

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

الحوكمة في الإدارة العامه

أسم الطالب

عبدالعزیز الشیخ

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي: ١٤٤٧-٢٠٢٦

٤	الشكر والتقدير.....
٥	الاهداء.....
٦	مستخلص الدراسة.....
٧	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة.....
٨	١.١ المقدمة.....
٩	١.٢ مشكلة الدراسة.....
١٠	١.٢.١ فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١.٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١.٣ أهمية الدراسة.....
١٢	١.٣.١ على المستوى النظري.....
١٢	١.٣.٣ على المستوى التطبيقي.....
١٣	١.٤ أسئلة الدراسة.....
١٣	١.٥ اهداف الدراسة.....
١٤	١.٦ فرضيات الدراسة.....
١٤	١.٧ نموذج الدراسة.....
١٥	١.٨ الدراسة الميدانية.....
١٦	١.٩ مخطط المشروع.....
١٧	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	٢.١ الدراسات العربية السابقة.....
٢٠	٢.٢ الدراسات الاجنبية السابقة.....
٢٢	٢.٣ الحوكمة في الادارة العامة.....
٢٦	٢.٤ الاطار النظري للأداء المؤسسي.....
٢٩	٢.٥ العلاقة بين الحوكمة في الادارة العامة والاداء المؤسسي.....
٣٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣١	٣.١ مقدمة.....
٣٢	٣.٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٣	٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحث).....

٣٣	٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
٣٤	٣.٥ طريقة جمع البيانات
٣٥	٣.٦ أنواع البيانات
٣٦	٣.٧ إجراءات التحليل الاحصائي
٣٧	٣.٨ الخاتمة
٣٨	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
٣٩	٤.١ المقدمة
٤٠	٤.٢ توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤١	٤.٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٤٤	٤.٤ الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
٤٣	٤.٥ اختبار الفرضيه ومناقشة النتائج
٤٥	٤.٦ مناقشة النتائج
٤٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والاستنتاجات
٤٨	٥.١ حدود البحث
٤٩	٥.٢ النتائج
٥٠	٥.٣ التوصيات
٥١	٥.٤ الاستنتاجات
٥٢	٥.٥ خاتمة البحث
٥٣	المراجع
٥٤	الملاحق

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير من علم وأرشد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم أولاً بخالص الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من توفيق وعون وصبر حتى أتممت هذا البحث، فلولاً فضله وكرمه لما تمكنت من إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية وملاحظاته القيمة، وكان لدعمه وإرشاده الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المطلوبة، فله مني كل التقدير والاحترام.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة، على ما قدموه من علم نافع وخبرة متميزة طوال سنوات الدراسة، وكان لهم دور كبير في تنمية معارفي العلمية والعملية.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى جامعتي الموقرة، التي وفرت البيئة العلمية المناسبة، وأسهمت في تنمية قدراتي الأكاديمية والبحثية، وأسأل الله أن يديم عليها التقدم والازدهار.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لي يد العون والمساندة، سواء بالنصيحة أو التشجيع أو الدعم المعنوي، وأسهم بأي صورة في إنجاز هذا البحث، فله مني خالص الدعاء والتقدير.

وفي الختام، أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح، وأن يكتب لنا دوام التوفيق والنجاح.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الأمنيات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا بعد الله سبحانه وتعالى مصدر الحب والدعم والعطاء، وغرسا في نفسي قيمة العلم والاجتهاد، وكانا خير معين لي في جميع مراحل حياتي، فأسأل الله أن يحفظهما ويبارك في عمرهما ويجزيهما عني خير الجزاء.

كما أهدي هذا العمل إلى أسرتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي في مسيرتي العلمية، ووقفت إلى جانبي بالدعاء والتشجيع والمؤازرة، فكان لدعمهم الأثر الكبير في مواصلة طريق النجاح وتحقيق هذا الإنجاز.

وأهدي هذا البحث إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أفادوني بعلمهم وخبراتهم، وأسهموا في بناء شخصيتي العلمية، فكانوا خير قدوة في طلب العلم والبحث والمعرفة.

كما أهديه إلى كل زميل وزميلة، وإلى كل من دعمني بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعاء مخلص، وكان له أثر في إتمام هذا العمل.

وأخيراً، أهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى إلى المعرفة والتميز، وإلى كل من يؤمن بأن الاجتهاد والإخلاص هما الطريق الحقيقي لتحقيق النجاح. وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقني إلى مواصلة مسيرة العلم والعطاء وخدمة الوطن والمجتمع.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال بيان مفهوم الحوكمة ومبادئها، والتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة، وقياس مدى إسهام تطبيق هذه المبادئ في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية، إضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، واقتراح عدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيقها في الجهات الحكومية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث، كما تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار الثبات والصدق، وتحليل الارتباط والانحدار، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

النتائج: أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين، إضافة إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

التطبيقات والأهمية: تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم جهود الجهات الحكومية لتطوير أنظمة الحوكمة وتعزيز تطبيقها، كما تساعد القيادات الإدارية ومتخذي القرار في وضع السياسات والإجراءات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع جودة الخدمات الحكومية. وتمثل الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الإدارة العامة، ويمكن الاستفادة من نتائجها في إجراء دراسات مستقبلية تتناول الحوكمة وتطبيقاتها في مختلف القطاعات الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، الإدارة العامة، الحوكمة في الإدارة العامة، الأداء المؤسسي، الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة، الرقابة، تطوير الأداء الحكومي.

الفصل الاول: الاطار العام للدراسه

1.1. المقدمة:

تُعد الحوكمة في الإدارة العامة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع خلال العقود الأخيرة، وذلك لما لها من دور محوري في تطوير أداء الأجهزة الحكومية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة. وقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، والتوجه نحو تحسين جودة الأداء الحكومي ورفع مستوى رضا المستفيدين.

وتسعى الحكومات في مختلف دول العالم إلى تبني أنظمة الحوكمة باعتبارها وسيلة فعالة لتعزيز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمجتمع، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق العدالة في اتخاذ القرارات الإدارية، والحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي. كما أن الحوكمة تسهم في ترسيخ مبادئ المشاركة، والشفافية، وسيادة القانون، وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت الحوكمة باهتمام كبير في إطار رؤية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية تطوير القطاع الحكومي، وتعزيز النزاهة والشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

وتبرز أهمية دراسة الحوكمة في الإدارة العامة من كونها تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة الإدارية، ورفع مستوى المساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية. كما أصبحت الحوكمة معياراً مهماً لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وقياس مدى التزامها بالممارسات الإدارية الحديثة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها، ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، والتحديات التي تواجه تطبيقها، مع بيان أثرها في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتحقيق التنمية الإدارية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يسهم في تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في تطوير الإدارة العامة، والاستفادة من نتائجها في دعم متخذي القرار وتحسين الممارسات الإدارية.

وتتكون الدراسة من عدة فصول مترابطة؛ يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويستعرض الفصل الثاني الأدبيات والدراسات السابقة، بينما يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة، ويعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة وتحليلها، ويختتم البحث بالفصل الخامس الذي يتضمن النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات.

1.2. مشكلة الدراسة

شهدت الإدارة العامة خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية والإدارية، الأمر الذي فرض على المؤسسات الحكومية ضرورة تطوير أساليب عملها بما يتوافق مع متطلبات العصر، ويحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة. وقد برز مفهوم الحوكمة بوصفه أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة لا يزال يواجه العديد من التحديات في بعض الجهات الحكومية.

