



جامعة الشارقة  
UNIVERSITY OF SHARJAH

# مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة علمية محكمة



## دور الحوكمة في الحد من البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة السعودية: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية

عبد العزيز بن وليد طاهر<sup>(1)</sup>

عبد الملك طاهر الحاج<sup>(2)</sup>

تاريخ القبول: 2025-01-07

تاريخ الإستلام: 2024-09-01

### ملخص البحث:

هدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات العامة السعودية، وكذلك مستوى شيوع البيروقراطية السلبية في وحداتها في المرحلة الراهنة، وقياس أثر تطبيق مدخل الحوكمة في الحد من البيروقراطية السلبية فيها. لقد استخدم المنهج المسحي الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة ملائمة قوامها (176) مفردة من القيادات الإدارية في المنظمات العامة بمدينة الرياض. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن عينة الدراسة ترى أن تطبيق الحوكمة في المنظمات العامة يتم -إجمالاً- بدرجة متوسطة، بجميع أبعادها (الشفافية- المساءلة والمحاسبة- المشاركة) فيما عدا (سيادة القانون) يُطبق بدرجة (مرتفعة) نسبياً. كذلك أقرت عينة الدراسة بوجود البيروقراطية السلبية بدرجة (مرتفعة) نسبياً في المنظمات المشمولة بالدراسة، ويأتي من مظاهرها في المقدمة: استغلال السلطة الإدارية لخدمة مصالح خاصة، يليه استغلال موارد المنظمة لأغراض ذاتية، ثم هدر وقت العمل. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة وجود تأثير عكسي قوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة كمتغير مستقل إجمالي على البيروقراطية السلبية كمتغير تابع إجمالي؛ إذ إن متغير (الحوكمة) يسهم في تفسير (69%) من التباين والتغير في متغير (البيروقراطية السلبية)؛ أي أن تطبيق الحوكمة يحد من انتشار البيروقراطية السلبية بنسبة كبيرة، وتعود بقية النسبة إلى عوامل أخرى. وفي ضوء تلك النتائج طرحت الدراسة عدداً من التوصيات العملية لمساعدة المنظمات العامة من نشر وترسيخ ثقافة الحوكمة الرشيدة

**الكلمات الدالة:** الحكم الرشيد، البيروقراطية، الفساد الإداري، المنظمات العامة، القيادة الإدارية، الشريط الأحمر

(1) الحوكمة والتخطيط الإستراتيجي- قطاع الاتصالات السعودية (الرياض - المملكة العربية السعودية)

aalmekhlaify@ksu.edu.sa

(2) كلية إدارة الأعمال- جامعة الملك سعود (الرياض - المملكة العربية السعودية)

## مقدمة:

حظيت الحوكمة كمفهوم إداري وسياسي حديث، باهتمام كبير من قبل الممارسين والأكاديميين والسياسيين في مناطق العالم كافة، وشكلت دوراً لها إحدى الآليات والمداخل المهمة التي لا غنى عنها عند التوجه نحو أي محاولة للتطوير والإصلاح المؤسسي في المنظمات بشكل عام، والمنظمات العامة (الحكومية) بوجه خاص؛ لما لها من دور فاعل في ضبط الأداء، ومحاصرة السلبيات والانحرافات المالية والإدارية. والحوكمة كنظام متكامل، يرتكز على جملة من الأسس والمبادئ، لعل من أهمها: الإفصاح والشفافية، والعدالة والمساواة، والمساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، واللامركزية، والمشاركة. يتطلب التطبيق الفعال للحوكمة، إحداث تغييرات جذرية في الأفكار والممارسات، والبنى الهيكلية والوظيفية والثقافة المؤسسية. وبالمقابل، تُعد البيروقراطية بمفهومها العلمي والإيجابي، منتجاً إنسانياً مبتكراً؛ نظراً لدورها الحيوي والحاسم في ضبط إيقاع الحياة في مختلف المنظمات والحكومات والمجتمعات مما يضمن توطيد الأمن والاستقرار والتنمية المستدامة. ولكن من الملاحظ أن معظم المنظمات ولا سيما المنظمات الحكومية، باتت، اليوم، محل نقد شعبي دائم؛ نتيجة شيوع وتغول البيروقراطية السلبية (Negative Bureaucracy) في كافة جوانبها ووجدها ومستوياتها حتى وصفها البعض بالفساد الصغير (Petty Cor- (Addo, 2020; Hanoteau et al., 2021))، وهي تتجلى في هيئة ممارسات وسلوكيات وإجراءات ومطالب إدارية غير منطقية تثقل كاهل المستفيدين من الخدمات العامة؛ الأمر الذي حدا بالعديد من المجتمعات إلى الدعوة لإصلاح وتطوير نظام الإدارة العامة، وتحديث السياسات والهيكل ونظم العمل، وتبسيط الإجراءات والنماذج والأساليب، وغيرها. ومن المفترض في حال توافر المتطلبات الأساسية لمدخل الحوكمة وتطبيقه بطريقة سليمة، أن يؤدي دوراً فاعلاً في التصدي لمظاهر البيروقراطية السلبية والحد منها في المنظمات العامة، وجعلها أكثر فاعلية وكفاءة وشفافية ونزاهة. لذلك، فأى منظمة سواء كانت عامة أو خاصة، لا بد أن تتسلح، اليوم، بثقافة الحوكمة في أي مسعى جاد لإصلاح وتطوير ذاتها، ومكافحة الاختلالات والأمراض البيروقراطية المختلفة المتجذرة في بنيتها الهيكلية. وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لبحث دور الحوكمة في الحد من البيروقراطية السلبية، باعتبارها تمثل انحرافاً عن النموذج البيروقراطي بمفهومه العلمي الحقيقي ومقاصده النبيلة، لتصبح دورها جانباً من جوانب الفساد الإداري. ومن ناحية تطبيقية محددة، تحاول هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة، والتعرف على أثر ذلك في الحد من الممارسات البيروقراطية السلبية التي تتخلل العمل الإداري بجوانبه المختلفة في المنظمات العامة السعودية، مع التركيز بصورة أساسية على الأبعاد التالية: استغلال السلطة الإدارية لخدمة مصالح خاصة (شخصية، اجتماعية، وغير ذلك)؛ وهدر وقت العمل (التسيب، وتبديد وقت العمل في أمور خاصة)؛ واستغلال موارد المنظمة لأغراض شخصية بصورة مباشرة وغير مباشرة

## مشكلة الدراسة:

تمثل البيروقراطية منظومة عمل واسعة تركز على قاعدة صلبة ومتكاملة من الهياكل واللوائح والمعايير والإجراءات الرسمية التي لا تستغني عنها أي دولة أو منظمة، اليوم، في إدارة أعمالها بنجاح (Paulin et al, 2017). لقد كان الهدف الأساسي من ابتكار نموذج البيروقراطية حينها، هو بناء إدارة عامة رشيدة، ومحترفة، وفاعلة، ومحايدة، ونزيهة، وقادرة على حماية القيم العامة، وأن يكون البيروقراطيون قدوة في تطبيق المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم، وأن يخضعوا للمساءلة القانونية في أي وقت (Caiden, 1981). ولكن لوحظ من خلال التجربة والممارسة الواقعية عند تطبيق النموذج البيروقراطي في السياقات الاجتماعية المختلفة، ظهور تصرفات وانحرافات وتجاوزات تم التعرف عليها باسم البيروقراطية السلبية (Negative Bureaucracy)، وهي ظاهرة عالمية لا يخلو من ملامحها أي كيان مؤسسي في العالم المتقدم أو العالم النامي على حد سواء، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الإهمال والتقصير في العمل، وعدم الإيفاء بالمعايير، واستغلال موارد المنظمة لخدمة مصالح خاصة؛ والمحاباة والتحيز والتمييز عند توزيع وتقديم المنافع والخدمات العامة؛ وتأخير المعاملات؛ والتسيب وعدم الانضباط والاستقرار خلال وقت العمل؛ والتركيز على القواعد والإجراءات أكثر من النتائج، وما شابه ذلك (القحطاني والشمري، 2000؛ الكايد، 2003؛ العريفي، 2022؛ عبد الرحمن، 2023). مما ينتج عنها آثار سلبية على المنظمات والمجتمع بشكل عام، من أبرزها: تقويض سيادة القانون والقواعد التنظيمية، وتشويه جودة الخدمات العامة، والتمييز بين المواطنين، وتدمير الثقة بالحكومة (Gong & Yang, 2019). وفي هكذا حالة، ليس أمام المنظمات العامة من خيار سوى توظيف الآليات والأدوات والتقنيات التي تساعد على تطوير ذاتها، وتحسين عملياتها، والارتقاء بأدائها وإنتاجيتها الكلية، ومنها ما يُعرف بمدخل الحوكمة كأحد المناهج الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم (الكايد، 2003)؛ لما يتمخض عن تطبيقه من عوائد ونتائج إيجابية، منها: الحد من الفساد الإداري، والبيروقراطية السلبية، وضمان تأسيس إدارة عامة عادلة ومسؤولة وشفافة وقائمة على الأدلة (Herawaty, 2017; Alharbi, 2021; Ale- (nezi et al., 2021).

وبالنظر إلى واقع الإدارة العامة السعودية، فهي مثلها مثل بقية نظم الإدارة العامة في العالم، تواجه بعض التحديات ذات الطابع البيروقراطي، مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها على الوجه المطلوب، وذلك ما دلت عليه نتائج الدراسات العلمية التي أجريت في السياق السعودي، ومن أهمها دراسات: البواردي (2014)، والعمرى والعصمي (2017)، والعلوان (2017)، والبيشي (2018)، والهندي والمطلق (2019)، والخريجي (2021)، والمروان وآخرون (2021)، و (Alharbi, 2021). وقد بذلت الحكومة السعودية جهوداً كبيرة على امتداد العقود المنصرمة، ولا تزال الجهود مستمرة للتغلب على تلك التحديات في المرحلة الراهنة في ظل الرؤية الوطنية الطموحة (2030) التي ترمي ضمن مستهدفاتها تحقيق الترتيب رقم (20) بدلاً من (80) في المؤشر العالمي لفاعلية الحكومة (رؤية المملكة: ص63). بعد هذا العرض الموجز عن واقع المنظمات العامة السعودية،

وما يرافق العمل فيها من تحديات بيروقراطية سلبية، نفترض أن خلق ونشر وتمكين ثقافة الحوكمة الرشيدة كفيل بتجفيف مصادر السلوكيات والأنشطة ذات الطابع البيروقراطي السلبي بدرجة كبيرة. لذلك جاءت هذه الدراسة للتحقق من مدى تطبيق مدخل الحوكمة بأبعاده المختلفة، ثم استقصاء دوره في خفض مستوى الممارسات البيروقراطية السلبية على مستوى المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية.

