

عنوان البحث/

أثر التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة المؤسسية بالأجهزة الإدارية
بالقطاع العام

أسم الطالب /

حسين محمد الهاجري

مشروع تخرج ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف د/

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

تاريخ التقديم/

أسئلة البحث

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية إدارية معاصرة تتمثل في كيفية تحويل الاستثمارات التقنية في القطاع العام إلى أدوات رقابية وتنظيمية تضمن النزاهة وتكافؤ الفرص. وإحاطة هذه الإشكالية بجميع أبعادها، تم صياغة تساؤل رئيس يتبعه منظومة من الأسئلة الفرعية التحليلية:

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة في تعزيز وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية والحد من الممارسات البيروقراطية بالأجهزة الإدارية بالقطاع العام؟

الأسئلة الفرعية والتحليلية المفتتة للمشكلة:

سؤال الواقع التقني: ما هو واقع الجاهزية الرقمية ومستوى تطبيق أدوات وآليات التحول الرقمي (البنية التحتية، المنصات الإلكترونية، وأتمتة التدفقات الإجرائية) في الأجهزة الإدارية العامة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين والقيادات؟

سؤال واقع الحوكمة: ما هو مستوى الالتزام الفعلي والمدرّك بمبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية والإفصاح، المساءلة القانونية، العدالة وتكافؤ الفرص، والكفاءة التشغيلية) في الأجهزة محل الدراسة؟

سؤال الأثر الإحصائي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لتبني التحول الرقمي بأبعاده (التقنية، البشرية، والتنظيمية) في تعزيز وتفعيل الحوكمة المؤسسية داخل بيئة العمل الحكومية؟

سؤال الفروق الديموغرافية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات وتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أثر التحول الرقمي في الحوكمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سؤال المعوقات والتحديات: ما هي أبرز العقبات والتحديات (سواء كانت معوقات تشريعية، أو تنظيمية، أو بشرية تتعلق بمقاومة التغيير، أو تقنية تتعلق بالأمن السيبراني) التي تحد من الاستفادة الشاملة من التحول الرقمي كرافعة أساسية للحوكمة؟

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة، عبر اتخاذها لمنهجية علمية صارمة وأدوات تحليلية رصينة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والإجرائية المتكاملة، والتي تخدم حقل الإدارة العامة وتساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

• الهدف الأول: تشخيص واستقراء واقع التحول الرقمي:

الوقوف على الواقع الفعلي للبنية التحتية التقنية والأنظمة الرقمية المعتمدة في الأجهزة الإدارية (محل الدراسة)، وتحديد مستويات الجاهزية الرقمية، ورصد المدى الذي وصلت إليه عمليات أتمتة الخدمات، وهندسة المعاملات الداخلية (بين الإدارات) والخارجية (الموجهة للمستفيدين).

• الهدف الثاني: تقييم مستويات الامتثال لمبادئ الحوكمة:

قياس وتحليل مستوى الالتزام الفعلي بممارسات الحوكمة المؤسسية والنزاهة الإدارية في القطاع المستهدف، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، وفجوات الأداء والضعف في الآليات الرقابية والتشريعية الحالية لمحاولة معالجتها.

• الهدف الثالث: نمذجة وقياس الأثر الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات:

اختبار طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية، والتحقق من حجم ونوع الأثر الإحصائي الذي يتركه تبني "التحول الرقمي" بآلياته المختلفة (كمتغير مستقل) في دعم وتعزيز الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية (الشفافية، والمساءلة، والعدالة وتكافؤ الفرص، والكفاءة التشغيلية) باعتبارها (متغيرات تابعة).

• الهدف الرابع: تفكيك وتحليل حزمة التحديات والمعوقات:

استكشاف، وتصنيف، وتبويب التحديات والمعوقات المتعددة الأبعاد (سواء كانت بشرية تتعلق بالثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، أو تقنية ترتبط بالأمن السيبراني وتكامل الأنظمة، أو تنظيمية تتعلق بالتشريعات والقوانين) والتي تحد من الاستفادة القصوى من مخرجات التحول الرقمي في تمكين الحوكمة.