وتتمثل هذه التحديات في ضعف تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، مثل محدودية الشفافية في بعض الإجراءات الإدارية، وضعف المشاركة في صنع القرار، وعدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية، إضافة إلى تفاوت مستوى الالتزام بالمساءلة والحوكمة المؤسسية بين الجهات الحكومية. وتؤثر هذه المعوقات بصورة مباشرة في مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما قد تحد من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

كما أن التطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030 عززت أهمية تطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية، لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق الشفافية، ومكافحة الفساد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الحوكمة في الإدارة العامة، والتعرف على أهميتها ودورها في تحسين الأداء الإداري، والوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها، بما يسهم في تقديم توصيات تساعد على تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الجهات الحكومية؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الحوكمة في الإدارة العامة، إلا أن الأدبيات العلمية لا تزال تُظهر بعض الفجوات النظرية التي تستدعي المزيد من البحث والدراسة. فقد ركزت العديد من الدراسات على مفهوم الحوكمة ومبادئها بصورة عامة، بينما أولت دراسات أخرى اهتمامًا بأثرها في الشفافية أو المساءلة أو مكافحة الفساد بشكل منفصل، دون تقديم إطار متكامل يوضح العلاقة بين جميع مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

كما اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أكثر مبادئ الحوكمة تأثيرًا في تطوير الأداء الإداري، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع بصورة أكثر شمولاً، وتوضح العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في الإدارة العامة، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إلا أن مستوى تطبيق هذه المبادئ يختلف من جهة حكومية إلى أخرى، كما تواجه بعض الجهات تحديات تتعلق بتطبيق الشفافية، وتعزيز المساءلة، ورفع كفاءة الرقابة، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

كما تشير بعض الدراسات إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة السعودية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث التي تقيس أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيزها بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

سؤال الدراسة الرئيسي

في ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي للجهات الحكومية؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الحوكمة في الإدارة العامة، الذي يُعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور في تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية، وتحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تبرز أهمية الدراسة في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير الإدارة العامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق التنمية المستدامة، بما يتوافق مع متطلبات التغيير المؤسسي ومستهدفات التنمية. وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، الذي يُعد من الموضوعات الحديثة ذات الأهمية المتزايدة في مجال الإدارة العامة، لما له من دور في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المرتبطة بالحوكمة، وبيان أهم مبادئها وأبعادها وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

وتسعى الدراسة كذلك إلى تقديم إطار نظري متكامل يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في مجال الإدارة العامة، من خلال ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء تصور علمي يوضح أهمية الحوكمة في تطوير العمل الحكومي. كما تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية، وتفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع الحوكمة من زوايا مختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في دعم جهود الجهات الحكومية نحو تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار والقيادات الإدارية في التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والعمل على وضع الحلول المناسبة لمعالجتها، بما يعزز الشفافية والمساءلة ويرفع مستوى الكفاءة الإدارية.

كما يُتوقع أن تسهم هذه الدراسة في دعم برامج التطوير الإداري داخل الجهات الحكومية، من خلال تقديم مقترحات عملية لتفعيل مبادئ الحوكمة، وتحسين آليات الرقابة والإفصاح، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تطوير القطاع العام، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:
ما أثر تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي للجهات الحكومية؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
ما واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة بالجهات الحكومية؟
ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة العامة؟
ما أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي؟
ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة؟
ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة وتحسين الأداء المؤسسي؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة.
بيان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهات الحكومية.
التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.
تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة.
تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

1.6. فرضيات الدراسة

اعتمادًا على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي بالجهات الحكومية.

الفرضيات الفرعية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في تحسين الأداء المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في رفع كفاءة الأداء الإداري.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز الأداء المؤسسي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والالتزام بالأنظمة في تحسين كفاءة الجهات الحكومية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالية على متغير مستقل ومتغير تابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في الحوكمة في الإدارة العامة، بينما يتمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي.

ويتكون المتغير المستقل (الحوكمة في الإدارة العامة) من الأبعاد الآتية:

الشفافية.

المساءلة.

النزاهة.

المشاركة في اتخاذ القرار.

الرقابة.

أما المتغير التابع فهو:

الأداء المؤسسي.

ويهدف نموذج الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

1.8. الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الحالية على الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في الجهات الحكومية، ثم جُمعت البيانات وحُللت باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول:	أ الإطار العام للدراسة ويتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، والفجوات على المستوى النظري والتطبيقي، وأهمية الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.
الفصل الثاني:	الدراسات السابقة ويتناول عرض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.
الفصل الثالث:	منهجية الدراسة ويتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.
الفصل الرابع:	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ويتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها، وعرض نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وأهداف الدراسة.
الفصل الخامس:	النتائج والتوصيات ويتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة، إضافة إلى المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١ المقدمة:

تُعد الحوكمة في الإدارة العامة من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لما لها من دور مهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مفهوم الحوكمة من جوانب متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على المبادئ الأساسية للحوكمة، بينما تناولت دراسات أخرى أثرها في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، والحد من الفساد الإداري والمالي، وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية.

كما اهتمت الأدبيات الحديثة بدراسة واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، والعوامل المؤثرة في نجاحها، والمعوقات التي تحد من تطبيقها بصورة فعالة، إضافة إلى تقديم نماذج وتوصيات تساعد على تعزيز ممارسات الحوكمة وتحقيق أهداف التنمية الإدارية.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، وتحليل أهدافها ومناهجها ونتائجها، وبيان أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية، بما يساهم في بناء إطار علمي متكامل يدعم موضوع البحث ويعزز نتائجه.

٢.٢ الدراسات العربية السابقة

الدراسة العربية الأولى

ابتهاج العارف علي عبد القادر (2024).

عنوان الدراسة: الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، وقياس مدى إسهام مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة الأداء الإداري.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية الشفافية والمساءلة في رفع كفاءة العمل الإداري.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد الحوكمة، وصياغة فرضيات الدراسة.

الدراسة العربية الثانية

بسام عطية المكاوي، وهشام محمد عباس (2022).

عنوان الدراسة: اتجاهات القائم بالاتصال نحو تطبيق الحوكمة وعلاقته بتطوير أداء المؤسسات الإعلامية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الإعلامية الحكومية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي، وأكدت أن الالتزام بالشفافية والمساءلة يسهم في رفع جودة الأداء.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من نتائجها في تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.

الدراسة العربية الثالثة

وليد البسام (2014).

عنوان الدراسة: Corporate Governance, Voluntary Disclosure and Financial Performance: An Empirical Analysis of Saudi Listed Firms Using a Mixed-Methods Research Design.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة والإفصاح في تحسين أداء المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

أهم النتائج: أثبتت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة مستوى الإفصاح، وتعزيز كفاءة الإدارة داخل المؤسسة.

أوجه الاستفادة: الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم الجانب النظري للدراسة الحالية وربط الحوكمة بالأداء المؤسسي.

٢.٣ الدراسات الأجنبية السابقة

الدراسة الأجنبية الأولى

Art Shulman (2013) و، Chew Ng، Jenny D. Stewart، و Nava Subramaniam.

عنوان الدراسة: Understanding Corporate Governance in the Australian Public Sector: A Social Capital Approach.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق الحوكمة داخل مؤسسات القطاع العام الأسترالي، وبيان دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الإدارة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات مع عدد من القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأسترالي.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة يعتمد على دعم القيادات الإدارية، ووضوح المسؤوليات، وفعالية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وبناء القدرات المؤسسية.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية.

الدراسة الأجنبية الثانية

Roland F. Speklé (2015) و، Frank H. M. Verbeeten.

عنوان الدراسة: Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم الرقابة الإدارية وثقافة التركيز على النتائج في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام التحليل الإحصائي لبيانات عدد من مؤسسات القطاع العام.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن تبني ثقافة الأداء والرقابة الفعالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأن الحوكمة الفعالة تعد من أهم العوامل الداعمة لتطوير الإدارة العامة.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في دعم العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة الأجنبية الثالثة

Abdul Ganiyu Alawattage وآخرون (2023).

عنوان الدراسة: The Effect of IPSAS Adoption on Governance Quality: Evidence from Developing and Developed Countries.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSAS) في تحسين جودة الحوكمة في الدول النامية والمتقدمة. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات 107 دول باستخدام الأساليب الإحصائية المقارنة.

