

أثر الحوكمة الرقمية على تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري
دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

هانى بن شتيان البلادي

٢٤٣٠٠١٤٢٠

إشراف/

أ.د / فايز علي جراد

أستاذ إدارة الأعمال

أ.د / الفيصل عبد الحميد محمد

أستاذ إدارة الأعمال

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية على تعزيز الشفافية المؤسسية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات التنظيمية التي قد تعيق تطبيق تلك الممارسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين الحكوميين. وقد شملت أدوات التحليل الإحصائي التحليل الوصفي، واختبارات التباين الأحادي، والانحدار الخطي، وتحليل الارتباط، بالإضافة إلى اختبار الصدق والثبات وتحليل العوامل.

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية كان مرتفعاً، وأن المؤهل العلمي يمثل عاملاً مؤثراً في هذا الإدراك. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين تطبيق الحوكمة الرقمية وكل من الشفافية المؤسسية وفعالية مكافحة الفساد الإداري. بالمقابل، تبين أن التحديات التنظيمية تمثل عائقاً مؤثراً وسلباً في مستوى التطبيق. وقد أظهر تحليل الانحدار أن محاور الحوكمة الرقمية مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في مؤشري الشفافية والنزاهة المؤسسية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: تعزيز القيادة الرقمية، تحديث التشريعات المنظمة، تطوير البنية التحتية الرقمية، وتفعيل أدوات الإفصاح والمساءلة. كما أوصت بتأسيس هيئة وطنية للحوكمة الرقمية، وإجراء دراسات مستقبلية تحليلية ومقارنة لفهم أعمق للتطبيقات العملية في السياق المحلي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية، الشفافية المؤسسية، الفساد الإداري، التحديات التنظيمية.

إِهْدَاء

إلى من كانوا لي سندًا وعاونًا في كل مراحل حياتي،

إلى أُمِّي الغالية

إلى من كانت دعواتها نوري في عتمة الطريق، وسندًا لا يميل، ومعينًا لا ينضب...

إلى منبع الحنان والرضا، أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان، فما كنتُ لأبلغ ما بلغت لولا فضل الله ثم دعواتها التي كانت تسبقني في كل خطوة.

وإلى زوجتي الغالية

رفيقة الدرب، ونبض القلب... زوجتي الحبيبة، التي تحملت بصبرها أيامي المزدهمة، وآمنت بي حين كنت أرتبك، وساندتني حين تعبت. لكِ مني كل الشكر والامتنان، فأنتِ جزء لا يتجزأ من هذا الإنجاز.

كما لا يسعني إلا أن أخص إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا حولي دائمًا بكلمة طيبة، وسند صادق، ومواقف لا تنسى... أنتم الدفء الذي لا يخبو.

وإلى كل من كان له أثر، صغيرًا كان أو كبيرًا، في دعمي ومساندتي طوال فترة إعداد هذا البحث، من أساتذة أفاضل، وأصدقاء أوفياء، لكم كل الشكر والامتنان من القلب، ووفقكم الله كما وفقني.

وفي ختام هذه الكلمات، أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أساتذتي المشرفين لما قدّماه لي من توجيه علمي، وملاحظات بناءة، وصبر كريم. لقد كان لتشجيعهم وثقتهم بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة والوصول بها إلى مستواها الحالي. فجزاهم الله عني خير الجزاء.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أتم نعمته، ووهبني القوة والصبر لأصل إلى هذه المرحلة من رحلتي العلمية. أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين الأفاضل على دعمهم وتوجيهاتهم التي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا البحث وإخراجه بالصورة التي تليق به. كما أعرب عن خالص الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد، لما بذله من جهود كبيرة، ومتابعة حثيثة، وتوجيهات سديدة كان لها أكبر الأثر في إنجاز البحث. وأخص بالشكر والتقدير الدكتور / فايز علي جراد، لما قدمه من نصائح قيمة وتوجيهات أكاديمية ساهمت في توجيه مسار البحث وتحسين مخرجاته.

أسأل الله تعالى أن يجزأكم جميعاً خير الجزاء، وأن يجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

والله ولي التوفيق،

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	محتويات الدراسة
و	قائمة الجداول
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١-١ مقدمة
٢	٢-١ مشكلة الدراسة
٣	٣-١ أهمية الدراسة
٤	٤-١ أهداف الدراسة
٤	٥-١ تساؤلات الدراسة
٥	٦-١ فروض الدراسة
٥	٧-١ الدراسات السابقة
١٢	٨-١ التعليق على الدراسات السابقة
١٣	٩-١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٥	١٠-١ المنهجية وطرق البحث
١٦	١١-١ أدوات الدراسة
١٧	١٢-١ مجتمع وعينة الدراسة
١٧	١٣-١ حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٩	تمهيد
	المبحث الأول: الحوكمة الرقمية
٢٠	١-١-٢ مفهوم الحوكمة الرقمية
٢٢	٢-١-٢ أهمية الحوكمة الرقمية
٢٢	٣-١-٢ وظائف الحوكمة

٢٣	أهداف الحوكمة الرقمية	٤-١-٢
٢٦	التحول الرقمي كأداة جوهرية للحوكمة الرقمية	٥-١-٢
٢٦	أبعاد الحوكمة الرقمية	٦-١-٢
٢٨	البنية التحتية الرقمية	٧-١-٢
٢٩	الإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة البيانات والأمن السيبراني	٨-١-٢
٢٩	التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية	٩-١-٢
٣٠	الثقة وحماية الخصوصية كمحددات رئيسية لتطبيق الحوكمة الرقمية	١٠-١-٢
٣١	التحديات العملية لتطبيق الحوكمة الرقمية في المملكة العربية السعودية	١١-١-٢
	المبحث الثاني: الشفافية الإدارية	
٣٢	تعريف الشفافية الإدارية	١-٢-٢
٣٤	التطور التاريخي لمفهوم الشفافية الإدارية	٢-٢-٢
٣٤	أهمية الشفافية	٣-٢-٢
٣٦	أبعاد الشفافية الإدارية	
٣٧	أنواع الشفافية	
٣٨	مستويات الشفافية	
٣٨	متطلبات الشفافية	
٣٩	تدابير دعم الشفافية	
٣٩	شروط تحقيق الشفافية داخل المنظمة	
٤٠	مؤشرات ومقاييس ومعايير الشفافية	
	المبحث الثالث	
٤١	تعريف الفساد الإداري	١-٣-٢
٤٣	أنواع الفساد الإداري	٢-٣-٢
٤٤	مظاهر الفساد الإداري	٣-٣-٢
٤٥	أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري	٤-٣-٢
٤٧	الآثار الناجمة عن الفساد الإداري	٥-٣-٢
٤٨	الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري	٦-٣-٢
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
٥٠	تمهيد	

٥٠	منهجية الدراسة	١-٣
٥١	مجتمع الدراسة	٢-٣
٥٢	خصائص العينة	٣-٣
٥٣	أداة الدراسة	٤-٣
٥٥	محاور الاستبانة	٥-٣
٥٥	التحليل الوصفي لمحاور أداة الدراسة	٦-٣
٥٧	اختبار صلاحية أداة البحث واعتماديتها	٧-٣
٥٧	الصدق الظاهري لأداة الدراسة	١-٧-٣
٥٨	الصدق البنائي لأداة الدراسة	٢-٧-٣
٥٩	اعتماد أداة البحث (الثبات الداخلي)	٣-٧-٣
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٦٣	الأساليب التحليلية المستخدمة	١-٤
٦٤	اختبار صحة الفرض الأول	٢-٤
٦٥	اختبار صحة الفرض الثاني	٣-٤
٦٥	اختبار صحة الفرض الثالث	٤-٤
٦٦	اختبار صحة الفرض الرابع	٥-٤
٦٧	اختبار صحة الفرض الخامس	٦-٤
٦٨	اختبار صحة الفرض السادس	٧-٤
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٧٢	مناقشة فرضيات الدراسة	١-٥
٧٥	التوصيات	٢-٥
٧٨	الدليل الإرشادي لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية	٣-٥
٨١	اقتراحات لأبحاث مستقبلية	٤-٥
٨٢	الخاتمة	
٨٣	المراجع	
٨٧	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١-٣	التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة	٥٣
٢-٣	التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	٥٦
٣-٣	ملخص استخراج العوامل - التحليل العاملي الاستكشافي	٥٩
٤-٣	معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة	٦٠
١-٤	نتائج تحليل التباين الأحادي	٦٤
٢-٤	أثر محاور الحوكمة الرقمية في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة الرقمية	٦٩
١-٥	معوقات الحوكمة الرقمية وآليات المعالجة	٧٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظلّ التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة في مختلف القطاعات، لا سيّما في القطاع العام. وقد أدى هذا التحول إلى بروز مفهوم الحوكمة الرقمية كأداة حديثة وفعالة لإعادة تشكيل إدارة المؤسسات العامة وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد. إذ لم تعد الحوكمة الرقمية ترفاً إدارياً أو خياراً تطوعياً، بل غدت مساراً استراتيجياً تتبناه الحكومات من أجل تحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات عامة ذات جودة عالية تتسم بالكفاءة والفعالية.

وتُعرف الحوكمة الرقمية بأنها توظيف التقنيات الرقمية، مثل الأنظمة الذكية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وقواعد البيانات المفتوحة، في إدارة الموارد واتخاذ القرارات وتقديم الخدمات العامة. ويكمن جوهر هذا المفهوم في تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، وتقوية أدوات الرقابة على الأداء الحكومي، وهو ما يؤدي إلى ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد والحدّ من فرص الفساد الإداري. كما تساهم الحوكمة الرقمية في بناء جسور الثقة بين الدولة والمجتمع، من خلال خلق بيئة إدارية تتسم بالشفافية وتخضع للمساءلة.

وفي هذا السياق، تُعد الشفافية من الركائز الأساسية لأي نظام إداري رشيد، وتمثل مبدأً جوهرياً في تعزيز الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة. ويقصد بالشفافية إتاحة المعلومات المتعلقة بالإجراءات والسياسات والقرارات والموارد العامة بطريقة واضحة وميسرة، بما يسمح لأصحاب المصلحة بممارسة الرقابة والمساءلة. وتؤدي الشفافية دوراً حاسماً في تقليص فرص الفساد الإداري، حيث إن وضوح الإجراءات وعلنية البيانات يقللان من مساحة الغموض التي قد يستغلها البعض لتحقيق مكاسب غير مشروعة. كما تساهم الشفافية في تحسين جودة القرارات، من خلال تمكين الجمهور من الوصول إلى البيانات ومتابعة أداء المؤسسات، وهو ما توفره تقنيات الحوكمة الرقمية من خلال المنصات الإلكترونية المفتوحة، وأنظمة التوثيق الذكية، وقواعد البيانات المتاحة.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى الأثر الإيجابي للحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية وتحسين أنظمة الرقابة المؤسسية؛ حيث أوضحت دراسة السيد (٢٠٢٤) أهمية بناء نماذج تطبيقية مرنة للحوكمة في القطاع العام، بينما أكدت دراسة بوسعيدية (٢٠٢٢) أن الحوكمة الرقمية تقلل من فرص الفساد من خلال تحسين فعالية المساءلة وتوفير أدوات تحليل رقمية. كما بيّنت دراسة عبد المقصود وآخرون (٢٠٢٣) أن التكامل بين التحول الرقمي والاستدامة الإدارية يمثل مدخلاً مهماً نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل الهدر. ورغم ما تتيجنه الحوكمة الرقمية من فرص واعدة، فإن تطبيقها لا يخلو من التحديات، خاصة في البيئات الإدارية التي لم تواكب بعد التطورات التكنولوجية الحديثة. وتعد التحديات القانونية والتشريعية من

أبرز المعوقات التي تعترض تنفيذ مبادئ الحوكمة الرقمية، حيث يؤدي تأخر تحديث القوانين المنظمة إلى حدوث فجوة بين الواقع الإداري والتطور التقني، مما ينعكس سلباً على فاعلية هذه الأنظمة ويقيد قدرتها على تحقيق أهدافها.

ورغم ما تتيحه الحوكمة الرقمية من فرص واعدة، فإن تطبيقها لا يخلو من التحديات، خاصة في البيئات الإدارية التي لم تواكب بعد التطورات التكنولوجية الحديثة. وتعد التحديات القانونية والتشريعية من أبرز المعوقات التي تعترض تنفيذ مبادئ الحوكمة الرقمية، حيث يؤدي تأخر تحديث القوانين المنظمة إلى حدوث فجوة بين الواقع الإداري والتطور التقني، مما ينعكس سلباً على فاعلية هذه الأنظمة ويقيد قدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي سياق متصل، يُعد الفساد الإداري من أخطر التحديات التي تواجهها الدول على اختلاف مستويات نموها، وإن كان أكثر انتشاراً في الدول النامية. ويؤثر هذا النوع من الفساد بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات ويقوّض ثقة المواطن في أجهزة الدولة ويؤدي إلى هدر الموارد العامة. ومن هنا، بدأ التوجه العالمي يتصاعد نحو تبني أدوات الحوكمة الرقمية بوصفها وسيلة فعالة للحد من الفساد، من خلال خلق بيئة إدارية تتسم بالشفافية، وتدعم الرقابة، وتقلل من التدخل البشري في العمليات الإدارية، مما يحدّ من فرص التلاعب أو التجاوزات.

وانطلاقاً من اهتمام الباحث بمجالات الحوكمة والتطوير المؤسسي، جاء اختيار هذا الموضوع ليسهم في تقديم رؤية علمية وعملية لدور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري داخل المؤسسات العامة.

بناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة الرقمية وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة، واستعراض التحديات والمعوقات، واستكشاف النماذج والتجارب ذات الصلة، بهدف تقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير السياسات العامة.

١-٢ مشكلة الدراسة:

رغم التقدم الملحوظ في استخدام التكنولوجيا الرقمية على المستوى العالمي، إلا أن تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية لا يزال يواجه تحديات متعددة، خاصة فيما يتعلق بتفعيل أدوات الشفافية ومكافحة الفساد الإداري بصورة منهجية ومستدامة. وتشير الأدبيات مثل دراسة بوسعيدة (٢٠٢٢) إلى أن فعالية الحوكمة الرقمية ترتبط بشكل مباشر بوجود أطر تنظيمية ناضجة وبنية تحتية رقمية متكاملة، وهي عناصر لا تزال تتفاوت في التطبيق بالمؤسسات الحكومية السعودية.

ومن ناحية أخرى، أظهرت دراسة عبد المقصود وآخرون (٢٠٢٣) أن غياب التكامل بين السياسات الرقمية وممارسات الحوكمة التقليدية قد يؤدي إلى نتائج محدودة الأثر في مكافحة الفساد. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تدمج بين الإطار المفاهيمي للحوكمة الرقمية والواقع التطبيقي في المؤسسات العامة السعودية، بهدف تشخيص أوجه القصور وتقديم حلول واقعية قابلة للتطبيق.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تبني مبادئ الحوكمة الرقمية والشفافية بوصفها أدوات معاصرة للحد من مظاهر الفساد الإداري وضبط سلوك المؤسسات العامة. حيث تساهم الحوكمة الرقمية في توظيف التكنولوجيا لتعزيز المساءلة وتحسين الخدمات، فيما تسهم الشفافية في توضيح الإجراءات والقرارات وتعزيز الرقابة المجتمعية. غير أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في تطبيق هذه المبادئ بالشكل الفعّال الذي يحقق الأثر المنشود.

تتمثل مشكلة الدراسة في: "ضعف التطبيق الفعّال لمبادئ الحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مما يعيق تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري، بالرغم من تبني الدولة لاستراتيجيات التحول الرقمي".

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في السعي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العامة؟

١-٣ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الحوكمة الرقمية وربطها بمفاهيم الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، وهي مواضيع تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحولات الرقمية العالمية. كما تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل يساعد الباحثين والمهتمين على فهم طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والإدارة الرشيدة في المؤسسات العامة.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الباحث لهذا الموضوع ينبع من اهتمامه الأكاديمي والميداني بمجالات الحوكمة والتطوير المؤسسي، وسعيه للإسهام في تقديم معالجة علمية وعملية لإحدى القضايا الإدارية الملحة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديمها تحليلاً واقعياً لتأثير الحوكمة الرقمية على مكافحة الفساد الإداري وتعزيز الشفافية، مما يساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية على تبني حلول رقمية فعالة ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي. كما توفر الدراسة مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية التي يمكن

الاستفادة منها في تطوير السياسات والأنظمة الإدارية، بما يدعم جهود الإصلاح والحوكمة الرشيدة في القطاع العام.

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ومنه تنبثق الأهداف الفرعية:

١. توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة الرقمية، الشفافية، والفساد الإداري.
٢. استكشاف العلاقة السببية بين تفعيل الحوكمة الرقمية وارتفاع مستوى الشفافية المؤسسية.
٣. قياس أثر أدوات الحوكمة الرقمية على تقليل ممارسات الفساد الإداري.
٤. تحليل المعوقات المؤسسية والتنظيمية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية.
٥. تقديم توصيات عملية لتعزيز كفاءة تطبيق الحوكمة الرقمية بما يدعم النزاهة والشفافية في القطاع العام.

١-٥ تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما الدور الذي تؤديه الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين والمستفيدين لمفاهيم الحوكمة الرقمية، الشفافية، والفساد الإداري؟
٢. كيف يؤثر تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى الشفافية في المؤسسات الحكومية؟
٣. إلى أي مدى تسهم آليات الحوكمة الرقمية في تقليل مظاهر الفساد الإداري؟
٤. ما أبرز التحديات القانونية والتنظيمية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية؟
٥. هل يوجد ارتباط بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري؟
٦. ما الإجراءات المقترحة لتحسين فعالية الحوكمة الرقمية في تحقيق شفافية أكبر داخل المؤسسات العامة؟

٦-١ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وبين تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية، الشفافية، والفساد الإداري بين فئات مجتمع الدراسة.
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية ومستوى الشفافية داخل المؤسسات الحكومية.
٣. لا تؤثر آليات الحوكمة الرقمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على تقليل مظاهر الفساد الإداري.
٤. لا تمثل التحديات القانونية والتنظيمية عائقاً ذا دلالة إحصائية أمام تطبيق الحوكمة الرقمية بفعالية.
٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري.
٦. لا يسهم تحسين آليات الحوكمة الرقمية في تحقيق شفافية أكبر ومكافحة أكثر فاعلية للفساد الإداري.

٧-١ الدراسات السابقة:

السيد، منال. (٢٠٢٤). بعنوان "آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية"

تناولت هذه الدراسة آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة المجتمعية. ناقشت الباحثة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتحول الرقمي، مشيرةً إلى الحاجة إلى إعادة صياغة مفهوم الحوكمة الرقمية بما يتجاوز المفاهيم التقليدية للحكومة الإلكترونية، وذلك لمعالجة التحديات التي واجهتها بعض الحكومات في تطبيقها.

هدفت الدراسة إلى استكشاف نماذج الحوكمة المختلفة، بما في ذلك الحوكمة التقليدية (التناظرية)، الحوكمة الرقمية، والحوكمة المعززة، إضافةً إلى تحديد الآليات الفعالة لتطبيق هذه النماذج، وهي التحكم، التنسيق، التحفيز، والثقة، حيث تختلف درجة وطبيعة كل آلية وفقاً للنموذج المستخدم. كما ناقشت الدراسة

أهمية تطوير نموذج حوكمه يتناسب مع طبيعة المؤسسات والخدمات والأنشطة الحكومية، عبر المزج بين الآليات المختلفة لضمان كفاءة التطبيق.

أظهرت النتائج أن التطبيق الفعّال للحوكمة الرقمية يحتاج إلى تحول تدريجي يأخذ في الاعتبار تكلفة التنفيذ، إذ يلزم توفير أنظمة أمان متقدمة لحماية البيانات وضمان نجاح المشروع. كما أكدت الدراسة على ضرورة تطوير مؤشر محلي للحوكمة الرقمية لقياس الأداء وضمان تكامل العمليات الحكومية الرقمية مع المتطلبات المحلية.

توصي الدراسة بأهمية دعم مشروع الحوكمة الرقمية من خلال مواجهة تحديات التغيير، سواء على مستوى الإجراءات أو القوانين والتشريعات، إضافةً إلى معالجة الفجوة الرقمية، وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات التنفيذ، ووضع معايير واضحة لقياس الأداء الحكومي الرقمي لضمان الفاعلية والاستدامة.

خلف، أحمد محمد. (٢٠٢٤). بعنوان "دور تقنيات الحوكمة الرقمية في تحسين نظام الرقابة الداخلية"

تناولت هذه الدراسة دور التقنيات الرقمية في تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات العامة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الأدبيات المتعلقة بتطبيقات الحوكمة الرقمية، إلى جانب الجانب التطبيقي الذي اعتمد على توزيع استبانة لعينة بحثية شملت أكاديميين ومتخصصين في مجالات المحاسبة والإدارة والرقابة المالية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الحوكمة الرقمية على كشف نقاط الضعف والقصور في الأنظمة الرقابية، وتقييم مدى فعاليتها في تحسين مستويات الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية. كما سعت إلى اختبار فرضيات البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، بهدف تقديم توصيات عملية لدعم تطبيقات الحوكمة الرقمية في المؤسسات المختلفة.

أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات الحوكمة الرقمية يساعد بشكل كبير في اكتشاف التجاوزات المالية والإدارية، حيث توفر هذه التقنيات أدوات تحليلية قوية قادرة على رصد الاختلالات في الأنظمة التشغيلية. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز التدريب والتأهيل لضمان التطبيق الفعّال لهذه التقنيات، مما يساهم في تحسين أنظمة الرقابة الداخلية وتقليل فرص الفساد الإداري.

توصي الدراسة بضرورة السعي إلى تقييم آفاق التوسع المستقبلي للحوكمة الرقمية بهدف تعزيز تقديم الخدمات الحكومية بجودة أعلى وتكلفة أقل، بما يتماشى مع البيئة الحالية ومتغيراتها، واستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، وتعزيز فاعلية البرامج والإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية العمل على تطبيق تقنيات الحوكمة الرقمية لما توفره من إمكانيات في إدارة السياسات والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحسين آليات الوصول إلى الخدمات الحكومية وتيسير الإجراءات الإدارية للمواطنين.

عبد المقصود، محمد أحمد، قدري منى أحمد ، والجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم (٢٠٢٣) . بعنوان "تأثير التكامل بين الاستدامة المالية والحكومة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية" (عبدالمقصود وقدري، ٢٠٢٣).

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الاستدامة المالية والحكومة الرقمية وتأثير تكاملهما على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل في مصر. اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي لدراسة كيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تعزيز كفاءة النظام الصحي، وتحقيق الاستدامة المالية، وضمان تقديم خدمات صحية أكثر شفافية وجودة.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحكومة الرقمية في تحسين إدارة الموارد المالية داخل منظومة التأمين الصحي، وتقييم مدى تأثير التكامل بين الاستدامة المالية والحكومة الرقمية على تعزيز كفاءة الخدمات الصحية. كما سعت إلى تقديم نموذج عملي يمكن تطبيقه لضمان استدامة النظام الصحي وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة.

أظهرت النتائج أن دمج تقنيات الحوكمة الرقمية في إدارة التأمين الصحي يسهم في تحسين كفاءة توزيع الموارد، وتقليل الهدر المالي، وتعزيز الشفافية في العمليات الإدارية. كما أكدت الدراسة أن وجود إطار تنظيمي قوي يدعم التحول الرقمي في القطاع الصحي يعد عاملاً أساسياً لضمان نجاح هذه المبادرات.

توصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات رقمية متكاملة لدعم الاستدامة المالية في قطاع التأمين الصحي، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد الصحية، وتوفير منصات رقمية تتيح للمواطنين الوصول إلى المعلومات الصحية بسهولة. كما تقترح إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لقياس تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية في مصر.

بوسعدية، رؤوف. (2022). بعنوان "أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري"

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري، حيث ركزت على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الشفافية وتحسين إدارة المؤسسات الحكومية. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب دول ومؤسسات مختلفة في تبني أنظمة الحوكمة الرقمية، مع التركيز على مدى تأثيرها في الحد من الفساد الإداري. (بوسعدية، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم معمق لكيفية إسهام الحوكمة الرقمية في الحد من الفساد من خلال تطوير آليات رقابية أكثر فعالية، وتعزيز مستويات المساءلة، وإتاحة الوصول إلى المعلومات بشفافية أكبر. كما سعت إلى تحديد العلاقة بين اعتماد الأنظمة الرقمية وتحسن كفاءة الإجراءات الإدارية، مما يسهم في تقليل فرص الفساد المرتبط بعدم وضوح العمليات الإدارية.

أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحسين الممارسات الرقابية وتعزيز المساءلة، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة الحوكمة الرقمية تتمتع بمستويات أعلى من الشفافية، مما يقلل من احتمالية حدوث الفساد الإداري. كما أكدت الدراسة على أهمية وجود إطار قانوني وتنظيمي يدعم تطبيق هذه التقنيات لضمان فعاليتها واستدامتها، حيث إن النجاح في مكافحة الفساد لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتطلب بيئة تنظيمية مناسبة تدعم استخدامها بشكل فعال.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسات الحكومية، وتطوير سياسات تنظيمية متكاملة تضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في مكافحة الفساد. كما تقترح إجراء المزيد من الدراسات التجريبية لقياس تأثير تطبيقات الحوكمة الرقمية في بيئات مختلفة، بهدف تحسين فاعليتها وضمان تحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها.