• الهدف الخامس: بناء نموذج استرشادي وصياغة التوصيات التطبيقية:

تقديم خارطة طريق ملموسة، ونموذج إداري مقترح، وتوصيات إجرائية وعملية قابلة للتنفيذ المباشر من قبل صناع القرار والقيادات العليا في القطاع العام، مستمدة من نتائج التحليل الميداني والإحصائي للبحث؛ بهدف ترسيخ بيئة عمل حكومية ذكية، شفافة، وفعالة تحاكي أفضل الممارسات والمعايير الدولية المعاصرة.

فرضيات البحث

بناءً على التراكم المعرفي والأدبيات السابقة، وفي ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها المحورية، تم صياغة فرضيات البحث لتكون بمثابة حدوس علمية مؤقتة يخضعها الباحث للاختبار الإحصائي. وقد صيغت هذه الفرضيات بشكل تفصيلي يغطي الأبعاد الإجمالية والفرعية للمتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الحكومة المؤسسية)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الأثر الإجمالي)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لتطبيق التحول الرقمي بأبعاده الإجمالية في تعزيز وتفعيل الحكومة المؤسسية بالأجهزة الإدارية بالقطاع العام."

ولأغراض التحليل الإحصائي الدقيق وتفكيك هذه العلاقة الكلية، ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأتمتة الإجراءات والخدمات الحكومية (كمعدل للمتغير المستقل) في رفع مستويات الشفافية والإفصاح الحر عن المعلومات والبيانات للمستفيدين والجهات الرقابية.

• الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لربط وتكامل الأنظمة الرقمية والرقابة الإلكترونية الفورية في تفعيل وتطوير آليات المساءلة والمحاسبة الإدارية، وتقليص فرص الاجتهادات الشخصية والانحرافات.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لتطوير المهارات الرقمية وبناء القدرات التقنية والمعرفية للموظفين العموميين في تحسين معايير الكفاءة والفعالية التشغيلية وضبط جودة الأداء المؤسسي.

• الفرضية الفرعية الرابعة (إضافية لتعزيز الأبعاد):

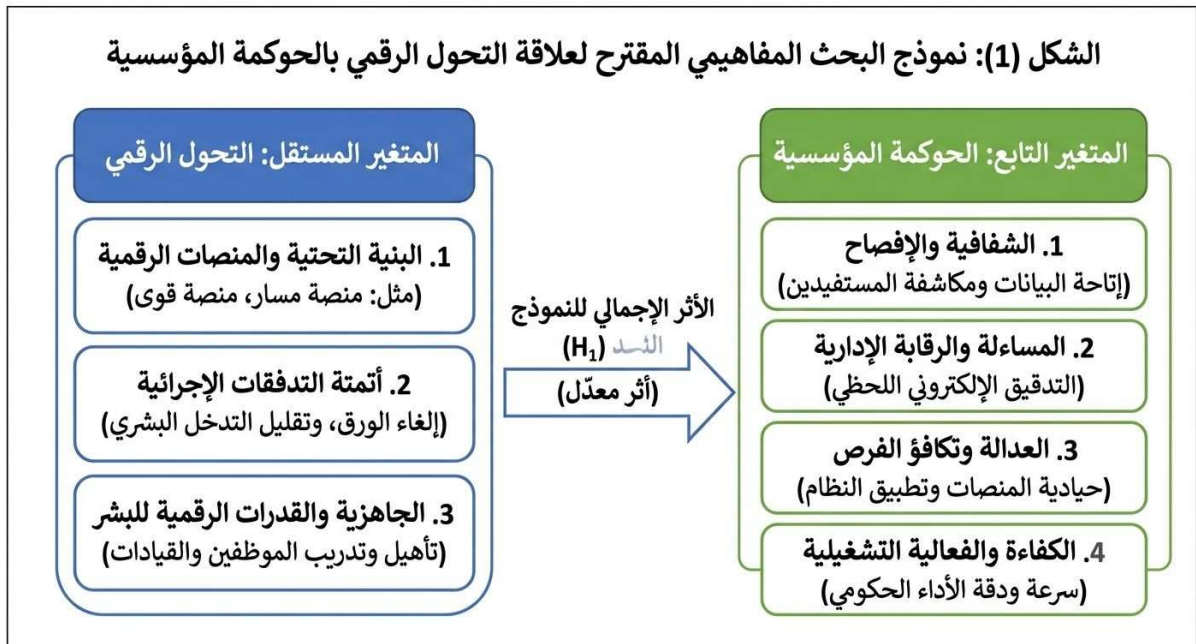
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للبنية التحتية والأنظمة الأمنية السيبرانية المحكمة في ترسيخ قيم العدالة وتكافؤ الفرص وحماية سرية بيانات المستخدمين.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الفروق الديموغرافية)