أهم النتائج: أثبتت الدراسة أن تطبيق معايير الحوكمة والمساءلة يعزز جودة الحوكمة، ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة الحكومية، خاصة في الدول النامية.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري، وبيان أثر الحوكمة في تحسين جودة الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والمساءلة.

٢.٤ الحوكمة في الإدارة العامة

أولاً: مفهوم الحوكمة

تُعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، نظرًا لدورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الإدارة داخل المؤسسات العامة والخاصة. وقد ظهر مفهوم الحوكمة نتيجة الحاجة إلى تطوير أساليب الإدارة، والحد من الفساد الإداري، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

وتُعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتحدد مسؤوليات وصلاحيات جميع الأطراف، بما يضمن حسن إدارة الموارد، وتحقيق العدالة والشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة في أداء المؤسسات.

أما في الإدارة العامة، فتشير الحوكمة إلى مجموعة المبادئ والممارسات التي تعتمد عليها الجهات الحكومية لضمان كفاءة الأداء، وتحقيق العدالة، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وإشراك أصحاب العلاقة في صنع القرار، وتفعيل الرقابة والمساءلة.

ثانياً: نشأة الحوكمة وتطورها

ظهر مفهوم الحوكمة بصورة واضحة خلال تسعينيات القرن الماضي، بعد عدد من الأزمات المالية والإدارية التي شهدتها العديد من المؤسسات حول العالم، والتي كشفت عن وجود قصور في أنظمة الإدارة والرقابة. ومن هنا بدأت المنظمات الدولية، مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، في الدعوة إلى تبني مبادئ الحوكمة بوصفها وسيلة لتعزيز النزاهة والشفافية وتحسين الأداء المؤسسي.

ومع مرور الوقت، توسع تطبيق الحوكمة ليشمل القطاع الحكومي، حيث أصبحت الحكومات تتبنى سياسات وإجراءات تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز المساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، بما يحقق التنمية المستدامة ويزيد من ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية.

ثالثاً: أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة في الإدارة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- تعزيز الشفافية في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية.
- رفع مستوى المساءلة والمحاسبة داخل الجهات الحكومية.
- مكافحة الفساد الإداري والمالي.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية.
- تعزيز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمجتمع.
- تطوير جودة الخدمات الحكومية.
- دعم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين.
- تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.
- دعم التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية.

رابعاً: أهمية الحوكمة في الإدارة العامة

تنبع أهمية الحوكمة من دورها في تحسين جودة الإدارة الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء، حيث تساعد على تنظيم العمل الإداري، وتوضيح المسؤوليات، والحد من التجاوزات الإدارية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية.

كما تسهم الحوكمة في زيادة ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية، من خلال توفير المعلومات بشفافية، وضمان العدالة في اتخاذ القرارات، وتطبيق الأنظمة بصورة متساوية على الجميع. وتساعد الحوكمة كذلك في ترشيد الإنفاق الحكومي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين بيئة العمل، وتشجيع الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية.

خامسًا: مبادئ الحوكمة

تعتمد الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:

- الشفافية: وتعني وضوح الإجراءات والقرارات، وإتاحة المعلومات لجميع أصحاب العلاقة.
- المساءلة: وتعني خضوع المسؤولين للمحاسبة عن أعمالهم وقراراتهم وفق الأنظمة المعتمدة.
- النزاهة: وتعني الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن الفساد والمحسوبية.
- العدالة: وتعني المساواة بين جميع العاملين دون تمييز.
- المشاركة: وتعني إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرار.
- الرقابة: وتعني وجود أنظمة رقابية فعالة تضمن سلامة الأداء وحسن استخدام الموارد.
- الكفاءة والفاعلية: وتعني تحقيق الأهداف المؤسسية بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

سادسًا: خصائص الحوكمة

تتميز الحوكمة بعدد من الخصائص التي تجعلها من أهم المداخل الإدارية الحديثة، ومن أبرزها:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.
- تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية.
- الاعتماد على الشفافية والإفصاح.
- تحقيق العدالة والمساواة.
- التركيز على جودة الأداء.
- تشجيع المشاركة والعمل الجماعي.

- تحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي.

سابعاً: معوقات تطبيق الحوكمة

رغم أهمية الحوكمة، إلا أن تطبيقها قد يواجه عدداً من التحديات، منها:

- ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة.
- مقاومة التغيير من بعض العاملين.
- ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
- التعقيد في الإجراءات الإدارية.
- ضعف استخدام التقنيات الحديثة.
- محدودية التدريب على مبادئ الحوكمة.
- ضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات.

وتؤثر هذه المعوقات في مستوى تطبيق الحوكمة، مما يستدعي العمل على تطوير الأنظمة الإدارية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية.

٢.٥ الإطار النظري للأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ويُستخدم لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية. ويعكس الأداء المؤسسي مستوى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها ورؤيتها، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتلبية احتياجات المستفيدين.

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال تنفيذ أنشطتها المختلفة، ومدى قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها وفق معايير الجودة والكفاءة والفاعلية. كما يُنظر إليه على أنه مؤشر رئيس لنجاح المؤسسات في تقديم خدماتها وتحقيق رضا المستفيدين، مما يجعله عنصراً أساسياً في تقييم مستوى الأداء داخل المؤسسات الحكومية.

وفي الإدارة العامة، يمثل الأداء المؤسسي معياراً مهماً لقياس مدى نجاح الجهات الحكومية في تنفيذ السياسات العامة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بما يسهم في تعزيز التنمية المستدامة ورفع مستوى الثقة بالمؤسسات الحكومية.

ثانياً: أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير المؤسسات ورفع كفاءة أعمالها، ومن أبرزها:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- رفع كفاءة الأداء الإداري.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

- زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل.

- تعزيز رضا المستفيدين والعاملين.

- دعم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

• تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

• تحقيق الاستدامة والتطوير المستمر.

وتسهم هذه الأهداف في تمكين المؤسسات من أداء مهامها بكفاءة، وتحقيق نتائج إيجابية تنعكس على جودة الخدمات ومستوى رضا المستفيدين.

ثالثاً: أهمية الأداء المؤسسي

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه وسيلة أساسية لتقييم مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط المناسبة لمعالجة أوجه القصور وتحسين الأداء. كما يسهم الأداء المؤسسي في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات، وترشيد استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، إضافة إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على معلومات دقيقة ونتائج موضوعية.

وفي الجهات الحكومية، يمثل الأداء المؤسسي عنصراً رئيساً في تحقيق مستهدفات التنمية الإدارية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة في الخدمات الحكومية.

رابعاً: مؤشرات الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

- جودة الخدمات المقدمة.
- سرعة إنجاز المعاملات.
- كفاءة استخدام الموارد.
- رضا المستفيدين.
- مستوى الإنتاجية.
- الالتزام بالأنظمة واللوائح.
- كفاءة العاملين.
- القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مستوى الابتكار والتطوير.
- فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

وتساعد هذه المؤشرات في تقييم الأداء بصورة مستمرة، وتمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي.

خامسًا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، ومن أبرزها:

- كفاءة القيادة الإدارية.
 - توفر الموارد البشرية المؤهلة.
 - وضوح الأنظمة والإجراءات.
 - تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - مستوى الشفافية والمساءلة.
 - استخدام التقنيات الحديثة.
 - التدريب والتطوير المستمر.
 - الثقافة التنظيمية.
 - بيئة العمل.
 - مستوى الرقابة والمتابعة.
- ويؤدي الاهتمام بهذه العوامل إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

سادسًا: طرق قياس الأداء المؤسسي

تستخدم المؤسسات عددًا من الأساليب لقياس الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
 - بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
 - تقارير تقييم الأداء.
 - استبانات رضا المستفيدين.
 - المقارنات المرجعية مع المؤسسات المتميزة.
 - المراجعة الداخلية والخارجية.
 - التقارير الإدارية الدورية.
- وتساعد هذه الأساليب في توفير معلومات دقيقة عن مستوى الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل وتحسين جودة الخدمات.