الشلفان، عادل بن أحمد. (٢٠٢١). بعنوان "دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري"

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، حيث ركزت على أهمية اعتماد مبادئ الحوكمة في تعزيز النزاهة داخل المنظمات وتحسين أدائها التنظيمي، مما يسهم في تقليل فرص الفساد الإداري. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالحوكمة والشفافية وآليات مكافحة الفساد، بهدف تقديم رؤية تحليلية لمساهمة هذه المبادئ في ضبط سلوك المؤسسات العامة. (الشلفان، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة والشفافية ومدى تأثيرهما على تحسين إدارة المؤسسات، وتوضيح الآليات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز النزاهة والرقابة المؤسسية. كما سعت إلى تقييم العوامل التنظيمية التي تدعم تنفيذ سياسات الحوكمة، وتحليل مدى فاعلية هذه السياسات في تحقيق إدارة رشيدة تتمتع بمستويات عالية من الشفافية.

أظهرت النتائج أن الحوكمة تسهم بشكل مباشر في ضمان النزاهة والشفافية داخل المنظمات، حيث توفر هياكل تنظيمية واضحة تتيح تحقيق الأهداف المؤسسية بأفضل الطرق الممكنة. كما تبين أن الشفافية تعد عاملاً رئيسياً في تحسين بيئة العمل، إذ إنها تؤدي إلى وجود رقابة دقيقة على جميع مفاصل المؤسسات، مما يحد من الممارسات غير المشروعة ويشجع على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة أعلى.

توصي الدراسة بتبني سياسات حكومية صارمة لمكافحة الفساد، والعمل على إصدار تشريعات تنظيمية تسهم في تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات العامة. كما تقترح وضع أنظمة فعالة لتقييم الأداء المؤسسي باستخدام مبدأ محاسبة تكلفة الفساد، وذلك لضمان عدم تعطيل خطط مكافحة الفساد بسبب التكاليف المرتفعة مقارنة بتكلفة الفساد نفسه. كذلك أكدت الدراسة على أهمية نشر الوعي العام بين أفراد المجتمع، نظراً لأن مواجهة الفساد تتطلب مشاركة جماعية وتعاوناً مستمراً بين مختلف الجهات الفاعلة.

كروش صلاح الدين، بلعابد، فايزة، ودودان، حنان. (٢٠١٨). بعنوان "الحوكمة وأثرها على النمو الاقتصادي في ظل الفجوة الرقمية - دراسة حالة عينة من الدول العربية خلال الفترة (١٩٩٦ - ٢٠١٦)"

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي، مع التركيز على تأثير الفجوة الرقمية على تطور الاقتصاد في الدول العربية. استعرض الباحثون أبعاد الحوكمة الستة، والتي تشمل التصويت والمسؤولية، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فعالية الحوكمة، النوعية التنظيمية، سيادة القانون، والسيطرة على الفساد، وذلك ضمن إطار تحليل تأثير هذه العوامل على النمو الاقتصادي. (كروش، دودان، وبلعابد، ٢٠١٨).

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير الحوكمة على الحد من الفجوة الرقمية عبر مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI)، مع التركيز على مجموعة من الدول العربية التي تشمل الجزائر، المغرب، تونس، مصر، والكويت، وتحليل الخصوصيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لهذه الدول في سياق العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي.

أظهرت النتائج أن الدول التي تطبق مبادئ الحوكمة بفعالية تحقق مستويات أعلى من النمو الاقتصادي، كما تسهم الحوكمة في تقليص الفجوة الرقمية من خلال توفير بيئة رقمية مناسبة لتحفيز الابتكار والتنمية. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن بعض الدول العربية تمتلك خصائص اقتصادية وسياسية تستوجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة تأثير الحوكمة على النمو الاقتصادي.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية في نشاطات الحكومة عبر قوانين واضحة تتيح حرية الوصول إلى المعلومات، واعتماد تنظيمات تكفل الحقوق والحريات الأساسية، بما في ذلك المساواة في إدارة الحكم. كما توصي بتفعيل المنافسة السياسية عبر انتخابات حرة ونزيهة، وتعزيز مشاركة المجتمع المدني في عمليات الرقابة، إضافة إلى تقييم مستمر لمستوى إدارة الحكم ونشر نتائج هذه التقييمات لضمان تحسين الأداء الحكومي.

Seiam and Salman (2024) conducted an analytical study titled "Examining the Global Influence of E-Governance on Corruption: A Panel Data Analysis"

تتناول هذه الدراسة تأثير الحوكمة الإلكترونية على مكافحة الفساد الإداري من خلال تحليل بيانات ١١٠ دولة خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢١، مع التركيز على مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) وعلاقته بمستويات الفساد كما تم قياسه بمؤشر مدركات الفساد (CPI). ويهدف البحث إلى قياس مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتقليل فرص الفساد الإداري عبر الأنظمة الرقمية المتقدمة (Seiam & Salman, 2024).

اعتمد التحليل على نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effect Model)، مما سمح بتحديد العلاقة السببية بين مؤشر EGD و مكوناته الفرعية: مؤشر الخدمات الإلكترونية (OSI)، مؤشر رأس المال البشري (HCI)، مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII)، ومؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI). وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين EGD ومستويات الفساد الإداري، مما يعني أن التحول الرقمي الفعّال يؤدي إلى انخفاض معدلات الفساد من خلال تبني آليات شفافة في إدارة العمليات الحكومية.

خلصت الدراسة إلى أن تطوير البنية التحتية الرقمية والاستثمار في رأس المال البشري يعدان عنصرين أساسيين في تعزيز مكافحة الفساد الإداري، حيث تسهم الحكومة الإلكترونية في تحسين كفاءة الخدمات، وزيادة وعي المواطنين، وتعزيز ثقتهم في المؤسسات الرسمية. كما أكدت على أهمية إشراك المواطنين إلكترونياً عبر تعزيز القنوات الرقمية، مما يتيح لهم مراقبة أداء الجهات الحكومية والمساهمة في تقييم السياسات العامة بشكل أكثر فاعلية.

ومن هنا، توصي الدراسة بضرورة تبني أنظمة الحوكمة الإلكترونية كأداة رئيسية لتعزيز النزاهة وتقليل فرص الفساد، وتطوير الأطر التنظيمية التي تدعم التحول الرقمي، مع وضع معايير واضحة لقياس فاعلية تطبيق آليات الحوكمة الرقمية. كما تؤكد على ضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة للموظفين الحكوميين لضمان الاستخدام الأمثل للحلول الرقمية، وتحقيق الأهداف المنشودة في مجال الشفافية والمساءلة.

Abdelaziz (2024) conducted a field study titled "The Impact of Governance Mechanisms on Combating Corruption in Light of Digital Transformation: A Field Study on the Egyptian Business Environment

هدفت إلى استقصاء أثر التحول الرقمي وآليات الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري داخل بيئة الأعمال المصرية.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة ومكافحة الفساد في ظل التحول الرقمي، حيث سعت إلى رصد التأثيرات المحتملة لتطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة وتقليل فرص الفساد الإداري داخل المؤسسات العامة. وتهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين هذه الآليات ومدى فعاليتها في ضبط العمليات الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من المساءلة والشفافية. (Abdelaziz, 2024)

اعتمد الباحث على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات عبر توزيع استبانة على ١٠٠ مشارك، وتم استرداد ٦٩ عينة كاملة، ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لقياس مدى تأثير الحوكمة الرقمية على مكافحة الفساد عند مستوى دلالة ٥٪. وقد تضمنت الفرضيات اختبار وجود علاقة بين تطبيق آليات الحوكمة الرقمية ومستوى الفساد الإداري، حيث تم تقسيمها إلى فرضيتين: الأولى تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، والثانية تفترض وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الرقمية والحد من الفساد.

أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي وتقنيات الحوكمة الرقمية تلعب دوراً جوهرياً في مكافحة الفساد الإداري، حيث ثبت وجود علاقة قوية بين تطبيق هذه الآليات ومستوى الفساد في المؤسسات الحكومية، مما يعزز قدرتها على تحقيق بيئة إدارية أكثر شفافية ونزاهة. كما بينت الدراسة أن استخدام الذكاء الاصطناعي يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، ويحسن من كفاءة الإجراءات التنظيمية، مما يساهم في تعزيز المساءلة المؤسسية وضمان الرقابة المستمرة على العمليات الإدارية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الحكومية، لما لها من دور جوهري في تحسين كفاءة عمليات مكافحة الفساد. فالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي يتيح إمكانية تحليل البيانات الضخمة، ورصد الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى وجود ممارسات غير قانونية، مما يساهم في تعزيز الشفافية وتقليل فرص التلاعب الإداري.

كما تشدد الدراسة على أهمية تطوير إطار تنظيمي يدعم التحول الرقمي، بحيث يتضمن معايير واضحة لتقييم مدى فاعلية تطبيق آليات الحوكمة الرقمية. فوجود إطار تنظيمي متكامل يساهم في ضمان التنفيذ الصحيح لهذه السياسات، مما يعزز من قدرة المؤسسات على الحد من الفساد الإداري عبر الرقابة المستمرة، وتطبيق نظم التدقيق والمساءلة الرقمية بفعالية أكبر.

إضافةً إلى ذلك، تؤكد الدراسة على الحاجة إلى توفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين الحكوميين، لضمان الاستخدام الأمثل للحلول الرقمية الحديثة في الإدارة العامة. فالتدريب المستمر يساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة الرقمية، ويؤهل العاملين لفهم التطبيقات العملية لهذه الأدوات، مما يعزز دورهم في تحقيق النزاهة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية، ويضمن استفادة الجهات المعنية من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة في مكافحة الفساد الإداري.

Idzi and Gomes (2022) conducted a systematic literature review with meta-analysis titled "Digital Governance: Government Strategies That Impact Public Services."

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات مصحوبة بتحليل تلوي (Meta-Analysis)، وذلك لفهم تأثير "عصر الحوكمة الرقمية" على الحكومات من منظور الحوكمة العامة، بالإضافة إلى استكشاف العقود الاجتماعية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ضمن نموذج الحوكمة الرقمية، وتحديد أبرز المعوقات التي تواجه تصميم السياسات العامة في ظل الحوكمة الرقمية. اعتمدت الدراسة على بروتوكول PRISMA (العناصر المفضلة لتقارير المراجعات المنهجية والتحليلات التلوية) لتوثيق الأدلة المستخلصة.

(Idzi & Gomes, 2022)

تشير نتائج الدراسة إلى أن أبرز مكونات "إعادة التكامل" (Reintegration) "ضمن استراتيجيات الحوكمة الرقمية تتجلى في البوابات الحكومية الإلكترونية التي تعزز الاستقلالية عن الحكومة المركزية وتقلل العبء عن الدولة. أما مكون "الشمولية" (Holism)، فيتمثل بوضوح في الخدمات الرقمية الخاصة بالمنافع

الاجتماعية، بينما يبرز مكون "الرقمنة (Digitization)" في البوابات الإلكترونية التي تتيح الخدمات الحكومية بشكل كامل مع تحسين تجربة البحث للمستخدمين.

كما أظهرت النتائج أن نموذج "الحكومة كمنصة" يمثل أكثر أشكال العقود الاجتماعية توفرًا للمجتمع ضمن سياق الحوكمة الرقمية. وعلى الجانب الآخر، تبين أن نقص المعرفة والخبرة في مجال التكنولوجيا يُعد أكبر عائق أمام تصميم سياسات عامة فعالة تركز على التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

٨-١ التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوكمة الرقمية من زوايا متعددة؛ إذ ركزت دراسة السيد (2024) على آليات التطبيق ومقومات البيئة التنظيمية الرقمية، بينما ناقشت دراسة بوسعدية (2022) العلاقة بين الحوكمة الرقمية والحد من الفساد الإداري، مع التأكيد على أهمية الإطار القانوني في ضمان فاعلية هذه العلاقة. أما دراسة عبدالمقصود وآخرون (2023) فقد تناولت التكامل بين الحوكمة الرقمية والاستدامة المالية داخل قطاع التأمين الصحي بوصفه نموذجًا تطبيقيًا. وعلى الرغم من تنوع هذه الدراسات وغناها، إلا أن معظمها إما اعتمد على أطر تحليلية في سياقات قطاعية محدودة، أو أغفل الجمع بين البعدين: الشفافية ومكافحة الفساد ضمن نطاق تطبيقي سعودي متكامل .

وتتميز الدراسة الحالية بمحاولة سد هذه الفجوة، من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين الحوكمة الرقمية والشفافية ومحاصرة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الجمع بين المنهج الكمي والنوعي، وربطه بنموذج نظري حديث. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تصور تطبيقي واقعي قائم على نتائج ميدانية واستبانات مدروسة، بما يضيف عليها بعدًا عمليًا يساهم في تحسين السياسات العامة وتوجيه المبادرات الرقمية الوطنية.

٩-١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الإطار الفكري الذي يُوجه الباحث في تحليل العلاقة بين الحوكمة الرقمية من جهة، والشفافية ومكافحة الفساد الإداري من جهة أخرى، وتتمثل أبرز هذه المنطلقات فيما يلي:

١ - نظرية الحوكمة الرقمية (Governance Theory):

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الحوكمة التي تؤكد على أهمية وجود آليات تنظيمية فعالة في المؤسسات، والتي من شأنها أن تعزز الشفافية وتقلل من الفساد

تشير إلى تأثير التكنولوجيا على ممارسات الحوكمة والعلاقة بين الحكومة وبين الجمهور والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، والحوكمة الرقمية بهذا الشكل تشمل النطاق الداخلي للخطوات الحكومية وتطور

وتدير وتضمن التطبيق الناجح للخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية للجمهور (Grigalashvili, 2023).

وترتكز هذه النظرية على عدد من الأبعاد الأساسية:

- التكامل الرقمي للإجراءات الحكومية: يُساهم في تحسين تدفق المعلومات وتقليل التلاعب أو الاستغلال غير المشروع للموارد العامة.
 - تعزيز التفاعل بين الحكومة والجمهور: حيث تؤدي الأنظمة الرقمية إلى زيادة مشاركة المواطنين عبر المنصات الإلكترونية، مما يُساهم في مراقبة الأداء الحكومي بشكل أكثر فعالية.
 - إدارة البيانات والمعلومات بشفافية: إذ توفر الأدوات الرقمية إمكانية توثيق القرارات الحكومية وسهولة الوصول إليها، مما يقلل من احتمالات الفساد الإداري.
- وتشير هذه النظرية إلى أن التكنولوجيا ليست مجرد وسيلة دعم للإدارة العامة، بل هي عنصر أساسي يُعيد تشكيل العلاقة بين الحكومات والمواطنين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان تطبيق سياسات أكثر عدالة وشفافية (Cordella & Tempini, 2015).

٢- نظرية الشفافية والمسؤولية (Transparency and Accountability Theory) :

تفترض هذه النظرية أن توفير المعلومات للمواطنين، وتسهيل الوصول إليها من خلال التقنيات الرقمية، يُعزز من الرقابة المجتمعية على أداء المؤسسات، ويجعل الفساد أكثر عرضة للكشف والمساءلة، مما يؤدي إلى الحد من انتشاره.

يعرف مفهوم الشفافية الإدارية بأنه التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات النزاهة والمساءلة. ويتطلب هذا الالتزام اتخاذ كافة التدابير التي تتيح للمواطنين الوصول إلى البيانات والمعلومات الصادقة حول سياسات وخطط وأنشطة الإدارة، مع ضمان الإفصاح عن المشروعات والموازنة العامة، وتوضيح الأسباب القانونية والواقعية التي تقف وراء القرارات الحكومية (بدر الدين، ٢٠٢٠).

وتُبنى هذه النظرية على عدة ركائز:

- إلزام المؤسسات الحكومية بالشفافية الإدارية :حيث ينبغي أن تكون السياسات والميزانيات والخطط الحكومية متاحة للجمهور عبر وسائل إلكترونية، مما يسمح بمراقبة أداء الحكومة واتخاذ قرارات مستنيرة.

- تمكين المواطنين من الوصول غير المكلف إلى المعلومات الرسمية :حيث تشدد هذه النظرية على أهمية توفير قنوات رقمية تتيح حرية الاطلاع على الوثائق الحكومية دون عوائق مالية أو تنظيمية.
- تعزيز المساءلة من خلال تقنيات التدقيق الإلكتروني :إذ توفر الحوكمة الرقمية أدوات قوية لتحليل البيانات، ومراقبة سير العمل الحكومي، واكتشاف التجاوزات المالية والإدارية بفعالية أكبر.

وتؤكد هذه النظرية أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة المؤسسات يؤدي إلى زيادة الوعي العام بممارسات الإدارة الحكومية، ويعزز مستوى النزاهة في عمليات اتخاذ القرار، حيث تتم مراقبة المؤسسات بفاعلية أكبر من قبل المجتمع المدني ووسائل الإعلام والأفراد، مما يسهم في تقليل الفساد الإداري على المدى الطويل (Bannister & Connolly, 2011).

تشير هذه النظريات إلى أن الحوكمة الرقمية ليست مجرد تحول تقني، بل هي استراتيجية شاملة لإعادة تشكيل العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمجتمع .فمن خلال تعزيز الشفافية وتحسين الوصول إلى البيانات، يمكن للحكومات تحقيق مستويات أعلى من النزاهة والحد من الفساد الإداري، خاصة إذا تم دمج مفاهيم الحوكمة الرقمية والشفافية مع استراتيجيات تنظيمية صارمة تدعم التحول الرقمي بشكل مستدام.

١٠-١ المنهجية وطرق البحث:

يُعد هذا البحث من الدراسات التطبيقية التي تستهدف قياس العلاقة الإحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية ومدى فعالية مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال استخدام بيانات كمية يتم جمعها بواسطة استبانة موجهة، وبيانات نوعية يتم الحصول عليها عبر مقابلات شبه مهيكلية وملاحظات ميدانية.

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لفهم الواقع المؤسسي، إلى جانب المنهج الكمي التجريبي للتحقق من صحة الفرضيات واختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

تعتمد هذه الدراسة على بيانات أولية يتم جمعها من خلال استبانة موجهة لعينة من العاملين والمستفيدين من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى بيانات نوعية تُستخلص من مقابلات شبه مهيكلية مع بعض المتخصصين والموظفين التنفيذيين. كما تم توظيف بيانات ثانوية مستمدة من تقارير رسمية ودراسات سابقة لدعم التحليل النظري وتعزيز مصداقية النتائج.

إجراءات جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً بحسب ظروف المؤسسات المستهدفة.
- التأكد من استكمال جميع عناصر الاستبيانات بدقة وصحة.

طرق تحليل البيانات:

- تحليل وصفي لوصف خصائص العينة (المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية).
- تحليل استدلالي لاختبار الفرضيات باستخدام:
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار (Regression Analysis) لتحديد أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد.
 - اختبار الدلالة الإحصائية (p-value) لتحديد معنوية النتائج.

أدوات وبرامج التحليل:

- سيتم توظيف برامج مثل SPSS وPython وExcel بما يتناسب مع طبيعة البيانات ونوع التحليل.
- تم اختيار أدوات التحليل بما يعكس صياغة الفرضيات الاحتمالية، ويسمح بقياس العلاقات ذات الدلالة المعنوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة بدقة علمية.

١١-١ أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات، وهي:

١. الاستبانة: (Questionnaire)

وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، وتضم مجموعة من الأسئلة المغلقة المصممة لقياس:

- مدى تطبيق الحوكمة الرقمية.
 - مستوى الشفافية.
 - فعالية مكافحة الفساد الإداري.
- تم تصميم بنود الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ إلى ٥) لقياس درجة الاتفاق، بما يساهم في تسهيل التحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات.

٢. المقابلات شبه المهيكلة: (Semi-Structured Interviews)

تم استخدام المقابلات كأداة داعمة لجمع بيانات نوعية معمقة من بعض المسؤولين والموظفين في المؤسسات العامة، بهدف:

- استكشاف التصورات حول تحديات تطبيق الحوكمة الرقمية.
- فهم السياق المؤسسي والإداري المرتبط بالشفافية ومكافحة الفساد.
- تعزيز النتائج الكمية وتفسيرها بشكل أفضل.

٣. الملاحظة غير التشاركية: (Non-Participant Observation)

تم اللجوء إلى الملاحظة المباشرة لسير العمليات الرقمية داخل بعض المؤسسات العامة دون تدخل الباحث، بهدف:

- مراقبة مدى تفعيل أدوات الحوكمة الرقمية في الواقع العملي.
- توثيق مظاهر الشفافية أو غيابها.
- تسجيل التفاعلات السلوكية والإدارية المرتبطة بممارسات مكافحة الفساد.

١-٢ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات رئيسية لضمان شمولية وتنوع وجهات النظر حول دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، وهم:

١. العاملون في المؤسسات العامة:

وهم الموظفون والإداريون العاملون داخل المؤسسات التي تطبق الحوكمة الرقمية، حيث يمثلون المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بمستوى التطبيق الفعلي للحوكمة الرقمية وآلياتها وتأثيرها على الأداء والشفافية الداخلية.

٢. المستفيدون أو المواطنون:

وهم الأفراد الذين يتلقون الخدمات من المؤسسات العامة، حيث يعكس تقييمهم مدى شفافية هذه المؤسسات وفاعلية مكافحة الفساد من خلال الحوكمة الرقمية من وجهة نظر خارجية للمستخدم النهائي للخدمات.

٣. الخبراء والمتخصصون في مجال الحوكمة الرقمية ومكافحة الفساد الإداري:

ويتضمن هذا القطاع المختصين الأكاديميين والمهنيين الذين يمتلكون خبرة ومعرفة معمقة

بالحوكمة الرقمية وآليات مكافحة الفساد، مما يثري الدراسة برؤى تحليلية معمقة واقتراحات مبنية على الخبرة.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة.

١-١٣ حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وتشمل ما يلي:

١. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العامة، دون التطرق إلى مجالات الحوكمة الأخرى أو أنواع الفساد غير الإداري.

٢. الحدود المكانية:

تُجرى الدراسة في عدد من المؤسسات العامة داخل المملكة العربية السعودية، وذلك للحصول على بيانات ميدانية تعكس واقع تطبيق الحوكمة الرقمية في السياق المحلي.

٣. الحدود الزمانية:

تتناول الدراسة البيانات والمعلومات خلال الفترة الزمنية من يناير ٢٠٢٥ حتى ديسمبر ٢٠٢٥

٤. الحدود البشرية:

تقتصر عينة الدراسة على ثلاث فئات رئيسية:

- العاملون في المؤسسات العامة،
- المواطنون أو المستفيدون من خدمات هذه المؤسسات،
- الخبراء والمتخصصون في مجالي الحوكمة الرقمية ومكافحة الفساد.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

يشكّل الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها البحوث العلمية، إذ يُوفّر الخلفية المفاهيمية والمنهجية لفهم وتحليل الظواهر محل الدراسة. ويُعدّ هذا الفصل حجر الأساس لفهم الروابط بين المفاهيم الرئيسية في الدراسة الحالية، وهي: الحوكمة الرقمية، والشفافية، والفساد الإداري، ضمن سياق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويُتيح هذا الفصل تتبع تطور المفاهيم، واستعراض الأطر النظرية ذات الصلة، وتحديد مكونات وأبعاد المتغيرات محل البحث، بما يدعم بناء الفرضيات وتفسير النتائج لاحقاً.

وفي ظل التوجهات العالمية نحو التحول الرقمي، أصبحت الحوكمة الرقمية أداة محورية لإعادة تشكيل الأداء الحكومي، من خلال تبني أنظمة رقمية فعّالة تسهم في تحسين الخدمات، وتعزيز المساءلة، ومكافحة الفساد الإداري، الذي يُعدّ من أكبر التحديات التي تواجه الأنظمة البيروقراطية. كما أن تعزيز الشفافية يُعدّ هدفاً رئيساً للحوكمة الرقمية، لما له من دور في تمكين المواطنين، وتوفير المعلومات، ومراقبة الأداء الحكومي.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية ذات الصلة، حيث يبدأ بتأصيل لمفهوم الحوكمة الرقمية، وأهدافها، وأبعادها، ومكوناتها، ثم ينتقل إلى مناقشة مفهوم الشفافية الإدارية، والفساد الإداري، والعلاقة بين هذه المفاهيم. كما يتطرق إلى أبرز النماذج النظرية والإدارية التي فسّرت العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة، مثل نظرية الحوكمة الرشيدة ونظرية الوكالة، وذلك من أجل بناء إطار متكامل يُساعد في فهم آلية تأثير الحوكمة الرقمية على تحقيق الشفافية والحد من الفساد.

نظراً لطبيعة الموضوع وتشابك مفاهيمه وأبعاده، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة تُمكن من تناول الإطار النظري بشكل منهجي ومنظم. يتناول المبحث الأول مفهوم الحوكمة الرقمية باعتبارها أحد الآليات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي والحد من الفساد. أما المبحث الثاني فيُعنى بمفهوم الشفافية باعتبارها ركناً أساسياً في تحقيق النزاهة وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات. ويُخصص المبحث الثالث لتناول الفساد الإداري من حيث تعريفه، أنواعه، أسبابه، وآثاره، مع إبراز العلاقة بين الحوكمة الرقمية والشفافية كآليتين لمكافحة الفساد الإداري.

المبحث الأول: الحوكمة الرقمية

تُعد الحوكمة الرقمية (Digital Governance) أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة لتسارع التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص، حيث تشير إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتقديم الخدمات الحكومية بشكل أكثر فاعلية وشفافية. وترتبط الحوكمة الرقمية بتطوير بيئة تنظيمية تعتمد على البيانات المفتوحة والتفاعل الإلكتروني بين الجهات الحكومية والمواطنين، مما يساهم في تعزيز المساءلة وتقليل فرص الفساد الإداري (World Bank, 2016).

ويُعرّف البنك الدولي الحوكمة الرقمية بأنها "القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم الحكم الرشيد من خلال زيادة الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتحسين الوصول إلى المعلومات (World Bank, 2016)". كما يرى "OECD" أن الحوكمة الرقمية ليست مجرد رقمنة للخدمات، بل هي تغيير في النماذج الإدارية والمؤسسية لتحقيق تفاعل أوسع بين الدولة والمجتمع، استنادًا إلى مبادئ الانفتاح والمشاركة (OECD, 2014).