### أسئلة الدراسة:

تطرح هذه الدراسة جملة من الأسئلة البحثية للإجابة عنها، وهي كما يلي:

1. ما مستوى تطبيق مدخل الحوكمة في المنظمات العامة السعودية بأبعاده المختلفة، وذلك من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية العاملة فيها؟
2. ما مستوى البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة السعودية، وما أكثر الممارسات البيروقراطية شيوعاً في وحداتها، وذلك من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية المنتسبة إليها؟
3. ما مدى وجود تأثير معنوي لتطبيق مدخل الحوكمة بأبعاده المختلفة (الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والمشاركة) في البيروقراطية السلبية بأبعاده المختلفة (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة- هدر وقت العمل- استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة) بالمنظمات العامة السعودية؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع الحوكمة كمفهوم إداري حديث نال اهتماماً كبيراً من جانب المنظمات والحكومات في مختلف مناطق العالم، لدوره الفاعل في تعرية وتطوير الجوانب السلبية للبيروقراطية الضارة والفساد الإداري. وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تقدم خلاصة فكرية عن مفهوم الحوكمة في القطاع العام باعتباره مفهوماً واسع النطاق، ومتعدد الأهداف والأطراف، وأكثر صعوبة وتعقيداً من حيث متطلباته وتحديات تطبيقه مقارنة بالقطاع الخاص. وعليه، فمن المأمول أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية قيمة في مجال حوكمة المنظمات العامة، تعود بالفائدة على الباحثين والدارسين والمهتمين، والمكتبة العربية بشكل عام. وأما الأهمية العملية للدراسة، فتتبع من كونها تصدت لمسألة قياس درجة تطبيق الحوكمة في المنظمات العامة السعودية، وما يحول دون الاستفادة منها بشكل أمثل، وكذلك تحليل وقياس مستوى انتشار مشكلة البيروقراطية السلبية في تلك المنظمات، وما إذا كان تطبيق مدخل الحوكمة قد يسهم في تجفيف منابعها، وتحجيمها في أضيق نطاق. كما قد تسهم هذه الدراسة في طرح توصيات مناسبة لتفعيل أبعاد مدخل الحوكمة: كالشفافية؛ والمساءلة والمحاسبة؛ وسيادة القانون؛ والمشاركة؛ بغية محاصرة مكامن القصور والمظاهر البيروقراطية السيئة، والارتقاء بالأداء العام للجهاز الإداري. كذلك قد تساعد الدراسة في لفت انتباه المسؤولين والقيادات التنفيذية في المنظمات

العامّة إلى ضرورة وضع وتصميم برامج تدريبية فاعلة ترفع مستوى الوعي بثقافة الحوكمة الرشيدة، ومتطلبات تطبيقها بكفاءة، وكيفية الإقلاع عن الثقافة البيروقراطية التي تتسم بالتقاعس الوظيفي، والترهل التنظيمي، وعدم القدرة على مواكبة المتغيرات العصرية

## أدبيات الدراسة:

### • نشأة وتطور مفهوم الحوكمة:

تعدُّ الحوكمة مفهوماً قديماً، يعود أصله إلى الحضارات القديمة، ولكنه صار من أكثر المفاهيم شيوعاً في السنوات الأخيرة (Bovaird & Loeffler, 2003). لقد تم ترجمة المفردة الإنجليزية (Governance) إلى العربية بصيغ عديدة منها: الحوكمة، الحكمانية، الحاكمية، الإدارة الرشيدة، الحكم الصالح، الإدارة المجتمعية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، وغيرها (الكايد، 2005؛ البسام، 2016؛ الدقن، 2020؛ المران وأخرون، 2021). لقد فرض مفهوم الحوكمة نفسه بقوة من الناحية الأكاديمية، والممارسة العملية منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي (Nag, 2018)، وأصبح على قدر كبير من الجاذبية في نظر المجتمعات؛ بسبب فشل السياسة العامة التقليدية وعدم كفاية العمليات الإدارية في تقديم الخدمات العامة. (AIKhamis et al., 2020) وكان أول من شرع بتطبيقه في الواقع العملي منظمات القطاع الخاص؛ نتيجة ما لحق بها من أزمات وحالات خسارة وإفلاس وممارسات غير أخلاقية وقانونية جراء السلطات الممنوحة للمديرين بشكل مفرط (Fleming & McNamee, 2005). لذلك برز هذا المفهوم الجديد في المنظمات الخاصة والعائلية لتنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة، والحد من الانحراف والفساد الإداري (-Dimopoulos, 2014). ثم لما نجحت الحوكمة في القطاع الخاص، استحسنتها قادة القطاع العام، وبدأوا بتطبيقها في مختلف الوحدات الحكومية (Fleming & McNamee, 2005). ولعل مما دفع المنظمات لتبني منهج الحوكمة ما يلي: الأزمات السياسية والاقتصادية والأمنية؛ وإخفاق الحكومات في تحقيق أهداف السياسات العامة وتلبية توقعات المواطنين (Beshi & Kaur, 2020)، وانتشار حالات الفساد والفضائح المالية والممارسات السلبية في المؤسسات العامة (Reinsberg et al., 2020). ثمة العديد من المساهمات لتعريف مصطلح الحوكمة سواء من قبل الباحثين والكتاب أو من قبل المؤسسات والمنظمات الدولية ذات الصلة، ولا يتسع المقام هنا لاستعراضها؛ لكونها وردت بشكل متكرر في الدراسات الأجنبية والعربية، ولكن نخلص منها إلى القول إن الحوكمة تمثل - بشكل عام - مجموعة من الترتيبات والقواعد والإجراءات التي يتم في إطارها إدارة المؤسسة، وتوجيهها والرقابة على نشاطاتها المختلفة بناء على توزيع واضح للأدوار والحقوق والواجبات بين أصحاب المصلحة، وبما يجعلها تعمل في ظل حالة من التوازن، والنزاهة، والشفافية، والاستقلالية، والمساءلة؛ لضمان الاستدامة وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة. وأما الحوكمة في القطاع العام فإنها تأخذ طابعاً مختلفاً بعض الشيء عن الحوكمة في منظمات القطاع الخاص؛ لكونها تتسم بالشمولية، والتشاركية، والبعث السلطوي والسياسي (Gisselquist, 2012). وهي بحسب أدبيات المنظمات الدولية، ومنها: البنك الدولي (World Bank)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وغيرها،

قد تأخذ أحد المفاهيم التالية: ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون الأمة.. الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة.. العملية التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية.. قدرة الحكومة على تصميم وصياغة وتنفيذ السياسات وأداء الوظائف العامة.. الطريقة التي يكتسب بها المسؤولون والمؤسسات السلطة لتشكيل السياسة العامة وتوفير السلع والخدمات العامة.

وتقوم الحوكمة على عدد من الأسس والمبادئ التي تساعد المنظمات العامة والخاصة على تطبيقها في الواقع العملي، وقد وردت ضمن الدراسات العلمية ووثائق وتقارير عديد من المنظمات والمؤسسات الدولية، ومن أهمها: الشرعية (Legitimacy)، الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون (Rule of law)، الكفاءة والفعالية (Effectiveness and Efficiency)، العدالة والمساواة، الانفتاح والشفافية (Transparency)، المساءلة والمحاسبة (Accountability)، المشاركة في صنع السياسات العامة (Participation)، التوافق في الآراء (Consensus Oriented)، إدارة المخاطر والامتثال (Compliance)، الاحترافية (Professionalism)، الاستجابة (Responsiveness)، والاستدامة (Sustainability)

نختتم هذه الجزئية بالقول: إن الحوكمة على مستوى القطاع العام فكرة عامة وشاملة؛ لأنها تستهدف استنهاض وحشد وتعبئة وتنمية كافة الإمكانيات والموارد البشرية والتنظيمية والمادية المتاحة للمجتمع في سبيل مكافحة حالة الفقر والفساد الإداري والمالي والسياسي والأخلاقي، وتحقيق المزيد من الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، بمشاركة جميع القوى الفاعلة الرسمية وغير الرسمية في المجتمع، وذلك بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية، والرفاه الاجتماعي لكافة أفراد المجتمع بشكل عام

#### • مفهوم البيروقراطية السلبيّة:

لقد كان أول من طور النموذج البيروقراطي الشهير عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Weber) الذي عاش خلال الفترة (1864-1920)، وقدم إسهامه البارز المتمثل بنموجه المثالي (Ideal Type)، وعليه يمكن القول: إن البيروقراطية الفيبرية تمثل نظامًا إداريًا يتميز بالتنظيم الهرمي، وتقسيم العمل، والقواعد الثابتة، والسلطة القانونية الرشيدة، والكفاءة، والمعرفة التقنية.. يمارس العمل في إطاره فريق من الموظفين المحترفين والمدربين، يعملون وفق ضوابط واضحة، ويتخذون قرارات وفق معايير قانونية عامة (Cervantes & Radge, 2018; Serpa & Ferreira, 2019). ومن المتفق عليه في علم الإدارة أن أي نموذج إداري نجح في بيئة معينة، لا يمكن نجاحه في بيئة أخرى بالضرورة. لذلك، عندما تم تطبيق النموذج البيروقراطي في دول ومناطق وبيئات مختلفة من العالم، أخفق في بعضها نتيجة عدد من العوامل التاريخية والثقافية والاجتماعية (Cervantes & Radge, 2018). ومن ثم صار يطلق على تلك الانحرافات والتشوهات في السياق التنظيمي ما يعرف بالبيروقراطية السلبيّة، وهي تمثل صورة من صور الفساد الإداري، أو الفساد البسيط المتمثل بسوء استخدام السلطة والخروج عن الأعراف المقبولة، والانحراف عن الواجبات الرسمية والمنتَهك للقواعد النظامية لتحقيق مكاسب خاصة (Gong & Yang, 2019). كذلك

تشير إلى الجمود وعدم المرونة في اتخاذ القرارات، والتأخير في إنجاز الأعمال، والعمل بمعايير غامضة، وفقدان الابتكار (Serpa & Ferreira 2019))، علاوة على هدر وقت العمل، واستغلال موارد المنظمة؛ وتسريب المعلومات؛ والمحابة والتحيز؛ وتأخير المعاملات؛ والتسيب وعدم الاستقرار، والميل نحو التمرکز الإداري، وتعقيد الإجراءات، ونحو ذلك (القحطاني والشمري، 2000؛ الكايد، 2003، عبد الرحمن، 2023). كذلك، وفي هذا السياق، درج فريق من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة العامة على وصف هذا المثالب البيروقراطية، بالشريط الأحمر (Red Tape) أو الإجراءات الإدارية الحمراء التي تتمثل في القواعد واللوائح والإجراءات والوثائق والنماذج والمطالب المفرطة، والتوقعات والموافقات المتعددة التي تعيق اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات للمواطنين، مما يصيبهم بالإحباط والآنزعاج (Posse, 2023)

لقد أجريت دراسات عديدة حول مفهوم البيروقراطية السلبية والشريط الأحمر (Red Tape) وتأثيرهما على المنظمات والموظفين والمواطنين والمجتمع ككل في سياقات مختلفة، ومنها: دراسة (Gong & Yang, 2019) التي أشارت إلى أن البيروقراطية السلبية تعمل على تبيد الموارد العامة، وتقويض سيادة القانون، والإخلال بالعدالة الاجتماعية، وتشويه الخدمات العامة، وتدمير ثقة الجمهور في الحكومة. كذلك دراسة (Kaufmann et al., 2019) على عينة (3500) فرد من إحدى المنظمات في الولايات المتحدة، أكدت أن التأخير الإداري يضطر المنظمة إلى فرض المزيد من القواعد، مما يزيد من شكاوى العملاء جراء ذلك، وهو ما يعقد مهمة المنظمة في خدمتهم. وفي ألمانيا توصلت دراسة معملية على عينة (136) مواطن حول القواعد البيروقراطية والشريط الأحمر، إلى أن ذلك يؤدي إلى استجابات عاطفية سلبية كبيرة، كالارتباك والإحباط والغضب، علاوة على انعكاسات فسيولوجية على مستوى الجلد وضربات القلب (Hattke et al., 2020). كذلك دراسة (Fuenzalida, 2024) على عينة (354) مدير مدرسة في تشيلي، كشفت أن الإجراءات البيروقراطية تضاعف حالات الضغط ومخاطر الاحتراق المهني لدى العاملين في الخدمة العامة. وفي دراسة (Van Dijck & Steen, 2023) كشفت وجود تأثير سلبي لـ (الشريط الأحمر)، على الابتكار والتعاون والكفاءة التنظيمية في القطاع العام بشكل مباشر وغير مباشر. كذلك دراسة (Dudau & Brunetto, 2020) أظهرت أن الشريط الأحمر يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرفاهية والارتباط بالعمل في أوساط العاملين في مجال الرعاية الصحية بالقطاع العام في استراليا. كما كشفت دراسة (Vogel et al, 2023) على عينة (1013) موظف في القطاع العام الألماني أن بيئة العمل التي تحتوي على أقل قدر من الإجراءات الروتينية (Red Tape)، تمكن القيادة بشكل إيجابي من فهم وتنفيذ المهمة، ويكون لها تأثير أكبر على الموظفين. وأشارت دراسة (Steijn & Van der Voe, 2019) إلى أن القيود والإجراءات الزائدة (الشريط الأحمر)، تؤثر سلباً على العاملين في القطاع العام، وتزيد من العبء الإداري، وتقيد الفعالية، وتقلل من رضا الموظفين، وتحد من تأثيرهم الإيجابي على حياة الآخرين.