العلاقة بين الحوكمة في الإدارة العامة والأداء المؤسسي

تُعد العلاقة بين الحوكمة في الإدارة العامة والأداء المؤسسي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، إذ تؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية. فالالتزام بالشفافية والمساءلة والنزاهة والرقابة والمشاركة في اتخاذ القرار يساعد المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة، ويعزز ثقة المستفيدين في الخدمات التي تقدمها.

وتقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تنظيم العمل الإداري، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الرقابة الداخلية والخارجية، والحد من الفساد الإداري والمالي، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي. كما تسهم الحوكمة في بناء بيئة عمل قائمة على العدالة والوضوح، وتشجع العاملين على الالتزام بالأنظمة والتعليمات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع جودة الأداء.

ومن أهم أوجه العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي أن الشفافية تساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة، بينما تسهم المساءلة في تعزيز الانضباط الوظيفي وتحمل المسؤولية، كما تؤدي النزاهة إلى الحد من التجاوزات الإدارية وتعزيز العدالة داخل المؤسسة. كذلك فإن الرقابة الفعالة تسهم في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بصورة مستمرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الهدر في الموارد.

وتُعد المشاركة في اتخاذ القرار أحد المبادئ المهمة للحوكمة، حيث تمنح الموظفين فرصة للمساهمة في تطوير العمل الإداري، وتقديم المقترحات والأفكار التي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي، كما تعزز روح التعاون والعمل الجماعي، وترفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بصورة فعالة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبقها، وذلك نتيجة وضوح الإجراءات، وحسن استغلال الموارد، وسرعة اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي المملكة العربية السعودية، أصبح تطبيق الحوكمة من المرتكزات الأساسية لتطوير القطاع الحكومي، حيث أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، وتفعيل المساءلة، بما يسهم في بناء قطاع حكومي أكثر كفاءة وفاعلية، قادر على تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين الحوكمة في الإدارة العامة والأداء المؤسسي هي علاقة إيجابية، إذ إن زيادة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة، وهو ما يمثل الأساس الذي قامت عليه الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يُعد الجانب المنهجي من أهم عناصر البحث العلمي، إذ يمثل الإطار الذي تستند إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته. ويعتمد نجاح أي دراسة علمية على اختيار المنهج المناسب لطبيعة المشكلة البحثية، وتحديد مجتمع البحث وعينته، واختيار أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وتأتي أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، حيث يتناول التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث والعينة، وطريقة جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح الأساليب العلمية التي تم الاعتماد عليها لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. كما يسهم هذا الفصل في إيضاح الكيفية التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها، بما يحقق أهداف البحث ويعزز من موثوقية نتائجه.

واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة موضوع الحوكمة في الإدارة العامة، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بصورة علمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. كما تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة العامة وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجهات الحكومية.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح جميع الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، بما يسهم في تعزيز مصداقية البحث وإمكانية الاستفادة من نتائجه في الدراسات المستقبلية، إضافة إلى توفير وصف علمي دقيق للمنهجية المتبعة بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية في إعداد البحوث العلمية. اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر التصاميم استخدامًا في البحوث الإدارية، لكونه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي. ويقوم هذا التصميم على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويتميز التصميم البحثي الوصفي التحليلي بقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث في المتغيرات، مما يسهم في تقديم صورة واضحة عن مستوى تطبيق الحوكمة داخل الجهات الحكومية، وقياس أثرها في الأداء المؤسسي.

كما يعتمد التصميم البحثي في هذه الدراسة على وجود متغير مستقل هو الحوكمة في الإدارة العامة بأبعادها المختلفة، ومتغير تابع هو الأداء المؤسسي، ويتم اختبار العلاقة بينهما من خلال البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

ويُعد هذا التصميم مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، نظراً لقدرته على تقديم نتائج علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مناسبة من الدقة والموضوعية.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتمد الدراسة الحالية على متغير مستقل يتمثل في الحوكمة في الإدارة العامة، ومتغير تابع يتمثل في الأداء المؤسسي، وفيما يأتي التعريفات الإجرائية لهذين المتغيرين بما يتناسب مع أهداف الدراسة وأداة القياس المستخدمة.

أولاً: المتغير المستقل (الحوكمة في الإدارة العامة)

يقصد بالحوكمة في الإدارة العامة في هذه الدراسة مجموعة المبادئ والأنظمة والإجراءات التي تعتمدها الجهات الحكومية لضمان ممارسة العمل الإداري وفق أسس الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات وتقديم الخدمات للمستفيدين. ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات الواردة في الاستبانة، والتي تعكس مدى تطبيق الجهات الحكومية لمبادئ الحوكمة، وتشمل أبعاد الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

يقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة مستوى قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال جودة الخدمات المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق رضا المستفيدين، والالتزام بالأنظمة والتعليمات.

ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات التي تتناول كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وفاعلية اتخاذ القرارات، ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى قياس أثر الحوكمة في الإدارة العامة بوصفها متغيراً مستقلاً في تحسين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك من خلال تحليل العلاقة بينهما واختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة.

٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر التصاميم استخدامًا في البحوث الإدارية، لكونه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي. ويقوم هذا التصميم على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويتميز التصميم البحثي الوصفي التحليلي بقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث في المتغيرات، مما يساهم في تقديم صورة واضحة عن مستوى تطبيق الحوكمة داخل الجهات الحكومية، وقياس أثرها في الأداء المؤسسي.

كما يعتمد التصميم البحثي في هذه الدراسة على وجود متغير مستقل هو الحوكمة في الإدارة العامة بأبعادها المختلفة، ومتغير تابع هو الأداء المؤسسي، ويتم اختبار العلاقة بينهما من خلال البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

ويُعد هذا التصميم مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، نظرًا لقدرته على تقديم نتائج علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مناسبة من الدقة والموضوعية.

٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والعاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لارتباطهم المباشر بتطبيق مبادئ الحوكمة وممارسات الإدارة العامة داخل مؤسساتهم، وقدرتهم على تقييم أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.

ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع البحث بسبب اتساعه وتوزعه على العديد من الجهات الحكومية، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والذي يُعد من أكثر أساليب المعاينة استخدامًا في البحوث الإدارية، حيث يمنح جميع أفراد المجتمع فرصًا متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج.

وبلغ حجم عينة الدراسة (١٠٠) موظف وموظفة من العاملين في الجهات الحكومية، وتم اختيارهم بصورة عشوائية بما يحقق تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة، ويساعد في الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٣.٥ طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على البيانات الأولية والبيانات الثانوية لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلة الدراسة.

فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الحوكمة في الإدارة العامة، حيث اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها إلكترونيًا على أفراد عينة الدراسة، ثم جمعها بعد استكمال الإجابات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من الكتب العلمية، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية، والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة في الإدارة العامة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير النتائج ومناقشتها.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم تنظيمها ومراجعتها وترميزها وإدخالها إلى برنامج SPSS، ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واستخلاص النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف البحث، وتقديم توصيات علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير تطبيق الحوكمة داخل الجهات الحكومية.

٣.٦ أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها بصورة علمية دقيقة.

أولاً: البيانات الأولية

تُعد البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات في هذه الدراسة، حيث تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة التي أعدتها الباحثة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة في الإدارة العامة. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الحوكمة في الإدارة العامة بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، ثم جُمعت البيانات، وتمت مراجعتها والتأكد من اكتمالها قبل إدخالها للتحليل الإحصائي.