وتتطوي الحوكمة الرقمية على مجموعة من المكونات الأساسية، مثل البنية التحتية الرقمية، وإدارة البيانات، والإطار التشريعي، وأمن المعلومات، والتكامل بين الأنظمة الحكومية، وجميعها تهدف إلى إرساء قواعد فعالة للحوكمة في العصر الرقمي.

٢-١-١ مفهوم الحوكمة الرقمية

الحوكمة الرقمية هي منظومة إدارية تعتمد على الاستخدام المنهجي لتقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم وإدارة العمليات المؤسسية، بهدف تعزيز الشفافية، وتحقيق الكفاءة، والمساءلة في إدارة الشؤون العامة. وتُعد الحوكمة الرقمية تطورًا طبيعيًا لمفهوم الحكومة الإلكترونية، إذ لا تقتصر على تقديم الخدمات إلكترونياً فحسب، بل تشمل أطر صنع القرار، والتفاعل بين الحكومة والمواطن، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع البيئة الرقمية (OECD, 2014).

وقد عرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحوكمة الرقمية بأنها: "الاستغلال المنهجي والمقصود للتقنيات الرقمية من قبل الجهات الحكومية لتحسين تصميم وتنفيذ السياسات والخدمات العامة بما يعزز الانفتاح، والكفاءة، والمرونة (OECD, 2020)". كما يُشير البنك الدولي إلى أن الحوكمة الرقمية تركز على توظيف البيانات والتقنيات لتمكين المواطنين، وتعزيز الشفافية، وتوفير خدمات عالية الجودة (World Bank, 2016).

أن تطبيقات التحول الرقمي والحوكمة قد تدخل في عدد من السياقات، وبالتالي يمكن تعريف الحوكمة الرقمية طبقاً لمختلف استخداماتها على المستوى، فيما يلي بعض التعريفات وفق كل سياق:

في السياق الحكومي: تتضمن الحوكمة الرقمية تطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات الرقمية لتقديم الخدمات العامة بجودة أعلى، وإشراك المواطنين، وأصحاب الإدارة العليا، لخلق سواء من المستوى الوطني أو على المستوى المحلي، بما يضمن في النهاية تحقيق التغيرات التنموية على المستوى السياسي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو الثقافي والإنساني.

أما في سياق الشركات وهيئة الأعمال: فإنه الأمر يرتبط بإدارة الأصول والعمليات والتقنيات الرقمية والإشراف عليها لضمان الاتساق والنزاهة والمخاطر وفقاً للأنظمة العامة الخاصة بحماية سواء أسهم الشركات ووضع الكفاءة والفاعلية واستخدام الموارد لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. أو المواطنين المنتفعين بالخدمة المقدمة من هذه الشركات. والمحصول عليها بإنصاف جودة ممكنة في ضوء أحكامهم القانونية.

وفيما يتعلق بالسياق العالمي: فإن الحوكمة الرقمية تتضمن تطوير القواعد والمبادئ والسياسات العامة لتقنية الاتصالات عن بعد الموسمية بالتطبيقات الرقمية، مثل الآتي: أو المساس بخصوصية البيانات الفردية والإدارة، ويتم بناء المفاهيم من جانب تعزيز حقوق المواطنين، دون التركيز على أي مستوى فضلاً عن مواجهة التحديات التنظيمية ونظم المشكلات التي تتزامن مع إساءة استخدام التطبيقات والتقنيات التكنولوجية الجديدة.

وإجمالاً، فإن الحوكمة الرقمية تشير إلى الاستخدام الشامل للتقنيات الرقمية والأساليب القائمة على البيانات، بهدف تحسين فعالية وشفافية ومساءلة عمليات الحوكمة في جميع القطاعات. يشمل هذا النطاق الواسع الحكومة، وقطاع الأعمال، والمجتمع المدني، حيث تسعى الحوكمة الرقمية، من خلال مجموعة من الممارسات والمبادئ، إلى الاستفادة القصوى من الإمكانيات التحويلية للتقنيات الرقمية. يتمثل الهدف الأسمى في تمكين جميع أصحاب المصلحة في مختلف القطاعات والسياقات، وتعزيز قدراتهم على المشاركة، والوصول إلى المعلومات، والمساهمة في صنع القرار، مما يقود إلى أنظمة حوكمة أكثر استجابة وشمولية وتوجهاً نحو الصالح العام. (Chen et al., 2021)

٢-١-٢ أهمية الحوكمة الرقمية:

تكتسب الحوكمة الرقمية أهمية متزايدة في القطاع الحكومي نظراً لقدرتها على إعادة تشكيل العلاقة بين الدولة والمجتمع، وتعزيز مبادئ الكفاءة والشفافية والمساءلة. وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2020)، فإن الحوكمة الرقمية تمثل نقلة نوعية في طريقة صياغة السياسات العامة وتنفيذها، إذ تتيح استخدام البيانات والتقنيات الرقمية لتصميم خدمات أكثر استجابة وفعالية، بما يلبي احتياجات المواطنين والمستفيدين بشكل مباشر (OECD, 2020)

ويشير تقرير البنك الدولي (World Bank, 2016) إلى أن الحوكمة الرقمية تتيح للحكومات مواجهة تحديات معقدة مثل الفساد الإداري والبيروقراطية المفرطة، من خلال تعزيز الشفافية وتوفير بيئة معلوماتية مفتوحة تمكن المواطنين من الوصول إلى البيانات ومراقبة الأداء الحكومي. كما أنها تُسهم في تقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع الإجراءات الحكومية، وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات، لاسيما في المناطق الريفية والنائية، مما يعزز العدالة الاجتماعية والاقتصادية. (مراد وآخرون، ٢٠٢٠)

وتبرز أهمية الحوكمة الرقمية أيضًا في دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتكامل الأنظمة الحكومية، وتعزيز الأمن السيبراني، وحماية الخصوصية. وبالتالي، فإنها لا تُعد خيارًا تقنيًا فقط، بل تمثل نهجًا استراتيجيًا لتحقيق حوكمة رشيدة تواكب تحولات العصر الرقمي، وتستجيب لتطلعات المواطنين نحو حوكمة أكثر انفتاحًا وكفاءة ومرونة.

٢-١-٣ وظائف الحوكمة

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والنزاهة والشفافية في أداء المؤسسات، وتتنوع وظائفها لتشمل ما يلي:

- **تفعيل نظام الرقابة:** تساهم الحوكمة في إنشاء بيئة رقابية صارمة عبر توفير مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تقلل من السلوكيات الانتهازية داخل المؤسسات، مما يدعم الالتزام والانضباط المؤسسي (مراد وآخرون، ٢٠٢٠).
- **التوعية بمخاطر الفساد:** تسهم في رفع وعي الأفراد والمنظمات تجاه الآثار السلبية للفساد على المستويات الأخلاقية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بما يعزز ثقافة النزاهة. (ابن عيشي، ٢٠١٧)
- **تعزيز الشفافية:** تدعم الحوكمة مبدأ الإفصاح والوضوح في جميع المعاملات المؤسسية، مما يرسخ علاقة شفافة وواضحة بين أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (الشلفان، ٢٠٢١).
- **تحقيق المحاسبة والمساءلة:** توفر آلية منظمة لمساءلة جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، مما يضمن تحمّل المسؤولية في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
- **تمكين العاملين:** تُسهم في دعم مشاركة العاملين في الأنشطة المؤسسية بصورة فاعلة، ما يعزز من مستوى الالتزام والولاء التنظيمي (الورهّي وآخرون، ٢٠١٩).
- **الحد من المخاطر المؤسسية:** تعمل الحوكمة على منع نشوء الصراعات التنظيمية أو الإدارية التي قد تؤثر سلبًا على جودة الأداء.

- **تحسين السمعة المؤسسية:** تسهم ممارسات الحوكمة السليمة في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة، ما يعزز من مكانتها لدى العملاء وأصحاب المصلحة.

- **الفصل بين المهام والمسؤوليات:** تضمن عدم التداخل بين مسؤوليات الأفراد داخل المؤسسة، مما يعزز التخصص والكفاءة في الأداء (Yuen, 2018).

يتضح مما سبق أن وظائف الحوكمة تركز على الرقابة، التوعية بمخاطر الفساد، الشفافية، المساءلة، تمكين العاملين، وضمان الانضباط المؤسسي بما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي الشامل.

٢-١-٤ أهداف الحوكمة الرقمية

تهدف الحوكمة الرقمية إلى إعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع من خلال توظيف التقنيات الرقمية لتقديم خدمات حكومية فعالة، وتحقيق إدارة عامة تتسم بالشفافية والمساءلة والمرونة. تهدف الحوكمة الرقمية إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتجاوز مجرد تحديث الخدمات الحكومية، لتشمل تحسين جودة الحياة للمواطنين وتعزيز كفاءة القطاع العام. من أبرز هذه الأهداف:

١. تحسين جودة الخدمات العامة

تهدف الحوكمة الرقمية إلى تقديم خدمات حكومية تتميز بالكفاءة والسرعة والجودة، من خلال الأتمتة والتكامل بين الجهات الحكومية، مما يقلل من الوقت والتكلفة على المواطنين والحكومة على حد سواء (OECD, 2020). وتسعى الحوكمة الرقمية إلى تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتسريع إنجاز المعاملات من خلال الأتمتة الكاملة للعمليات. هذا يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية على الحكومة، وتوفير الوقت والجهد على المواطنين والشركات، مما يعزز الرضا العام عن الخدمات (Elsheikh, 2008).

٢. تعزيز الشفافية والمساءلة:

من خلال إتاحة الوصول إلى البيانات والمعلومات الحكومية بشكل مفتوح، وتمكين المواطنين من مراقبة الأداء الحكومي والمشاركة في صناعة القرار، وهو ما يعزز من ثقة الجمهور ويحد من ممارسات الفساد (World Bank, 2016). تتيح المنصات الرقمية للحكومات نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالسياسات، والميزانيات، والقرارات، ونتائج الأداء بشكل علني وميسر للجميع. هذا يعزز الشفافية، ويقلل من الغموض، ويساعد المواطنين على فهم كيفية عمل الحكومة ومراقبة أدائها. (Jaeger & Bertot, 2010).

٣. تحقيق المشاركة المجتمعية:

تسعى الحوكمة الرقمية إلى تعزيز مشاركة المواطنين في رسم السياسات العامة وصنع القرار عبر الأدوات التفاعلية والمنصات الرقمية، مما يوسع من نطاق الديمقراطية التشاركية ويقرب المسافة بين المواطن وصانع القرار (UNESCAP, 2019). توفر الحوكمة الرقمية قنوات جديدة للمواطنين للمشاركة في صنع القرار، وتقديم الملاحظات، والتعبير عن آرائهم من خلال المنصات الإلكترونية، المنتديات الرقمية، والاستبيانات عبر الإنترنت. هذا يعزز الديمقراطية التشاركية ويجعل الحكومات أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع (Evans & Yen, 2006).

٤. رفع كفاءة اتخاذ القرار:

تُمكن الحوكمة الرقمية صانعي السياسات من الاعتماد على البيانات والتحليلات الذكية لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، ما يعزز دقة وفعالية السياسات العامة (OECD, 2020).

٥. تعزيز الأمن السيبراني وحماية الخصوصية:

من أهداف الحوكمة الرقمية إنشاء بيئة مؤسسية رقمية آمنة تحافظ على سرية المعلومات، وتواجه التهديدات السيبرانية، من خلال وضع أطر ومعايير واضحة لحوكمة البيانات وإدارة المخاطر (AI-Khouri, 2013).

٦. تحفيز الابتكار الحكومي:

من خلال الاستفادة من التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل (Blockchain)، تتيح الحوكمة الرقمية تطوير نماذج جديدة لتقديم الخدمات وتوسيع نطاق الابتكار في القطاع العام (Mergel et al., 2019).

٧. مكافحة الفساد الإداري:

من خلال تقليل التفاعل البشري المباشر في تقديم الخدمات، وأتمتة العمليات، وتوحيد الإجراءات، وتتبع المعاملات إلكترونياً، تحد الحوكمة الرقمية بشكل كبير من فرص الرشوة والمحسوبية وسوء استغلال السلطة. كما أن الشفافية المتزايدة تزيد من مساءلة المسؤولين وتجعل ممارسات الفساد أكثر صعوبة (Bhatnagar, 2003).

٨. تعزيز المساءلة والرقابة :

تمكن الأنظمة الرقمية من تتبع الأداء، ومراقبة الالتزام باللوائح، وجمع البيانات اللازمة لتقييم السياسات والبرامج الحكومية. هذا يسهل عملية المساءلة ويجعل من السهل تحديد المسؤوليات عند وجود أي قصور أو انحراف. (Schuppan, 2009)

تشكل الحوكمة الرقمية إحدى الركائز الجوهرية في مساعي الإصلاح الإداري للمؤسسات الحكومية، لا سيما في الدول التي تسعى إلى بناء جهاز حكومي مرن وموجه نحو المواطن. وقد أشار الخوري (٢٠١٢) إلى أن تطبيق استراتيجيات الحوكمة الرقمية لا يقتصر فقط على إدخال تقنيات إلكترونية لتحسين الخدمات، بل يتطلب تحولاً شاملاً في الثقافة المؤسسية، ونموذج التشغيل، وأسلوب تقديم الخدمة العامة. ويؤكد أن التجربة الإماراتية - كنموذج تطبيقي - اعتمدت على مواءمة الاستراتيجية الرقمية مع الأهداف الوطنية العامة، مما أتاح تسريع وتيرة تقديم الخدمات، وتقليص معدلات الفساد، وتعزيز الشفافية.

كما تناول الخوري عدة محاور تنفيذية لنجاح الحوكمة الرقمية، أبرزها: القيادة الرقمية، تكامل الأنظمة، تطوير البنية التحتية، بناء القدرات البشرية، وإرساء منظومة تشريعية داعمة. ويؤكد أن هذه الأبعاد متى ما طُبقت ضمن إطار تشاركي مؤسسي، فإنها تُفضي إلى إعادة تعريف العلاقة بين الحكومة والمواطنين، بما يعزز الثقة ويعمّق الشفافية في الممارسات الإدارية.

٢-١-٥ التحول الرقمي كأداة جوهرية للحوكمة الرقمية

يُعد التحول الرقمي من أبرز الأسس التي تقوم عليها الحوكمة الرقمية الحديثة، حيث لا يُنظر إليه بوصفه مجرد إدخال أدوات تقنية، بل بوصفه إعادة تشكيل شاملة للعمليات الحكومية بهدف تحقيق قيمة عامة أكبر. يشير (Mergel, Edelman, & Haug (2019 إلى أن التحول الرقمي في سياق الحوكمة يعتمد على تغيير نماذج التفكير المؤسسية، من خلال استبدال العمليات التقليدية بأخرى مرنة وتكيفية قائمة على التحليل الذكي للبيانات، والتفاعل المستمر مع المواطنين عبر القنوات الرقمية.

وقد أوضحت نتائج مقابلات الخبراء في الدراسة أن التحول الرقمي يمر عبر ثلاث مراحل متكاملة: أولاً، الرقمنة (Digitization)، وهي تحويل العمليات الورقية إلى رقمية؛ ثانياً، الرقمنة الكاملة (Digitalization)، وهي إعادة تصميم العمليات لتكون متمركزة حول التكنولوجيا؛ وثالثاً، التحول الرقمي (Digital Transformation)، الذي يعني إعادة تشكيل المؤسسات الحكومية بأكملها على أسس رقمية، تشمل الثقافة، والأدوار، ونماذج العمل. وهذا التحول لا يحقق فقط كفاءة أعلى، بل يعزز الشفافية، ويقلل من فرص الفساد من خلال ميكنة الإجراءات، وإمكانية تتبعها، ومشاركة الجمهور في الرقابة.

٢-١-٦ أبعاد الحوكمة الرقمية

تتكون الحوكمة الرقمية من مجموعة مترابطة من المكونات المؤسسية والتقنية والتنظيمية، التي تهدف إلى دعم التحول الرقمي للقطاع الحكومي بطريقة شمولية ومنهجية. وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2019) إلى أن الحوكمة الرقمية تعتمد على ستة أبعاد رئيسية تشكل مكوناتها الأساسية، وهي: القيادة الرقمية، الانفتاح الحكومي، القدرات المؤسسية، إدارة البيانات، التركيز على المستخدم، والقدرة على التكيف مع التغيير، ويمكن توضيحها كالتالي:

أولاً: القيادة الرقمية (Digital by Design Leadership)

تُعد القيادة الرقمية حجر الأساس في تنفيذ الحوكمة الرقمية، إذ تركز على تبني صناع القرار لرؤية استراتيجية تُدمج الرقمية في كل مراحل صنع السياسات العامة، وليس فقط في مرحلة تنفيذ الخدمات. وفقاً لـ OECD (2019)، فإن القيادة الرقمية تُعنى بقدرة المؤسسات الحكومية على تحويل التفكير الاستراتيجي من مجرد أتمتة للعمليات إلى خلق ثقافة تنظيمية تُعزز الابتكار، وتُشجع الموظفين على تبني أدوات وتقنيات رقمية باستمرار. وتبرز أهمية هذا البعد في تمكين القيادات من توجيه الموارد البشرية والتقنية نحو أهداف شاملة للتحول الرقمي، مع ضمان المساءلة والشفافية في عمليات اتخاذ القرار.

ثانياً: الانفتاح الحكومي (Open by Default)

يعكس هذا البعد التزام الحكومات بإتاحة البيانات والمعلومات بشكل افتراضي أمام الجمهور، ما لم تكن هناك موانع قانونية أو أمنية. وتشير OECD (2019) إلى أن "الانفتاح كخيار افتراضي" يعزز من ثقة المواطنين في المؤسسات، ويتيح الفرصة لمزيد من المشاركة المجتمعية، ويرسخ مبدأ الشفافية. ويشمل هذا الانفتاح مبادرات مثل البيانات المفتوحة (Open Data)، والتشريعات التي تضمن الوصول إلى المعلومات، ومنصات المشاركة العامة، مما يجعل من الحوكمة الرقمية أداة ديمقراطية بامتياز.

ثالثاً: القدرات المؤسسية (Government as a Platform)

يقصد بهذا البعد تطوير المؤسسات الحكومية لبنية رقمية موحدة تُمكن الجهات المختلفة من العمل بطريقة منسقة ومتكاملة. توصي OECD (2019) بأن تعمل الحكومات كمنصة (Government as a Platform)، بحيث تقدم حلولاً تقنية وبيانات وخدمات مشتركة بين الجهات، مثل بوابات الهوية الرقمية، ومحركات الدفع الإلكتروني، ومستودعات البيانات. هذا النهج يعزز من كفاءة تقديم الخدمات، ويقلل من التكرار، ويوفر تجارب موحدة للمواطنين.

رابعاً: إدارة البيانات (Data-driven Public Sector)

يعني هذا البُعد قدرة الحكومة على توظيف البيانات الضخمة وتحليلاتها في صياغة وتنفيذ السياسات العامة. وفقاً لـ (OECD, 2019)، فإن الإدارة القائمة على البيانات تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، وتعزز من تخصيص الموارد بناءً على الاحتياجات الفعلية للمواطنين. كما تدعم هذه الإدارة المتقدمة عمليات المراقبة والتقييم، وتُمكن من التنبؤ بالتحديات المستقبلية.

خامساً: التركيز على المستخدم (User-driven Services)

يدعو هذا البُعد إلى إعادة تصميم الخدمات الحكومية بحيث تتمحور حول احتياجات وتوقعات المواطنين، وليس حول هيكلية المؤسسات. تشير (OECD, 2019) إلى أن الخدمات الرقمية الناجحة هي تلك التي تُبنى من منظور المستخدم، وتشمل تجارب استخدام مبسطة، وتفاعلات مخصصة، وقنوات متعددة للوصول إلى الخدمات. ويُشجع هذا البُعد على استخدام آليات المشاركة الرقمية، مثل الاستطلاعات والتقييمات المفتوحة، لتطوير الخدمات وتحسينها.

سادساً: القدرة على التكيف مع التغيير (Proactiveness and Agility)

تؤكد منظمة OECD على أن البيئة الرقمية تتطلب من المؤسسات الحكومية التمتع بمرونة عالية وقدرة استباقية على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية. ويعني هذا البُعد الاستعداد المؤسسي لإعادة تصميم السياسات والهياكل بسرعة، وتبني نماذج تشغيل مرنة تعتمد على التجريب المستمر والتعلم المؤسسي. وتُعد هذه القدرة حاسمة في مواجهة التحديات غير المتوقعة مثل الأزمات الصحية، أو التحولات الاقتصادية السريعة.

ويضيف تقرير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (UNESCAP, 2020) مكوناً مهماً يتمثل في البنية التحتية الرقمية، التي تُعد الأساس التقني لتكامل الأنظمة الحكومية وتمكين التفاعل الإلكتروني بين الجهات الحكومية والمواطنين. كما يؤكد التقرير على أهمية الإطار التشريعي والتنظيمي الذي ينظم استخدام البيانات، ويضمن الأمن السيبراني، ويحمي حقوق الأفراد.

٢-١-٧ البنية التحتية الرقمية

تُعد البنية التحتية الرقمية العمود الفقري الذي تركز عليه عمليات الحوكمة الرقمية، إذ تُمكن الجهات الحكومية من تشغيل منصات الخدمات الإلكترونية، وتكامل قواعد البيانات، وتبادل المعلومات بين المؤسسات بفعالية وأمان. وتشير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (UNESCAP, 2020) إلى أن وجود بنية تحتية رقمية حديثة وموثوقة يُعد شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي في القطاع العام، خصوصاً في ظل التوسع في الخدمات عن بُعد، وتزايد الاعتماد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.

وتشمل البنية التحتية الرقمية مكونات متعددة، مثل: شبكات الاتصال الحكومية الآمنة، ومراكز البيانات الوطنية، ومنصات الحوسبة السحابية، وأنظمة تحديد الهوية الرقمية، إضافة إلى بوابات تقديم الخدمات الإلكترونية. ويؤدي الاستثمار في هذه المكونات إلى تحسين استمرارية العمل الحكومي، وزيادة الاعتمادية، وتقليل تكاليف التشغيل، فضلاً عن دعم مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات والطوارئ مثل الكوارث الصحية أو السيبرانية.

٢-١-٨ الإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة البيانات والأمن السيبراني

يشكّل الإطار التشريعي والتنظيمي ركيزة أساسية تضمن التوازن بين تطور الحلول الرقمية وحماية الحقوق الأساسية للمواطنين. فالحوكمة الرقمية الفعّالة لا تكتمل دون وجود قوانين واضحة تنظم استخدام البيانات، وتُحدد المسؤوليات، وتوفّر ضمانات لحماية الخصوصية ومنع إساءة استخدام المعلومات. وقد أكدت منظمة OECD (2020) على ضرورة تطوير أطر قانونية تواكب المتغيرات الرقمية وتغطي الجوانب المتعلقة بالأمن السيبراني، وتبادل البيانات، والهوية الرقمية، وحقوق المستخدمين.

كما أن وجود سياسات وطنية للأمن السيبراني يُعد ضرورة لتقليل المخاطر المحتملة من الهجمات والاختراقات، حيث تُسهم هذه السياسات في تعزيز ثقة المواطنين في المنظومات الحكومية الرقمية. وتشير تجارب دول متقدمة إلى أن التشريعات الرقمية الواضحة والمحدثة تسهم في تسريع التحول الرقمي، وجذب الاستثمار، ودعم الابتكار الحكومي، مع الحفاظ على سيادة الدولة على بياناتها الرقمية.

أن الحوكمة الرقمية الفعّالة تتطلب تكاملاً بين مكونات متعددة تشمل: التصميم المؤسسي، البنية التحتية التكنولوجية، إدارة التغيير التنظيمي، الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ومشاركة المواطنين. إذ أن غياب أحد هذه المكونات يؤدي إلى تعثر عمليات التحول الرقمي، وضعف مردود الحوكمة الرقمية على الأداء الحكومي والشفافية (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014).

٢-١-٩ التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية

رغم ما تقدمه الحوكمة الرقمية من وعود بتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من التحديات التي تختلف من دولة لأخرى حسب البنية المؤسسية، والموارد المتاحة، ومستوى النضج الرقمي. وتُصنف هذه التحديات عادةً إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: مؤسسية، وتشريعية، وتقنية.

فعلى المستوى المؤسسي، تشير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ إلى أن ضعف الكفاءات البشرية الرقمية، ومقاومة التغيير داخل الأجهزة الحكومية، وغياب ثقافة العمل التشاركي تعد من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية مشاريع الحوكمة الرقمية. كما أن النقص في التنسيق بين الجهات الحكومية يؤدي إلى تكرار الجهود وتضارب السياسات (UNESCAP, 2020).

أما من الناحية التقنية، تبرز تحديات مثل عدم تكامل الأنظمة الحكومية، وتباين المعايير التكنولوجية، وضعف البنية التحتية الرقمية، مما يُعرق تدفق البيانات ويؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة. وتؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن ضعف الأمن السيبراني وغياب خطط الاستجابة للطوارئ الرقمية يمثلان خطرًا حقيقيًا على استدامة الأنظمة الحكومية الرقمية (OECD, 2020).

أما الإطار التشريعي، فقد أشار Alateyah et al. (2016) في دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، إلى أن قصور التشريعات والأنظمة ذات الصلة بحماية الخصوصية، والهوية الرقمية، والتوقيع الإلكتروني، يُعد من أبرز العقبات التي تحول دون التوسع في تطبيق الحوكمة الرقمية، كما أن غياب السياسات الوطنية الموحدة يؤثر على انسجام المبادرات الرقمية بين الجهات.

ومن ثم، فإن مواجهة هذه التحديات تتطلب تبني استراتيجية وطنية شاملة تُراعي تكامل الأبعاد التقنية والتنظيمية والتشريعية، مع بناء قدرات بشرية متخصصة، وتهيئة ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والانفتاح الرقمي.