## • العلاقة بين الحوكمة والبيروقراطية:

لقد مثلت البيروقراطية أداةً رئيسةً لممارسة الحكم والإدارة والسيطرة على السلوك البشري، وتنظيم المجتمع الحديث (Tamma, 2016). ولكن بسبب ما شاب تطبيقها من الانحرافات والممارسات غير المسؤولة، كان لا بد من البحث عن أساليب وطرائق لتطويرها وتنقيتها من مظاهر الفساد، وجعلها أكثر مواكبة وشفافية وانتاجية؛ ومن ثم تبلور ما يعرف بمنهج الحوكمة؛ ليكون حاملاً لهذه التطلعات والرؤى والمقاصد المشروعة. من هنا نشأت العلاقة الوثيقة بين مفهومي الحوكمة والبيروقراطية؛ ليشكلا أداتين مترابطتين ومتكاملتين، دون أن يحل أحدهما محل الآخر؛ لأن تطبيق الحوكمة يتطلب نظام بيروقراطي فعال وشفاف يمكنه من إدارة الشأن العام وتنفيذ السياسات العامة بكفاءة ومساءلة (Nanda, 2006). بل هناك من يجادل أن الحوكمة هي النهج الجديد في الإدارة العامة (البيروقراطية الحكومية)، لترتكزها على الحكم الديمقراطي والتعاوني، بل إنها تمثل الموجة الثالثة في مسيرة تطور الإدارة العامة، كنموذج جديد لإدارة الشؤون العامة (Runya et al., 2015). كما تعتبر الحوكمة من أهم السمات التي تؤكد قدرة البيروقراطية على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وجودة عالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة... وبإصلاح منظومة البيروقراطية، يتحسن وضع الحوكمة وتزداد الثقة الشعبية بالحكومة (Labolo & Etin, 2017). كما أن الحوكمة تسعى بدورها إلى إرساء قيم مغايرة للبيروقراطية التقليدية: كتنقيص دور الحكومة، واللامركزية والتمكين والشفافية والمساءلة، وإشراك المجتمع في الحكم، ودعم المؤسسات غير الحكومية، وضبط النفقات العامة، وإرضاء المواطن (الدقن، 2020).

وقد أجريت عدة دراسات في سياقات مختلفة حول العالم، ناقشت العلاقة بين مفهوم الحوكمة والفساد الإداري بمظاهره المختلفة بما في ذلك البيروقراطية السلبية. ففي دراسة نوعية قام بها (Sari, 2023) في إندونيسيا، توصلت إلى أن الحوكمة الجيدة في القطاع العام كان لها تأثير إيجابي في الحد من البيروقراطية السلبية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة ثقة الجمهور بالحكومة. وفي نفس السياق جاءت دراسة (Karunia et al., 2023) على عينة (303) موظف من المنظمات الحكومية في إندونيسيا، لتؤكد أن الشفافية كبعد من أبعاد الحوكمة، تؤثر بشكل إيجابي على عملية المحاسبة والمساءلة في المنظمات الحكومية. كذلك دراسة (Alqooti, 2020) على ديوان المراقبة المالية والإداري في مملكة البحرين، أكدت وجود أثر كبير للحوكمة التي قام بها الديوان في خفض إجمالي الانتهاكات البيروقراطية التي يمارسها الموظفون في الجهات الحكومية. كذلك استنتج رakan الحربي (Alharbi, 2021) في دراسته أن من نتائج ممارسة الحوكمة الرشيدة في السعودية: مكافحة الفساد المالي والإداري، وإعادة الهيكلة لضمان توزيع متوازن للسلطة، وحماية حقوق الأفراد والجماعات. وفي نفس السياق السعودي أجرى المروان وآخرون (2021) دراسة على عينة (211) موظف من الأقسام المالية والمحاسبية والقانونية، كشفت أن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في وحدات القطاع العام السعودي أفضى إلى تحسين الأنظمة والقوانين والتعليمات؛ والمساءلة والرقابة؛ والإفصاح والشفافية؛ والكفاءة والفاعلية. كذلك كشفت دراسة (Beshi & Kaur, 2020) في إثيوبيا أن للحوكمة تأثير كبير في ثقة المواطنين بالحكومة المحلية نتيجة الاستجابة والشفافية والمساءلة المدركة. وتوصلت دراسة (Labolo & Etin, 2017) إلى أن تطبيق منهج الحوكمة أدى إلى

ترجع هدر الموارد، وتطوير سلوك الفساد، وتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة، وتحسين الخدمات، وتغيير الثقافة السائدة في الأجهزة العامة، والحد من التدخل السياسي في أمور الإدارة العامة. وأكدت دراسة (Su et al., 2023) على عدة مقاطعات صينية أن تطبيق الحوكمة ساهم في مواجهة ظاهرة البيروقراطية، وتقليل عدم المساواة، والحد من السلوكيات الفوضوية، وتحسين أنظمة المساءلة، والحد من الفساد الحكومي بشكل عام. وأشارت دراسة (Chien & Thanh, 2022) على عينة عشوائية بلغت (500) مستفيد من الخدمات الحكومية في فيتنام، إلى أن الحوكمة الجيدة والمشاركة الفعالة أسهم بشكل كبير في الحد من الفساد البيروقراطي، وتحسين جودة الخدمات العامة، من حيث إمكانية الوصول، والإجراءات الإدارية، واستقبال ومعالجة الشكاوى والملاحظات؛ مما قاد إلى تحسين مؤشر رضا المواطنين عن الخدمات العامة

## الإطار المنهجي للدراسة

### • منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج المسحي الوصفي لملائمته لهذه الدراسة، باعتباره المنهج الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة ممثلة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة، واستقصاء أسبابها وأبعادها المختلفة.

### • مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع هذه الدراسة من القيادات الإدارية كافة، وهم: (المشرفون، ورؤساء الأقسام، والمديرون، ومديرو العموم ومساعدوهم ومن في حكمهم) في المنظمات العامة (وحدات الجهاز الإداري) في مدينة الرياض، وقد تم استهداف هذه الفئة (القيادات الإدارية) من موظفي المنظمات العامة، لعدة اعتبارات: خبرتهم العملية الجيدة ونضجهم الإداري والقيادي، ووعيهم بمستوى شيوخ البيروقراطية، والحوكمة في المنظمات المستهدفة بالدراسة؛ كل ذلك يؤكد قدرتهم على تقديم الأحكام والآراء والمعلومات الدقيقة اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة. ولكن لاتساع حجم مجتمع الدراسة، وعدم وجود قاعدة بيانات دقيقة خاصة به، وصعوبة دراسة مفرداته كافة؛ فقد تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة؛ ومن ثم بدأ التواصل مع المنظمات العامة المستهدفة بالدراسة لأخذ رأيها حول إجراء الدراسة؛ ونتيجة ذلك، فقد اعتذرت بعض المنظمات، وأبدا البعض الآخر منها استعدادها للتعاون في نشر أداة الدراسة، وتقديم المعلومات المطلوبة. بعد ذلك، تم تزويد تلك المنظمات بأداة الدراسة (الاستبانة) بصيغة إلكترونية مع الضوابط اللازمة وتحديد الفئة المستهدفة بالدراسة لتتولى توزيعها بنفسها عبر قنواتها الرسمية المناسبة. و عليه يمكن القول إن هذه الدراسة قد اعتمدت على أسلوب العينة الملائمة (Convenient Sample)؛ لكونها الخيار المتاح أمام الباحثين في ظل المحددات والصعوبات المشار إليها آنفاً. وبعد أن تم توزيع أداة الدراسة بطريقة إلكترونية، فقد كان العائد منها والصالح للتحليل (176) استبانة. والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة

**جدول (1): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة**

عينة الدراسة		الخصائص	
النسبة	التكرار		
6,63%	112	ذكر	النوع
4,36%	64	أنثى	
100%	176	الإجمالي	
3,2%	4	دكتوراه	المؤهل العلمي
3,27%	48	ماجستير	
9,65%	116	بكالوريوس متوسط	
5,4%	8	ثانوية	
100%	176	الإجمالي	
25%	44	أقل من ثلاث دورات	عدد الدورات في مجال الحوكمة
8%	14	أكثر من ثلاث دورات	
67%	118	لا يوجد	
100%	176	الإجمالي	
50%	88	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة العملية
20.5%	36	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
29.5%	52	من 10 سنوات فأكثر	
100%	176	الإجمالي	

• أداة الدراسة:

لقد قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق الأهداف المحددة، وذلك بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة والمقاييس الواردة فيها؛ ففي الجانب الخاص بمفهوم الحوكمة كمتغير مستقل يتضمن عدة أبعاد: الشفافية، والمساءلة والمحاسبية، وسيادة القانون، والمشاركة، فقد تمت الاستفادة من دراسات كل من: الورهى (2019)، وعبد الرحمن (2023)، والعربي وسعد الدين (2021)، والسرحان والخزاعلة (2020)، و(Alsharif, 2019)، وبالنسبة للجانب الخاص بمفهوم البيروقراطية السلبية كمتغير تابع ينطوي على عدة أبعاد: هدر وقت العمل، واستغلال السلطة لمصالح خاصة، واستغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة، فقد استفاد الباحثان في بنائه من المقياس الوارد في دراسة القحطاني والشمري (2000)، ويوضح الشكل رقم (1) متغيري الدراسة (المستقل والتابع) بأبعادهما المختلفة. علاوةً على ذلك، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة للدراسة، وفق درجات الموافقة التالية:

## جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي مع آلية الحكم

موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

### • صدق أداة للدراسة وثباتها:

بالنسبة للصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)، فقد تم قياسه عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة العامة، وذلك لغاية الاطلاع عليها، وتسجيل آرائهم وملاحظاتهم حول محتواها، وقد تم الاستفادة من ملاحظاتهم في تطوير وتعديل بعض البنود لتتوافق وتتناسب مع موضوع الدراسة. أما صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة محدودة من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (25) مفردة، ثم بعد ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك لحساب الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحور، وكما هو موضح في الجداول التالية

## جدول (3): معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط بيرسون
1	الشفافية	**0.853
2	المساءلة والمحاسبة	** 0.823
3	سيادة القانون	** 0.830
4	المشاركة	** 0.826
م	المحاور	معامل الارتباط بيرسون
1	هدر وقت العمل	** 0.921
2	استغلال السلطة لمصالح خاصة	**0.888
3	استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة	** 0.892