تستهدف هذه الفرضية قياس مدى تباين واختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية:

رسم نموذج البحث

الشكل (1): نموذج البحث المفاهيمي المقترح لعلاقة التحول الرقمي بالحوكمة المؤسسية



مكان التطبيق المقترح للبحث

الجهة المستهدفة بالدراسة: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية (المركز الرئيسي بالرياض، والفروع والقطاعات التابعة لها بمختلف المناطق).

مبررات ودواعي الاختيار العلمي والمنهجي لمجتمع الدراسة:

إن اختيار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كبيئة تطبيقية وميدانية لهذه الدراسة لم يكن اختياراً عشوائياً، بل استند إلى مجموعة من المبررات المنهجية والاستراتيجية التي تمنح البحث عمقاً تحليلياً وثقلاً علمياً، وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

١. الضخامة الهيكلية وتنوع القطاعات الإدارية:

تُعد هذه الوزارة من كبرى الوزارات السيادية والخدمية في المملكة العربية السعودية؛ حيث دُمجت فيها قطاعات حيوية تشمل: (العمل، والتنمية الاجتماعية، والخدمة المدنية). هذا الاندماج التاريخي خلق منظومة إدارية بالغة التعقيد والضخامة، تدير شؤون الموظفين العموميين والقطاع الخاص على حد سواء. وبالتالي، فإن دراسة التحول الرقمي والحوكمة في هذه البيئة يوفر نموذجاً مثالياً وممثلاً حقيقياً لواقع الإدارة العامة الحديثة، ويسمح بتعميم النتائج بموثوقية عالية.

١. الريادة الرقمية الاستثنائية وامتلاك المنصات السيادية:

قطعت الوزارة أشواطاً طموحة ومتقدمة جداً في هندسة وأتمتة إجراءاتها الإدارية، وتحولت إلى "وزارة بلا ورق" عبر إطلاق وإدارة منصات رقمية عملاقة ذات أبعاد رقابية وتنظيمية:

• **منصة (مسار):** المعنية بإدارة وتطوير رأس المال البشري في القطاع الحكومي، وحوكمة الترقيات، والخدمات الوظيفية لجميع موظفي الدولة.

• **منصة (قوى):** الواجهة الرقمية المنظمة لقطاع العمل والتشغيل.

• بالإضافة إلى أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي الإلكتروني. هذا العمق التقني يوفر للبحث أرضية خصبة ومادة علمية دسمة لقياس أثر التكنولوجيا من مجرد أداة "تسهيلية" إلى أداة "حكومية ورقبية".

١. النضج المؤسسي في تفعيل أطر الحوكمة والالتزام:

تتميز الوزارة بوجود بنية تنظيمية متطورة تدعم قيم الحوكمة؛ حيث استحدثت إدارات ووحدات متخصصة مثل: (إدارة الالتزام، إدارة المراجعة الداخلية، واللجان العليا للحوكمة). هذا النضج المؤسسي يسهل عملية المقارنة العلمية والميدانية بين المستهدفات الاستراتيجية المخططة للحوكمة (كالنزاهة، والشفافية، والحد من الفساد) وبين المخرجات الملموسة للأنظمة التقنية، مما يعطي البحث عمقاً تشخيصياً حقيقياً.

١. وفرة وتنوع مجتمع الدراسة (الثراء الإحصائي):

يتيح اختيار هذه الوزارة وفروعها إمكانية الوصول إلى مجتمع دراسة ضخم ومتنوع ديموغرافياً ووظيفياً. هذا المجتمع يضم: (قيادات عليا صانعة للقرار، قيادات وسطى مشرفة على التنفيذ، وموظفين تنفيذيين يتعاملون مع الأنظمة الرقمية بشكل يومي). هذا التنوع البشري يضمن للباحثة سحب عينة

ممثلة وشاملة، تُثري نتائج التحليل الإحصائي، وتمنح أداة الدراسة (الاستبيان) صدقاً وثباتاً علميين مرتفعين عند المعالجة عبر نظام SPSS.

