تستند إلى تأصيل نظري واضح، وهو ما سعى هذا الفصل إلى تحقيقه تمهيداً لاستكمال مسار الدراسة في جوانبها التطبيقية.

المراجع:

- المراجع العربية

- الدين, ن. ش. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). Retrieved from https://bjhs.journals.ekb.eg/article_393892.html?utm_source=chatgpt.com
- العواجي, و. ع. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر : التحديات ومحاور الإصلاح. Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_223135.html
- المطيري, ش. ه. (2025). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على وزارة الإعلام بالرياض. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/9302>
- المعز, م. ف. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة). Retrieved from https://jso.journals.ekb.eg/article_355508.html
- عسيري, خ. م. (2024). إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية لتطوير أداؤها المؤسسي. Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1005>

- المراجع الأجنبية

- Alenezi, I. N. (2025). Leadership Experiences of Nurse Managers in a Saudi Ministry of Health Hospital: A Focused Ethnographic Study. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12695406/>
- Balshy, S. A. (2021). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353932609_Job_evaluation_as_a_mechanism_for_achieving_the_fairness_of_a_wage_structure_in_the_administrative_system_theoretical_perspectives
- Fetais, A. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. Retrieved from https://www.mdpi.com/2078-2489/13/4/185#Research_Methodology
- Gardezi, S. (2021). The development and status of self-evaluation as a component of school inspection and quality assurance: A comparison across four countries. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11620210/>

- Halili, R. (2022). Organizational and Structural Approaches on Administrative Simplification: The Case of Kosovo. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/18>
- Ibrahim, F. B. (2024). CHALLENGES, BARRIERS, AND SOLUTIONS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP): A COMPREHENSIVE REVIEW. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384837344_CHALLENGES_BARRIERS_AND_SOLUTIONS_IN_PUBLIC-PRIVATE_PARTNERSHIPS_PPP_A_COMPREHENSIVE_REVIEW
- Jega, N. A. (2026). Influence of digital tools on effective contract administration: A performance-based assessment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/398917614_Influence_of_digital_tools_on_effective_contract_administration_A_performance-based_assessment
- Said, p. (2025). Climate and carbon policy pathways for sustainable food systems. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2665972725001515>
- Thanasas, G. (2026). Transforming Digital Accounting: Big Data, IoT, and Industry 4.0 Technologies—A Comprehensive Survey. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/19/1/92>