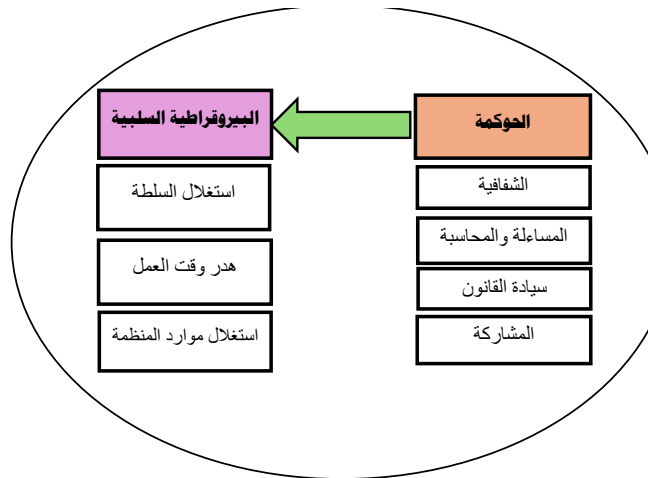
يتضح من الجدول (3) وجود ارتباط معنوي موجب بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل؛ إذ إن معاملات الارتباط عالية، وعند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة. ثم بعد ذلك، تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار معامل (ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول (4): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات
	المتغير المستقل: الحوكمة	0.974	26
1	الشفافية	0.923	6
2	المساءلة والمحاسبة	0.932	8
3	سيادة القانون	0.909	6
4	المشاركة	0.907	6
	المتغير التابع: البيروقراطية السلبية	0.977	18
1	استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة	0.964	6
2	هدر وقت العمل	0.948	7
3	استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة	0.935	5
	الثبات العام	0.956	44

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة مرتفعة ونسبها عالية ومقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة (0.6)، (Tull and Hawkins, 1987)، وتدل هذه النتائج على ثبات أداة القياس وصلاحيتها من الناحية الإحصائية لجمع البيانات الميدانية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



## عرض وتحليل البيانات

### • نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

#### جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الشفافية	2.904	0.738
2	المساءلة والمحاسبة	3.327	0.653
3	سيادة القانون	3.417	0.761
4	المشاركة	3.154	0.623
	المؤشر العام لمحور الحوكمة	3.200	0.864
1	استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة	3.973	0.844
2	هدر وقت العمل	3.451	0.783
3	استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة	3.893	0.818
	المؤشر العام لمحور البيروقراطية	3.769	0.792

يتضح من الجدول (5) أن المؤشر العام لمحور الحوكمة بأبعاده المختلفة قد بلغ (3.20) بانحراف معياري (0.864)، وهو ما يؤكد أن عينة الدراسة ترى أن تطبيق الحوكمة في المنظمات العامة يتم -إجمالاً- بدرجة متوسطة وفق مقياس الدراسة. وعلى مستوى أبعاد الحوكمة، يتضح أن بعد (سيادة القانون)، هو الذي يطبق بدرجة (مرتفعة) نسبياً، بينما بقية الأبعاد (الشفافية- المساءلة والمحاسبة- المشاركة) لا يتم تطبيقها إلا بدرجة (متوسطة). وبالنسبة لمستوى شيوع البيروقراطية السلبية في المنظمات محل الدراسة، فقد اتضح من الجدول ذاته أن المؤشر العام لهذا المحور بلغ (3.769)، بانحراف معياري (0.792)، مما يدل على أن عينة الدراسة تقر بوجود البيروقراطية السلبية في المنظمات محل الدراسة بدرجة (مرتفعة) نسبياً وفق مقياس الدراسة، ويأتي في المقدمة استغلال السلطة لمصالح خاصة، يليه استغلال موارد المنظمة لأغراض ذاتية، وأخيراً هدر وقت العمل

### • الإحصاء الاستدلالي:

قبل استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analyses، تم التأكد من جاهزية وصلاحيّة البيانات لإجراء مثل هذا التحليل، وكما يأتي:

- يجب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution).
- توافر استقلالية لمتغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل فيما بينها (Multicollinearity).

• اختبار التوزيع الطبيعي Test of Normality:

للتأكد أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، تم إجراء اختبار Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي، مع تدعيمه باختباري الالتواء والتفرطح Skewness-Kurtosis، للتأكد من اعتدالية البيانات التي جمعت من عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج هذا الاختبار وذلك على النحو التالي:

جدول (6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بواسطة تحليل Shapiro-Wilk، واختباري الالتواء والتفرطح

المتغيرات	Statistic	درجة الحرية Df	.Sig	Skewness	Kurtosis
الحوكمة:	0.179	176	*0.127	0.543-	1.139-
الشفافية	0.128	176	*0.135	1.128-	1.514
المساءلة والمحاسبة	0.158	176	*0.147	0.756-	0.210-
سيادة القانون	0.154	176	*0.091	0.519-	1.076
المشاركة	0.136	176	*0.117	0.890-	0.654
البيروقراطية:	0.091	176	*0.204	0.740-	0.711-
استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة	0.130	176	*0.199	0.609-	0.306-
هدر وقت العمل	0.127	176	*0.200	0.796-	0.440
استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة	0.088	176	*0.211	0.334-	1.182-

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول (6) أن البيانات الخاصة بمعظم متغيرات الدراسة معتدلة وتتسم بالتوزيع الطبيعي، حيث تبين أن مستوى المعنوية في اختبار Shapiro-Wilk أكبر من (0.05) وهو شرط أساسي للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، كما تبين أن جميع قيم Skewness وقيم Kurtosis تراوحت بين  $\pm 2.54$  وهذا يدل على اعتدالية جميع بيانات متغيرات الدراسة وأنها موزعة توزيعاً طبيعياً حسب نتائج هذا الاختبار (Hair et al., 2006).

• اختبار استقلالية متغيرات الدراسة Multicollinearity:

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً، تم التعرف على القيم الإحصائية الخاصة باختباري معدل التضخم (Variance Inflation Rate (VIF) ومعدل السماح Tolerance، وللتأكد من استقلالية متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيم

Tolerance أكبر من (0.20) وقيم VIF أقل من (10) (Hair et al., 2006)، ويبين الجدول التالي (7) نتائج هذين الاختبارين:

**جدول (7): اخستقلالية متغيرات الدراسة**

م	المتغيرات	VIF	Tolerance
1	الحوكمة	2.766	0.362
2	الشفافية	1.114	0.898
3	المساءلة والمحاسبة	1.542	0.647
4	سيادة القانون	4.058	0.251
5	المشاركة	4.561	0.217
6	البيروقراطية	3.824	0.262
7	استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة	2.487	0.412
8	هدر وقت العمل	3.255	0.307
9	استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة	2.682	0.373

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة**

يلاحظ من نتائج الجدول (7) أن قيم السماح Tolerance وقيم التضخم (VIF) ضمن الحدود المسموح بها؛ مما يؤكد استقلالية متغيرات الدراسة الحالية وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً. وبعد التأكد من صدق وثبات النموذج المقترح وصلاحيته لقياس متغيرات الدراسة، وجاهزية وسلامة البيانات التي جمعت من عينة الدراسة، نستطيع التأكيد على إمكانية اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analyses، وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي:

1. مدى وجود علاقة التأثير بين الحوكمة بشكل عام، ومتغير البيروقراطية بشكل إجمالي

**جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للحوكمة كمتغير إجمالي على البيروقراطية السلبية كمتغير إجمالي**

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	المعامل الثابت	Beta	B	T قيمة	Sig.t	F	Sig.f
مبادئ الحوكمة	0.830	0.690	5.392	-0.830	-0.889	-24.858	**0.000	617.911	**0.000

يتضح من الجدول (8) ما يلي: يشير معامل الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباط

بين الحوكمة كمتغير إجمالي والبيروقراطية السلبية قيمته (0.830)، بمعنى أن أي تغيير في أحد المتغيرين يجب أن يتبعه تغيير في المتغير الآخر. كذلك يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن المتغير المستقل الحوكمة كمتغير إجمالي يُسهم في تفسير (69%) من التباين والتغير في المتغير التابع (البيروقراطية السلبية). كما تؤكد الإشارة السالبة لقيمة (Beta) على وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة (الحوكمة - البيروقراطية السلبية)، بمعنى كلما ارتفع مستوى تطبيق الحوكمة بجميع أبعادها، انخفض مستوى ممارسة البيروقراطية السلبية بجميع أبعادها في المنظمات العامة بالسعودية، كما تشير نتائج اختبار (T-Test) إلى معنوية معاملات النموذج (B، Beta) عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وكذلك يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على صلاحية النموذج النهائي للتنبؤ بالمتغير التابع (البيروقراطية السلبية)

وبناءً على ما سبق يمكن التأكيد على وجود تأثير عكسي قوي ذي دلالة إحصائية للحوكمة كمتغير إجمالي على البيروقراطية السلبية كمتغير إجمالي في المنظمات العامة السعودية

2. مدى وجود علاقة تأثير بين متغير الحوكمة بأبعاده المختلفة (الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والمشاركة)، واستغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاستغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة على أبعاد الحوكمة

المتغيرات المستقلة	R	$R^2$	Adj $R^2$	قيمة F	Sig.F
المساءلة والمحاسبة	0.502	0.252	0.250	93.788	**0.000
سيادة القانون	0.530	0.281	0.275	54.035	**0.000
الشفافية	0.565	0.319	0.312	43.187	**0.000
المشاركة	0.611	0.373	0.364	40.983	**0.000

يتضح من نتائج الجدول (9) ما يلي: تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد الحوكمة والمتمثلة في: (المساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والشفافية، والمشاركة) ومتغير (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة، حيث بلغت قيمته (0.611). كما تشير قيم معامل التحديد Adj  $R^2$  إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والشفافية، والمشاركة) فسرت (37.3%) من التباين والتغير في المتغير التابع (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة)، وتعد المساءلة والمحاسبة أهم متغير مفسر للتباين

في متغير (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة)، حيث أسهم بمفرده في تفسير (25%) من التباين في المتغير التابع (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة). ويوضح الجدول التالي الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد (المتدرج) للحوكمة على استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة كمتغير تابع كما يلي:

**جدول (10): الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لاستغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة على أبعاد الحوكمة**

المتغيرات المستقلة	Beta	B	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت $\alpha$	قيمة F	Sig.F
المساءلة والمحاسبة	-0.515	-0.496	-15.799	0.000**	3.326	40.983	0.000**
سيادة القانون	-0.324	-0.307	-7.787	0.000**			
الشفافية	-0.206	-0.189	-4.869	0.000**			
المشاركة	-0.199	-0.174	-3.289	0.015*			

يتضح من نتائج الجدول (10) ما يلي: تؤكد الإشارات السالبة في معاملات النموذج (B، Beta) وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة والمتمثلة في: (المساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والشفافية، والمشاركة) ومتغير (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة، فكلما ارتفعت مستويات تطبيق أبعاد الحوكمة في المنظمات العامة تنخفض مظاهر استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة داخل تلك المنظمات. كذلك تشير نتائج اختبار (T-Test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهريية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على صلاحية النموذج النهائي للتنبؤ بالمتغير التابع (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة

وبناءً على ما سبق يمكن التأكيد على وجود تأثير عكسي قوي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الحوكمة على متغير (استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة

3. مدى وجود علاقة تأثير بين متغير الحوكمة بأبعاده المختلفة (الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والمشاركة)، وبعد هدر وقت العمل كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لهدر وقت العمل على أبعاد الحوكمة