١. الارتباط المباشر بمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠:

تقع الوزارة في قلب الحراك التطويري للمملكة، فهي الجهة المسؤولة عن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ومستهدفاتها تتقاطع مباشرة مع محور "الحكومة الفاعلة" في الرؤية. لذلك، فإن دراسة هذا المكان تحديداً يضيف على البحث صفة "المواكبة الوطنية والاستراتيجية"، ويجعل التوصيات المستخرجة ذات قيمة تطبيقية مباشرة يمكن لصناع القرار الاستفادة منها في تطوير الأنظمة الإدارية الحكومية الأخرى.

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

لضمان الدقة الأكاديمية وتحقيق معايير البحوث الرصينة، تعتمد الدراسة على التصميم المنهجي التالي:

• **منهج البحث:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر كفاءة في الدراسات الإدارية والإنسانية. ويقوم على خطوتين متكاملتين: الأولى هي "الوصف الحثيث" لأبعاد التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة عبر تتبع الأدبيات والنظريات؛ والثانية هي "التحليل الاستدلالي" للبيانات الميدانية لاستكشاف العلاقات والأثر واختبار الفرضيات.

• **مجتمع الدراسة (Population):** يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والإداريين والقيادات العاملين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والذين يتعاملون بشكل يومي مع الأنظمة والمنصات الرقمية المحدثة.

• **عينة الدراسة (Sample):** سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) من مجتمع الدراسة. وبناءً على المعادلات الإحصائية المقررة لتحديد حجم العينة (مثل معادلة ستيفن ثامبسون)، يُستهدف أن لا تقل العينة المستجيبة عن ٣٥٠ إلى ٤٠٠ مفردة لضمان تمثيل المجتمع وتعميم النتائج بثقة تصل إلى ٩٥٪.

• **أداة الدراسة (Research Instrument):** سيتم تصميم استبيان علمي مقنن كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتتكون الأداة من ثلاثة أجزاء أساسية:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية والتصنيفية للمبحوثين.

الجزء الثاني: مقياس التحول الرقمي ويضم (٣ محاور تفصيلية بواقع ١٥ عبارة).

الجزء الثالث: مقياس الحوكمة المؤسسية ويضم (٤ محاور تفصيلية بواقع ٢٠ عبارة).

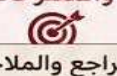
وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجات الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

• الأساليب والمعالجات الإحصائية المتوقعة: لمعالجة البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتطبيق الاختبارات التالية:

• الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب الأهمية النسبية للمحاور.

• الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات: معامل الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات الديموغرافية، بالإضافة إلى اختبار (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