ثانياً: البيانات الثانوية

اعتمدت الدراسة كذلك على البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من مصادر علمية متنوعة، شملت الكتب العلمية العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية، والأنظمة واللوائح المتعلقة بالحوكمة والإدارة العامة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم تفسير النتائج وربطها بالأدبيات العلمية.

ومن خلال الجمع بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية، تمكنت الدراسة من تكوين قاعدة علمية متكاملة تساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة.

٣.٧ إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، قام الباحث بمراجعة جميع الاستبانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، ثم قام الباحث بترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي يُعد من أكثر البرامج استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

واعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وتمثلت فيما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر الحوكمة في الإدارة العامة على الأداء المؤسسي.
- اختبار (T) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة؛ للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية.

وقام الباحث بتفسير النتائج وفق مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهو المستوى الأكثر استخدامًا في الدراسات العلمية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن ثم تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة وتحسين الأداء المؤسسي.

٣.٨ الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وعرض تصميم البحث، وتحديد مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، بالإضافة إلى بيان طريقة جمع البيانات وأنواعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما استخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، إلى جانب الاستفادة من المصادر العلمية والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة. كما قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ويُعد هذا الفصل الأساس المنهجي الذي استندت إليه الدراسة، إذ أسهم في توضيح الإجراءات العلمية المتبعة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، كما وفر إطاراً واضحاً لكيفية جمع البيانات وتحليلها بما يحقق أهداف البحث. ويُعد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يتناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

٤.١ المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تحليل البيانات التي قام الباحث بجمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، ثم معالجتها إحصائيًا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع الدراسة وتسهم في الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك بهدف تكوين تصور واضح عن طبيعة العينة التي استندت إليها الدراسة. كما يتضمن الفصل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من مدى صلاحيتها لقياس المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة.

بعد ذلك، يتم تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المختلفة، من خلال استخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف البحث.

كما يتناول الفصل تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحليل الأسباب التي قد تفسر تلك النتائج، بما يسهم في تقديم رؤية علمية متكاملة حول موضوع الدراسة.

ويُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي؛ إذ يمثل المرحلة التي تتحول فيها البيانات الأولية إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والاستفادة، والتي تُبنى عليها الاستنتاجات والتوصيات النهائية. كما يسهم في توضيح مدى تحقق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والكشف عن أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، ومدى إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق التميز المؤسسي، بما يدعم متخذي القرار في تطوير الأداء داخل الجهات الحكومية وتحقيق مستهدفات التنمية الإدارية.

٤.٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف شامل لخصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، لما لها من أهمية في تفسير النتائج وتحليلها بصورة علمية دقيقة. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي.

وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تمت مراجعة جميع الاستبانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد أي استبانة غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل – إن وجدت – ثم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة. واعتمد الباحث في هذا الجانب على أساليب الإحصاء الوصفي، والتي شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف تقديم وصف دقيق لخصائص أفراد العينة، وإبراز السمات العامة التي تميزها.

وقد شملت المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة عدداً من الخصائص الأساسية، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، إضافة إلى أي متغيرات أخرى ترتبط بطبيعة مجتمع الدراسة. ويُعد التعرف على هذه الخصائص خطوة أساسية لفهم طبيعة العينة، وبيان مدى تنوعها، ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، الأمر الذي يساهم في تعزيز دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية مختلفة، ومستويات تعليمية متعددة، ويتمتعون بخبرات وظيفية متنوعة، وهو ما يعكس وجود تباين إيجابي في خصائص المشاركين، ويساهم في الحصول على بيانات أكثر شمولاً وواقعية، تعبر عن وجهات نظر متنوعة حول مستوى تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة وأثرها في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

كما أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، في حين توزعت بقية العينة بين مؤهلات الدراسات العليا وغيرها من المؤهلات العلمية، مما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون مستوى علمياً يؤهلهم لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الوعي والإدراك. كذلك بينت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تمتلك سنوات خبرة عملية مناسبة في القطاع الحكومي، وهو ما يعزز من مصداقية آرائهم ويزيد من موثوقية البيانات التي تم جمعها.

ويُلاحظ أيضًا أن التنوع في سنوات الخبرة بين أفراد العينة أتاح الفرصة لتمثيل وجهات نظر الموظفين حديثي الالتحاق بالعمل، وكذلك أصحاب الخبرات الطويلة، الأمر الذي يسهم في تكوين صورة أكثر شمولاً عن واقع تطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية، ويعزز من قدرة الدراسة على تفسير الاختلافات في الاستجابات وفقًا للخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين.

كما أسهم التنوع في الجنس والفئات العمرية والمؤهلات العلمية في توفير قاعدة بيانات متوازنة، تساعد على إجراء المقارنات الإحصائية بين الفئات المختلفة عند الحاجة، وتدعم دقة تفسير النتائج وربطها بمتغيرات الدراسة. ويعد هذا التنوع من العوامل المهمة التي تزيد من قوة الدراسة، حيث يعكس اختلاف الخبرات والآراء والتجارب العملية المتعلقة بتطبيق الحوكمة داخل الجهات الحكومية.

وتشير الإحصاءات الوصفية إلى أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من التمثيل لمجتمع الدراسة، الأمر الذي يعزز من إمكانية الاعتماد على نتائجها في تحليل العلاقة بين الحوكمة في الإدارة العامة وتحسين الأداء المؤسسي. كما أن تنوع خصائص المشاركين يمنح الدراسة قدرة أكبر على تفسير النتائج بصورة موضوعية، ويساعد في الوصول إلى استنتاجات أكثر دقة وواقعية، يمكن الاستفادة منها في تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة داخل الجهات الحكومية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة والجودة في تقديم الخدمات العامة.

٤.٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

حرص الباحث على التأكد من صلاحية أداة الدراسة قبل تطبيقها على أفراد العينة، وذلك من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات، لضمان أن تقيس الاستبانة ما أعدت لقياسه، وأن تتسم نتائجها بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

وللتحقق من الصدق، قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة ومناهج البحث العلمي، وذلك للتأكد من سلامة صياغة العبارات ومدى ارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد أجريت التعديلات المقترحة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

كما قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وأظهرت النتائج ارتفاع قيم معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة، وهو ما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وصلاحيتها للتطبيق الميداني، وإمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة منها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

٤.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي يحرص عليها الباحث قبل الشروع في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، إذ تسهم في التأكد من أن أداة الدراسة تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، وأن النتائج التي يتم الحصول عليها يمكن الوثوق بها والاستناد إليها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ويُعد توافر الصدق والثبات في أداة القياس مؤشراً على جودة البحث العلمي، ويعزز من قوة نتائجه وإمكانية الاستفادة منها في تقديم التوصيات المناسبة.

وانطلاقاً من ذلك، حرص الباحث على إخضاع الاستبانة لعدد من الاختبارات العلمية والإحصائية التي تهدف إلى التأكد من مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني، وذلك قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد اشتملت هذه الإجراءات على التحقق من الصدق بمختلف أشكاله، إضافة إلى قياس درجة الثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحوث العلمية.

وللتحقق من الصدق، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة العامة، إلى جانب عدد من المختصين في مناهج البحث العلمي والإحصاء، وذلك بهدف التأكد من مدى مناسبة العبارات لمحاور الدراسة، ووضوح صياغتها اللغوية، وسلامة تسلسلها، وقدرتها على قياس الأبعاد التي وضعت من أجلها. كما طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى شمولية فقرات الاستبانة، واقتراح أي تعديلات يرونها مناسبة لتطوير الأداة وتحسينها.