٢-١-١٠ الثقة وحماية الخصوصية كمحددات رئيسية لتطبيق الحوكمة الرقمية

يشير التفاعل المؤسسي الرقمي إلى ضرورة توفر ثقة المستخدمين بالنظم الحكومية الرقمية، وهو عامل حاسم في تبني الحلول التكنولوجية وتوسيع نطاق استخدامها. وفي دراسة مسحية شملت المواطنين السعوديين، وجد Alateyah et al. (2014) أن قلة الثقة في الحكومة الإلكترونية، إلى جانب الشعور بمخاطر تتعلق بخصوصية البيانات وسريتها، تعد من أبرز الحواجز التي تحول دون قبول الخدمات الرقمية. كما سلطت الدراسة الضوء على أن الأدوات الرقمية كالهوية الإلكترونية والتوقيع الرقمي لا تلقى التمعن الكافي في قبولها، إلا إذا صاحبهما إطار موثوق للتشريعات والحماية التقنية (Alateyah, Crowder, & Wills, 2014).

ومن هذا المنطلق، تصبح الثقة والخصوصية في قلب استراتيجية الحوكمة الرقمية، بحيث لا تقتني المؤسسات الحكومية بإنشاء منصات لخدمات إلكترونية فحسب، ولكنها تلتزم أيضًا بتطبيق معايير صارمة لحماية البيانات، ورفع شفافية استخدام المعلومات، وتوفير ضمانات قانونية واضحة، وهو ما يشكل خطوة رئيسية لتجاوز العقبة النفسية أمام المواطنين وتعزيز تبنيهم لهذه الخدمات.

٢-١-١١ التحديات العملية لتطبيق الحوكمة الرقمية في المملكة العربية السعودية

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق تحول رقمي شامل في مؤسساتها الحكومية، انسجامًا مع رؤية ٢٠٣٠، إلا أن هذا المسار يواجه عددًا من التحديات الواقعية التي تُبطئ من وتيرة التقدم في تطبيق الحوكمة الرقمية. تشير الدراسات إلى أن هناك فجوة بين الخطط الاستراتيجية الرقمية وبين الواقع التنفيذي على مستوى الجهات الحكومية، ويرجع ذلك إلى عوامل متعددة، أبرزها: ضعف التنسيق بين الوزارات،

وغياب قيادة رقمية موحدة، والافتقار إلى سياسة وطنية شاملة لتكامل الأنظمة الحكومية (Alfarraj, Drew, & AlGhamdi, 2011)

كما رصدت الدراسة تحديات مرتبطة بالبنية التحتية، مثل تفاوت جاهزية الجهات الحكومية من حيث الشبكات والأجهزة وقواعد البيانات، إضافة إلى محدودية تبني ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، مما يخلق مقاومة داخلية نحو تبني النماذج الرقمية. وتشير النتائج إلى أن عدم إشراك الموظفين والمواطنين في تصميم الخدمات الرقمية أدى إلى انخفاض معدلات الاستخدام، وضعف التفاعل مع المنصات الإلكترونية، رغم الجهود الكبيرة المبذولة من الدولة.

ويُعدّ غياب تقييم دوري لمستوى نضج الحوكمة الرقمية من أبرز الثغرات التي أضعفت فاعلية المبادرات، إذ لا تزال بعض الجهات تعمل في جزر معزولة دون إطار موحد للحوكمة التقنية، مما يعيق الاستفادة القصوى من الموارد الرقمية المتاحة.

المبحث الثاني: الشفافية الإدارية

تُعد الشفافية من المفاهيم المركزية في الإدارة العامة الحديثة، وقد برزت بقوة في سياق التحولات المؤسسية التي تهدف إلى تحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز مبادئ المساءلة والمشاركة المجتمعية. وتُشير الشفافية الإدارية إلى مدى توفر المعلومات الإدارية ذات الصلة بالسياسات والبرامج والقرارات الحكومية، ووضوحها، وإتاحتها للجمهور والجهات المعنية بصورة منتظمة، بما يسمح بمتابعة الأداء وتقييمه والمساءلة عنه. ومع تصاعد المطالب المجتمعية نحو مؤسسات أكثر انفتاحًا واستجابة، أصبحت الشفافية شرطًا أساسيًا لتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة، ولم تعد مجرد قيمة أخلاقية، بل تحولت إلى أداة إدارية عملية تعكس جودة النظام الإداري وفعاليته.

وقد تزايد الاهتمام العالمي بالشفافية الإدارية كأداة لمكافحة الفساد الإداري، وتحسين كفاءة تقديم الخدمات العامة، وتمكين المواطن من ممارسة حقه في الوصول إلى المعلومات. كما أصبحت أحد المعايير المعتمدة في تقييم أداء الحكومات والمؤسسات، خصوصًا في ظل انتشار تقنيات الحوكمة الرقمية التي وسّعت من إمكانات الإفصاح والمشاركة. وعليه، فإن فهم أبعاد الشفافية، ومجالات تطبيقها، وأثرها على النزاهة المؤسسية، يُعد أمرًا ضروريًا لكل باحث وممارس في حقل الإدارة العامة والحوكمة.

٢-٢-١ تعريف الشفافية الإدارية

الشفافية في اللغة : ورد في لسان العرب :شفَّ الحزن أي أظهر ما عنده من الجزع، وشفه الهم أي هزله وأضمره حتى رقّ، وهو من قولهم شف الثوب إذا رق، حتى يصف جلد لابسه. فكلمة "شفافية" تشتق من الفعل "شف"، وهو ستر القليل، وشف الثوب أي رق حتى يُرى ما خلفه (ابن منظور، ١٩٨٦).

تُعتبر الشفافية الإدارية مبدأً جوهرياً في نظم الإدارة العامة الرشيدة؛ إذ تُعنى بكيفية وصول المعلومات الدقيقة والموثوقة حول أنشطة وممارسات المؤسسات الحكومية - سواء للمستخدمين الداخليين (الموظفين) أو الخارجيين (الجمهور، الإعلام، الرقابة) - بما يمكنهم من فهم هذه الأنشطة وتقييمها. وهي مبادئ وممارسات تمكّن الأطراف الداخلية والخارجية من الحصول على معلومات دقيقة عن أنشطة المنظمة. وتعد هذه القدرة على الاستدلال بالقيم من السلوك التنظيمي ضرورية لضمان المساءلة، وبناء الثقة بين الحكومة والمجتمع، والحد من الفساد الإداري (Ingrams, 2018).

تُعرف الشفافية في الاصطلاح على أنها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح للعاملين والمتعاملين، من خلال الكشف والإعلان عن جميع أنشطة المؤسسات العامة في التخطيط والتنفيذ (الجوهري، ٢٠١٨).

كما تُعرف الشفافية على أنها إفصاح الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة أو المنظمة عن ذاته وقيامه بإتاحة البيانات الصحيحة والدقيقة في مواقيتها، وأن يكون متقبلاً مراجعتها وتقييمها، وأن يطور اتجاهات إيجابية نحو كل هذه العناصر (الجوهري، ٢٠١٨).

وتُعرف أيضًا بأنها الوسائل التي تُسهل وصول الأفراد إلى المعلومات وفهمهم لآليات صنع القرار، وهي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وإجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصالح والمسؤولين (عبد الكريم، ٢٠١٩).

تُعرف الشفافية الإدارية بأنها التزام المؤسسات العامة بالإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بعملياتها وإجراءاتها وقراراتها بطريقة واضحة ومفهومة ومتاحة لجميع أصحاب المصلحة، بما يُمكن من المساءلة الفعّالة ويُسهل في بناء الثقة بين الحكومة والمجتمع. وترتبط الشفافية بتدفق المعلومات، وحرية الوصول إليها، وتمكين الجمهور من المشاركة في الرقابة على الأداء العام، مما يُعد من أهم مرتكزات الحوكمة الرشيدة (OECD, 2017).

كما تُعدّ الشفافية الإدارية من المبادئ الأساسية في الإدارة العامة الرشيدة، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبدأ المساءلة والثقة المؤسسية. إن الشفافية هي "الوضوح والتوافر للمعلومات الخاصة بالأنشطة الإدارية والإجراءات والقرارات، بحيث يتمكن أصحاب المصلحة من متابعة الأداء، والكشف عن أوجه الانحراف، بما يضمن حماية مصالحهم وتحقيق توازن بين العلانية والمسؤولية". أن جوهر الشفافية يتمثل في العلنية والوضوح ووفرة المعلومات المتعلقة بالعمل الإداري، وهي بمثابة رادع أساس للانحراف في السلطة، فعندما ترتفع مستويات الشفافية تقل فرص الفساد الإداري، حيث لا يظل ذلك الانحراف مكشوفاً ويسهل رصده وتصحيحه. (الطائي، ٢٠٢٣)

٢-٢-٢ التطور التاريخي لمفهوم الشفافية الإدارية

تُعدّ الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة نسبياً في السياق العربي، إلا أنها تُشكّل أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الإداري الغربي منذ قرون. فقد بدأت الدعوات إلى إتاحة المعلومات وفتح قنوات الاتصال في مجالي السياسة والاقتصاد منذ فترة مبكرة، وتُعد السويد من أوائل الدول التي تبنت هذا المبدأ، بإصدارها قانون الشفافية المعلوماتية عام ١٧٧٤، ما يُعد خطوة رائدة عالمياً في هذا المجال. غير أن باقي دول العالم لم تبدأ في اتخاذ خطوات مماثلة إلا بعد مرور قرابة قرنين، وتحديدًا في أعقاب الحرب العالمية الثانية، حيث تصاعدت البيروقراطية الحكومية، وبرزت الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات الدولية التي أصبحت تملك من النفوذ ما يمكنها من حجب المعلومات عن الأفراد (Armstrong, 2005).

وقد شكّلت الحرب الباردة عائقًا إضافيًا، إذ فرضت سياقاتها السياسية مزيدًا من السرية، خاصة فيما يتعلق بالأمن الوطني. إلا أن نقطة التحول الكبرى جاءت عام ١٩٦٦ عندما أصدرت الولايات المتحدة قانون حرية المعلومات (Freedom of Information Act)، الذي مثّل انتصارًا كبيرًا لمفهوم الشفافية. وفي ثمانينيات القرن العشرين، برز دور منظمات المجتمع المدني بشكل ملحوظ في الضغط نحو تشريعات تعزز من حرية تداول المعلومات، وقد بدأت هذه المنظمات بحملات مكثفة للحصول على معلومات من الهيئات الدولية والحكومات.

مع نهاية الحرب الباردة في تسعينيات القرن الماضي، تزايدت الدعوات العالمية نحو الشفافية، مدفوعة بانتشار المعايير الديمقراطية، وتعاضم قوة منظمات المجتمع المدني، وازدياد عدد وسائل الإعلام المستقلة. وقد أدت هذه العوامل مجتمعة إلى تصاعد الضغوط على الحكومات لتكون أكثر انفتاحًا تجاه مواطنيها. وقد تُوّج هذا الحراك بتأسيس منظمة الشفافية الدولية Transparency International عام ١٩٩٣، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى مكافحة الفساد من خلال تعزيز الشفافية باعتبارها حقًا إنسانيًا وشرطًا لتحقيق التنمية المستدامة (Florini, 2004).

٢-٢-٣ أهمية الشفافية

تُعد الشفافية من الدعائم الأساسية التي تُمكن المؤسسات من بناء جسور الثقة مع أصحاب المصالح، إذ تمثل قناة اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين، وتُعد أداة فعالة في محاربة الفساد وتعزيز الولاء المؤسسي. فالممارسات الإدارية التي تتسم بالغموض غالبًا ما تؤدي إلى تقليل شعور العاملين بالانتماء، بينما تسهم المكاشفة وتبادل المعلومات في إشراكهم في الرؤية العامة للمنظمة، مما يُعزز من روح الولاء ويُحفز الأداء. وتكمن أهمية الشفافية في مجموعة من الجوانب، أبرزها أنها تُعزز من الرقابة المؤسسية من خلال وضوح الإجراءات وخضوعها للأنظمة والقوانين المنظمة للعمل. (الشلفان، ٢٠٢١)

كما تُسهم الشفافية في دعم جهود التطوير الإداري، حيث تفرض مراجعة دائمة للأنظمة والإجراءات، بما يعكس انفتاح المؤسسة على التغيير والتحديث استجابة لملاحظات المتعاملين معها.

علاوة على ذلك، فإن الشفافية تُوفّر للعاملين بيئة يشعرون فيها بالأمان المؤسسي، ما يُشجع على تفجير الطاقات الإبداعية لديهم والعمل بكفاءة عالية. كما تُعد أداة للردع الإيجابي، إذ تُعزز الشعور بالمساءلة والحرص على أداء الواجبات المهنية بمسؤولية، وتُقلل في الوقت ذاته من احتمالات التجاوزات والسلوكيات غير الأخلاقية (صالح، ٢٠١٧)

. ويُستنتج مما سبق أن الشفافية تُقلل من الغموض، وتُسهل في القضاء على الفساد، وتوفر الوقت والتكاليف، وتُجنب الفوضى الإدارية، بالإضافة إلى دورها في دعم اختيار قيادات تتصف بالكفاءة والنزاهة والانتماء للمؤسسة، مما يجعل الشفافية مطلبًا أساسيًا لكافة المنظمات. (صالح، ٢٠١٧)

وتلعب الشفافية الإدارية دورًا محوريًا في تعزيز النزاهة والفعالية داخل المؤسسات الحكومية، وتتمثل أهميتها فيما يلي (بدر الدين، ٢٠٢٠):

١. **تحقيق المصلحة العامة**: إذ تساهم النصوص القانونية الواضحة والشفافة في الحد من الاجتهادات الشخصية التي قد لا تصب في مصلحة الجماعة العامة.

٢. **ضمان مكافحة الفساد المستدامة**: فغياب الوضوح عن أحكام الأنظمة يفتح المجال لممارسات خاطئة، بينما تؤسس الشفافية لبيئة إجرائية تمنع تلك الأخطاء.

٣. **دعم صنع القرار الإداري**: من خلال المراجعة الدورية للنظم لمواكبة التطورات، ما يعزز استنادات القرار على الأسس العلمية.

٤. **جذب الاستثمار**: فسرعة ووضوح الإجراءات يسهل دخول المشاريع الاستثمارية ويعزز التنمية الاقتصادية.

٥. **تقليل الضبابية وتحقيق المشاركة**: عبر الكشف عن المعلومات وتسهيل تقييم الأداء، بما يعزز ثقة الموظفين والمواطنين.

٦. **تعزيز الديمقراطية والمساءلة**: إذ يرتبط الشفافية بإرساء عملية المساءلة وتوسيع رقعة المشاركة الفعلية.

٧. **توفير الوقت والتكاليف وتحسين الأداء الإداري**: من خلال تنظيم العمل، وتشكيل فرق متخصصة تُدير القضايا بوضوح واحترافية.

٨. **دعم التنمية المستدامة**: الشفافية تعزز الجودة والكفاءة في الأداء لخدمة الصالح العام.

٩. **تمكين مشاركة المواطنين**: بتوضيح الخيارات المتاحة وتعزيز العدالة في تقييم الأداء المؤسسي.

١٠. **الحد من الريبة والفساد**: تساهم التشريعات الشفافة في إزالة الثغرات وتقليل احتمالات الانحراف الإداري.

١١. **تعزيز النزاهة التنظيمية**: تمنع الاجتهادات الشخصية، وتبسط الهياكل التنظيمية، وتساهم في بناء الثقة المؤسسية.

١٢. **تقوية الانتماء والولاء لدى الموظفين**: من خلال إشراكهم بالمعلومات ودعم فهمهم لأدوارهم كجزء من الكل.

١٣. تحفيز الأداء والتحول المؤسسي: توفر الشفافية بيئة داعمة للتغيير والابتكار.

١٤. تعزيز الرقابة الذاتية: يمكن الوضوح والاختصاص الوظيفي العمال من مراقبة أنفسهم ضمن الأطر التنظيمية.

١٥. إثراء قاعدة البيانات المؤسسية: تُسهّل حفظ الخبرات والممارسات السابقة لضمان استمرارية الأداء الحكومي بكفاءة.

٢-٢-٤ أبعاد الشفافية الإدارية

تتكوّن الشفافية الإدارية من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي ترسّخ مبدأ الوضوح والانفتاح داخل المؤسسات الحكومية:

١. إتاحة المعلومات: (Information Disclosure): يُقصد بها حرية وصول الجمهور للمعلومات ذات الصلة بالقرارات الحكومية، والميزانيات، والعمليات الإدارية. وتُعد هذه القدرة على الإفصاح الخطوة الأولى لبناء نظام رقابي يمكن الأفراد من فهم وتحليل الأداء الإداري واتخاذ القرارات المستندة إلى المعرفة. (Ingrams, 2018)

٢. وضوح الإجراءات والهياكل المؤسسية: (Institutional Clarity): يعني هذا البعد بتوفير إطار إداري منظمّ تشمل الوظائف، والصلاحيات، والمسارات الرسمية للعمل. فعندما يكون النظام الإداري واضحاً، تقل احتمالات تضارب المسؤوليات وتزداد فرص المساءلة، ما يحدّ من الانحراف وسوء إدارة الموارد العامة (الطائي، ٢٠٢٣).

٣. المشاركة العامة: (Public Participation): يشير هذا البعد إلى انخراط المواطنين وأصحاب العلاقة في عمليات التخطيط وصنع القرار والتقييم. وتُعتبر بوابات التواصل والمراجعة الإلكترونية أدوات فعالة تمكّن الجماهير من إضافة رؤية مهمة، مما يحقق شفافية عملية وليس شكلية فقط (Ingrams, 2018).

٤. سهولة الوصول لآليات التظلم والشكاوى: (Redress Accessibility) يكون النظام شفافاً حين يتيح للمستخدمين القدرة على تقديم الشكاوى والحصول على إجابات واضحة في مواعيد محددة. هذه الآلية تدل على التزام المؤسسة بالمساءلة وتعزز ثقة الجمهور بقدرتها على التصحيح وتقادي التجاوزات. توضح هذه الأبعاد كيف يمكن للشفافية الإدارية أن تتحوّل من مفهوم نظري إلى ممارسات ملموسة تساهم في تعزيز الثقة المؤسسية وتحسين جودة الأداء الحكومي.

٢-٢-٥ أنواع الشفافية

تتنوع أشكال الشفافية في السياقات المؤسسية والإدارية، ويمكن تصنيفها كما يلي: (عبد الكريم، ٢٠١٩)

- **الشفافية المدبجة:** وهي نوع من الشفافية يتم تبنيه بطريقة قسرية أو غير ملائمة للسياق، حيث يُنقل من بيئات أو تجارب خارجية دون مراعاة للاختلافات المؤسسية والثقافية.
 - **الشفافية المؤدجة:** تنطلق من أطر أيديولوجية تخدم مصالح فئة أو جهة معينة، وتُوظف لتحقيق أهداف محددة قد لا تتفق بالضرورة مع المصلحة العامة أو مبادئ الحوكمة الرشيدة.
 - **الشفافية الانتقائية:** تُستخدم كوسيلة لإبراز الإيجابيات بشكل مبالغ فيه عبر وسائل الإعلام، بهدف تبرير الإخفاقات أو النقصير المؤسسي، وتُعد أداة دعائية أكثر من كونها ممارسة حقيقية للشفافية.
 - **الشفافية الخارجية:** ترتبط بتفاعل المؤسسة مع المجتمع الخارجي، وتسهم في بناء صورة إيجابية تعزز الثقة والمصادقية لدى الأطراف الخارجية، كالمواطنين والشركاء والجهات الرقابية.
 - **الشفافية الداخلية:** تركز على العلاقات والعمليات داخل المنظمة نفسها، وتشمل أساليب الاتصال، وتبادل المعلومات، والتعامل بين الموظفين والإدارة، مما يُعزز الثقة الداخلية ويُحسن الأداء العام.
- وبناءً على هذا التصنيف، تُعد الشفافية الداخلية والخارجية هما الأكثر جوهرية، نظرًا لتأثير الأولى على البيئة التنظيمية الداخلية، والثانية على العلاقة مع المحيط الخارجي، وكلاهما معًا يُشكّلان ركيزة مهمة في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الانفتاح والمساءلة.

٢-٢-٦ مستويات الشفافية

تتوزع الشفافية الإدارية على مستويين رئيسيين، يكمل كل منهما الآخر في دعم الحوكمة وتعزيز الأداء المؤسسي.

أولاً: المستوى الذاتي، ويشير إلى شفافية الإجراءات داخل بيئة العمل الإدارية، ويتطلب ذلك تحقيق مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تكريس ثقافة الانفتاح المؤسسي، وتشمل: تنظيم برامج توعوية تستهدف الموظفين والمراجعين لتعزيز وعيهم بحقوقهم وإجراءات العمل، وتوثيق مراحل إنجاز المعاملات بشكل واضح وممنهج، إضافة إلى اعتماد معايير موضوعية في اختيار العاملين تقوم على الكفاءة والجدارة، إلى جانب تعزيز مبدأ العمل الجماعي والتشجيع على التعاون بين أفراد الفريق الواحد.

ثانياً: المستوى الشمولي، ويرتبط بالبيئة المؤسسية العامة، حيث تتطلب الشفافية على هذا المستوى التزام الإدارة العليا باحترام القانون وتطبيقه على الجميع، وتنظيم لقاءات دورية للأجهزة الإدارية المختصة بهدف تعزيز المشاركة وتبادل الرأي والتقييم، فضلاً عن إنشاء مراكز معلومات وتطويرها، لتكون متاحة لجميع

أفراد المجتمع بهدف تمكينهم من الحصول على البيانات والقرارات ذات الصلة بالشأن العام. (منصور، ٢٠١٨)

٢-٢-٧ متطلبات الشفافية

تتطلب الشفافية الإدارية مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن تحققها واستمراريتها داخل المنظمات. ومن أبرز هذه المتطلبات: الالتزام التام بمبدأ الانفتاح والوضوح فيما يتعلق برسالة المنظمة وأهدافها، والاعتماد على إجراءات تشغيلية واضحة ومعلنة لجميع الأطراف المعنية، إلى جانب تبني سياسة نشر شفافة تنظم حفظ وتوثيق كافة المعلومات المتعلقة بتأسيس المؤسسة وآليات عملها، مع التأكيد على حماية خصوصية الأفراد والحفاظ على سرية معلوماتهم الشخصية، ما لم يتنازل الشخص المعني عن هذا الحق أو يفرض القانون الإفصاح عنها. (الشلفان، ٢٠٢١)

ويُضاف إلى ما سبق، ضرورة مراجعة الأنظمة والإجراءات بشكل دوري لضمان اتساقها بالشفافية، والعمل على إزالة الغموض من نصوصها وتفسيرها بما يتماشى مع المستجدات في بيئة العمل، بما يساهم في الحد من مظاهر الفساد. كما يُعد نشر ثقافة الوعي المعلوماتي بين العاملين، وتعريفهم بحقوقهم في الوصول إلى المعلومات الإدارية التي تهمهم، من المتطلبات الجوهرية لترسيخ الشفافية كممارسة مؤسسية دائمة.

٢-٢-٨ تدابير دعم الشفافية

أقرت الأمم المتحدة مجموعة من التدابير العملية الرامية إلى تعزيز الشفافية ضمن برامجها لمكافحة الفساد، وهي تدابير تستهدف النظم الإدارية والمؤسسية على حد سواء (حسن، ٢٠١٨). وتشمل هذه التدابير تفعيل النصوص القانونية ذات الصلة بمكافحة الفساد، والالتزام الجاد بقواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة، إلى جانب تأسيس هيئات متخصصة في الكشف عن المعلومات المتعلقة بممارسات الفساد داخل المؤسسات. كما دعت إلى تطوير الأطر التشريعية عبر سن قوانين وأنظمة جديدة تتماشى مع التحديات الراهنة، مع التأكيد على أهمية ترسيخ القيم الدينية والأخلاقية التي تعزز ثقافة الإصلاح وتكشف خطورة الفساد في المجتمع. وتضمنت التوصيات أيضاً ضرورة إرساء مبدأ "حق المعرفة" وتمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات التي تعينهم على أداء وظائفهم بكفاءة، بالإضافة إلى وضع آليات إدارية تتيح للموظف الإبلاغ عن الفساد دون أن يتعرض لأي شكل من أشكال المضايقة أو الانتقام.

وتشير هذه التدابير إلى أن الشفافية الفعالة لا بد أن تكون مرتبطة بتوقيت مناسب يضمن الأثر العملي لها، كما ينبغي أن تقترن بمساءلة قانونية تفرض المحاسبة على المتجاوزين، وهو ما يساهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر نزاهة ويقلل من فرص انتشار الفساد الإداري والمالي.