المتغيرات المستقلة	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	Δ	قيمة F	Sig.F
سيادة القانون	0.848	0.718	0.717	-	709.518	**0.000
المساءلة والمحاسبة	0.847	0.763	0.761	0.044	445.923	**0.000

يتضح من نتائج الجدول (11) ما يلي: تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي بين بعدين فقط من أبعاد الحوكمة وهما: (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) وبين متغير (هدر وقت العمل) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية قيمته (0.847)، ففي حالة تطبيق مبدأ سيادة القانون، ومبدأ المساءلة والمحاسبة داخل المنظمات العامة، تنخفض أوقات العمل المهدرة، وفي المقابل تم استبعاد بعدين من أبعاد الحوكمة وهما: الشفافية، والمشاركة من معادلة الانحدار المتعدد. كذلك تشير قيم معامل التحديد Adj R<sup>2</sup> إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) فسرت (76.1%) من التباين والتغير في المتغير التابع (هدر وقت العمل)، وتعد سيادة القانون أهم متغير مفسر للتباين في (هدر وقت العمل)؛ إذ أسهم بمفرده في تفسير (71.8%) من التباين في المتغير التابع (هدر وقت العمل)، ويليه بعد المساءلة والمحاسبة الذي فسّر فقط (4.4%) من التباين في (هدر وقت العمل)

ويوضح الجدول التالي الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد (المتدرج) لهدر وقت العمل كمتغير تابع على أبعاد الحوكمة كما يلي:

جدول (12): الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لهدر وقت العمل على أبعاد الحوكمة

المتغيرات المستقلة	Beta	B	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت α	قيمة F	Sig.F
سيادة القانون	-0.688	-0.396	-18.782	**0.000	4.371	445.923	**0.000
المساءلة والمحاسبة	-0.264	-0.230	-7.214	**0.000			

يتضح من نتائج الجدول (12) ما يلي: تؤكد الإشارات السالبة في معاملات النموذج (Beta، B) على وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة إحصائية بين بعدين فقط من أبعاد الحوكمة وهما: (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) على (هدر وقت العمل) كبعد من

أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة، فكلما ارتفعت مستويات تطبيق سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة قلت نسبة الهدر داخل تلك المنظمات. كذلك تشير نتائج اختبار (T-test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على صلاحية النموذج النهائي للتنبؤ بالمتغير التابع (هدر وقت العمل) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية.

وبناءً على ما سبق يمكن التأكيد على وجود تأثير عكسي قوي ذي دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الحوكمة وهما: (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) على هدر وقت العمل كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة

4. مدى وجود علاقة تأثير بين متغير الحوكمة بأبعاده المختلفة (الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، وسيادة القانون، والمشاركة)، وعلى استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاستغلال موارد المنظمة على أبعاد الحوكمة

المتغيرات المستقلة	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	قيمة F	Sig.F
سيادة القانون	0.676	0.456	0.454	-	233.404	**0.000
المساءلة والمحاسبة	0.719	0.517	0.514	0.06	148.497	**0.000

يتضح من نتائج الجدول (13) ما يلي: تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي بين بعدين فقط من أبعاد الحوكمة وهما: (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) على متغير (استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية قيمته (0.719)، ففي حالة تطبيق مبدأ سيادة القانون، ومبدأ المساءلة والمحاسبة داخل المنظمات العامة، تتخفف مظاهر استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة، وفي المقابل تم استبعاد بعدين من أبعاد الحوكمة وهما: الشفافية، والمشاركة من معادلة الانحدار المتعدد. كذلك تشير قيم معامل التحديد Adj R<sup>2</sup> إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) فسرت (51.4%) من التباين والتغير في المتغير التابع (استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة)، وتعد سيادة القانون أهم متغير مفسر للتباين في استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة، حيث أسهم بمفرده في تفسير (45.4%) من التباين في المتغير التابع (استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة)، ويليه المساءلة والمحاسبة الذي فسرت (6%) من التباين في استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة. ويوضح الجدول التالي الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد (المتدرج) لاستغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة كمتغير تابع على أبعاد الحوكمة كما يلي:

جدول (14): الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لاستغلال موارد المنظمة على أبعاد الحوكمة

Sig.F	قيمة F	المعامل الثابت $\alpha$	Sig.t	قيمة T	B	Beta	المتغيرات المستقلة
**0.000	148.497	4.564	**0.000	9.352-	0.354-	0.489-	سيادة القانون
			**0.000	5.918-	0.339-	0.310-	المساءلة والمحاسبة

يتضح من نتائج الجدول (14) ما يلي: تؤكد الإشارات السالبة في معلمات النموذج (Beta, B) على وجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة إحصائية بين بعدين فقط من أبعاد الحوكمة وهما: (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) ومتغير (استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية، فكلما ارتفعت مستويات تطبيق سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة في المنظمات العامة، تتخفف مظاهر استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة داخل تلك المنظمات. كما تشير نتائج اختبار (T-test) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهريية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على صلاحية النموذج النهائي للتنبؤ بالمتغير التابع استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة. وبناءً على ما سبق يمكن التأكيد على وجود تأثير عكسي قوي ذي دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الحوكمة وهما: (سيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة) على متغير (استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة) كبعد من أبعاد البيروقراطية السلبية في المنظمات العامة

### نتائج واستنتاجات الدراسة وتوصياتها:

فيما يلي خلاصة بأهم نتائج الدراسة والتوصيات التي يقترحها الباحثان في ضوء ذلك:

#### أولاً- نتائج الدراسة:

- اتضح أن معظم مفردات العينة (67%)، ليس لديهم أي دورة تدريبية في مجال الحوكمة، مقابل (33%) فقط من إجمالي الباحثين، لديهم دورة واحد أو أكثر. ولعل ضعف التدريب في مجال الحوكمة قد قاد إلى تدني في الوعي بأهمية الحوكمة داخل منظمات العامة محل الدراسة كما أشارت إلى ذلك دراسة الحربي (Alharbi,2021).
- تبين أن تطبيق الحوكمة في المنظمات العامة السعودية يتم -إجمالاً- بدرجة متوسطة، بمعظم أبعادها (الشفافية- المساءلة والمحاسبة- المشاركة). وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كل من: الورهي (2019)، و(Alsharif, 2019)، وسعد الدين الحربي (2021)، والمروان وآخرون (2021) التي أشارت جميعها إلى أن تطبيق الحوكمة في وحدات القطاع العام السعودي يتم بدرجة متوسطة، وتختلف هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة (Sawmar & Mohammad, 2021)) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة في هيئة الزكاة والدخل السعودية لا تزال ضعيفة، وأن الهيئة بحاجة لبذل المزيد من الجهد لتحسين الشفافية والرقابة والامتثال فيها والحوكمة بشكل عام.

• كما اتضح أن البيروقراطية السلبية توجد في المنظمات محل الدراسة بدرجة (مرتفعة) نسبياً، ويأتي في المقدمة: استغلال السلطة الإدارية لمصالح خاصة، يليه استغلال موارد المنظمة لأغراض ذاتية، ثم هدر وقت العمل. وهذه النتيجة تتسق مع دراسة القحطاني والشمري (2000)، لتؤكد برغم الفارق الزمني بينهما، أن المظاهر البيروقراطية لا تزال منتشرة في منظمات القطاع العام، وكذلك دراسة المروان وآخرون (2021) التي أكدت انتشار ثقافة البيروقراطية كواحدة من أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في وحدات القطاع العام السعودي، ودراسة Alenezi et al., 2021)) التي خلصت ضمن نتائجها إلى وجود الثقافة البيروقراطية في القطاع العام السعودي التي بدورها تعيق تنفيذ خطط التغيير بسرعة وكفاءة.

• اتضح وجود تأثير عكسي قوي ذي دلالة إحصائية للحوكمة كمتغير مستقل إجمالي على البيروقراطية السلبية باعتبارها متغير تابع إجمالي، حيث اتضح أن متغير (الحوكمة) يسهم في تفسير (69%) من التباين والتغير في متغير (البيروقراطية السلبية)؛ أي أن تطبيق الحوكمة يسهم في الحد من انتشار البيروقراطية السلبية بنسبة عالية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المروان وآخرون (2021) التي أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة أدى إلى الحد من حالات الفساد المالي في وحدات القطاع العام السعودي، وذلك من خلال إخضاع عمليات التعيين والترقية لأسس ومعايير واضحة ومعلنة ومراقبة من الإدارة العليا. وكذلك دراسة الكبيجي (2019) التي توصلت إلى وجود تأثير لتطبيق الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. وكذلك مع دراسة (Andreasson et al., 2018) على عينة من مديري المستشفيات العامة في السويد؛ التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة أثر نوعاً ما على إدارة الرعاية الصحية، وعلى البيروقراطيات المهنية. ودراسة (Su et al., 2023) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة أسهم في مواجهة ظاهرة البيروقراطية، والحد من السلوكيات الفوضوية، والفساد الحكومي بشكل عام في عدة مقاطعات صينية. وأخيراً، دراسة (Chien & Thanh, 2022) في فيتنام، التي أكدت أن تطبيق الحوكمة الجيدة أسهم بشكل كبير في الحد من البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات، وبالتالي تحسن مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العامة.

#### ثانياً- توصيات الدراسة:

فيما يلي جملة من التوصيات العملية بناء على نتائج الدراسة، مقرونة بالآليات والأنشطة ومؤشرات الأداء:

النتيجة/ المشكلة	مضمون التوصية	الأنشطة والمبادرات	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
افتقار أغلبية أفراد الدراسة (67%) للتدريب في مجال الحكومة.	إعطاء الأولوية خلال الفترة القادمة للتدريب في مجال الحكومة من قبل المنظمات المشمولة بالدراسة.	وضع خطة فرعية ضمن الخطة العامة للتدريب في كل منظمة حكومية تستهدف تدريب (عدد) من الموظفين في مجال الحكومة، داخلياً وخارجياً.	تدريب ما لا يقل عن (10%) من إجمالي الموظفين في كل منظمة حكومية سنوياً.	إدارة الموارد البشرية / إدارة التدريب والتطوير/ مراكز التدريب الداخلية والخارجية.
		ابتعثت (عدد) من القيادات الإدارية للتدريب في مراكز ومنظمات ناجحة و ذات تجربة متميزة في مجال الحكومة خارج البلاد.	ابتعثت ما لا يقل عن (10) أفراد من القيادات الإدارية من كل منظمة حكومية سنوياً للتدريب في مراكز ومنظمات ذات تجربة متميزة في مجال الحكومة في دول العالم.	
		إيفاد (عدد) من الموظفين والقيادات الإدارية للدراسة في برامج الدبلوم والماستير التنفيذية المتخصصة في مجال الحكومة داخل المملكة وخارجها.	إيفاد ما لا يقل عن (5) أفراد من الموظفين والقيادات الإدارية للدراسة في برامج الدبلوم والماستير التنفيذية المتخصصة في مجال الحكومة كل عام.	
		تضمين برامج إعداد وتهيئة الموظفين الجدد في كل منظمة حكومية فقرة تعريفية خاصة بمفهوم الحكومة الرشيدة.	إنجاز تقديم الفقرة التعريفية بالحكومة للموظفين الجدد في كل منظمة حكومية إثر كل عملية توظيف جديد.	
		الاستفادة من تقنيات التدريب الإلكتروني، وذلك بتحميل موقع المنظمة (عدد) من الفيديوهات الإثرائية التي تحتوي على مادة علمية، وتطبيقات عملية عن الحكومة.	وضع (4) فيديوهات على الأقل كل عام على موقع المنظمة، تتضمن محتوى علمي هادف في مجال الحكومة، يمكن للموظف متابعتها في أي وقت.	