المخطط الهيكلي المقترح

القسم الرئيسي	المحتويات التفصيلية
الصفحات التمهيدية والإدارية 	• صفحة العنوان والشعار الرسمي. • قرارات لجنة التحكيم والمناقشة. • الإهداء والتقدير والامتنان للجهات الداعمة. • مستخلص الدراسة باللغة العربية (Abstract). • مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract). • الفهارس العامة (فهرس المحتويات، فهرس الجداول، فهرس الأشكال والرسوم البيانية).
الفصل الأول الإطار العام والمنهجي للدراسة 	1.1 مفتح الدراسة وخلفيتها التاريخية. 1.2 مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها المحورية. 1.3 أهداف الدراسة (العامة والتفصيلية). 1.4 أهمية الدراسة (النظرية العلمية، والتطبيقية العملية). 1.5 فرضيات الدراسة وصياغتها الإحصائية. 1.6 النموذج المفاهيمي للدراسة ومحددات المتغيرات. 1.7 حدود الدراسة (الموضوعية، البشرية، البشري، المكانية، الزمانية). 1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية والنظرية.
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة 	المبحث الأول: التحول الرقمي في البيئة الإدارية الحكومية • أولاً: مفهوم ماهية التحول الرقمي ونشأته في القطاع العام. • ثانياً: مبررات وأهداف التحول الرقمي الحكومي. • ثالثاً: متطلبات وأبعاد التحول الرقمي الناجح (البنية التحتية، العنصر البشري، التشريعات). • رابعاً: استراتيجيات التحول الرقمي في ضوء رؤية السعودية 2030. المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية وتطوير الأداء العام • أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطورها في الفكر الإداري الحديث. • ثانياً: المبادئ العالمية والمحلية لحوكمة القطاع العام. • ثالثاً: ركائز الحوكمة (الشفافية، المساءلة، مكافحة الفساد، العدالة). • رابعاً: تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المنظمات البروقراطية. المبحث الثالث: مراجعة نقدية للدراسات السابقة والتعقيب عليها • أولاً: استعراض المحور الأول: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الإدارة. • ثانياً: استعراض المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الحوكمة والنزاهة في الأجهزة الحكومية. • ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة (أوجه الشبه والاختلاف، الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية، وكيفية الاستفادة منها في تصميم الأداة).
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات – المنهجية التطبيقية 	3.1 تحديد منهج البحث الفلسفي والتطبيقي. 3.2 مجتمع الدراسة وآليات حصر المفردات. 3.3 عينة الدراسة وطريقة سحبها وحساب حجمها إحصائياً. 3.4 أداة الدراسة (خطوات بناء الاستبيان وتوزيعه). 3.5 الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء للأداة) وصدق الاتساق الداخلي. 3.6 ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. 3.7 الأساليب الإحصائية والمعالجات المعتمدة في نظام SPSS.
الفصل الرابع التحليل الإحصائي للبيانات وعرض النتائج ومناقشتها 	4.1 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة ووصفها. 4.2 تحليل الاستجابات حول واقع تطبيق التحول الرقمي (المتغير المستقل). 4.3 تحليل الاستجابات حول مستوى الالتزام بالحوكمة المؤسسية (المتغير التابع). 4.4 اختيار الفرضية الرئيسية الأولى وتحليل الانحدار والارتباط. 4.5 اختيار الفرضيات الفرعية ومناقشة تفاصيل تأثير الأبعاد والمنصات الرقمية. 4.6 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فروق المتغيرات الديموغرافية باستخدام اختبارات T و F). 4.7 مناقشة نقدية معمقة للنتائج وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة والنظريات الإدارية.
الفصل الخامس الاستنتاجات، التوصيات، والمقترحات 	5.1 ملخص لأبرز النتائج والمخرجات الإحصائية والتحليلية التي توصل إليها البحث. 5.2 التوصيات الإدارية والإجرائية الموجهة للقيادات وصناع القرار بالوزارة والقطاع العام. 5.3 المقترحات البحثية المستقلة (أبحاث ودراسات مكملية مقترحة).
المراجع والملاحق 	• قائمة المراجع الأجنبية المحدث (وفق نظام APA 7th). • ملاحق الدراسة (نسخة من الاستبيان في صورته النهائية، قائمة بأسماء السادة المحكمين، خطابات تسهيل المهمة الميدانية).

جدول المحتويات

الرقم	المحتوى
١	صفحة العنوان
٢	الملخص
٣	المقدمة
٤	مشكلة البحث
٥	أهمية البحث
٦	أهداف البحث
٧	أسئلة البحث
٨	فرضيات البحث
٩	الإطار النظري
١٠	الدراسات السابقة
١١	منهجية الدراسة
١٢	مجتمع وعينة الدراسة
١٣	أداة الدراسة
١٤	تحليل البيانات
١٥	النتائج
١٦	مناقشة النتائج
١٧	التوصيات
١٨	الخاتمة
١٩	المراجع
٢٠	الملاحق

قائمة المراجع :

Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2021). Public management and governance (4th ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003004321>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2023). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jpart/muad012>

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.

Janowski, T. (2021). Digital government evolution: From e-government to smart government. *Government Information Quarterly*, 38(1), Article 101544.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101544>

Osborne, S. P. (Ed.). (2022). *The next public management: Modernizing the public sector in the digital age*. Palgrave Macmillan.

Secundo, G., Toma, A., Schiuma, G., & Passiante, G. (2024). Knowledge management practices for digital transformation in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 345–369. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0412>

World Bank. (2023). World development report 2023: Data and digital technologies for better governance. World Bank Publications.