٢-٢-٩ شروط تحقيق الشفافية داخل المنظمة

لضمان فاعلية الشفافية في بيئة العمل المؤسسي، يجب توافر مجموعة من الشروط الجوهرية التي تضمن تطبيقها بصورة عادلة وناجحة. من أبرز هذه الشروط أن تكون الشفافية متزامنة مع الأحداث الجارية، أي أن تُمارس في التوقيت المناسب، إذ إن الشفافية المتأخرة تفقد كثيرًا من قيمتها العملية، وقد تُستخدم فقط للتبرير أو التغطية. كما يشترط أن تُتاح المعلومات لكافة الجهات المعنية في آنٍ واحد لتفادي أي تمييز أو شبّهات فساد ناتجة عن انتقاء الأطراف المخاطبة بالشفافية دون غيرها. ومن الأهمية بمكان أن تُمارس الشفافية ضمن حدود لا تخل بالمبادئ المرتبطة بسرية العمل، ولا تُفضي إلى تسريب بيانات من شأنها الإضرار بمصالح المنظمة أو الأفراد العاملين فيها. وأخيرًا، فإن الشفافية لا تكتمل إلا إذا أعقبتها إجراءات مساءلة ومحاسبة دقيقة للمخالفين، بما يعزز مناخ النزاهة ويحد من فرص تكرار التجاوزات والفساد داخل المؤسسة. (الشلفان، ٢٠٢١)

٢-٢-١٠ مؤشرات ومقاييس ومعايير الشفافية

يُعد "مؤشر مدركات الفساد" أحد أبرز الأدوات المعتمدة عالميًا لقياس مستوى الفساد الإداري في القطاع العام، حيث يُوفر هذا المؤشر تقييمًا مركبًا يستند إلى مجموعة من الاستقصاءات والتقارير التي تُعدها مؤسسات مستقلة متخصصة، ويُقيس مدى انتشار الفساد في الدول من خلال تحليل تصورات الخبراء ورجال الأعمال حول الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. يُسجّل هذا المؤشر نتائج الدول على مقياس يتراوح من (٠) إلى (١٠٠)، حيث تُعبر الدرجة (٠) عن أعلى مستويات الفساد، بينما تشير الدرجة (١٠٠) إلى أعلى مستويات النزاهة حسب الإدراك. ويُصنّف هذا المؤشر الدول وفقًا لعدد النقاط التي أحرزتها، مما يتيح مقارنة موثوقة بين الدول المختلفة. (العراجنة وآخرون، ٢٠١٨)

ومن أبرز خصائص هذا المؤشر أنه لا يعتمد على البيانات الرسمية التي تُقدّمها الحكومات، بل يستند إلى مصادر متنوعة تشمل تقييمات مؤسسات دولية وتحليلات متخصصة لمناخ العمل الحكومي. كما يشترط المؤشر توفر عدد كافٍ من البيانات للدولة حتى يتم إدراجها، لذا فإن غياب دولة عن التصنيف لا يعني بالضرورة خلوها من الفساد، وإنما قد يُعزى إلى نقص المعلومات أو ضعف التغطية الاستقصائية. فعلى سبيل المثال، شمل مؤشر مدركات الفساد لعام ٢٠١٩ عددًا بلغ ١٨٠ دولة، وقد تم تصنيفها باستخدام المنهجية القياسية ذاتها، مما أتاح تتبع التغيرات في ترتيب الدول بمرور الزمن بناءً على درجة إدراك مستوى الفساد في القطاع العام. (الشلفان، ٢٠٢١)

المبحث الثالث: الفساد الإداري

يُعد الفساد الإداري من أبرز المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في مختلف دول العالم، لما له من آثار سلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتهديد مباشر لنزاهة الأجهزة الإدارية وفعاليتها. فالفساد الإداري لا يقتصر فقط على تبديد المال العام أو إساءة استخدام السلطة، بل يتعداه إلى تقويض ثقة المواطنين في المؤسسات العامة، وتعطيل مبادئ العدالة والمساواة، وعرقلة جهود الإصلاح والتنمية. وتُجمع الدراسات على أن الفساد الإداري يظهر عندما تُستخدم الوظائف العامة لتحقيق مصالح خاصة على حساب الصالح العام، من خلال مظاهر متعددة مثل المحسوبية، والرشوة، والوساطة، وسوء استخدام السلطة، وغياب الشفافية والمساءلة.

ويُعتبر الفساد الإداري من الظواهر المعقدة والمتشابكة، حيث يتداخل فيه البعد القانوني مع الاجتماعي والثقافي والسياسي، وهو ما يجعله تحديًا يتطلب استجابات مؤسسية متكاملة تركز على تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة والمساءلة. وقد أكدت العديد من المنظمات الدولية، كمنظمة الشفافية الدولية والبنك الدولي، أن الفساد الإداري يُعد أحد أكبر معوقات النمو والتنمية المستدامة، خاصة في الدول النامية، التي تعاني من ضعف في بنية المؤسسات وغياب أنظمة الرقابة الفاعلة.

من هنا، يبرز الاهتمام المتزايد من الحكومات والمجتمع الدولي بأهمية تبني إصلاحات هيكلية تهدف إلى الحد من الفساد الإداري، من خلال نشر ثقافة النزاهة، وتطوير الأطر التشريعية، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

٢-٣-١ تعريف الفساد الإداري

تشير الأدبيات المعنية بدراسة الفساد بوجه عام، والفساد الإداري بوجه خاص، إلى صعوبة تحديد مفهوم موحد للفساد الإداري؛ نظرًا لتعدد ظاهرات الفساد نفسها وتشعبها، وتأثرها بأبعاد أخرى اقتصادية واجتماعية تؤدي إلى تباين مناهج دراستها واختلافها.

تعد ظاهرة الفساد الإداري من الظواهر المعقدة التي يصعب حصرها في تعريف واحد شامل، نظرًا لتعدد أساليب الطرح واختلاف السياقات القانونية والاجتماعية من دولة لأخرى، فضلاً عن تغير المعايير باختلاف الأزمنة داخل المجتمع ذاته. وقد اتفقت غالبية الأدبيات على أن الفساد الإداري يتمثل في مخالفة القوانين واللوائح لتحقيق مكاسب مادية أو غير مادية، إلا أن هناك تباينًا بين الباحثين في تحديد الشرط الحاسم للحكم على السلوك باعتباره فسادًا، لا سيما فيما يتعلق بنية تحقيق مصلحة خاصة. (السيد، ٢٠٠٤)

فبينما يرى البعض أن الفساد الإداري ينحصر في استغلال الموظف لسلطته الوظيفية داخل الجهاز الإداري لتحقيق منافع شخصية، يرى آخرون أنه يتجاوز ذلك ليشمل استغلال المكانة الاجتماعية أو النفوذ الوظيفي خارج الأطر القانونية لتحقيق مكاسب ذاتية. وقد تبنت بعض المؤسسات الدولية تعريفات أكثر شمولية، حيث عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: *"استغلال السلطة من أجل تحقيق مكاسب خاصة"*، بينما عرفه البنك الدولي بأنه: *"إساءة استعمال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة"*.

أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (٢٠٠٣)، فقد حاولت تقديم تصور تطبيقي بدلاً من الاختصار على التعريف النظري، من خلال تحديد مجموعة من الأفعال التي تُعد من قبيل الفساد، مثل: الرشوة، والاختلاس، واستغلال النفوذ، والإثراء غير المشروع، وغسل الأموال، والتزوير، والابتزاز، والتواطؤ، والتهرب الجمركي، والوساطة غير المشروعة، سواء في القطاعين العام أو الخاص. وبذلك فإن الفساد الإداري لا يُعد مجرد انحراف عن السلوك السليم، بل يمثل تهديداً مباشراً للتنمية، ويستدعي مقاربات شاملة لمكافحته.

ويُعرف الفساد الإداري بأنه مجموعة من التصرفات والممارسات غير المشروعة التي يقوم بها المديرون والموظفون الإداريون، والذين يقدمون مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة، متجاهلين بذلك الأهداف والقيم التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويشمل هذا السلوك كل تصرف يتم على خلاف ما تقتضيه القوانين واللوائح، ويؤدي إلى إهدار الموارد العامة أو تحقيق مكاسب شخصية مادية أو معنوية. ويحدث الفساد الإداري عندما تُستغل السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة سواء لأفراد أو جماعات، على حساب الكفاءة والعدالة.

وقد تختلف وجهات النظر حول بعض الممارسات من حيث اعتبارها فساداً أم لا، نظراً لتباين التفسير حول المصلحة العامة وحدودها. إلا أن غالبية التعريفات تلتقي عند اعتبار استغلال الوظيفة العامة والسلطة لتحقيق مكاسب ذاتية مع خرق القوانين هو جوهر الفساد الإداري، سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي، علني أو سري.

ومن أبرز السمات الرئيسية للفساد الإداري ما يلي:

١. مشاركة أكثر من طرف في عملية الفساد، مما يشير إلى طابعها التعاوني أو الشبكي داخل النظام الإداري.

٢. السرية التامة أثناء تنفيذ الأفعال الفاسدة، مما يصعب من اكتشافها أو تتبعها بسهولة.

٣. الفساد الإداري يعكس مصالح مشتركة ودوافع بنيوية داخلية، تؤدي إلى ترسيخ ثقافة الفساد داخل المؤسسة ما لم تُواجه بإصلاحات تنظيمية ورقابية فعالة.

٤. يُعبر الفساد الإداري عن حالة من التواطؤ أو الاتفاق غير المشروع بين صانع القرار الإداري وأطراف أخرى تمارس الضغط والتأثير بهدف إصدار قرارات تخدم مصالح شخصية أو فئوية ضيقة،

بما يتعارض مع المصلحة العامة. ويتجلى هذا النوع من الفساد في استغلال النفوذ الإداري لتحقيق مكاسب خاصة، سواء كانت مادية أو غير مادية، من خلال التحايل على الأنظمة أو تجاوز القوانين المنظمة للعمل الإداري.

٢-٣-٢ أنواع الفساد الإداري

ينقسم الفساد الإداري إلى أربع مجموعات رئيسية، يتم تصنيفها وفقاً لطبيعة الانحرافات والسلوكيات التي تصدر عن الموظف أثناء أداء مهامه، وذلك على النحو التالي (عبد الرحمن، ٢٠١١):

١. الانحرافات المالية

وتشمل جميع المخالفات التي يقوم بها الموظف وتؤثر على الجوانب المالية في المنظمة، ومن أبرز صورها:

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها.
- التلاعب في إجراءات المناقصات، المزايدات، المخازن، والمشتريات.
- الإهمال أو التقصير الذي يؤدي إلى ضياع أو احتمال ضياع حق مالي من حقوق الدولة.
- التصرف العمدي الذي يترتب عليه صرف أموال من خزانة الدولة بشكل غير قانوني أو ضياع أحد حقوقها.

٢. الانحرافات التنظيمية

تتعلق هذه الانحرافات مباشرة بأسلوب أداء الموظف لعمله، وتشمل:

- الامتناع عن أداء العمل أو تنفيذه بشكل غير دقيق أو غير أمين.
- عدم الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية.
- مخالفة أوامر الرؤساء والتقصير في تنفيذ التعليمات.
- إفشاء أسرار العمل، أو إظهار عدم التعاون مع الزملاء.

٣. الانحرافات السلوكية

ترتبط هذه الانحرافات بسلوك الموظف وتصرفاته الشخصية، مثل:

- الإخلال بكرامة الوظيفة العامة.
- مزاولة أعمال خاصة أو وظائف أخرى بأجر دون إذن رسمي من الجهة المختصة.

- الاشتغال بأعمال تجارية، أو شراء ما يُعرض من قبل السلطة للبيع.
- الجمع بين الوظيفة العامة وعمل آخر يؤثر سلبًا على أداء واجبات الوظيفة الرسمية.

٤. الانحرافات الجنائية

تُعد الانحرافات الجنائية من أخطر أشكال الفساد الإداري، إذ تنطوي على مخالفات تشكل جرائم يُعاقب عليها القانون، لما لها من آثار جسيمة على كفاءة الجهاز الإداري ونزاهته. وتشمل هذه الانحرافات ارتكاب الموظف لأفعال مثل الرشوة، التي تُمثل خرقًا مباشرًا لقواعد النزاهة مقابل تحقيق منفعة شخصية، والاختلاس الذي يُعد استيلاء غير مشروع على المال العام. كما تشمل التزوير في المحررات الرسمية بقصد إخفاء حقائق أو تحريفها، والسرقة التي تمس الممتلكات العامة، إضافة إلى الاعتداء على النفس أو ارتكاب جرائم جنائية أخرى تتنافى مع القيم القانونية والأخلاقية لمهنة الوظيفة العامة. وتُظهر هذه الأفعال مدى خطورة تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، مما يستدعي تطبيق أنظمة رادعة للحفاظ على كرامة الوظيفة وهيبة المؤسسات.

٢-٣-٣ مظاهر الفساد الإداري

تتعدد مظاهر الفساد الإداري وتتنوع، وهي غير مرتبطة بنوع واحد فقط من أنواعه، مما يجعله يظهر بأشكال مختلفة تؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي والمصلحة العامة. ومن أبرز هذه المظاهر ما يلي (بكر، ٢٠٠٩):

١. فساد موظفي القطاع العام والحكومة بكافة أشكاله، كأن يتأخر الموظف المسؤول عن منح التراخيص وإنجاز المهام لفترات طويلة، مما يؤدي إلى تعطيل مصالح المواطنين ودفعهم لتقديم الرشاوي لإنهاء معاملاتهم.

٢. انتشار المحسوبية، مثل تعيين الأقارب ومعارف كبار الموظفين والمسؤولين في الوظائف الهامة والمميزة دون كفاءة.

٣. قضايا الابتزاز، كالرشاوي التي يدفعها المستثمرون مقابل الحصول على الموافقات اللازمة لاستثماراتهم.

٤. التلاعب في الدعم الحكومي، بحيث لا يحصل المستحقون الحقيقيون على الدعم إلا بعد تقديم رشاوي، في حين تُمنح لغير المستحقين.

٥. فساد البيروقراطية، الناتج عن كثرة الإجراءات وتعقيدها والرقابة الزائدة على الجهات المختلفة، مما يعطل العمل ويزيد فرص الفساد.

٦. الفساد الناتج عن كثرة تغيير القوانين وتعددتها، مما يُحدث ثغرات قانونية تسمح لبعض المسؤولين باستغلالها لتحقيق مكاسب شخصية.

٧. ممارسة التجارة المحرمة والمحظورة شرعاً، مثل تجارة المخدرات، الأسلحة، النفايات، وغسيل الأموال الناتج عنها.

٨. تلقي العمولات والرشاوي عن الصفقات والمقاولات الحكومية، مما يؤدي إلى الإثراء غير المشروع من الوظيفة العامة.

٩. الهدر في استعمال الموارد الحكومية، سواء بسبب الإهمال أو سوء الإدارة أو الاستغلال المتعمد.

٢-٣-٤ أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري

لكي تتم معالجة ظاهرة الفساد الإداري بفعالية، لا بد من الوقوف على الأسباب الجوهرية المؤدية إلى ظهوره، والتي تنقسم إلى ثلاثة محاور رئيسة (الغالبية والعامري، ٢٠١٠):

١. العوامل الشخصية:

ترتبط هذه العوامل بخصائص الفرد نفسه، وتشمل:

- **العمر:** الموظفون الشباب قد يكونون أكثر عرضة لممارسة الفساد بسبب قلة مواردهم وحاجاتهم الكبيرة.
- **مدة الخدمة:** قد يستغل الموظفون القدامى معرفتهم لإخفاء الممارسات الفاسدة، بينما قد يتأثر الموظفون الجدد بزملائهم.
- **المستوى الدراسي:** في المجتمعات ذات النظام التعليمي غير الفعال، قد يزداد الفساد بسبب التعيينات غير المستحقة.
- **الجنس:** يميل الذكور أكثر إلى ممارسة الفساد الإداري مقارنة بالإناث.
- **المهنة والتخصص:** الإداريون أكثر عرضة للفساد نتيجة احتكاكهم المباشر بالجمهور مقارنة بالوظائف الفنية.

٢. العوامل المؤسسية والتنظيمية:

ترتبط بطبيعة المؤسسات وطريقة إدارتها، ومن أبرزها:

- **ثقافة المنظمة:** غياب ثقافة تنظيمية إيجابية يؤدي إلى شيوع ثقافة الفساد.
- **حجم المنظمة:** الإدارات الكبيرة تعاني من بيروقراطية وترهل إداري يسهل ممارسات الفساد.
- **ضعف النظام الرقابي:** غياب الرقابة الفعالة يؤدي إلى تفشي الفساد دون مساءلة.

- العلاقة مع القيادات العليا :العلاقات الشخصية تسهل استغلال النفوذ.
- طبيعة العمل المؤسسي :المؤسسات التي تتسم بالسرية وغياب الشفافية تكون أكثر عرضة للفساد.
- الهياكل التنظيمية غير الواضحة :عدم وضوح الصلاحيات والوصف الوظيفي يعزز بيئة الفساد.
- البطالة المقنعة :الموظفون غير المنتجين يلجؤون للابتزاز أو التعطيل المتعمد.
- عدم الاستقرار الوظيفي :الموظف الذي يشعر بعدم الأمان الوظيفي يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية.

٣. العوامل البيئية:

تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا وتشعبًا، وتشمل:

- البيئة السياسية :عدم الاستقرار السياسي، وهيمنة الساسة الفاسدين، وضعف منظمات المجتمع المدني.
- البيئة الاقتصادية :البطالة، انخفاض الأجور، التضخم، الأزمات الاقتصادية، ضعف الرقابة الاقتصادية.
- البيئة الاجتماعية :شيوخ ثقافة الفساد، القيم المجتمعية المشوهة، جمود التفكير، التعصب الطائفي.
- البيئة القانونية والتشريعية :القوانين غير المستقرة، ضعف استقلال القضاء، التفسير المزدوج للقوانين.
- البيئة الثقافية :الانغلاق الفكري، والخوف من الانفتاح، وضعف الدور التربوي والإعلامي في بناء ثقافة النزاهة.

٢-٣-٥ الآثار الناجمة عن الفساد الإداري

على الرغم من وجود بعض الآراء التي ترى في الفساد الإداري وسيلة لتخفيف التعارض بين القيم الاجتماعية وقواعد العمل الرسمي، إلا أن الغالبية العظمى من الدراسات تؤكد أن للفساد الإداري آثارًا سلبية جسيمة على مختلف الأصعدة الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. ويمكن تلخيص أبرز هذه الآثار فيما يلي (أنعم، ٢٠٠٤):

١. الإضرار بمصداقية الدولة وأجهزتها : يؤدي انتشار الفساد الإداري إلى إضعاف القواعد الرسمية للعمل، وفقدان الثقة بالمؤسسات الحكومية، وتآكل مصداقيتها أمام المواطنين والمتعاملين معها، مما يُفضي إلى ضعف فعالية النظام الإداري وفشله في تحقيق أهدافه.

٢. **إعاقة التنمية وإضعاف النمو الاقتصادي** : أكد تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي (١٩٩٧) أن الفساد الإداري يُعد من أبرز معوقات التنمية في الدول النامية. فالفساد يؤدي إلى خفض معدلات الاستثمار وزيادة التكاليف على رجال الأعمال، الذين يرونه شكلاً من أشكال الضرائب غير الرسمية، ما يُضعف النمو الاقتصادي ويُقلل من حجم الطلب الكلي.

٣. **إضعاف الاستقرار السياسي**: يسهم الفساد الإداري في تفشي حالة من عدم الثقة في السلطة، ويدفع إلى تدني مستويات الدخل، ويُغذي الصراع داخل النخبة السياسية، كما يعزز من سلطة الإدارة الفاسدة، مما يؤدي إلى اضطرابات سياسية واجتماعية.

٤. **ظهور طبقة فاسدة تسعى لتوسيع نفوذها** : يُفرز الفساد الإداري نخبة من المستفيدين تسعى إلى تعزيز مصالحها الشخصية على حساب الصالح العام، وذلك من خلال توسيع شبكة الفساد داخل مؤسسات الدولة، بدعم من غياب المساءلة والمحاسبة القانونية.

٥. **تدني جودة الخدمات والأنشطة الإنتاجية** : يُسهم الفساد في تدهور أداء المؤسسات الخدمية والإنتاجية، فمثلاً في إحدى الدراسات الميدانية على المستشفيات في مدينة عربية، تبين أن تدني الأجور وغياب الرقابة يؤديان إلى ضعف جودة الخدمات الطبية، وهو ما يُعد من الآثار المباشرة للفساد الإداري في القطاع الصحي.

٢-٣-٦ الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري

تتعدد الآليات والاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لمكافحة الفساد الإداري، نظراً لتعقيد الظاهرة وتشعب أسبابها ومظاهرها. ومن أبرز هذه الآليات ما يلي:

أولاً: تفعيل دور الإدارة الرشيدة

تُعد الإدارة الرشيدة حجر الزاوية في الحد من الفساد، من خلال اتخاذ قرارات تركز على مبادئ الكفاءة والعدالة والشفافية. ويتحقق ذلك باختيار العاملين وفقاً لمؤهلاتهم، وتعزيز قيم الانتماء والولاء المؤسسي، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري بما يقلل من المركزية ويُبسط الإجراءات، مما يضيق فرص الفساد الإداري (مقاوسي، ٢٠١٨، ص ١٧٩).

ثانياً: تفعيل دور الأجهزة الرقابية

تتمثل أهمية الرقابة في تقويم الأداء ورصد التجاوزات، ويشمل ذلك تطوير دور الهيئات الرقابية التنفيذية والتشريعية، وتقوية استقلاليتها وصلاحياتها، ومتابعة حالات إساءة استخدام السلطة وغياب الشفافية، مع إخضاع المؤسسات لمعايير تقييم واضحة قائمة على الاستخدام الرشيد للموارد وجودة الخدمات المقدمة.

ثالثاً: الإصلاح الإداري وتحسين الأداء

يُعرف الإصلاح الإداري بأنه التغيير المخطط الذي يستهدف تحسين الهياكل والإجراءات الإدارية وسلوك العاملين، لتحقيق فاعلية الأداء والتنمية الشاملة. ويستلزم ذلك التزام الموظف بدقة العمل، والامتثال للوائح، والتعاون مع الزملاء، والحرص على احترام القوانين (الهياس، ٢٠١٨، ص ١٥٧).

رابعاً: الحكومة الإلكترونية

يُعد التحول الرقمي أداة فاعلة للحد من الفساد، من خلال تقليص التدخل البشري في المعاملات، وتيسير الوصول إلى المعلومات، وتعزيز الرقابة والمساءلة، إضافةً إلى تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في أداء المؤسسات (يحياوي، ٢٠١٨، ص ٨٧).

خامساً: تطوير وتحسين الأنظمة

يساهم تحسين الأنظمة الإدارية في معالجة الثغرات التي يمكن أن تُستغل في ممارسات الفساد. ويشمل ذلك تحديث الإجراءات، وتدريب الكوادر، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، مما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي (زرفاوي، ٢٠١٨، ص ٣٠١).

سادساً: إشراك منظمات المجتمع المدني

لا يمكن النجاح في مكافحة الفساد بمعزل عن المجتمع المدني، الذي يمثل شريكاً رئيسياً في دعم الشفافية والمساءلة، ونشر الوعي المجتمعي، والضغط من أجل الإصلاح المؤسسي، خاصة من خلال الإعلام ومنصات التواصل (جريو، ٢٠١٨، ص ١٢٨).

سابعاً: تطبيق مبدأ "إطلاق الصفارة Whistleblowing"

وهو من الأساليب الفاعلة، حيث يُشجع الموظفون على الإبلاغ عن ممارسات الفساد التي يشهدونها داخل المؤسسات، مع ضمان الحماية القانونية لهم من أي مضايقات.

ثامناً: تفعيل مبدأ الجزاء من جنس العمل

تتم مكافحة الفساد بفعالية من خلال تجريم الأفعال المرتبطة به، ووضع تشريعات رادعة، وتطبيق عقوبات صارمة بحق الفاسدين، بما يرسخ ثقافة المساءلة والعدالة داخل المؤسسة.

وفي الختام، لا تكتمل فاعلية هذه الآليات إلا من خلال غرس القيم الدينية والأخلاقية، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين، بما يرسخ مناعة داخلية تقي من الوقوع في الفساد، وتؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والشفافية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد:

في ضوء ما سبق عرضه من إشكالية الدراسة وأهدافها، تبرز أهمية توضيح المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق هذه الأهداف والإجابة عن تساؤلات البحث. ويعد فصل المنهجية ركيزة أساسية في الدراسات التطبيقية، كونه يحدد المنهج العلمي المعتمد، وأدوات جمع البيانات، وطريقة اختيار العينة، والإجراءات التي تم اتخاذها لضمان صدق النتائج وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وقد تم في هذه الدراسة اعتماد مزيج من المناهج الكمية والنوعية بما يعكس طبيعة الموضوع المركبة، والتي تجمع بين أبعاد تقنية وإدارية وسلوكية. ويأتي هذا الدمج بهدف تعميق الفهم من خلال استخدام أدوات متعددة تشمل الاستبانة، والمقابلات شبه المهيكلة، والملاحظة غير التشاركية، بالإضافة إلى الاعتماد على بيانات ثانوية داعمة من التقارير الرسمية والدراسات السابقة.

يسعى هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة، شاملاً منهج البحث، ومجتمع الدراسة، وخصائص العينة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات الثبات والصدق، وخطوات تنفيذ الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

٣-١ منهجية الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل العلاقة بين الحوكمة الرقمية من جهة، وتعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري من جهة أخرى، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف البحث. ويُعد هذا المنهج مناسباً لتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية، وقياس العلاقات بين المتغيرات من خلال البيانات الكمية والنوعية.

وقد تم دعم المنهج الوصفي التحليلي بـ المنهج الكمي التجريبي، بهدف اختبار الفروض الإحصائية، وقياس قوة الارتباط والأثر بين المتغيرات المستقلة (تطبيق الحوكمة الرقمية) والمتغيرات التابعة (مستوى الشفافية، وفعالية مكافحة الفساد الإداري). كما استعانت الدراسة بـ المنهج النوعي لتفسير بعض النتائج الإحصائية، من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع موظفين وخبراء مختصين، والملاحظات المباشرة لبعض الممارسات داخل المؤسسات.

ويُعد الجمع بين المناهج (الوصفي - الكمي) منهجًا تكامليًا يعزز من دقة النتائج ومصادقية التفسير، بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية ذات الأبعاد المتعددة.

٢-٣ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من ثلاث فئات رئيسية تمثل مختلف الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك لضمان شمولية النتائج وتعدد وجهات النظر، على النحو التالي:

١. العاملون في المؤسسات الحكومية:

وتشمل هذه الفئة الموظفين والإداريين داخل المؤسسات العامة التي تطبق الحوكمة الرقمية أو تخطط لتطبيقها. وتهدف مشاركتهم إلى تقييم مستوى التطبيق الفعلي للحوكمة الرقمية، ودرجة تأثيرها في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من واقع العمل الإداري.

٢. المستفيدون (المواطنون أو مستخدمو الخدمات الحكومية):

وهم الأفراد الذين يتلقون خدمات من تلك المؤسسات، وتشكل آراؤهم مصدرًا مهمًا لتقييم أثر الحوكمة الرقمية من منظور المستخدم النهائي، خاصة فيما يتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات وشفافية الإجراءات وجودة الخدمات المقدمة.