<p>القيادات العليا+ الإدارة القانونية + إدارة نظم المعلومات + وحدة الحوكمة والمخاطر والالتزام (إن وجدت).</p>	<p>إنجاز السياسة المحددة وإقرارها بصورة نهائية.</p>	<p>أن تتبنى كل منظمة حكومية سياسة واضحة للإفصاح والشفافية، تتبثق وتتواءم مع السياسة العامة للدولة التي تنظم حق الوصول والحصول على المعلومات، تحدد فيها المعلومات والبيانات المتاحة وغير المتاحة للطلب والنشر.</p>	<p>رفع مستوى تطبيق الشفافية في كل مستويات ووحدات المنظمة.</p>	<p>تطبيق بُعدي الشفافية والمشاركة بدرجة متوسطة في المنظمات محل الدراسة.</p>
	<p>إنجاز واعتماد الأدلة والنماذج اللازمة بصورة نهائية، وإتاحتها للاستعمال من قبل المستفيدين.</p>	<p>وضع الأدلة والنماذج اللازمة لتنظيم عملية الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجهات المستفيدة من خدمات الجهة الحكومية.</p>		
	<p>تأسيس بريد إلكتروني للمشاركة وإبداء الآراء والملاحظات، والشكاوى والمقترحات، على أن تتم دراستها، ومعالجتها أسبوعياً. وكذلك تأسيس وإتاحة وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمة للجمهور للتعبير عن مرئياته واحتياجاته وتوقعاته.</p>	<p>إيجاد قنوات وآليات فاعلة في كل منظمة عامة، تتيح للعملاء الداخليين والخارجيين فرصة المشاركة وإبداء الرأي حيال قضايا العمل.</p>		
	<p>تنظيم لقاء مفتوح (واحد) كل شهر للعملاء الداخليين والخارجيين لمقابلة القيادات الوسطى والعليا لمناقشة القضايا الخاصة بالعمل.</p>	<p>انتهاج سياسة الباب المفتوح مع الموظفين والجمهور بغية التواصل المباشر والتفاهم والحوار بشأن مختلف القضايا والمطالب والمشكلات.</p>		

إدارة الرقابة الداخلية+ إدارة الموارد البشرية+ إدارة التدريب + وحدات الحوكمة والمخاطر والالتزام (إن وجدت).	تحديث الأوصاف الوظيفية مرة كل (5) سنوات. وتحديد الأهداف والمستهدفات لكل وحدة إدارية ولكل موظف في شهر يناير من كل عام.	تحديث وتطوير الأوصاف الوظيفية، وتحديد الأهداف والمستهدفات ومؤشرات الأداء الرئيسية لكل وحدة إدارية، ولكل موظف؛ وذلك حتى يعي الجميع المطلوب منهم بدقة، ويعملون على تحقيقه دون أي غموض أو نزاعات تجرهم للمساءلة وبالتالي المحاسبية.	رفع درجة تطبيق المساءلة والمحاسبة من خلال استحداث وتفعيل وتطوير آلياتها وتطبيقها في مختلف وحدات المنظمة.	تطبيق بعد المساءلة والمحاسبة يتم بدرجة متوسطة.
	عقد دورة تدريبية واحدة على الأقل كل عام؛ لتعريف الرؤساء والمديرين بنظام الرقابة الوظيفية والإنسانية، وكيفية تطبيقها في العمل بكفاءة.	تدريب الرؤساء والقيادات الإدارية على العمل بنظام الرقابة الوظيفية، والإنسانية، تفادياً لتورط الموظفين في الأخطاء التي تجعلهم يقعون في دائرة المساءلة والمحاسبة.		
	تنظيم ورشة عمل (واحدة) على الأقل كل عام للموظفين؛ لشرح قانون الخدمة المدنية لسنة (١٣٩١ هـ) ولوائحه التنفيذية، وبقيّة الأنظمة المالية والتقاعدية وما شابه ذلك، لرفع الوعي القانوني لديهم، وبما يقيهم التعرض للمساءلة والمحاسبية.	التعريف بمضامين نظام (قانون) الخدمة المدنية السعودي واللجنة التنفيذية للموارد البشرية في القطاع العام وبقيّة الأنظمة واللوائح المرتبطة بالعمل في القطاع العام؛ مما يحول دون تورط الموظف في أي انحرافات قانونية.		
إدارة الرقابة الداخلية+ إدارة الموارد البشرية+ إدارة التدريب + وحدة الحوكمة والمخاطر والالتزام (إن وجدت).	أن يقر كافة الموظفين بداية كل عام بالاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي الحكومي، وتوقيع الجميع على استلامها والعمل بموجبها، وبنسبة (١٠٠٪).	تفعيل مدونة السلوك الوظيفي الحكومي وأخلاقيات الوظيفة العامة المعتمدة من الحكومة (١٤٣٧ هـ)؛ ليتعرف الموظفون على الواجبات والمحظورات في العمل تفادياً للانتزاع فيها.	الحد بكل الطرق الممكنة	شروع ظاهرة استغلال السلطة لمصالح خاصة.
	تنفيذ (٢) دورتين تدريبيتين كل عام على الأقل، للموظفين والقيادات الإدارية، في هذه المجالات.	عقد دورات تدريبية وتثقيفية بشكل دوري للموظفين؛ لتذكيرهم بحقوقهم وواجباتهم، وحدود سلطاتهم وصلاحياتهم، والتنبيه لتعارض المصالح، والمحظورات الواردة في قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، والعقوبات المترتبة على ذلك. فضلاً عن غرس أخلاقيات العمل والوازع الوطني فيهم، وتنمية الرقابة الذاتية في نفوسهم.	من ظاهرة استغلال الموظفين والقيادات الإدارية لسلطاتهم الوظيفية لتحقيق منافع خاصة	
	إنجاز تأسيس الخط الساخن وتفعيله، وتلقي البلاغات، وفحصها والتحقيق فيها بجدية أولاً بأول، ثم إجراء تقييم سنوي للحكم على نجاعة الإجراءات، ودورها في الحد من حالات استغلال السلطة بنسبة (١٠٪ سنوياً) على الأقل.	تفعيل دور الرقابة الداخلية، وتأسيس خط ساخن (Hotline) للتبليغ على أي ممارسة تصدر عن أي موظف أو قائد إداري تشي باستغلال السلطة والنفوذ الوظيفي لخدمة لمصالحهم الخاصة.	بصورة مباشرة أو غير مباشرة.	

<p>إدارة الموارد البشرية+ الإدارة القانونية+ إدارة المشتريات والمستودعات+ وحدة الحوكمة والمخاطر والالتزام (إن وجدت).</p>	<p>من المتوقع تحقيق تراجع ملحوظ في هذه الظاهرة السلوكية بنسبة (١٠٪) سنوياً) على الأقل بعد تطبيق هذه التدابير والإجراءات بصورة فاعلة.</p>	<p>إلزام الموظفين والقيادات الإدارية بعملية الإفصاح عن ممتلكاتهم الخاصة لاسيما عند التوظيف أو الترقية الجديدة. تحديث نظام الأجور والحوافز المادية؛ حتى لا يضطر الموظفون والقيادات الإدارية لاستغلال موارد المنظمة لتحقيق منافع شخصية. العمل بسياسة التبليغ عن حالات الفساد ونفخ الصافرة (Whistleblowing)، والتنسيق مع هيئة مكافحة الفساد، والعمل وفق قانون حماية المبلغين والشهود والضحايا الصادر بتاريخ (٢٠٢٤/٢/١٨).</p>	<p>مكافحة استغلال الموظفين والقيادات الإدارية لمختلف الموارد المتاحة لدى المنظمة.</p>	<p>استغلال موارد المنظمة لأغراض ذاتية.</p>
<p>إدارة الموارد البشرية+ وحدة الدراسات والبحوث (إن وجدت) + إدارة التدريب + وحدة الحوكمة والمخاطر (إن وجدت).</p>	<p>تنفيذ دراسة علمية دقيقة وشاملة لمرة واحدة كل عام، تشمل جميع موظفي المنظمة، لاستقصاء المشكلة من جذورها. اقتناء التقنية المتخصصة، وتشغيلها واتخاذ القرارات المناسبة بناء على مخرجاتها بشأن هدر الوقت من قبل الموظفين، وبالتالي من المتوقع تراجع ملحوظ في مشكلة الحضور والانصراف. من المقدر أن يساهم تطبيق الحوافز (الإيجابية والسلبية) في حل المشكلة بنسبة (٥٠٪) على الأقل. بتفعيل سنة التجربة من المتوقع التخلص مما نسبته (٥٪) على الأقل من إجمالي الموظفين المستجدين بعد انقضاء فترة التجربة، وهم الفئة غير المنضبطة وظيفياً. عقد دورة واحدة على الأقل سنوياً في هذه المجالات والموضوعات المذكورة.</p>	<p>دراسة المشكلة بطريقة علمية لمعرفة أسبابها ومسبباتها ونطاقها وأثارها؛ بغية اتخاذ الحلول والمعالجات الناجعة. الاستفادة من التقنية الحديثة في ضبط حضور وانصراف الموظفين ومراقبة انضباطهم، مثل: الأنظمة الذكية كالبصمة، والكاميرات، وغير ذلك. استخدام جملة من الحوافز الإيجابية مع الموظفين لتقليص المشكلة، وفي حال عدم الاستجابة، يمكن اللجوء للحوافز السلبية النظامية بصورة متدرجة. تفعيل سنة التجربة للموظفين الجدد بصراحة؛ وبما يؤدي إلى تخليص المنظمة من الأفراد المتقاعسين وغير الملزمين بمواعيد العمل والاستقرار الوظيفي. تنظيم دورات تدريبية للموظفين في مجالات: إدارة الوقت ومضيعاته، وأخلاقيات الوظيفة العامة، والامتنال والرقابة الذاتية، والمصلحة العامة، ونحو ذلك.</p>	<p>العمل على تطوير هذه المشكلة ومحاصرتها بكافة الطرق ومن خلال الحوافز الإيجابية والسلبية الممكنة.</p>	<p>انتشار مشكلة هدر وقت العمل في المنظمات محل الدراسة.</p>

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

- السام، بسام عبد الله، (2016). **الحوكمة في القطاع العام**. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البيشي، محمد، (2018). هل رضا العميل وتميز الخدمة الحكومية حق أم منحة. **مجلة التجارة والتمويل**. ع(4)، (74-85). <https://doi.org/10.21608/caf.2018.126308>
- الحري، بدر جزاء. (2202). تحديات الابتكار في منظمات القطاع العامة في المملكة العربية السعودية. دورية الإدارة العامة. مج (26)، (594-334). <https://doi.org/10.36715/0328-062-995-001>
- الخريجي، مشاعل. (1202). قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. ع (95)، (482-522).
- الذقن، أحمد السيد، (0202). تطور أجيال الإدارة العامة ومستقبل الإدارة الحكومية العربية، **المجلة العربية للإدارة**، مج (04) ع(1)، (942-662). <https://doi.org/10.21608/aja.2020.77703>
- السرطان، حسين؛ الخزاعلة، محمد. (0202). مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**. مج (71)، ع (2)، (491-961). <https://doi.org/10.36394/jhss/17/2A/6>
- عبد الرحمن، محمد رمضان. (3202). العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية بجامعة قناة السويس**، مج (41)، ع (3)، (824-884). <https://doi.org/10.21608/jces.2023.321444>
- العربي، فاطمة إدريس؛ وسعد الدين، احمد عبد القادر. (1202). واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. **مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة**. ع (611).
- <https://doi.org/10.21608/maed.2021.232911>
- العريفي، أمينة رمضان. (2202). البيروقراطية بين النظرية والتطبيق. **مجلة العلوم الإنسانية بجامعة المرقب**. ع(42)، (76-61).
- العنوان، جعفر احمد. (7102). عوامل الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة ميدانية، **مجلة الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز**. مج (03)، ع1، (071-931).
- <https://doi.org/10.4197/Eco.30-1.5>
- العمري، محمد سعيد؛ والعصمي، ممدوح محمد. (7102). العلاقة بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة**، مج (13)، ع1، (801-16).
- القحطاني، سالم؛ الشمري، عبد الرحمن. (0002). اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- الكايد، زهير. (3002). الحكمانية: قضايا وتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيجي، رولا. (9102م). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. رسالة

ماجستير غير منشورة، القدس: جامعة القدس.