وبناءً على الملاحظات التي قدمها المحكمون، أجرى الباحث عدداً من التعديلات، شملت إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف الفقرات التي ظهر وجود تكرار أو غموض فيها، وإضافة بعض الفقرات التي تسهم في تعزيز تغطية محاور الدراسة، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية أكثر وضوحاً ودقة، وأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

ولم يقتصر الباحث على التحقق من الصدق الظاهري فقط، بل سعى أيضاً إلى التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال دراسة مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى انسجامها مع بقية الفقرات، حيث يُعد الاتساق الداخلي مؤشراً مهماً على جودة بناء الأداة، وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بصورة دقيقة ومتجانسة.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة، فقد قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الإنسانية والإدارية لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى ترابط الفقرات التي تقيس البعد نفسه، حيث تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ إلى ارتفاع مستوى الثبات، وزيادة إمكانية الاعتماد على نتائج الأداة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع قيم معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة، حيث جاءت جميع القيم ضمن الحدود المقبولة علميًا، بل تجاوزت في معظمها الحد الذي يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وهو ما يعكس جودة تصميم الاستبانة، وملاءمة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة بدقة، ويؤكد إمكانية استخدامها في جمع البيانات وتحليلها بثقة.

كما تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والموثوقية، وأنها قادرة على إعطاء نتائج مقاربة عند استخدامها في ظروف متشابهة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها، ويزيد من قوة الاستنتاجات والتوصيات التي ستبنى عليها.

وبناءً على نتائج اختبارات الصدق والثبات، يمكن القول إن الاستبانة حققت المتطلبات العلمية اللازمة، وأصبحت صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة، حيث أثبتت قدرتها على قياس أبعاد الحوكمة في الإدارة العامة والأداء المؤسسي بصورة دقيقة وموضوعية. وعليه، اعتمد الباحث على البيانات المستخلصة من هذه الأداة في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، واختبار فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تحقق أهداف الدراسة.

٤.٥ اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة والتأكد من صلاحية أداة القياس من خلال اختبارات الصدق والثبات، قام الباحث بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والذي يُعد من أكثر البرامج استخدامًا في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية لما يتميز به من دقة في معالجة البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة.

وقد هدفت هذه المرحلة إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتحديد ما إذا كانت العلاقات بين هذه المتغيرات ذات دلالة إحصائية أم أنها ناتجة عن الصدفة. واعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، شملت معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، إلى جانب الاختبارات الإحصائية الأخرى التي تساعد في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد تمثلت متغيرات الدراسة في الحوكمة في الإدارة العامة بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، حيث سعت الدراسة إلى قياس مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين مستوى الأداء داخل الجهات الحكومية، من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات وتحليل اتجاهها وقوتها ومدى دلالتها الإحصائية.

الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يأتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، قام الباحث باستخدام تحليل الارتباط؛ بهدف قياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الانحدار؛ لقياس مقدار تأثير الحوكمة في الإدارة العامة على الأداء المؤسسي، ومدى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة في الإدارة العامة والأداء المؤسسي، وهو ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجهات الحكومية، ارتفع معه مستوى الأداء المؤسسي، وتحسنت كفاءة العمليات الإدارية، وزادت فاعلية الأداء في مختلف الجوانب التنظيمية.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن الحوكمة تُعد من العوامل المؤثرة بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن تطبيق مبادئها يساهم في رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات، وتفعيل المساءلة والرقابة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسات الحكومية.

وأوضحت النتائج كذلك أن الالتزام بمبادئ الحوكمة، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والعدالة، والمشاركة، والرقابة الفاعلة، يساهم في تحسين بيئة العمل المؤسسي، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، ورفع مستوى التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وسرعة إنجاز الأعمال، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة بصورة أكثر فاعلية تتمتع بمستويات أعلى من جودة الأداء، والقدرة على مواجهة التحديات الإدارية، والاستجابة السريعة للمتغيرات، إضافة إلى ارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخطط والبرامج الحكومية.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم الحوكمة في تعزيز كفاءة الإدارة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل الهدر الإداري والمالي، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، بما يحقق أهداف المؤسسات الحكومية ويعزز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وبناءً على النتائج التي أسفرت عنها التحليلات الإحصائية، فقد تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي. ويؤكد ذلك أن تطبيق مبادئ الحوكمة يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز الإداري، ورفع كفاءة الجهات الحكومية، بما يتوافق مع أهداف التطوير الإداري ومستهدفات التنمية في المملكة العربية السعودية.

٤.٦ مناقشة النتائج

تناولت هذه الدراسة أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس أهمية الحوكمة باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير المؤسسات الحكومية ورفع كفاءة أدائها.

وتشير النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة أصبح من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز كفاءة العمل الحكومي، إذ إن الالتزام بمبادئ الحوكمة يؤدي إلى رفع مستوى الشفافية في الإجراءات الإدارية، وتعزيز المساءلة بين مختلف المستويات الإدارية، وترسيخ مبادئ النزاهة والعدالة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تحسين جودة الرقابة الإدارية والمالية. وتنعكس هذه الجوانب بصورة مباشرة على جودة الخدمات الحكومية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

كما أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الجهات الحكومية، من خلال الاعتماد على معايير واضحة وإجراءات منظمة تحد من العشوائية وتدعم العدالة والموضوعية. كما يساعد على تعزيز المشاركة بين القيادات والموظفين، وزيادة مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية أكبر.

وأوضحت النتائج كذلك أن المؤسسات الحكومية التي تطبق مبادئ الحوكمة بصورة فعالة تتمتع بقدرة أكبر على استثمار مواردها المتاحة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها

للمستفيدين، إلى جانب رفع مستوى الإنتاجية، وتقليل الأخطاء الإدارية، وسرعة إنجاز الأعمال، الأمر الذي يعزز ثقة المستفيدين في أداء الجهات الحكومية، ويدعم قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية.

كما بينت النتائج أن الالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح يسهم في تعزيز وضوح الإجراءات الإدارية، وتمكين العاملين من أداء مهامهم وفق أنظمة ولوائح واضحة، بينما يؤدي تطبيق المساءلة إلى زيادة الالتزام بالمسؤوليات الوظيفية وتحسين جودة الأداء. كذلك يسهم تطبيق الرقابة الفاعلة في الحد من المخالفات الإدارية والمالية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، في حين تعمل المشاركة في صنع القرار على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل.

وتؤكد نتائج الدراسة أن الحوكمة لا تمثل مجموعة من الأنظمة والإجراءات فحسب، وإنما تُعد ثقافة إدارية متكاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والشفافية والعدالة، وتحقيق التوازن بين حقوق وواجبات جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، التي تؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة أصبح ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية، ودعم عمليات الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والتطورات الإدارية المعاصرة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي، حيث أكدت دراسة ابتهاج العارف علي عبد القادر (2024) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. كما توصلت دراسة عقيلة خلوف (2010) إلى أن الحوكمة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات. كذلك بينت دراسة Nava Subramaniam وآخرين (2013) أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الرقابة الداخلية، ويحسن كفاءة الإدارة، ويرفع مستوى الأداء المؤسسي بصورة ملحوظة.

وتعزز هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن الحوكمة تمثل ركيزة أساسية في تطوير الإدارة العامة، وأن نجاح المؤسسات الحكومية في تطبيق مبادئها يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، الأمر الذي يؤكد أهمية التوسع في تطبيق الحوكمة، ودعمها بالتشريعات والأنظمة والإجراءات التي تضمن استدامتها وتطويرها بما يواكب مستهدفات التنمية ورؤية المملكة العربية السعودية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والاستنتاجات

5.1 حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على دراسة الحوكمة في الإدارة العامة وأثرها في الأداء المؤسسي، وتم تطبيقه في إطار عدد من الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التعرف على مدى إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي.

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصر البحث على دراسة أثر الحوكمة في الإدارة العامة بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، مع التركيز على أبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والرقابة، والمشاركة.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين والعاملين في الجهات الحكومية، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع الحوكمة والإدارة العامة.

رابعاً: الحدود الزمنية

أجريت الدراسة خلال العام الجامعي 2026م، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات وتحليلها.