٣. الخبراء والمتخصصون:

وتشمل هذه الفئة مجموعة من الأكاديميين والمهنيين المتخصصين في مجالات الحوكمة الرقمية، الإدارة العامة، ومكافحة الفساد. وتمثل آراؤهم بعدًا تحليليًا ومعظمًا يساهم في تفسير النتائج وتقديم توصيات أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بما يتوافق مع أهداف البحث ومتطلبات أدوات جمع البيانات، وبما يسمح بقياس الأثر الفعلي لممارسات الحوكمة الرقمية من الداخل (الموظفين) ومن الخارج (المستفيدين)، إلى جانب التحليل الخبير للمختصين.

٣-٣ خصائص العينة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان تمثيل عادل ومنهجي لمجتمع الدراسة، وتقادي التحيز في النتائج. وقد شملت العينة أفرادًا من الفئات الثلاث الرئيسة (الموظفون، المستفيدون، والخبراء)، بما يعكس تنوع الرؤى والخبرات المتعلقة بتطبيق الحوكمة الرقمية.

وقد تم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة داخل عدد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتم استرداد (٣٨٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة مرتفعة (٩٦,٢٥٪)، تُعزز من قوة البيانات ومصداقيتها.

أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة :

المتغيرات الديموغرافية: شملت الاستبانة أسئلة لتحديد الخصائص العامة للمشاركين، مثل:

• الجنس (ذكر / أنثى)

• الفئة العمرية

• المستوى التعليمي

• عدد سنوات الخبرة

• طبيعة العلاقة بالمؤسسة (موظف / مستفيد / خبير)

وقد توزعت الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة كما يلي:

• **الجنس:** بلغت نسبة الذكور (٦٠,٠٪) من إجمالي العينة، في حين شكّلت الإناث (٤٠,٠٪)، وهو ما يعكس تنوعًا مقبولا في التمثيل النوعي للمشاركين.

• **الفئة الوظيفية:** غلبت فئة **الموظفين الحكوميين** على العينة بنسبة (٩٢,٧٪)، تلتها فئة **المواطنين/المستفيدين** بنسبة (٦,٢٪)، ثم **المتخصصين أو الخبراء** بنسبة (١,٠٪). ويُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة أدوات الدراسة التي استهدفت بشكل أساسي الموظفين ضمن المؤسسات العامة.

• **المؤهل العلمي:** أظهرت البيانات أن غالبية المشاركين من ذوي التعليم العالي؛ حيث بلغت نسبة الحاصلين على **درجة الماجستير** (٤٢,٦٪)، يليهم حملة **درجة البكالوريوس** بنسبة (٣٧,٧٪)، ثم المشاركون من ذوي **المؤهل الثانوي** بنسبة (١٩,٧٪).

- سنوات الخبرة: تمثلت الفئة الأكبر في من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٣٦,٩٪)، تليها فئة من لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٣١,٩٪)، ثم فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٣١,٢٪)، مما يدل على تنوع مستويات الخبرة في العينة، وهو ما يعزز موثوقية وجهات النظر المطروحة.

الجدول (٣-١): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (عدد = ٣٨٥)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة(%)
الجنس (Gender)	ذكر	٢٣١	٦٠٪
	أنثى	١٥٤	٤٠٪
	الإجمالي	٣٨٥	١٠٠٪
الفئة الوظيفية (Position)	موظف حكومي	٣٥٧	٩٢.٧٪
	مواطن / مستفيد	٢٤	٦.٢٪
	متخصص / خبير	٤	١٪
	الإجمالي	٣٨٥	١٠٠٪
	ثانوي	٧٦	١٩.٧٪
المؤهل العلمي (Education)	بكالوريوس	١٤٥	٣٧.٧٪
	ماجستير	١٦٤	٤٢.٦٪
	الإجمالي	٣٨٥	١٠٠٪
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٢	٣٦.٩٪
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١٢٣	٣١.٩٪
سنوات الخبرة (Experience)	أقل من ٥ سنوات	١٢٠	٣١.٢٪
	الإجمالي	٣٨٥	١٠٠٪

يُظهر هذا التوزيع توازنًا مقبولًا بين المتغيرات الديموغرافية، ويُعزز من شمولية البيانات المحللة، بما ينعكس إيجابًا على مصداقية نتائج الدراسة.

٣-٤ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الكمية على أداة الاستبانة باعتبارها الوسيلة الأساسية لقياس متغيرات البحث، نظرًا لما تتميز به من كفاءة في الحصول على استجابات من عدد كبير من المفردات في وقت وجيز، فضلاً عن قدرتها على قياس الاتجاهات والانطباعات بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الكمية على أداة الاستبانة باعتبارها الوسيلة الأساسية لقياس متغيرات البحث، نظرًا لما تتميز به من كفاءة في الحصول على استجابات من عدد كبير من المفردات في وقت وجيز، فضلاً عن قدرتها على قياس الاتجاهات والانطباعات بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم إعداد الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة الرقمية والشفافية ومكافحة الفساد الإداري. وتضمنت الاستبانة مجموعة من البنود المغلقة التي صيغت بعناية لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال سبعة محاور رئيسية، وهي:

مفاهيم الحوكمة الرقمية

الشفافية المؤسسية

مظاهر الفساد الإداري

التحديات التنظيمية

فعالية مكافحة الفساد

آليات الحوكمة الرقمية

مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية

وجرى تصميم بنود الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل عبارة، وفقاً للتدرج التالي: (١) لا أوافق بشدة - (٢) لا أوافق - (٣) محايد - (٤) أوافق - (٥) أوافق بشدة

هذا المقياس يُعد مناسباً للتحليل الإحصائي، ويسمح بقياس الاتجاهات والفروقات بين المتغيرات بشكل كمي دقيق.

وقد رُوعي في تصميم الأداة أن تعبر البنود بوضوح عن المفاهيم المقصودة لكل محور، كما تم تضمين بعض البنود ذات الصياغة السلبية في بعض المحاور (مثل "التحديات التنظيمية" و"مظاهر الفساد الإداري")، وتم عكس ترميزها أثناء التحليل لضمان اتساق التفسير، بحيث تشير القيم المرتفعة دوماً إلى مستوى إيجابي من الإدراك أو الانطباع.

وقد أتاحت هذه الآلية إجراء التحليل الإحصائي بدقة وموضوعية، وساعدت في تحديد اتجاهات المشاركين ومدى تباين استجاباتهم حول المتغيرات محل الدراسة.

٣-٥ محاور الاستبانة

تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) من سبعة محاور رئيسة، تم تصميمها لقياس أبعاد الظاهرة قيد البحث بشكل شامل ومنهجي. وقد اشتملت كل من هذه المحاور على مجموعة من البنود المغلقة التي تم تطويرها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

١. محور مفاهيم الحوكمة الرقمية : ويضم ٦ بنود، تهدف إلى قياس مستوى إدراك المشاركين للمفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة الرقمية، ومدى وعيهم بأهميتها وأهدافها في السياق المؤسسي.
٢. محور الشفافية المؤسسية : يتكوّن من ٦ بنود، تقيس درجة توفر المعلومات، ووضوح الإجراءات، وإتاحة البيانات للجمهور في المؤسسات الحكومية.
٣. محور مظاهر الفساد الإداري : يشمل ٦ بنود، تهدف إلى التعرف على مدى انتشار بعض صور الفساد الإداري، كما يدركها المشاركون، مثل المحسوبية، والرشوة، وسوء استخدام السلطة.
٤. محور التحديات التنظيمية : يضم ٦ بنود، صيغت بشكل يعكس المعوقات المحتملة التي قد تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية، مثل القصور التشريعي أو ضعف البنية التحتية التقنية.
٥. محور فعالية مكافحة الفساد الإداري : يحتوي على ٦ بنود، تقيس مدى فاعلية السياسات والإجراءات المتبعة في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات العامة.
٦. محور آليات الحوكمة الرقمية : يشمل ٦ بنود، تستهدف قياس درجة تفعيل الأدوات الرقمية (مثل قواعد البيانات المفتوحة، الأنظمة الذكية، المنصات الرقمية) في العمليات الإدارية.
٧. محور مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية : يتكوّن من ٦ بنود، تقيس مدى التقدم الفعلي في تطبيق الحوكمة الرقمية على أرض الواقع داخل المؤسسات الحكومية.

وقد بلغ إجمالي عدد البنود في الاستبانة (٤٢ بنداً) موزعة بالتساوي على المحاور السبعة، وقد صيغت جميع البنود بلغة واضحة ومباشرة لضمان سهولة الفهم ودقة الإجابة من قبل المشاركين.

٣-٦ التحليل الوصفي لمحاور أداة الدراسة

سعى الباحث إلى التعرف على اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبانة، وذلك من خلال التحليل الوصفي الذي شمل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور. وقد تم قياس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير المتوسط الأعلى إلى مستوى إدراك أو موافقة أكبر لدى المشاركين. تم إجراء تحليل وصفي لمحاور أداة الدراسة السبعة، وذلك بهدف التعرف على

اتجاهات استجابات عينة الدراسة. وقد شمل التحليل احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور على النحو التالي:

الجدول (٣-٢): التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

المحور	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مفاهيم الحوكمة الرقمية (MeanP1)	٦	٤.٦٤٢٩	٠.٣٧٦٨٤
الشفافية المؤسسية (MeanP2)	٦	٤.٥١١٣	٠.٤٤٠١٦
مظاهر الفساد الإداري (MeanP3)	٦	٤.٤٣٣٦	٠.٥٤٤٦٥
التحديات التنظيمية - بعد العكس (MeanP4)	٦	٤.٥١٩٠	٠.٤٤٥٧٧
فعالية مكافحة الفساد الإداري (MeanP5)	٦	٤.٣٦٦٢	٠.٥٢٤٣٦
آليات الحوكمة الرقمية (MeanP6)	٦	٤.٣٩٤٨	٠.٤٥٥٤٧
مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية (MeanGov)	٦	٤.٣١٧٧	٠.٤٦٢٠٠

تشير القيم الوصفية أعلاه إلى أن غالبية محاور الاستبانة جاءت بمتوسطات مرتفعة نسبياً، تدور جميعها حول (4.6 - 4.3)، ما يعكس اتفاقاً عاماً بين المشاركين حول أهمية مفاهيم الحوكمة الرقمية، ووجود إدراك مرتفع بمستوى الشفافية وآليات المكافحة والتطبيق.

- جاء أعلى متوسط في محور مفاهيم الحوكمة الرقمية (٤.٦٤)، مما يدل على وعي قوي بالمفاهيم النظرية للحوكمة لدى أفراد العينة.
 - تلاه محور الشفافية المؤسسية (٤.٥١)، مما يعكس درجة من التقدير لجهود الوضوح المؤسسي.
 - كما أن المتوسط المرتفع لمحور مظاهر الفساد الإداري (٤.٤٣) يشير إلى إدراك واضح بوجود مظاهر للفساد، وقد يكون نتيجة لصياغة البنود السلبية التي وافق عليها المشاركون.
 - أما محور التحديات التنظيمية (بعد عكس الترميز)، فقد سجل (٤.٥٢)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن هذه التحديات أصبحت أقل تأثيراً نسبياً.
 - بينما كان أقل متوسط نسبياً هو محور مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية (٤.٣١)، مما يشير إلى أنه - رغم ارتفاع الوعي - فإن التنفيذ العملي للحوكمة قد يواجه بعض الفجوات.
- وعليه، تعكس هذه المؤشرات تناسباً بين الإدراك النظري والتجربي لدى العينة، مع وجود فروق طفيفة تستوجب اختبار الفروض الإحصائية لاحقاً لتحديد العوامل المؤثرة.
- أظهرت البيانات أن محور مفاهيم الحوكمة الرقمية قد سجل أعلى متوسط حسابي (٤.٦٤)، مما يشير إلى وعي مرتفع لدى المشاركين تجاه المفاهيم النظرية للحوكمة الرقمية.

- تلاه محور الشفافية المؤسسية بمتوسط (٤,٥١)، مما يعكس تقدير المشاركين للوضوح المؤسسي وشفافية الإجراءات.
- جاء محور مظاهر الفساد الإداري بمتوسط (٤,٣٣)، وهو مؤشر على إدراك المشاركين لوجود مظاهر الفساد بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.
- أما محور التحديات التنظيمية، والذي تم عكس صياغة بنوده، فقد سجل أدنى متوسط (١,٥٢)، مما يدل على أن المشاركين لا يعتبرون التحديات التنظيمية عائقًا كبيرًا أمام الحوكمة الرقمية، أو يعكس شعورًا بانخفاض هذه التحديات.
- بقية المحاور سجلت متوسطات مرتفعة نسبيًا، خصوصًا محوري مكافحة الفساد الإداري (٤,٣٦) وآليات الحوكمة الرقمية (٤,٣٩)، مما يعكس وجود جهود فعلية لتحسين البيئة المؤسسية.
- يلاحظ أن محور تطبيق الحوكمة الرقمية جاء بمتوسط (٤,٣٢)، وهو أقل نسبيًا من بقية المحاور النظرية، مما قد يشير إلى وجود فجوة جزئية بين المفهوم والتطبيق العملي.

استنتاج عام:

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يمتلكون وعياً عالياً بمفاهيم الحوكمة الرقمية، ويقدرّون مستويات الشفافية والجهود المبذولة في مكافحة الفساد. ومع ذلك، فإن متوسط محور التطبيق العملي قد يشير إلى الحاجة لتعزيز ممارسات الحوكمة على أرض الواقع.

٣-٧ اختبار صلاحية أداة البحث واعتماديتها

قام الباحث في هذا الجزء بالتحقق من صلاحية إدارة البحث واعتماديتها، وذلك كما يلي:

٣-٧-١ الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يُقصد بالصدق الظاهري (Face Validity) مدى وضوح وسلامة صياغة بنود أداة القياس من حيث الشكل والمحتوى، وقدرتها على تمثيل المفهوم الذي تهدف إلى قياسه عند قراءتها من قبل أشخاص مختصين أو ذوي علاقة بالمجال، دون الحاجة إلى إجراء اختبارات إحصائية مباشرة. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة العامة، والحوكمة الرقمية، والمناهج البحثية، وذلك قبل البدء بتوزيعها على عينة الدراسة.

حيث قام المحكّمون بما يلي:

- مراجعة دقة صياغة البنود، ومدى وضوحها لغويًا واصطلاحًا.

- التأكد من ملائمة كل بند للمحور الذي يتبع له.
 - تقديم ملاحظات على أي صياغات قد تُحدث لبساً أو غموضاً للمستجيب.
 - اقتراح تعديلات لغوية أو مفاهيمية لعدد من البنود بهدف تحسين دقتها وزيادة اتساقها النظري.
- وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المقترحة في ضوء الإجماع أو الترجيح العلمي، ما ساهم في تعزيز وضوح بنود الاستبانة وتوافقها مع الأهداف المفترضة لكل محور. وبالتالي، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري، مما يعزز من موثوقيتها كبنية أولية لقياس مفاهيم الحوكمة الرقمية، الشفافية، والفساد الإداري.

٣-٧-٢ الصدق البنائي لأداة الدراسة

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة، تم إجراء تحليل العوامل الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis – EFA) باستخدام أسلوب المكونات الرئيسية (Principal Components) مع تدوير Varimax. وقد جاءت النتائج كما يلي:

١. بلغ معامل **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** لكفاية العينة ٠.٩٠١، وهو مؤشر مرتفع يدل على ملائمة البيانات للتحليل العاملي.

٢. أظهر اختبار **Bartlett's Test of Sphericity** دلالة إحصائية عالية = Chi-Square

23359.461 df = 861 درجة حرية ، قيمة الدلالة Sig. = 0.000) مما

يؤكد وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرات.

تفسير التباين واستخراج العوامل

كشفت نتائج "جدول التباين المفسر" (Total Variance Explained) عن استخراج ستة عوامل رئيسية ذات قيم ذاتية (**Eigenvalues**) أعلى من ١، تمثل الأبعاد المفترضة للاستبانة. وقد فسرت هذه العوامل مجتمعة ٨٠.٣٤% من إجمالي التباين في البيانات، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة البناء المفاهيمي للمحاور.

أظهر جدول التباين المفسر أن هناك ٦ عوامل رئيسية تمتلك قيمًا ذاتية (**Eigenvalues**) أكبر من ١، وتمثل هذه العوامل الأبعاد المفترضة في أداة الدراسة. وقد فسرت هذه العوامل مجتمعة:

٧٩,٤٤٪ من إجمالي التباين في البيانات، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة البناء المفاهيمي للأداة.

وفيما يلي جدول يوضح أهم المؤشرات الإحصائية لاستخراج العوامل الستة:

الجدول (٣-٣): ملخص استخراج العوامل – التحليل العاملي الاستكشافي

العامل	القيمة الذاتية (Eigenvalue)	نسبة التباين المفسّر (%)	التراكم التراكم (%)
العامل الأول	١٩,٣٣٨	%٤٦,٠٤	%٤٦,٠٤
العامل الثاني	٥,٦٩٩	%١٣,٥٧	%٥٩,٦١
العامل الثالث	٤,٠٣٠	%٩,٥٩	%٦٩,٢١
العامل الرابع	١,٧٦١	%٤,١٩	%٧٣,٤٠
العامل الخامس	١,٣٥٩	%٣,٢٤	%٧٦,٦٣
العامل السادس	١,١٧٨	%٢,٨٠	%٧٩,٤٤

تحليل الشيوخ (Communalities)

أظهرت نتائج "تحليل الشيوخ" أن معظم البنود تمتلك نسب استخراج (Extraction) تتجاوز ٠,٧٠، مما يشير إلى أن البنود تسهم بشكل قوي في تفسير العوامل الكامنة. على سبيل المثال:

• البند P2_Q1 بلغت نسبة الشيوخ ٠,٨٣٨

• البند P5_Q1 بلغت ٠,٩٠٣

• البند G_Q4 بلغت ٠,٨١٠

وهذا يعزز من قوة العلاقات الداخلية للأداة بين البنود والمحاور.

تدل النتائج السابقة على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، حيث أثبت التحليل العاملي الاستكشافي أن:

• البيانات مناسبة إحصائياً للتحليل.

• جميع البنود تساهم بفعالية في تفسير المتغيرات الكامنة.

• نسبة التباين المفسّر تتجاوز ٧٩٪، مما يعكس تماسكاً بنائياً قوياً.

تدل هذه النتائج على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وتُعد مناسبة لقياس المتغيرات المستهدفة في هذه الدراسة. وبذلك يمكن اعتبار أداة الاستبانة صالحة لقياس المتغيرات المستهدفة في هذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار الفروض لاحقاً.

٣-٧-٣ اعتماد أداة البحث (الثبات الداخلي)

تشير الاعتمادية (Reliability) إلى مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي في قياس المفاهيم التي صممت من أجلها، بحيث تُنتج نتائج متكررة ودقيقة عند تطبيقها في ظروف مماثلة. وتُعد الاعتمادية من الخصائص الجوهرية لأي أداة بحثية، حيث تعكس مدى دقة البيانات المستخلصة، وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد عليها في تفسير الظواهر البحثية. وكلما ارتفعت درجة الاعتمادية، زادت موثوقية الأداة في تمثيل الظواهر قيد الدراسة.

للتحقق من الاعتمادية في الدراسة الحالية، تم إجراء اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة على حدة. وقد تراوحت القيم بين ٠.٨٦٥ إلى ٠.٩١٨ وهو ما يدل على مستوى ثبات عالٍ جدًا في جميع المحاور، حيث إن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧). وتشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي قوي بين بنود كل محور، مما يعزز موثوقية أداة القياس ويؤكد اعتماديتها في تحقيق أهداف الدراسة الإحصائية.

وتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة على حدة. وقد كانت القيم كما يلي:

الجدول (٣-٤): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
مفاهيم الحوكمة الرقمية (P1)	٦	٠.٨٧٣
الشفافية المؤسسية (P2)	٦	٠.٨٨١
مظاهر الفساد الإداري (P3)	٦	٠.٩١٠
التحديات التنظيمية (P4)	٦	٠.٨٦٥
مكافحة الفساد الإداري (P5)	٦	٠.٩٠٤
آليات الحوكمة الرقمية (P6)	٦	٠.٩١٨
تطبيق الحوكمة الرقمية (GOV)	٦	٠.٨٩٦

وتشير جميع القيم إلى مستوى ثبات عالٍ جدًا ($\alpha > 0.8$)، مما يدل على اتساق داخلي قوي بين بنود كل محور.

تعكس النتائج ارتفاع مستوى الثبات الداخلي للأداة، وتؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة كمقياس موثوق لجمع البيانات وتحليلها.

- جميع المحاور أظهرت معامل كرونباخ ألفا أكبر من (٠,٧٨)، مما يعكس مستوى ثبات جيد إلى ممتاز.
- أعلى قيمة ثبات كانت لمحور **مكافحة الفساد الإداري** (٠,٩١٧)، يليه محور **مظاهر الفساد الإداري** $\alpha = ٠,٩١٢$ ، مما يدل على اتساق عالٍ جدًا في استجابات المشاركين.
- سجلت أدنى قيمة لمحور **مفاهيم الحوكمة الرقمية** $\alpha = ٠,٧٨٣$ ، وهي ما تزال ضمن الحد المقبول إحصائيًا.
- كذلك، أظهرت باقي المحاور ثباتًا داخليًا قويًا يشير إلى درجة من التجانس بين البنود التي تقيس نفس البُعد المفاهيمي.

خلاصة:

تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية الداخلية، مما يعزز من موثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة بدقة، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل النتائج الإحصائية لاحقًا.

تُعد كل من الصدق والاعتمادية ركيزتين أساسيتين في تقييم جودة أدوات البحث الكمي. ويشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صُممت من أجله، بينما تدل الاعتمادية على مدى اتساق الأداة وثباتها عند تطبيقها في ظروف مماثلة. وفي هذه الدراسة، أظهرت النتائج أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، كما تم التحقق من صلاحية محتواها عبر تحليل العوامل واختبارات KMO و Bartlett، وتأكيد الصدق الظاهري من خلال مراجعة الخبراء. كذلك أثبتت اختبارات كرونباخ ألفا وجود مستوى عالٍ من الاعتمادية في جميع المحاور، بما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين البنود، ويُعزز ثقة الباحث في نتائج التحليل الإحصائي اللاحق. وبالتالي، تؤكد نتائج هذه المرحلة أن أداة الدراسة صالحة وموثوقة، وتمثل أساسًا علميًا دقيقًا لبناء الاستنتاجات وتفسير علاقات الدراسة لاحقًا.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

في هذا الفصل، يتم استعراض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت بهدف استكشاف أثر الحوكمة الرقمية على تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، اعتمادًا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة الفرضيات ومستوى القياس، بما في ذلك: تحليل التكرارات والنسب المئوية، اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، تحليل العوامل الاستكشافي، اختبار الفروق (ANOVA) ، تحليل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي العام وتحليل GLM.

جاء هذا التحليل استنادًا إلى استجابات (٣٨٥) مشاركًا من فئات متعددة ضمن مجتمع الدراسة، من العاملين والمستفيدين والخبراء، وتمت معالجة البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها وملاءمتها للمعالجة الإحصائية. وقد تم تنظيم الفصل وفقًا لمحاور الدراسة وفروضها الستة، بحيث يعرض كل جزء نتيجة اختبار فرضية محددة، متبوعًا بجداول إحصائية توضح النتائج، مع تفسير علمي لأهم الدلالات والمعاني التي تعكسها هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري.

يُسهّم هذا الفصل في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار مدى صحة الفروض، وتحديد العلاقات بين متغيرات الحوكمة الرقمية، الشفافية، والفساد الإداري، وصولًا إلى الوقوف على أبرز المعوقات التنظيمية التي قد تُضعف فاعلية هذه العلاقة. كما يُعد هذا الفصل تمهيدًا أساسيًا لفصل المناقشة، الذي سيتم فيه الربط التحليلي بين النتائج الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح إسهام الدراسة الحالية في تطوير المعرفة النظرية والممارسة التطبيقية في بيئة الإدارة الحكومية.

تم اختبار صحة الفروض البحثية التي تم صياغتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك بهدف التحقق من العلاقات الإحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية من جهة، ومستوى الشفافية، ومظاهر الفساد الإداري من جهة أخرى، بالإضافة إلى استكشاف دور المتغيرات الديموغرافية في تفسير الاختلافات بين أفراد عينة الدراسة.

وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة مكونة من (٣٨٧) مشاركًا من العاملين والمستفيدين والخبراء في المؤسسات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية. وجرى التأكد من صدق الأداة واعتماديتها إحصائيًا، من خلال تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) لاختبار الصدق البنائي، واحتساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي. وقد أثبتت النتائج ملاءمة الأداة للتحليل الإحصائي.

مقياس الإجابة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، وقد تم ترميز الإجابات على النحو التالي:

التقدير	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بدرجة كبيرة

ولمزيد من الدقة، تم عكس ترميز بعض البنود ذات الصياغة السلبية في عدد من المحاور (مثل التحديات التنظيمية)، وذلك لضمان توحيد اتجاه الدرجات، بحيث تكون الدرجة الأعلى دائماً دالة على إدراك إيجابي أو تحديات أقل. وقد سهل هذا الإجراء تحليل المتوسطات والمقارنات بين المتغيرات المختلفة دون تشويش في التفسير.

٤-١ الأساليب التحليلية المستخدمة

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة كل فرضية باستخدام برنامج SPSS ، من بينها:

- التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري)
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)
- النمذجة العامة الخطية (GLM)

وقد تم اختبار الفروض كل على حدة، مع تقديم الجداول الإحصائية التوضيحية، وتحليل النتائج في ضوء الدلالات الإحصائية النظرية والتطبيقية.

وقد بُنيت الدراسة الحالية على ستة فروض رئيسية، تهدف إلى التحقق من وجود فروق أو علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٢. الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية ومستوى الشفافية المؤسسية.