المروان، مصعب؛ أبو خشبه، عبد العال؛ السعد، صالح. (2020). دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري في وحدات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. مج (5)، 91ع  
[https://doi.org/10.21608/ajahs.2021.182275.\(981-521\)](https://doi.org/10.21608/ajahs.2021.182275.(981-521))

موقع الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 0302 (./ra/as.vog.0302noisiv:spth)

الهندي، وحيد؛ المطلق، نايف. (9102). نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. دورية الإدارة العامة. مج (95)، 4ع، (077-686).

<https://doi.org/10.36715/0328-059-004-001>

الورهي، أفنان. (2019م). واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### ثانيا- المراجع الأجنبية:

Alenezi, H., Higgs, M., & Snowden, N. (2021). Challenges facing Saudi public sector leaders during change. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(12), 14-24. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.003>

Alharbi, R. F. (2021). A four-year experience in the public sector: An analytical study of a governance model for the achievement of Saudi Arabia's vision 2030. *Journal of Law Sciences*, 19(3), 1. <https://doi.org/10.36394/jls.v19.3>.

Alqooti, A. A. (2020). Public governance in the public sector: Literature review . *International Journal of Business Ethics and Governance*, 14-25. DOI: 10.51325/ijbeg.v3i3.47

AlKhamis, A., Dweiri, F., & Sarker, A. (2020). Development of Governance Indicators for Accessible and Inclusive Urban Development (AIUD). *University of Sharjah Journal for Social Studies and Humanities*. <https://doi.org/10.36394/jhss/19/1/2>

Alsharif, T. A. (2019). Proposal for Saudi Universities Governance in the Light of Principles of Organization for Economic Cooperation and Development. *Journal of Educational Issues*, 5(1), 87-117. doi:10.5296/jei.v5i1.14561

Andreasson, J., Ljungar, E., Ahlstrom, L., Hermansson, J., & Delve, L. (2018). Professional Bureaucracy and Health Care Managers' Planned Change Strategies: Governance in Swedish Health Care. *Nordic journal of working life studies*, 8(1), 23-41. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i1.104849>

Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices. *Public Organization Review*, 20(2), 337-350. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6>

Caiden, E. (1981). Public administration and bureaucratic corruption. *Hong Kong Journal of Public Administration*, 3(1), 56-71. doi.org/10.1080 /02529165.1981.10800097

- Cervantes, N., & Radge, Z. (2018). Weber's bureaucratic model in Brazil: The corruption of ideas as obstacles to the implementation of public policies. *Geoforum*, 95, 165-168. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.06.015>
- Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The impact of good governance on the people's satisfaction with public administrative services in Vietnam. *Administrative Sciences*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci12010035>
- Dudau, A., Kominis, G., & Brunetto, Y. (2020). Red tape and psychological capital: a counterbalancing act for professionals in street-level bureaucracies. *Journal of Professions and Organization*, 7(3), 334-350. doi: 10.1093/jpo/joaa024
- Fleming, S., & McNamee, M. (2005). The ethics of corporate governance in public sector organizations: Theory and audit. *Public Management Review*, 7(1), 135-144. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339455>
- Fuenzalida, J. (2024). Red Tape and Burnout Risks In The Public Service (Doctoral Dissertation, Department of Industrial Engineering, Universidad de Chile).
- Gisselquist, R. M. (2012). Good governance as a concept, and why this matters for development policy. WIDER Working Paper. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/81039/1/688432662.pdf>
- Gong, T., & Yang, S. L. (2019). Controlling Bureaucratic Corruption. Oxford University Press. doi: [10.1093/acrefore/9780190228637.013.1463](https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1463)
- Hair, J.F.; Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hanoteau, J., Pawitan, G., & Vial, V. (2021). Does social capital reduce entrepreneurs' petty corruption? *Papers in Regional Science*, 100(3), 651-671. DOI: 10.1111/pirs.12588
- Hattke, F., Hensel, D., & Kalucza, J. (2020). Emotional responses to bureaucratic red tape. *Public Administration Review*, 80(1), 53-63. DOI: 10.1111/puar.13116.
- Herawaty, H. (2017). Good Governance and Strengthening the Management of Civil Servant Towards to World Class Bureaucracy. *Papua Law Journal*, 2(1), 40-51. <https://doi.org/10.31957/plj.v2i1.596>
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Dewi, K. S., & Prasetyo, J. H. (2023). The Importance of Good Governance in the Public Organization. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 75-89. <http://dx.doi.org/10.28991/HIJ-2023-04-01-06>
- Kaufmann, W., Taggart, G., & Bozeman, B. (2019). Administrative delay, red tape, and organizational performance. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 529-553. DOI: 10.1080/15309576.2018.1474770
- Labolo & Etin.(2017).Bureaucratic Reform and The Challenge of Good Governance Implementation

- in Indonesia. *Asia Journal of Public Affairs and Politics*. DOI: 10.33701 /ijok.v3i2.591
- Nag, N. S. (2018). Government, Governance and Good Governance. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 122- 130. <https://doi.org/10.1177/0019556117735448>
- Nanda, V. P. (2006). The "good governance" concept revisited. *The ANNALS of the American academy of political and social science*, 603(1), 269-283. <https://doi.org/10.1177/0002716205282847>
- Paulin, A. A., Anthopoulos, L. G., & Reddick, C. G. (Eds.). (2017). *Beyond Bureaucracy: Towards Sustainable Governance Informatisation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54142-6>
- Posse, B. O. (2023). The importance of working models in the relationships between green tape and. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 361-384. [https://estudogeral.uc.pt/retrieve/262861/B%C3%A1rbara%20Posse\\_WOPP.pdf](https://estudogeral.uc.pt/retrieve/262861/B%C3%A1rbara%20Posse_WOPP.pdf)
- Reinsberg, B., Stubbs, T., Kentikelenis, A., & King, L. (2020). Bad governance: How privatization increases corruption in the developing world. *Regulation & Governance*, 14(4), 698-717. doi:10.1111/rego.12265
- Runya, X., Sun, Q., & Si, W. (2015). The third wave of public administration: The new public governance. *Canadian Social Science*, 11(7), 11-21. DOI: 10.3968/7354
- Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39-46. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>
- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2021). Enhancing zakat compliance through good governance: a conceptual framework. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(1), 136-154. DOI 10.1108/IJIF-10-2018-0116
- Serpa, S., & Ferreira, C. M. (2019). The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*, 7(2), 12-18. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v7i2.3979>
- Steijn, B., & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80. DOI: 10.1111/padm.12352
- Su, H., Lu, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Good governance within public participation and national audit for reducing corruption. *Sustainability*, 15(9), 7030. <https://doi.org/10.3390/su15097030>
- Tamma, S. (2016). Paradox of Bureaucracy Neutrality in the Indonesia Regional Election. *PALITA: Journal of Social-Religi Research*, 1(2), 95-112. <https://doi.org/10.24256/pal.v1i2.321>
- Tull, S and Hawkins, I. (1987). *Marketing Research: Measurement and Method: A Text with Cases*. 4th Edition, Macmillan Pub. Co., New York.

- UNDP. (2010). Public principles, institutional capacity and quality. Retrieved from [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Ch8.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Towards_SustainingMDGProgress_Ch8.pdf)
- Van Dijck, C., & Steen, T. (2023). Collaborating for Innovation: A systematic review of the red tape effects at play. *International Journal of Public Administration*, 46(14),994-1005. doi.org/10.1080/01900692.2022.2062382
- Vogel, R., Vogel, D., & Reuber, A. (2023). Finding a mission in bureaucracies: How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration*, 101(4), 1503-1525. DOI: 10.1111/padm.12895
- World Bank. (1989). Sub-Saharan Africa. From Crisis to Sustainable Growth: A Long-Term Perspective Study.

**الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:** Romanized Arabic References:

- 'awwalā- al-marājī'u al-'arabiyyatu
- albassāmu bassāmu 'abdi Allāhi (2016). al-ḥḥūkmātu fī alqitā'i al'āmmi al-rīāḍu ma'hadu al'idārati al'āmmati
- albayashiyyu muḥammadun (2018). hal riḍā al'amīli watamayyuzu alkhidmati alḥukūmiyyati ḥaqqun 'am minḥatun mijallatu al-tijārati wa-l-tamwīli ' (74-85). <https://doi.org/10.21608/caf.2018.126308>
- alḥarbiyyu bdr jazā'in (2022). taḥḍiāat aliābtikāri fī munazzamāti alqitā'i al'āmmati fī almamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati dawriyyatu al'idārati al'āmmati mj (62)، (433-495).<https://doi.org/10.36715/0328-062-995-001>
- alkhurayjiyyu mashā'ilu (2021). qīāsu kafā'ati al'infāqi alḥukwami fī almamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati majallatu al'ulūmi aliājtimā'iyati wa-l-'insāniyyati ' (59)، (225-284).
- al-dqn 'aḥmd al-syd (2020). taṭawwuru 'ajyāli al'idārati al'āmmati wamustaqbila al'idārati alḥukūmiyyati al'arabiyyati almajallatu al'arabiyyatu lil-'idārati mj (40) '، (249- 266).<https://doi.org/10.21608/aja.2020.77703>
- al-srḥān ḥsyn al-khazā'la muḥamd (2020). mstū mmārsa al-ḥwkma alma'uassī#ta fī kulliyyati al-trbya bi-l-jām'a al-hāshmya min wjha nẓr 'a'ḍā' hy'i al-tadrīsi fyhā mjla jām'a al-shārqa lil-'ulūmi al-'insānya wa-l-iājtimā'iyati mj (17)، ' (2)، (169-194).<https://doi.org/10.36394/jhss/17/2A/6>
- 'abd al-Raḥmāni muḥammad rmḍān (2023). al'alāqatu bayna ḥawkimati almawāridi albashariyyati wa-l-fasādi al'idāaryi bi-l-taṭbīqi 'alā wazārati al-tanmiyyati almaḥalliyyati almiṣriyyati almajallatu al'ilmiyyatu lil-dirāsāti al-tijāriyyati bijāmī'ati qanāti al-su'aysi mj (14)، ' (3)، (428-488).<https://doi.org/10.21608/jces.2023.321444>
- al'arabiyyu fāṭimatu 'idrīsa wasa'du al-dīni aḥmd 'abdi alqādiri (2021). wāqī'u taṭbīqi al-

h̄h̄ūkmati fī al'idārati al'āmmati lil-ta'līmi bimiṅṭaqi jāazāna mijallatu kulliyati al-tarbiyati bijāmi'ati almanṣūri ' (116).