ض

5.2 النتائج

في ضوء تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي.

تبين أن تطبيق مبادئ الشفافية يسهم في رفع كفاءة الأداء داخل الجهات الحكومية.

أوضحت النتائج أن المساءلة الإدارية تؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء الإدارية.

أثبتت الدراسة أن النزاهة والالتزام بالأنظمة يسهمان في تعزيز الثقة داخل المؤسسات الحكومية.

أظهرت النتائج أن الرقابة الفعالة تساعد في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

بينت الدراسة أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تنعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي.

أكدت النتائج أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المستفيدين.

أوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء المؤسسي، بما يدعم تحقيق أهداف الجهات الحكومية.

5.3 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع الجهات الحكومية.

نشر ثقافة الحوكمة بين الموظفين من خلال البرامج التدريبية وورش العمل.

تطوير أنظمة الرقابة الداخلية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح في جميع الإجراءات الإدارية.

تفعيل المساءلة الإدارية بصورة عادلة على جميع العاملين.

تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.

تطوير الخدمات الحكومية باستخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.

إجراء تقييم دوري لمستوى تطبيق الحوكمة داخل الجهات الحكومية.

الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية عند تطوير السياسات الإدارية.

تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول الحوكمة في قطاعات حكومية مختلفة.

5.4 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة أصبحت من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الإدارة العامة وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والرقابة، والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ويعزز ثقة المستفيدين بالمؤسسات الحكومية.

وأظهرت الدراسة كذلك أن نجاح تطبيق الحوكمة يتطلب وجود أنظمة ولوائح واضحة، وقيادات إدارية داعمة، وبيئة تنظيمية تشجع على الالتزام بالمبادئ الإدارية الحديثة، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية ورفع مستوى أدائها.

وفي ضوء ذلك، يؤكد الباحث أن الاهتمام بتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير القطاع الحكومي، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة.

خاتمة البحث

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحكومية، أصبحت الحوكمة في الإدارة العامة أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والرقابة، والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، وبناء منهجية علمية مناسبة، وتحليل البيانات ومناقشة النتائج للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في دعم هذا المجال.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تمثلت في التعرف على مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة وأهميتها، وبيان أبرز مبادئها وأبعادها، وتحليل العلاقة بينها وبين الأداء المؤسسي، إضافة إلى معرفة مدى إسهام تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما هدفت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة وتحسين مستوى الأداء في الجهات الحكومية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للحوكمة في الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم في رفع مستوى الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتحقيق النزاهة، وتطوير أنظمة الرقابة، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح تطبيق الحوكمة لا يعتمد فقط على وجود الأنظمة واللوائح، وإنما يتطلب أيضاً توافر قيادة إدارية واعية، وبيئة تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تؤمن بأهمية الحوكمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. ويُعد الاستثمار في تدريب العاملين، وتطوير الأنظمة الإدارية، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، من أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يؤكد الباحث أن الاهتمام بتطبيق الحوكمة في الإدارة العامة لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة تفرضها متطلبات التطوير الإداري والتحول المؤسسي، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو رفع كفاءة القطاع الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة للمكتبة العربية في مجال الإدارة العامة، وأن تسهم نتائجها وتوصياتها في دعم صناع القرار والباحثين والمهتمين بموضوع الحوكمة، وأن تكون منطلقاً لإجراء دراسات مستقبلية تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة، وفي قطاعات ومؤسسات متنوعة، بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الإدارة العامة وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

المراجع

- ابتهاج العارف علي عبد القادر. (2024). الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (2003). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- الخطيب، محمد شفيق. (2019). مناهج البحث العلمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحداني، مؤيد سعيد. (2018). مناهج البحث العلمي: أسس ومفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الرشدي، بشير صالح. (2020). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: مكتبة الفلاح.
- العساف، صالح بن حمد. (2020). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الثانية عشرة). الرياض: دار الزهراء.
- القحطاني، سالم سعيد، العامري، أحمد، آل مذهب، معدي، والعمر، يزيد. (2020). منهجية البحث العلمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2021). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- عقيلة خلوف. (2010). حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر.
- John W. Creswell, & J. David Creswell. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Donald R. Cooper, & Pamela S. Schindler. (2019). Business Research Methods (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Uma Sekaran, & Roger Bougie. (2019). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Nava Subramaniam, Timothy J. Stewart, & Jenny Ng. (2013). Corporate Governance in the Public Sector: A Social Capital Perspective. Journal of Accounting & Organizational Change.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
- World Bank. (2017). Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Washington, DC: World Bank.

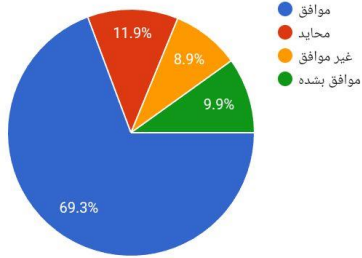
الملاحق

<https://forms.gle/njVq3UMZsYy1Zmji8>

نسخ الرسم البياني

تحرص الجهة الحكومية
على نشر المعلومات
المتعلقة بأعمالها بوضوح.

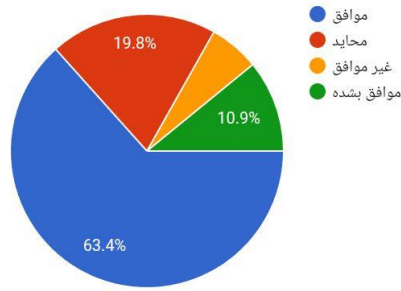
رد 101



نسخ الرسم البياني

تتوفر المعلومات الإدارية
للعاملين بسهولة.

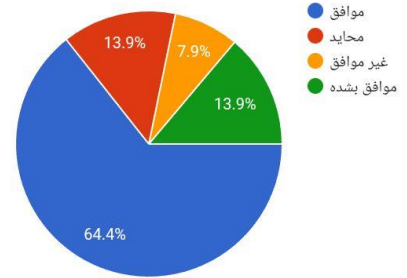
رد 101



نسخ الرسم البياني

تتسم إجراءات العمل
بالوضوح والشفافية.

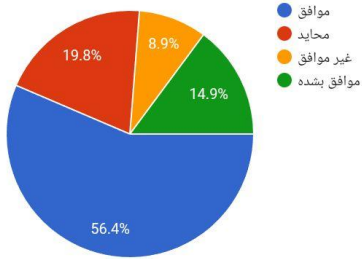
رد 101



نسخ الرسم البياني

توجد آليات واضحة
لمساءلة الموظفين عند
التقصير.

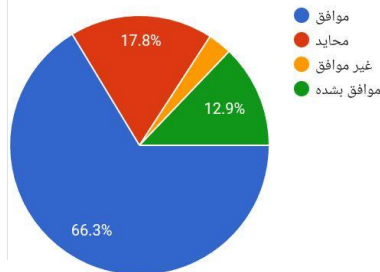
رد 101



نسخ الرسم البياني

توفر الجهة الحكومية
قنوات فعالة للتواصل مع
المستفيدين.

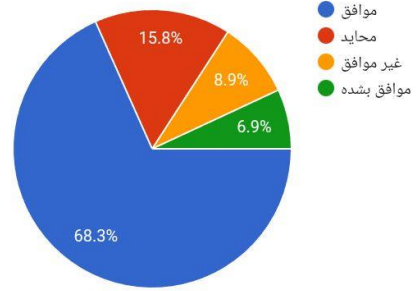
رد 101



نسخ الرسم البياني

يتم الإعلان عن القرارات
الإدارية بشفافية.

رد 101



نسخ الرسم البياني

تسهم المساءلة في تحسين
الأداء الوظيفي.