٣. الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية ومظاهر الفساد الإداري.

٤. الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية والتحديات التنظيمية.

٥. الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري.

٦. الفرض السادس: يُسهم مفاهيم الحوكمة الرقمية (بمحاورها المختلفة) في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

٢-٤ اختبار صحة الفرض الأول

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركين على محور مفاهيم الحوكمة الرقمية (MeanP1) تبعاً لاختلاف فئات المتغيرات الديموغرافية وقد تم تحديد مستوى الدلالة المقبول عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول ١-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

المتغير الديموغرافي	الفئات	المتوسطات	قيمة Sig.	الاستنتاج الإحصائي
الجنس	ذكر / أنثى	٤.٦٣ - ٤.٦٥	٠.٥٨٢	لا توجد فروق دالة
الفئة الوظيفية	موظف / مواطن / خبير	٤.٥٦ - ٤.٧١	٠.٥٣٢	لا توجد فروق دالة
المؤهل العلمي	ثانوي / بكالوريوس / ماجستير	٤.٠٦ - ٤.٧٦	٠.٠٠٤	توجد فروق دالة
سنوات الخبرة	أقل من ٥ / ٥ - ١٠ / أكثر من ١٠	٤.٦١ - ٤.٦٤	٠.٣٨٢	لا توجد فروق دالة

أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية تُعزى إلى كل من: الجنس، الفئة الوظيفية وسنوات الخبرة

ما يدل على أن استجابات العينة متجانسة نسبياً عبر هذه المتغيرات، وأن المفاهيم المرتبطة بالحوكمة الرقمية تحظى بإدراك عام مشترك بينهم.

بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.004) في متغير المؤهل العلمي، حيث سجلت فئة الدكتوراه أعلى متوسط إدراك (≈ 4.76)، وهو ما يشير إلى أن المستوى الأكاديمي العالي يرتبط بإدراك أعمق أو أكثر وعياً بمفاهيم الحوكمة الرقمية.

٤-٣ اختبار صحة الفرض الثاني

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس مدى قدرة مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية على التنبؤ بمستوى الشفافية المؤسسية، باعتباره متغيراً تابعاً. وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية نتائج النموذج.

كشفت نتائج تحليل الانحدار أن نموذج التنبؤ الإحصائي يتمتع بصلاحية قوية ودلالة معنوية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين نحو 0.66، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو 0.436، مما يدل على أن 43.6% من التباين في استجابات أفراد العينة حول مستوى الشفافية المؤسسية يُعزى إلى مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية.

كذلك أظهر اختبار (ANOVA) أن النموذج الإحصائي دالٌّ عند مستوى معنوية أقل من 0.001، حيث بلغت قيمة F نحو 296.206، مما يعزز من موثوقية التأثير التنبؤي للمتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

تشير النتائج إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات ينعكس إيجاباً على إدراك المشاركين لوجود شفافية مؤسسية. وتدل العلاقة الارتباطية القوية بين المتغيرين على أن ممارسات الحوكمة التي تشمل الإفصاح، والمساءلة، وتنظيم سير العمل، تسهم بشكل فاعل في تشكيل بيئة تنظيمية شفافة من وجهة نظر المبحوثين.

استناداً إلى نتائج التحليل، تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة. إذ ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية ومستوى الشفافية المؤسسية لدى أفراد العينة.

٤-٤ اختبار صحة الفرض الثالث

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الرقمية ومظاهر الفساد الإداري لدى أفراد العينة".

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر آليات الحوكمة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً (MeanP6) في التنبؤ بمظاهر الفساد الإداري بوصفها متغيراً تابعاً (MeanP3)، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معياراً لقبول أو رفض الفرضية الصفرية.

أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن النموذج الإحصائي دالّ إحصائياً ويمتلك قدرة تفسيرية قوية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو ٠.٧٤٦، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو ٠.٥٥٦، مما يدل على أن ٥٥.٦٪ من التباين في إدراك مظاهر الفساد الإداري يمكن تفسيره من خلال آليات الحوكمة الرقمية.

وقد أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي دالّ بدرجة معنوية مرتفعة، حيث بلغت قيمة (F) نحو ٤٧٩.١٨٣، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000).

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (MeanP6) ساهم بشكل دالّ في التنبؤ بالمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) نحو ٠.٨٩١، وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يؤكد وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي.

تشير النتائج إلى أن إدراك المشاركين لآليات الحوكمة الرقمية يسهم بدرجة كبيرة في تفسير إدراكهم لمظاهر الفساد الإداري. فكلما زادت فاعلية وتطبيق آليات الحوكمة الرقمية، انخفضت مؤشرات وجود الفساد الإداري من وجهة نظر أفراد العينة. وهذا ينسجم مع التوجهات النظرية التي تؤكد على دور الحوكمة الرقمية في تحسين الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد.

بناءً على ما سبق، تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة، إذ ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين آليات الحوكمة الرقمية ومظاهر الفساد الإداري لدى أفراد العينة.

٤-٥ اختبار صحة الفرض الرابع:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات القانونية والتنظيمية ومستوى تطبيق الحوكمة الرقمية لدى أفراد العينة."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار مدى قدرة متغير "التحديات القانونية والتنظيمية" (MeanP4) على التنبؤ بـ "مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية" (MeanGov)، مع اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضية الصفرية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن النموذج الإحصائي كان دالاً إحصائياً. حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو ٠.٥٠٢، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو ٠.٢٥٢، مما يعني أن ٢٥.٢٪ من التباين في استجابات المشاركين حول "مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية" يمكن تفسيره عبر إدراكهم "للتحديات القانونية والتنظيمية".

كما أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج يتمتع بدلالة معنوية قوية، حيث بلغت قيمة F نحو ١٢٨.٧٢٢، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من ٠.٠٠١، ما يدل على دلالة النموذج الإحصائية.

وفيما يخص معاملات الانحدار، أظهرت النتائج أن لمتغير "التحديات القانونية والتنظيمية" تأثيراً سالباً، وذا دلالة إحصائية في المتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = -0.520$)، وكانت القيمة الاحتمالية المصاحبة له (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية ودالة.

تشير النتائج إلى أن إدراك المشاركين لوجود تحديات قانونية وتنظيمية داخل مؤسساتهم يرتبط سلباً بمستوى تطبيق الحوكمة الرقمية. فكلما زادت التحديات والقيود التنظيمية المدركة، انخفضت درجة تطبيق الحوكمة الرقمية من وجهة نظر الباحثين. وتدل هذه النتيجة على وجود فجوة تنظيمية قد تعيق دمج مفاهيم الحوكمة في السياق المؤسسي.

بناءً على النتائج السابقة، تُرفض الفرضية الصفريّة، وتُقبل الفرضية البديلة، إذ ثبت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التحديات القانونية والتنظيمية ومستوى تطبيق الحوكمة الرقمية لدى أفراد العينة.

٤-٦ اختبار صحة الفرض الخامس

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري لدى أفراد العينة".

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية (MeanGov) باعتباره متغيراً مستقلاً، في التنبؤ بدرجة فعالية مكافحة الفساد الإداري (MeanP5) باعتبارها متغيراً تابعاً. وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية (α) (0.05) كمعياراً للحكم على دلالة النموذج.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن النموذج الإحصائي يتمتع بدلالة معنوية قوية وقدرة تفسيرية معتبرة. فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R) نحو ٠.٦٨٩، وبلغ معامل التحديد (R^2) نحو ٠.٤٧٥، مما

يدل على أن ٤٧.٥٪ من التباين في استجابات أفراد العينة حول فعالية مكافحة الفساد الإداري يُمكن تفسيره من خلال مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية.

كذلك أوضح اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي دالٌّ بدرجة معنوية عالية، حيث بلغت قيمة (F) نحو ٣٤٦.٥٣٢، وكانت القيمة الاحتمالية المصاحبة له (Sig. = 0.000)

أما معامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ ٠.٧٨٢، وهو موجب وذو دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، بما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

تشير النتائج إلى أن تحسّن مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات يسهم بشكل ملحوظ في رفع كفاءة وفعالية الجهود المبذولة لمكافحة الفساد الإداري. فكلما زاد التزام المؤسسة بتطبيق ممارسات الحوكمة من حيث الشفافية والمساءلة وتكنولوجيا الإدارة، زاد إدراك المستفيدين لفاعلية هذه المؤسسة في مكافحة الفساد.

استنادًا إلى النتائج السابقة، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري لدى أفراد العينة.

٤-٧ اختبار صحة الفرض السادس

"تُسهم مفاهيم الحوكمة الرقمية (بمحاورها المختلفة) في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد (Multivariate Analysis of Variance - MANOVA) لاختبار مدى تأثير المحاور الفرعية للحوكمة الرقمية في تفسير التباين في كل من مستوى الشفافية المؤسسية (MeanP2) وفعالية مكافحة الفساد الإداري (MeanP5) بوصفهما متغيرين تابعين.

كما تم حساب معاملات التحديد R^2 ومعاملات الانحدار الخاصة بكل محور على حدة، مع اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج.

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار متعدد المتغيرات دالٌّ إحصائيًا بشكل قوي، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو الآتي:

• بلغ معامل التحديد R^2 نحو ٠.٧٢٨ لمتغير الشفافية المؤسسية، و ٠.٧٠٢ لمتغير فعالية مكافحة الفساد الإداري، وهو ما يشير إلى أن نحو ٧٢.٨٪ و ٧٠.٢٪ على التوالي من التباين في هذين المتغيرين يمكن تفسيره عبر محاور الحوكمة الرقمية.

• كما أوضح اختبار (Tests of Between-Subjects Effects) أن جميع التأثيرات دالة إحصائيًا:

○ قيمة $F = ٨٢.٩٩٧$ ، و $\text{Sig.} = 0.000$ بالنسبة لمتغير الشفافية المؤسسية

○ قيمة $F = ٧٢.٨٦١$ ، و $\text{Sig.} = 0.000$ بالنسبة لمتغير مكافحة الفساد الإداري

الجدول ٤-٢ أثر محاور الحوكمة الرقمية في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة الرقمية

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	قيمة Sig.	التفسير
الشفافية المؤسسية (MeanP2)	٠.٨٥٤	٠.٧٢٨	٨٢.٩٩٧	٠.٠٠٠	تأثير دال إحصائيًا لمحاور الحوكمة الرقمية
فعالية مكافحة الفساد (MeanP5)	٠.٨٣٨	٠.٧٠٢	٧٢.٨٦١	٠.٠٠٠	تأثير دال إحصائيًا لمحاور الحوكمة الرقمية

جميع النتائج تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير تفسيري معنوي لمحاور الحوكمة الرقمية (كمغيرات مستقلة مجتمعة) في تفسير تباين المتغيرات المؤسسية التابعة.

تشير النتائج إلى وجود تأثير جوهري وفاعل لمحاور الحوكمة الرقمية (بما تتضمنه من آليات، تحديات تنظيمية، متغيرات تقنية ومؤسسية) في تفسير درجات إدراك المشاركين لمستوى الشفافية المؤسسية وفعالية مكافحة الفساد. ويدل هذا على أن تبني نهج متكامل في تطبيق الحوكمة يسهم بدرجة ملحوظة في تعزيز الممارسات المؤسسية الإيجابية، وتحقيق قدر أعلى من النزاهة والإفصاح داخل المؤسسات.

استنادًا إلى النتائج السابقة، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، إذ تبين أن محاور الحوكمة الرقمية تُسهم بصورة دالة إحصائيًا في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة داخل البيئة الحكومية، سواء من خلال تعزيز الشفافية أو تحسين فعالية مكافحة الفساد الإداري.

أسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن مجموعة من المؤشرات الدالة على وجود مستويات متقدمة من الوعي بمفاهيم الحوكمة الرقمية لدى أفراد العينة، مع تباين محدود في إدراك تلك المفاهيم باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية. فقد أظهرت التحليلات أن المؤهل العلمي هو المتغير الوحيد الذي ترتب عليه فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفاهيم الحوكمة، في حين لم تُسجل فروق جوهرية تُعزى إلى الجنس أو الفئة الوظيفية أو سنوات الخبرة.

كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية من جهة، وكل من الشفافية المؤسسية، وفعالية مكافحة الفساد، ومظاهر الفساد الإداري من جهة أخرى. وقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن تطبيق الحوكمة الرقمية يُعد عاملاً مفسراً فاعلاً للعديد من الممارسات المؤسسية المتعلقة بالنزاهة والانضباط الإداري.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن التحديات القانونية والتنظيمية تمثل أحد المعوقات المؤثرة سلبياً في مدى تطبيق الحوكمة، في حين وُجد أن محاور الحوكمة مجتمعة تسهم بنسبة كبيرة في تفسير التباين في مستويات الشفافية وفعالية مكافحة الفساد، وهو ما يعزز أهمية تبني مقاربة شمولية في تنفيذ برامج التحول الرقمي الحكومي.

إن هذه النتائج مجتمعة تعزز من قيمة الحوكمة الرقمية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مبادئ الشفافية والمسؤولية، كما تمهّد للانتقال نحو مناقشة تفسيرية أوسع تربط بين النتائج المحصلة والأطر النظرية والدراسات السابقة.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل، تم تقديم عرض تفصيلي وتحليل إحصائي منهجي للفروض الستة التي تم بناؤها استنادًا إلى أهداف الدراسة ومحاورها النظرية. وقد تنوعت الأدوات الإحصائية المستخدمة ما بين اختبارات التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين المتعدد، بما مكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تعكس واقع العلاقة بين مفاهيم الحوكمة الرقمية والمتغيرات المؤسسية ذات الصلة. وتؤسس هذه النتائج قاعدة صلبة للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، مع تقديم التفسيرات الممكنة، والتوصيات المناسبة، ومقترحات التطوير المستقبلي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء البيانات الميدانية المُجمعة من أفراد العينة، بهدف التحقق من صحة الفروض وصياغة استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الفرضيات، كالتحليل الوصفي، واختبارات التباين والانحدار، ومعاملات الارتباط.

بعد الانتهاء من عرض وتحليل النتائج الإحصائية للفروض البحثية، يأتي هذا الفصل ليُقدّم مناقشة تفسيرية معمّقة تربط بين ما تم التوصل إليه من مؤشرات ميدانية وبين الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وتُعد هذه المرحلة من البحث العلمي بمثابة جسر معرفي يصل بين البيانات الخام وبين التأويلات الفكرية التي تُثري فهم الظاهرة محل الدراسة. كما يتناول هذا الفصل تفسير النتائج في ضوء السياق المؤسسي المحلي، مستعرضًا أوجه الاتفاق والتباين مع الأدبيات العلمية، ومبرزًا الجوانب التطبيقية التي تُسهم في صياغة سياسات إدارية أكثر فعالية في مجال الحوكمة الرقمية، الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري.

٥-١ مناقشة فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج الفرض الإحصائي الأول كشفت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس، الفئة الوظيفية، أو سنوات الخبرة في إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية. في المقابل، ظهرت فروق دالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي، حيث سجلت فئة حملة الدكتوراه أعلى متوسط إدراك، بما يدل على ارتباط المستوى الأكاديمي بمدى وعي الأفراد بمفاهيم الحوكمة.

ثانيًا: نتائج الفرض الإحصائي الثاني أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن تطبيق الحوكمة الرقمية يُعد عاملاً مفسراً قوياً لمستوى الشفافية المؤسسية، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) نحو ٠.٤٣٦، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين.

ثالثًا: نتائج الفرض الإحصائي الثالث أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين آليات الحوكمة الرقمية ومظاهر الفساد الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو ٠.٧٤٦. وقد أظهرت قيم الانحدار أن تفعيل آليات الحوكمة يُسهم بدرجة ملموسة في تقليل مظاهر الفساد داخل المؤسسات الحكومية.

رابعًا: نتائج الفرض الإحصائي الرابع أثبت تحليل الانحدار أن التحديات القانونية والتنظيمية تمثل عائقًا سلبيًا مؤثرًا في مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة سالبة دالة إحصائيًا، ما يدل على علاقة عكسية بين إدراك تلك التحديات ومستوى التطبيق.

خامسًا: نتائج الفرض الإحصائي الخامس كشفت نتائج الانحدار الخطي أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) نحو ٠.٤٧٥، مما يعكس دور الحوكمة الرقمية في تعزيز إجراءات النزاهة ومكافحة الفساد.

سادسًا: نتائج الفرض الإحصائي السادس أظهرت النتائج أن محاور الحوكمة الرقمية تُسهم بشكل جماعي وفعال في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات، حيث بلغت نسب التفسير نحو ٧٢.٨٪ لمتغير الشفافية المؤسسية، و ٧٠.٢٪ لمتغير فعالية مكافحة الفساد، ما يعكس قوة التأثير التكاملية للمحاور النظرية في الواقع التطبيقي.

الاستنتاج العام تشير النتائج مجتمعة إلى وجود مستوى مرتفع من الوعي بمفاهيم الحوكمة الرقمية لدى أفراد العينة، مع تباين جزئي مرتبط بالمؤهل الأكاديمي. كما توضح أن الحوكمة الرقمية تُعد آلية استراتيجية فعالة في تعزيز الشفافية المؤسسية والحد من مظاهر الفساد الإداري، مع أهمية تجاوز التحديات القانونية والتنظيمية لضمان تطبيق متكامل ومستدام.

١-١-٥ مناقشة الفرض الأول

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية تُعزى إلى الجنس، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي غياب الفروق الإحصائية في إدراك مفاهيم الحوكمة الرقمية تعود إلى الجنس، الفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة، وهو ما يُشير إلى درجة من التوحيد الإدراكي داخل مجتمع الدراسة تجاه الحوكمة الرقمية، بصرف النظر عن العوامل الوظيفية أو الجندرية. ويُعزز ذلك ما ورد في دراسة السيد (2024) التي أشارت إلى انتشار مفاهيم الحوكمة بشكل متقارب بين العاملين، نتيجة التوسع في البرامج التدريبية الرقمية. أما ظهور فروق دالة تُعزى إلى المؤهل العلمي، فينسجم مع ما أورده عبد الكريم (2019) من أن المستوى الأكاديمي يؤثر في قدرة الفرد على فهم التطبيقات المفاهيمية للحوكمة، حيث يُعد التعليم العالي عاملاً محفزاً للوعي الإداري الرقمي.

٢-١-٥ مناقشة الفرض الثاني

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية ومستوى الشفافية المؤسسية".

كشفت نتائج الانحدار الخطي عن وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الحوكمة الرقمية ومستوى الشفافية المؤسسية، وهو ما يتفق مع ما أورده دراسته الشلفان (2021) حول دور الحوكمة الرقمية في تمكين الإفصاح المؤسسي وتقوية الرقابة العامة. كما تؤكد هذه النتيجة صدقية ما ذهب إليه نظرية الشفافية والمسؤولية بأن استخدام الأدوات الرقمية يؤدي إلى تدفق المعلومات ومأسسة الرقابة المجتمعية. وتتماشى النتيجة كذلك مع أهداف الحوكمة الرقمية كما حددتها (OECD (2020، والتي جعلت الانفتاح الحكومي أحد أركان التصميم الرقمي الحديث، ما يعزز من منطق الترابط بين التكنولوجيا الإدارية والشفافية.

٥-١-٣ مناقشة الفرض الثالث

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة الرقمية ومظاهر الفساد الإداري".

أظهرت نتائج الفرض الثالث أن الآليات الرقمية تسهم في تفسير الانخفاض في إدراك مظاهر الفساد، وهو ما يدعم استنتاجات بوسعدي (2022) التي أوضحت أن استخدام الأنظمة الرقمية يُقلل من فرص الرشوة وسوء استخدام السلطة. وتتماشى هذه النتيجة مع نظرية الحوكمة الرقمية، والتي ترى أن التقنيات الحديثة تعيد صياغة العلاقة بين الموظف والنظام المؤسسي، مما يُحدّ من الانحرافات السلوكية والإدارية. كما ترتبط النتيجة بما أكدته دراسة Abdelaziz (2024) التي أشارت إلى أن الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات تُسهم في تقليل مظاهر الفساد من خلال أنظمة رقابة استباقية مبنية على مؤشرات تحليلية.

٥-١-٤ مناقشة الفرض الرابع

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية ومستوى تطبيق الحوكمة الرقمية".

أظهرت النتائج علاقة عكسية واضحة بين التحديات التنظيمية ومستوى التطبيق، وهو ما يتفق مع ما أورده دراسته Alateyah وآخرون (2014) بشأن أثر ضعف التشريعات الرقمية على تباطؤ تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية داخل المملكة. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الإطار التشريعي كعامل محدد في نجاح التحول الرقمي، وهو ما أكدته (UNESCAP (2020 بضرورة وجود تنظيم قانوني داعم ومرن لتحقيق التطبيق الفعّال. كما يُعزز ذلك ما ورد في الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث تم تصنيف العوائق القانونية والتشريعية ضمن البُعد التنظيمي المؤثر في مدى نضج الحوكمة الرقمية.

٥-١-٥ مناقشة الفرض الخامس

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري".

تُشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية المكافحة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة خلف (2024) التي أوضحت دور التطبيقات الذكية في تحسين نظام الرقابة الداخلية

بالمؤسسات الحكومية .وتدعم النتيجة أيضًا التوجهات العالمية كما ورد في دراسة *Seiam & Salman (2024)*، التي أثبتت أن مؤشر الحكومة الإلكترونية يرتبط سلبًا بمؤشر مدركات الفساد، مما يدل على أن زيادة التطبيق الرقمي تسهم في تقليص فرص الفساد .وتتسجم هذه النتيجة مع ما تؤكدته نظرية الشفافية والمسؤولية، والتي ترى أن تفعيل أدوات المشاركة والمساءلة الرقمية يُعد حجر الزاوية في مواجهة الانحرافات الإدارية.

٥-١-٦ مناقشة الفرض السادس:

"تُسهم مفاهيم الحوكمة الرقمية (بمحاورها المختلفة) في التنبؤ بمستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية".

كشفت نتائج الفرض الأخير أن جميع محاور الحوكمة الرقمية مجتمعة تمتلك تأثيرًا معنويًا في تفسير مستويات التطبيق، وهو ما يُعزّز ما ورد في *OECD (2019)* حول أهمية تكامل الأبعاد الستة للحوكمة الرقمية (القيادة، الانفتاح، البيانات، المنصات، المستخدم، التكيف). كما يؤكد التحليل أهمية المنهج التكاملي، الذي يجمع بين الممارسات التقنية والهيكلية والتنظيمية لتحقيق تحول رقمي فعال .وتتسجم هذه النتيجة مع ما أورده دراسته *Mergel وآخرون (2019)* بأن التحول الرقمي لا يتحقق من خلال بُعد واحد، بل من خلال إعادة هندسة شاملة لأنظمة العمل وطرق التفكير المؤسسي.

يتّضح من خلال المناقشة التحليلية لفروض الدراسة أن الحوكمة الرقمية تُعد أداة استراتيجية ذات فاعلية ملموسة في تعزيز الشفافية المؤسسية والحد من مظاهر الفساد الإداري، كما أن تكامل أبعادها النظرية ينعكس إيجابًا على الواقع التطبيقي داخل المؤسسات الحكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة توافقًا واضحًا مع الاتجاهات النظرية والدراسات السابقة، بما يؤكد على أهمية اعتماد الحوكمة الرقمية بوصفها منهجًا إداريًا متكاملًا يُسهم في ترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة .وفي ضوء السياق المؤسسي السعودي، تُبرز هذه النتائج الحاجة إلى تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية الداعمة، ورفع مستوى الوعي والتمكين الرقمي داخل المؤسسات العامة، بما يفتح المجال أمام تطبيق فعال ومستدام لممارسات الحوكمة الرقمية ويُحقق الأثر التنموي المرجو.

٥-٢ التوصيات

استنادًا إلى ما كشفت عنه نتائج الدراسة من علاقات دالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية ومظاهر الشفافية المؤسسية ومكافحة الفساد الإداري، واستنادًا كذلك إلى التحديات التنظيمية المؤثرة في مستوى التطبيق، يُقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة للجهات الحكومية وصنّاع القرار والباحثين،

بهدف دعم التحول الرقمي وتفعيل أسس الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، تحقيقاً لأهداف التنمية الإدارية وتعزيز الثقة المجتمعية.

٥-٢-١ توصيات إجرائية للمؤسسات الحكومية

١. تعزيز القيادة الرقمية على مستوى الإدارات العليا ضرورة ترسيخ مفهوم القيادة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية من خلال تأهيل القيادات الإدارية لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات، ودمج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للإدارات العليا، بما يضمن تبني الحوكمة الرقمية كثقافة تنظيمية مستدامة.

٢. تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية يُوصى بمراجعة التشريعات القائمة وتطوير قوانين داعمة للحوكمة الرقمية، تشمل تنظيم الهوية الرقمية، التوقيع الإلكتروني، الإفصاح المؤسسي، حماية البيانات، وضمان العدالة الرقمية، ما يحد من التحديات القانونية التي ظهرت في نتائج الفرض الرابع.

٣. تطوير البنية التحتية الرقمية المؤسسية ضرورة توفير أنظمة تقنية موحدة ومتراصة، تشمل قواعد بيانات مفتوحة، منصات تشاركية، بوابات رقمية موحدة، بما يدعم الأتمتة الكاملة للإجراءات ويعزز الشفافية الداخلية والخارجية.

٤. تفعيل أدوات الإفصاح والمساءلة إنشاء منصات رقمية حكومية تتيح للجمهور الاطلاع على السياسات، القرارات، الميزانيات، وتقارير الأداء؛ بحيث تكون هذه المنصات سهلة الاستخدام، دورية التحديث، متاحة للجميع دون قيود، مما يرفع من درجات الثقة المجتمعية في الإدارة الحكومية.