<https://doi.org/10.21608/maed.2021.232911>

al'urayfiyyu āminatu ramaḍāna (2022). al-bbīrwaqriā'āatuya bayna al-nazariyyati wa-l-taṭbīqi majallatu al'ulūmi al'insāniyyati bijāmi'ati almarqabi ' (16-67).

al'alawānu ja'faru aḥmd (2017). 'awāmīlu alfasādi al'idāryi fī al'ajhizati alḥukūmiyyati al-su'ūdiyyati dirāsātun muydiānaya majallatu aliāqtiṣādi wa-l-'idārati bijāmi'ati almaliki 'abdi al'azizi mj (30), ' (139-170).

<https://doi.org/10.4197/Eco.30-1.5>

al'umariyyu muḥammadu sa'īdin wa-l-'aṣamiyyu mamdūḥu muḥammadin (2017). al'alāqatu bayna al'bī'ati al-dākhiliyyati wa-l-'ādā'i alwazīfiyyi ladā al'āmilīna bi-l-'ajhazti alḥukūmiyyati al-su'ūdiyyati bimadīnati al-rīāḍi dirāsātun taṭbīqiyyatun mijallatu jāmi'ati almaliki 'abdi al'azizi lil-iāqtiṣādi wa-l-'idārati mj (31), ' (61-108).

alqaḥaṭiā'ā'uny sālīmun al-shumaryi 'abdu al-Raḥmāni (2000). a'atajjuāahā'ut almū'azzafina naḥwa ba'ḍi al-ḥawāhiri al-salbiyyati fī 'ajhizati alqitā'i al'āmmi bi-l-mamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati al-rīāḍu maṭābī'u jāmi'ati almaliki sa'ūd

alkāyīdu zuhayrun (2003). alḥakamāniyyatu qaḍyā wataṭbīqātīn alqāhiratu almunazzamatu al'arabiyyatu lil-tanmiyyati al'idāriyyati

alkabbajiyu rwlā (2019م). dawru al-h̄h̄ūkmati fī alḥaddi mina alfasādi fī mu'uassasāti alqitā'i al'āmi alfilastīniyyi risālatu muājastyr ghayru manshūratin alqudsi jāmi'atu alqudsi

almarwān muṣ'abun 'abū khshbh 'abd al'āli al-sa'du ṣālḥ (2021). dawru al-h̄h̄awikami fī mukāfahati alfasādi al'idāryi fī waḥadāti alqitā'i al'āmmi bi-l-mamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati almajallatu al'arabiyyatu lil-'ādābi wa-l-dirāsati al'insāniyyati mj (5), ' (125-189).  
<https://doi.org/10.21608/ajahs.2021.182275>

maqwi'u al-ru'uyati alwaṭaniyyati lil-mamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati 2030 (<https://vision2030.gov.sa/ar/>).

alhindiyu waḥīdun almuṭlaqu nāyifun (2019). namwadhj muqtaraḥun linizāmi alḥawāfizi wa-l-mukāfa'āti fī nizāmi alkhidmati almadaniyyati bi-l-mamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati dawriyyatu al'idārati al'āmmati mj (59), ' (686-770).

<https://doi.org/10.36715/0328-059-004-001>

alwarihiyyu 'afnāna (2019م). wāqi'u taṭbīqi al-h̄h̄ūkmati fī wazārati al-ta'līmi bi-l-mamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati risālatu miājastyr manshūratin al-rīāḍu jāmi'atu al'imāmi muḥammadi bni su'ūdin al'islāmiyyati

الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً- المتغيرات الديموغرافية والشخصية:

1- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2- المؤهل التعليمي:

( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم وثانوية عامة

3- الدورات التدريبية في مجال الحوكمة: ..... دورة (حدد).

4- عدد سنوات الخبرة: ..... سنة

ثانياً- محاور الدراسة:

المحور الأول- فيما يلي عدد من العبارات تقيس مستوى الحوكمة في المنظمات العامة، يرجى قراءتها بتأني، ثم وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل رأيك:

م	الأبعاد	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الشفافية</b>						
1	يتم توعية الموظفين بأهمية الوضوح والشفافية في كل ما يتعلق بجوانب العمل وبصورة دائمة.					
2	توفر المنظمة تشريعات وأنظمة عمل واضحة ومعلنة للجميع.					
3	تقدم المنظمة معلومات واحصائيات وتقارير دقيقة حول أنشطتها وقراراتها المختلفة.					
4	تتيح المنظمة الفرصة للموظفين للاطلاع على التوجهات وخطط العمل المستقبلية.					

				5	تفصح المنظمة عن الطرق والآليات التي تتبعها في استخدام مواردها المختلفة.
البعد الثاني: المساءلة والمحاسبة					
				6	تقوم المنظمة بتوعية الموظفين بالواجبات والمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.
				7	يتم توعية الموظفين في المنظمة بأهمية المساءلة والمحاسبة بصورة دورية.
				8	توضح المنظمة للموظفين الإجراءات والقواعد والآليات المتبعة في تطبيق المساءلة والمحاسبة
				9	يتم تطبيق المساءلة بناء على معلومات وبيانات دقيقة وموثوقة في حال اكتشاف أي مخالفة.
				10	يتم متابعة التقارير الخاصة باستخدام موارد المنظمة ومقدراتها بصفة دورية.
				11	تحرص المنظمة على أن يتحمل المديرين المسئولية القانونية عن قراراتهم وتصرفاتهم المختلفة.
				12	يتم مساءلة ومحاسبة متخذي القرارات متى ما دعت الحاجة إلى ذلك.
				13	يتم تطبيق المساءلة والمحاسبة على أي موظف مهما كان موقعه الوظيفي.
البعد الثالث: سيادة القانون					
				14	يتم توعية الموظفين بصفة دورية حول سيادة القانون وأهمية تطبيقه على الجميع داخل المنظمة.
				15	يتم تطبيق اللوائح والأنظمة على الموظفين دون استثناء داخل المنظمة.
				16	يتم إعلام الموظفين الجدد بالمنظمة بكافة الأنظمة واللوائح التي تخص العمل.
				17	يمارس أصحاب المديرين صلاحياتهم في حدود الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة رسمياً.
				18	تحرص المنظمة على تحقيق التناسب بين المخالفة والعقوبة المطبقة في حال ارتكاب أي مخالفة.
				19	توفر المنظمة آلية لتلقي الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين بعد تطبيق الأنظمة واللوائح بحقهم.

البعد الرابع: المشاركة						
					تشرك المنظمة الموظفين وأصحاب المصلحة في صياغة السياسات والإجراءات التي تخص العمل.	20
					تشرك إدارة المنظمة الموظفين في عملية صناعة القرارات الإدارية المتصلة بالعمل.	21
					توفر المنظمة مناخ تنظيمي مناسب يحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في كل ما يتعلق بالعمل.	22
					تطبق المنظمة سياسة الباب المفتوح وبما يتيح للموظفين طرح مشكلاتهم ومقترحاتهم العملية.	23
					تشجع المنظمة الموظفين على إبداء الآراء وتقديم الأفكار الإبداعية دون الخوف من أي نقد.	24
					يوجد لدى المنظمة نظام معلومات إدارية فاعل يقدم تغذية راجعة للموظفين ويسهم في مشاركة المعرفة.	25

المحور الثاني- فيما يلي عدد منها، يرجى قراءة العبارات التالية بتأني ووضع علامة (P) أمام العبارة التي تمثل رأيك:

م	الأبعاد	موافق بشدة	موافق	متوسطة	بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول: استغلال السلطة لخدمة مصالح خاصة							
1	يستغل بعض الموظفين السلطة لخدمة مصالحهم الذاتية.						
2	يستغل بعض الموظفين السلطة لخدمة مصالح اجتماعية خاصة بأقاربهم وذويهم.						
3	ينحاز الموظفون لمصالحهم الخاصة عندما تتعارض مع مصالح المنظمة.						
4	يتستر بعض المديرين على المخالفات وممارسات الفساد الصادرة عن موظفين تربطهم بهم علاقة قرابة أو صداقة.						
5	يمارس بعض الموظفين السلطة الممنوحة لهم لابتزاز بعض المستفيدين من خدمات المنظمة.						

					6	يتحيز المديرين في تقييم الأداء الوظيفي لصالح بعض الموظفين الذين تربطهم علاقة خاصة (قرب، صداقة، مصلحة).
البعد الثاني: هدر وقت العمل						
					7	لا يلتزم بعض الموظفين بموعد الدوام الرسمي حضوراً وانصرافاً.
					8	لا يتواجد بعض الموظفين على مكاتبهم أثناء فترة الدوام الرسمي.
					9	يستغل بعض الموظفين وقت العمل لإجراء الاتصالات والمكالمات الهاتفية لأغراض شخصية.
					10	يؤخر بعض الموظفين إنجاز المعاملات والأعمال الموكلة إليهم عن مواعيدها المفترضة.
					11	يسمح بعض الموظفين في الزيارات الخاصة من قبل بعض أقاربهم وأصدقائهم أثناء الدوام الرسمي.
					12	يقضي بعض الموظفين قسطاً من وقت العمل في متابعة وسائل التواصل الاجتماعي.
					13	لا يحضر بعض الموظفين الاجتماعات الإدارية في الموعد المحدد.
البعد الثالث: استغلال موارد المنظمة لأغراض خاصة						
					14	يستخدم بعض الموظفين موارد المنظمة في الأمور الشخصية (التلفونات، وآلات الطباعة والتصوير ... وغيرها).
					15	يستخدم بعض الموظفين ممتلكات المنظمة في الأغراض العائلية (السيارات ووسائل النقل ... وغيرها).
					16	ينفق بعض المديرين أموال المنظمة في تكوين سمعة شخصية في وسائل الإعلام المختلفة.
					17	يكلف المديرين بعض الموظفين الذين تربطهم بهم علاقات صداقة بمهام خارجية للاستفادة المادية.
					18	يحايي المدبرون بعض الموظفين في توزيع المكافآت والحوافز المادية.

## The Role of Governance in Reducing Negative Bureaucracy in Saudi Public Organizations: A Field Study of a Sample of Administrative Leaders

Abdulaziz Waleed Taher <sup>(1)</sup>

Abdulmalek Taher Al-Hajj <sup>(2)</sup>

### Abstract:

The present study aimed to identify the level of governance implementation in Saudi public organizations, as well as the current prevalence of negative bureaucracy within their units, and to measure the impact of adopting the governance approach in reducing negative bureaucracy. The descriptive survey method was employed, using a questionnaire as the tool for collecting field data from a purposive sample of 176 administrative leaders in public organizations in the city of Riyadh. The study reached several key findings. Most notably, the participants perceived that the implementation of governance in public organizations is, overall, at a moderate level across all its dimensions (transparency, accountability, and participation), except for the rule of law, which was applied at a relatively high level. The sample also acknowledged the presence of negative bureaucracy at a relatively high level in the organizations covered by the study. The most prominent manifestations of negative bureaucracy were the abuse of administrative authority for personal interests, followed by the misuse of organizational resources for self-serving purposes, and then the waste of working time. Moreover, the study revealed a statistically significant inverse effect of governance on negative bureaucracy, as an overall dependent variable. Governance was found to explain 69% of the variance in negative bureaucracy, indicating that the application of governance substantially limits the spread of negative bureaucracy, while the remaining variance is attributable to other factors.

---

(1) Governance and Strategic Planning - Saudi Telecom Sector (Riyadh - K.S.A.)  
sbenmessaoud@sharjah.ac.ae

(2) College of Business Administration - King Saud University (Riyadh - K.S.A.)

In light of these findings, several recommendations were proposed to assist public organizations in promoting a culture of good governance.

**Keywords:** Good governance, bureaucracy, administrative corruption, public organizations, leadership, red tape.