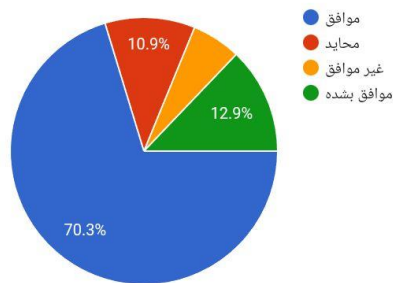
رد 101



نسخ الرسم البياني

يمكن للموظفين الاطلاع
على الأنظمة واللوائح
بسهولة.

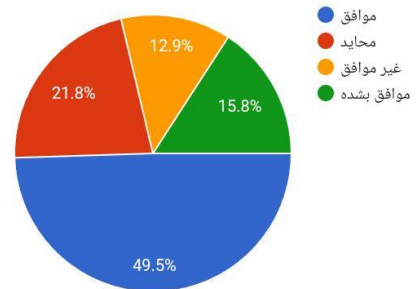
رد 101



نسخ الرسم البياني

يتم تقييم أداء الموظفين
بعدالة وموضوعية.

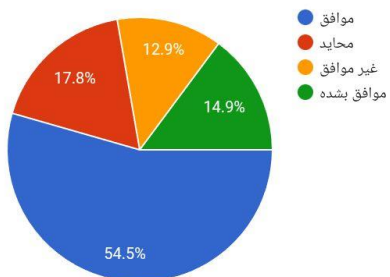
رد 101



نسخ الرسم البياني

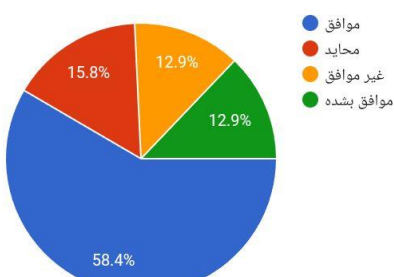
يتم التعامل مع المخالفات الإدارية بسرعة وشفافية.

101 رد



توجد رقابة فعالة على سير العمل داخل الجهة الحكومية.

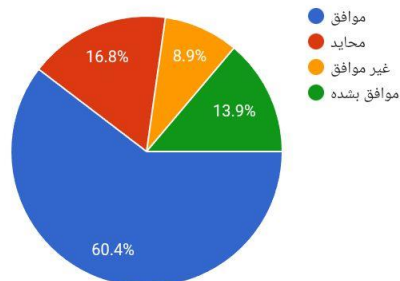
101 رد



نسخ الرسم البياني

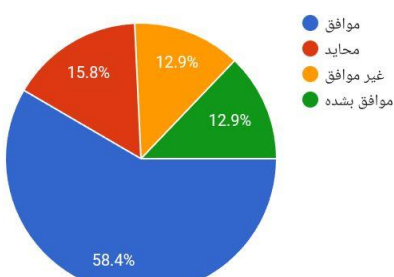
يتم التعامل مع المخالفات الإدارية بسرعة وشفافية.

101 رد



توجد رقابة فعالة على سير العمل داخل الجهة الحكومية.

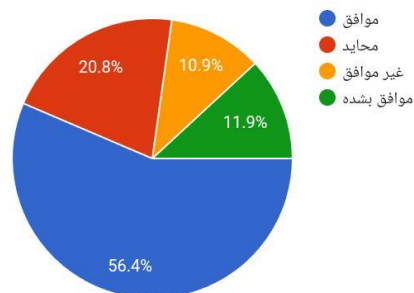
101 رد



نسخ الرسم البياني

تؤخذ آراء الموظفين ومقترحاتهم بعين الاعتبار.

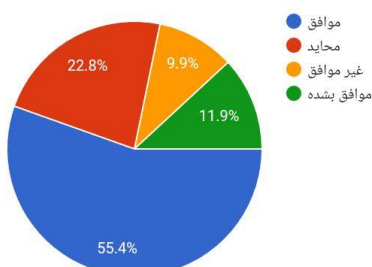
101 رد



نشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ لقرارات.

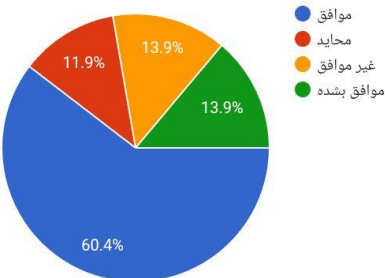
101 رد

نسخ الرسم البياني



يتم اتخاذ القرارات بعيدا عن المحاباة أو التحيز.

101 رد



نسخ الرسم البياني

يسهم تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

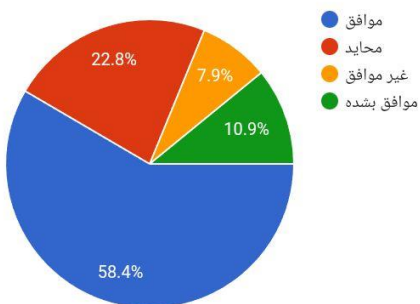
101 رد



يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

101 رد

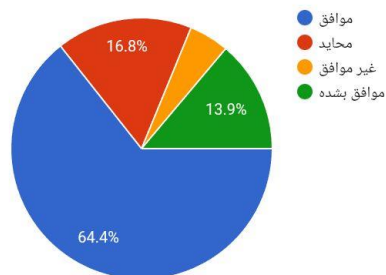
نسخ الرسم البياني



نسخ الرسم البياني

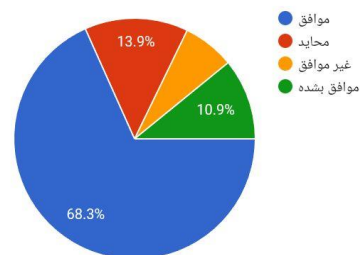
تلتزم الجهة الحكومية بمبادئ النزاهة في جميع أعمالها.

101 رد



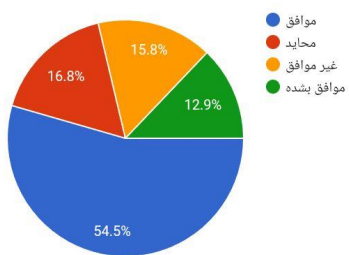
تدعم الإدارة ثقافة العمل
الجماعي والتعاون.
رد 101

نسخ الرسم البياني



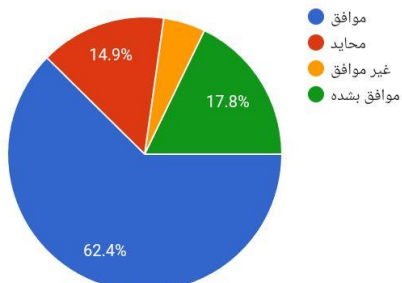
تسود العدالة والمساواة
بين جميع العاملين.
رد 101

نسخ الرسم البياني



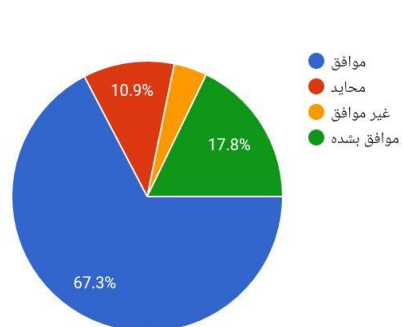
يشعر المستفيدون بالرضا
عن مستوى الخدمات
المقدمة.
رد 101

نسخ الرسم البياني



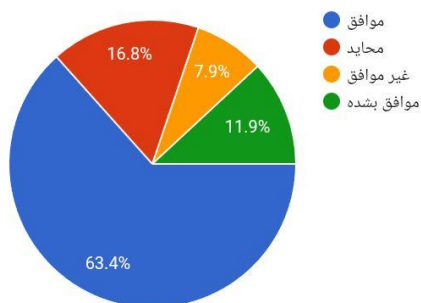
تعمل الجهة الحكومية على
تطوير خدماتها بشكل
مستمر.
رد 101

نسخ الرسم البياني



يتم استغلال الموارد
المتاحة بكفاءة.
رد 101

نسخ



يسهم تطبيق الحوكمة في
تحسين الإنتاجية.
رد 101

نسخ الرسم البياني