٥. تعزيز الأمن السيبراني المؤسسي يُوصى بإعداد إطار وطني لحوكمة أمن المعلومات، يتضمن سياسات واضحة للحماية، وإجراءات للاستجابة للطوارئ الرقمية، وذلك للحد من المخاطر السيبرانية التي قد تعرقل التطبيق الفعال للحوكمة الرقمية.

٦. إشراك المواطن في صناعة القرار الرقمي العمل على تطوير آليات المشاركة المجتمعية الإلكترونية، مثل استطلاعات الرأي، بوابات التفاعل، والمنصات التشاورية، بحيث يُصبح المواطن طرفاً فاعلاً في تشكيل السياسات ومراقبة الأداء، مما يعزز الرقابة الشعبية ويسهم في الحد من الفساد الإداري.

٥-٢-٢ توصيات خاصة بمحاور الدراسة التطبيقية

• فيما يخص محور الشفافية المؤسسية: التركيز على تبسيط الإجراءات الإدارية، وضمان وضوحها، وتوثيقها رقمياً، بما يسهل الوصول إليها من قبل العاملين والمستفيدين، ويقلل من فرص الغموض أو التلاعب.

- فيما يخص محور مكافحة الفساد الإداري: ضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي في إجراءات التدقيق الداخلي، بما يسمح برصد الأنماط غير الاعتيادية، والكشف المبكر عن الممارسات الفاسدة.
- فيما يخص التحديات التنظيمية: يُوصى بتشكيل فرق رقابة تنظيمية داخل كل مؤسسة، تُعنى بمتابعة التحديات القانونية أو الإجرائية، وتعمل على رصدها ومعالجتها دوريًا من خلال تقارير مراجعة داخلية.
- فيما يخص التطبيق العملي للحكومة الرقمية: إنشاء مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الرقمي، تشمل "مؤشر نضج الحوكمة الرقمية"، "مؤشر الشفافية"، و"مؤشر النزاهة الرقمية"، بما يتيح تقييم أداء كل جهة ومقارنة مخرجاتها.

٥-٢-٣ توصيات موجهة لصُناع القرار في السياسات العامة

١. دمج الحوكمة الرقمية ضمن خطط التحول الوطني لرؤية المملكة ٢٠٣٠ بحيث تُعتبر الحوكمة الرقمية أحد الممكنات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والنزاهة، وتُدرج كمحور مستقل ضمن مؤشرات قياس التقدم الحكومي الرقمي.
٢. تأسيس هيئة وطنية للحكومة الرقمية والمساءلة المفتوحة تتولى هذه الهيئة إعداد المعايير، متابعة التنفيذ، إصدار تقارير دورية عامة عن مستويات الشفافية والفساد في الجهات الحكومية، وتقديم توصيات للجهات التنفيذية.
٣. إطلاق مبادرات وطنية للتنقيف المجتمعي حول الحوكمة الرقمية مثل تنظيم حملات توعية ومؤتمرات وطنية لتعريف الجمهور والموظفين بمفاهيم الحوكمة، أدواتها، وأثرها في تحسين الأداء الحكومي ومكافحة الفساد.

٥-٢-٤ توصيات للباحثين والدراسات المستقبلية

١. إجراء دراسات تحليلية مقارنة بين المؤسسات ذات مستوى نضج رقمي مختلف، لقياس أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي والفساد.
٢. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداخلية واستجابة الموظفين لتطبيقات الحوكمة الرقمية.
٣. استخدام منهج التحليل البنوي لدراسة تأثير القيادة الرقمية على تحقيق التحول الكامل نحو الحوكمة الذكية.
٤. تطوير نماذج محلية لقياس أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة المؤسسية، تكون قابلة للتطبيق داخل السياق السعودي.

٥. إجراء دراسات نوعية تستند إلى مقابلات عميقة لتفسير الفجوات بين إدراك الأفراد لمفاهيم الحوكمة وبين تطبيقها الفعلي.

تُبرز هذه التوصيات أهمية الانتقال من المفاهيم النظرية للحوكمة الرقمية نحو التطبيق المؤسسي المستدام، ويعتمد ذلك على تفعيل القيادة، تجاوز التحديات التنظيمية، وخلق بيئة إدارية تشاركية وشفافة. كما توضح أن تكامل الجهود بين المؤسسات، الباحثين، وصنّاع القرار يمثل حجر الأساس لتعزيز ثقة المجتمع وتحقيق إدارة حكومية رشيدة في عصر التحول الرقمي.

٥-٣ الدليل الإرشادي لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية

٥-٣-١ الإطار العام للدليل

يهدف هذا الدليل إلى توجيه المؤسسات الحكومية نحو تبني وتنفيذ آليات الحوكمة الرقمية بشكل فعال، بما يعزز الشفافية والمساءلة ويقلص من مظاهر الفساد الإداري. يستند الدليل إلى نتائج الدراسة الحالية والممارسات الدولية المعتمدة (OECD)، (UNESCAP)، (World Bank)، ويُراعي السياق التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

٥-٣-٢ المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية

١. القيادة الرشيدة: التزام الإدارة العليا بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي.
٢. الانفتاح والشفافية: نشر البيانات والمعلومات وفق مبدأ الوصول المفتوح للمواطنين.
٣. التمحور حول المستخدم: تصميم الخدمات الحكومية الرقمية بناءً على احتياجات المستفيدين.
٤. استخدام البيانات: الاعتماد على البيانات المفتوحة والبيانات الضخمة لاتخاذ القرار.
٥. الابتكار والتكيف: إدخال أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات ضمن آليات الحوكمة.
٦. الرقابة والمساءلة: تفعيل نظم رقابة رقمية داخلية وخارجية واضحة.

٥-٣-٣ خطوات تنفيذ الحوكمة الرقمية

المرحلة الأولى: الإعداد والتخطيط

- تقييم مدى الجاهزية الرقمية للمؤسسة.
- تشكيل لجنة حوكمة رقمية داخلية.
- إعداد استراتيجية رقمية متكاملة ترتبط بالأهداف المؤسسية.

المرحلة الثانية: التطوير والبناء

- تطوير بنية تحتية رقمية آمنة ومرنة.
- توحيد قواعد البيانات وتطبيقات العمل الحكومية.
- بناء منصات خدمات موحدة تُراعي معايير الشفافية.

المرحلة الثالثة: التفعيل والتكامل

- تطبيق سياسات مشاركة المعلومات والتفاعل مع الجمهور.
- تفعيل بوابات إلكترونية متكاملة للمساءلة والرقابة.
- تطوير منظومة مؤشرات أداء رقمية لقياس الامتثال والمخرجات.

المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين المستمر

- إجراء تقييمات دورية لمستوى نضج الحوكمة الرقمية.
- اعتماد آليات تغذية راجعة من المستفيدين.
- تطوير برامج تدريب وتمكين رقمي للعاملين.

٥-٣-٤ المعوقات المتوقعة وآليات المعالجة

في سياق تنفيذ الحوكمة الرقمية، تُواجه المؤسسات الحكومية عددًا من التحديات المحتملة التي قد تُعيق تحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي. وتُعد هذه المعوقات نتائجًا لعوامل تنظيمية وتقنية وثقافية وتشريعية تتفاوت من جهة إلى أخرى بحسب مستوى الجاهزية والموارد المتاحة. ولضمان فاعلية التنفيذ والاستدامة، يُوصى بتحديد هذه التحديات بشكل استباقي ووضع آليات عملية لمعالجتها. يوضح الجدول التالي أبرز المعوقات المتوقعة وآليات معالجتها المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والممارسات الدولية الرائدة

جدول ٥-١ معوقات الحوكمة الرقمية وآليات المعالجة

المعوق	الآلية المقترحة للمعالجة
ضعف البنية التحتية التقنية	الاستثمار في البنية التحتية ضمن أولويات الموازنة العامة
مقاومة التغيير المؤسسي	برامج التوعية والتدريب التحويلي للقادة والموظفين
نقص التشريعات الداعمة	تحديث الأنظمة واللوائح بما يتماشى مع التطور الرقمي
الفجوة الرقمية بين الأقاليم	برامج التحول الرقمي المناطقية لتعزيز العدالة الرقمية

٥-٣-٥ مؤشرات قياس فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية

- نسبة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً.
- مستوى رضا المستفيدين عن الشفافية والخدمات.
- معدل الاستجابة للشكاوى والملاحظات عبر المنصات الرقمية.
- عدد قرارات الرقابة الداخلية المعتمدة على البيانات الرقمية.
- انخفاض معدلات البلاغات عن الفساد الإداري.

٥-٣-٦ الجهات المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة

- هيئة الحكومة الرقمية: وضع السياسات العامة والتشريعات.
- الجهات الحكومية: تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى العمليات.
- هيئة الرقابة ومكافحة الفساد: ضمان التزام الجهات بمبادئ الحوكمة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: تمكين الكوادر البشرية رقمياً.

٥-٤ اقتراحات لأبحاث مستقبلية

في ضوء نتائج هذه الدراسة وما كشفت عنه من علاقات إحصائية وتحديات تطبيقية، يُقترح إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي تُعمق الفهم، وتُسهم في تطوير ممارسات الحوكمة الرقمية بالمؤسسات الحكومية، وذلك كما يلي:

- دراسة مقارنة بين جهات حكومية ذات مستويات متفاوتة من التحول الرقمي، بهدف التعرف على الفروقات العملية في تطبيق مبادئ الحوكمة، والوقوف على ممارسات النجاح والإخفاق.
- بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداخلية واستجابة الموظفين لتطبيقات الحوكمة الرقمية، ومدى تأثير المناخ المؤسسي على فعالية التنفيذ.
- إجراء دراسة تطبيقية لتقييم أثر الحوكمة الرقمية على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، من خلال مؤشرات قياس الرضا المؤسسي وتجربة المستخدم الرقمي.
- تحليل دور الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل التنبئي في دعم جهود مكافحة الفساد داخل القطاع الحكومي، وقياس مدى تكاملها مع نظم الحوكمة الرقمية الحالية.
- بناء نموذج محلي لقياس نضج الحوكمة الرقمية في المؤسسات السعودية، وتطوير مؤشر مركّب يشمل أبعاد القيادة، البنية التحتية، الشفافية، والمساءلة.
- دراسة تأثير تطبيق الحوكمة الرقمية على تحسين إدارة الموارد المالية في الجهات الحكومية، وقياس أثر ذلك على تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة لتسهم في إثراء المعرفة العلمية والتطبيقية حول دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية واقعية، تتمثل في ضعف التطبيق الفعال لمفاهيم الحوكمة الرقمية، رغم تبني الدولة لخطط التحول الرقمي، وهو ما استدعى تحليلاً منهجياً لواقع الممارسات المؤسسية وتأثيراتها على مؤشرات النزاهة والمساءلة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لتجميع البيانات من عينة متوازنة من الموظفين والمستفيدين والخبراء. وقد استندت إلى إطار نظري حديث، ومدخل تكاملي يجمع بين المكونات التقنية والتنظيمية والسلوكية للحوكمة الرقمية، بهدف استكشاف علاقاتها بمظاهر الشفافية والفساد الإداري.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى إدراك مرتفع لمفاهيم الحوكمة الرقمية، وتبين أن مستوى التعليم يرتبط إيجابياً بهذا الإدراك. كما كشفت التحليلات عن علاقات ارتباط وتأثير قوية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وكل من الشفافية المؤسسية وفعالية مكافحة الفساد الإداري، في حين سجلت التحديات التنظيمية تأثيراً سالباً معنوياً في مستوى التطبيق، وهو ما يدل على أهمية إصلاح الأطر القانونية لتسريع مسار الحوكمة الرقمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية ليست مجرد خيار تقني، بل هي ضرورة إدارية استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز النزاهة، وتوسيع قنوات المشاركة المجتمعية. كما طرحت مجموعة من التوصيات الإجرائية والتشريعية والتنظيمية التي يمكن أن تدعم عملية التحول الرقمي، وتسهم في بناء جهاز حكومي أكثر استجابة وانفتاحاً وكفاءة.

وفي ضوء ذلك، تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو بناء نموذج سعودي متكامل للحوكمة الرقمية، قابل للتطوير والتوسعة، ويسهم في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، لا سيما فيما يتعلق برفع جودة الأداء الحكومي، وتحسين مستوى الشفافية، وتعزيز مكافحة الفساد الإداري عبر أدوات رقمية ذكية ومستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- كتب:

ابن منظور، جمال الدين. (1986) لسان العرب. بيروت: دار صادر.

الغالبى، طاهر؛ العامري، صالح. (2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل.

ب- أبحاث منشورة في مجلات علمية:

السيد، منال. (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية. المجلة، ٢٥(٣)، ٢٦٥-٢٩١.

خلف، أحمد محمد. (2024). دور تقنيات الحوكمة الرقمية في تحسين نظام الرقابة الداخلية. مجلة الدراسات المستدامة، ٦(ملحق)، ٢٥٥٢-٢٥٧٢.

عبدالمقصود، محمد أحمد؛ قدرى، منى أحمد؛ فريد، فريد محرم. (2023). أثر التكامل بين الاستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤٢(١)، ٧٦-١٠٠.

بوسعيدية، رؤوف. (2022). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. مجلة طينية للدراسات العلمية الأكاديمية، ٥(١)، ٥٢-٧٤.

الشلفان، عادل بن أحمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ١١٧-١٤١.

كروش، صلاح الدين؛ دودان، حنان؛ بلعابد، فايزة. (2018). الحوكمة وأثرها على النمو الاقتصادي في ظل الفجوة الرقمية: دراسة حالة عينة من الدول العربية خلال الفترة (1996-2016) مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، ٢، ١٤٥-١٧١.

بدر الدين، هشام عبد السيد الصافي محمد. (2020). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، ٢١٦-٢٥٠.

مراد، ممدوح هاشم وآخرون. (2020). أثر آليات حوكمة الشركات على إدارة الأرباح في شركات تجمع الأعمال: دراسة/اختيارية. مجلة البحوث التجارية - جامعة الزقازيق، ٤٢(١)، ٩٤-١٣٨.

ابن عيشي، عمار. (2017). تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد بشركات المساهمة العامة الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة - الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، ١(٣)، ٢٥٥-٢٧٢.

عبد الكريم، أحمد موفق. (2019). الشفافية ودورها في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الطائي، ح. ح. أ. (2023). الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الانحراف بالسلطة. مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، ٣(٢)، ١٦٧-١٨٤.

صالح، أحمد محمد. (2017). متطلبات تطبيق الشفافية في الجهاز الحكومي الفلسطيني بقطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٣(٩)، ٧١٨-٧٤٤.

منصور، عمرو محمود عبد الحميد. (2018). الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٨(٦٠)، ١٤٧-٢٢١.

حسن، انتصار طه. (2018). دور منظمات المجتمع الأهلي والمدني في مكافحة الفساد المالي والإداري في مصر وأسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٨(٥٩)، ٦٣-٨٣.

العراجنة، محمد خلف وآخرون. (2018). أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

السيد، م. ك. (2004). العوامل والآثار السياسية. في ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية (ط. ١، ص. ٢٧٤). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

أنعم، سعيد عبد المؤمن. (2004). الفساد المالي والإداري: الحالة اليمنية نموذجًا. ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، ٨(١٥)، ٢٨٥-٢٨٦.

ج- مصادر إلكترونية عربية:

منظمة الشفافية الدولية. (دون تاريخ). موقع منظمة الشفافية الدولية. تم الاسترجاع من :

<https://www.transparency.org>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Seiam, M., & Salman, A. (2024). *The role of digital governance in enhancing transparency and reducing corruption in public institutions*. Future Business Journal, 10(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00319-3>

- Abdelaziz, A. (2024). *The impact of governance mechanisms on combating corruption in light of digital transformation: A field study on the Egyptian business environment* [Field study]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30544.11521>
- Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). *Digital governance: Government strategies that impact public services*. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 367–389. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
- Grigalashvili, V. (2023). *Digital Government and Digital Governance: Grand Concept*. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(2).
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). *E-Government and Organizational Change: Reappraising the Role of ICT in Public Sector Reform*. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2011). *The Trouble with Transparency: A Critical Review of Openness in E-Government*. *Government Information Quarterly*, 28(1), 1–9.
- World Bank. (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
- OECD. (2014). *OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>
- Chen, L. (2021). *Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization*. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063211045023>
- OECD. (2020). *Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/OG-Digital-Government-Policy-Framework.pdf>
- Yuen, M. (2018). *Corporate governance case Australia*. CPA Australia Ltd.
- Elsheikh, Y., Cullen, A., & Hobbs, D. (2008). *e-Government in Jordan: challenges and opportunities*. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(2), 83–103. <https://doi.org/10.1108/17506160810876176>
- Jaeger, P. T., & Bertot, J. C. (2010). *Public Access to Government Information: Issues of Equity, Technology, and Policy*. Libraries Unlimited.
- UNESCAP. (2019). *Digital Government in Asia and the Pacific*. United Nations ESCAP. <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/Digital-Government-Report.pdf>
- Evans, D., & Yen, D. C. (2006). *E-Government: Evolving relationships between citizens and government*. *Government Information Quarterly*, 23(2), 207–213.
- Al Khouri, A. M. (2012). *eGovernment strategies: The case of the United Arab Emirates*. *European Journal of ePractice*, (17), 26–50. <https://www.ibimapublishing.com/journals/JEGSBP/2010/897910/897910.pdf>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Bhatnagar, S. (2003). *E-Government: From Vision to Implementation: A Practical Guide with Case Studies*. SAGE Publications.

- Schuppan, T. (2009). *E-Government in developing countries: Experiences from sub-Saharan Africa*. *Government Information Quarterly*, 26(1), 118–127.
- OECD. (2019). *The Six Dimensions of Digital Government*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-policy-framework.pdf>
- UNESCAP. (2020). *E-Government for Women's Empowerment in Asia and the Pacific*. United Nations ESCAP. <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/E-Government%20for%20Womens%20Empowerment.pdf>
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). *Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions*. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545–555. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>
- Ingrams, A. (2018). *Transparency*. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 6002–6008). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_2256
- Florini, F. (2004). *The End of Secrecy*. *Foreign Policy*, (111), 1–2. www.foreignpolicy.com
- Armstrong, E. (2005). *Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration: Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues*. UNDESA.

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

الاستبيان

يأتي هذا الاستبيان في إطار دراسة أكاديمية بعنوان: " أثر الحوكمة الرقمية على تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية "

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء آراء وتجارب الأفراد المرتبطين بالقطاع الحكومي، سواء من الموظفين أو المستفيدين، لفهم مدى تأثير تطبيق الحوكمة الرقمية على تطوير ممارسات الشفافية وتقليص مظاهر الفساد الإداري.

تأتي هذه الدراسة انسجامًا مع التوجهات الوطنية الداعمة للتحويل الرقمي في المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وتستند إلى إطار نظري ومنهجي يُعزز من مصداقية النتائج واستفادة صانعي القرار.

نؤكد أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض علمية بحثية فقط، دون ربطها بهوية المشارك بأي شكل من الأشكال.

مشاركاتكم تمثل ركيزة أساسية لإنجاح هذه الدراسة، وتسهم في تعزيز جودة مخرجاتها وتوجيه التوصيات المستندة إلى الواقع الميداني.

مع خالص الشكر والتقدير على وقتكم وتعاونكم.

الباحث: هاني بن شتيان البلادي

المجموعة الأولى: معلومات عامة

الرجاء اختيار الإجابة المناسبة

١. النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. الفئة: ☐ موظف حكومي ☐ مستفيد ☐ متخصص/خبير
٣. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

المجموعة الثانية: متغيرات الدراسة

الرجاء وضع علامة (√) تحت مستوى الموافقة المناسب

المحور الأول: إدراك المفاهيم الأساسية

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	أفهم ما تعنيه الحوكمة الرقمية ودورها في تحسين أداء المؤسسات العامة.					
٢	أدرك كيف تؤثر ممارسات الفساد الإداري على جودة الخدمات العامة.					
٣	أفترق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية من حيث أدوات الرقابة.					
٤	أرى أن الوصول إلى المعلومات يُعد حقًا أساسيًا يعزز الشفافية.					
٥	أؤمن بأن الحوكمة الرقمية تمثل ركيزة للحد من التجاوزات الإدارية.					
٦	لدي معرفة كافية بمبدأ الشفافية وأثره في رفع كفاءة العمل الإداري.					

المحور الثاني: أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على الشفافية المؤسسية

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	أسهمت الأنظمة الرقمية في توثيق الإجراءات داخل المؤسسة بشكل أكثر وضوحًا.					
٢	توفّر الحوكمة الرقمية إمكانية الوصول إلى المعلومات للموظفين والمواطنين.					
٣	تطبيق الأدوات الرقمية يعزز من الرقابة الداخلية وجودة التقارير الإدارية.					
٤	المنصات الحكومية الإلكترونية تسهم في تحسين انسيابية المعلومات بين الأقسام.					
٥	الحوكمة الرقمية قلّلت من الغموض في اتخاذ القرارات الإدارية.					
٦	استخدام التقنيات الرقمية ساهم في تقوية المساءلة وتعزيز ثقافة الإفصاح.					

المحور الثالث: أثر الحوكمة الرقمية على تقليل مظاهر الفساد الإداري

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	أسهمت الحوكمة الرقمية في تقليل التدخل البشري في العمليات الإدارية.					
٢	وجود أنظمة رقمية ساعد في الحد من التلاعب بالمستندات والوثائق الرسمية.					
٣	تطبيق الحوكمة الرقمية عزز من سرعة اكتشاف المخالفات والبلاغات الوظيفية.					
٤	قلل الاعتماد على التقنية من احتمالية التحيز الشخصي أو المحاباة في القرارات الإدارية.					
٥	وفرت الأدوات الرقمية أدوات رقابة فعالة تحد من الفساد المالي والإداري.					
٦	استخدام الأنظمة الذكية ساعد في تتبع العمليات الإدارية وكشف التجاوزات بشكل أسرع.					

المحور الرابع: التحديات القانونية والتنظيمية أمام تطبيق الحوكمة الرقمية

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	لا تزال بعض التشريعات غير متوافقة بالكامل مع متطلبات التحول الرقمي.					
٢	غياب السياسات المؤسسية الموحدة يعيق تطبيق الحوكمة الرقمية بفعالية.					
٣	هناك نقص في تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع أنظمة الحوكمة الرقمية.					
٤	تعاني بعض المؤسسات من مقاومة داخلية للتغيير نحو الإدارة الرقمية.					
٥	تعد البيروقراطية الإدارية عائقًا أمام استغلال كامل لقدرات الأنظمة الرقمية.					
٦	الافتقار إلى الدعم المؤسسي أو الميزانيات المخصصة يعرقل تنفيذ حلول الحوكمة الرقمية.					

المحور الخامس: العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	كلما زاد استخدام الأنظمة الرقمية، قلَّت فرص التجاوزات الإدارية.					
٢	توجد علاقة واضحة بين نضج تطبيق الحوكمة الرقمية وانخفاض معدلات الفساد المؤسسي.					
٣	تُمكن البنية الرقمية المتقدمة من كشف الفساد الإداري في وقت مبكر.					
٤	تؤدي الحوكمة الرقمية إلى تعزيز ثقافة الانضباط المؤسسي وتقليل التجاوزات.					
٥	يشعر المواطن بثقة أكبر في المؤسسة كلما زاد اعتمادها على الحوكمة الرقمية.					
٦	المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية المتكاملة تُظهر مؤشرات فساد أقل من غيرها.					

المحور السادس: فعالية تحسين آليات الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	تطوير البنية الرقمية في المؤسسات الحكومية يُسهم في رفع كفاءة الخدمات.					
٢	تحديث أنظمة الحوكمة الرقمية بانتظام يعزّز من فاعليتها في تقليل الفساد الإداري.					
٣	توفير التدريب المستمر للموظفين يساعد في تحقيق الاستفادة الكاملة من الأنظمة الرقمية.					
٤	تبني حلول ذكاء اصطناعي متطورة يسهم في تحسين الشفافية المؤسسية.					
٥	مشاركة المواطنين في مراقبة الأداء الرقمي تُعزّز من المساءلة المجتمعية.					
٦	وجود استراتيجية وطنية واضحة لتطوير الحوكمة الرقمية يساهم في تحسين ثقة الجمهور بالحكومة.					

تطبيق الحوكمة الرقمية

م	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	تلتزم المؤسسة باستخدام أنظمة إلكترونية موثقة لتنفيذ الإجراءات الإدارية.					
٢	تُوفّر البوابة الرقمية للمؤسسة خدمات تفاعلية محدثة للمواطنين والموظفين.					
٣	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات رقمية متاحة وموثوقة.					
٤	يتمكن الموظفون من تتبّع المعاملات إلكترونياً دون تدخل يدوي مفرط.					
٥	تُطبّق أدوات رقابة رقمية على مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.					
٦	تعتمد المؤسسة على تقارير رقمية دورية لمتابعة الأداء وضمان الشفافية.					

شاكرًا حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: هاني بن شتيان البلادي

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of digital governance on enhancing institutional transparency and combating administrative corruption in governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, with a focus on the organizational challenges that may hinder the implementation of such practices. The study adopted a descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of government employees. Statistical analysis tools included descriptive analysis, one-way ANOVA, linear regression, correlation analysis, as well as validity and reliability tests and factor analysis.

The results revealed a high level of awareness of digital governance concepts, with academic qualification emerging as a significant factor influencing this awareness. The findings also indicated a statistically significant correlation and impact between the application of digital governance and both institutional transparency and the effectiveness of anti-corruption efforts. Conversely, organizational challenges were found to be a significant negative factor affecting the level of implementation. Regression analysis showed that the combined dimensions of digital governance explain a substantial portion of the variance in transparency and institutional integrity indicators.

The study concluded with several recommendations, most notably: strengthening digital leadership, updating regulatory frameworks, developing digital infrastructure, and activating disclosure and accountability tools. It also recommended establishing a national authority for digital governance and conducting future analytical and comparative studies to gain deeper insights into practical applications within the local context.

Keywords: Digital governance, institutional transparency, administrative corruption, organizational challenges.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**"The Role of Digital Governance in Enhancing Transparency and
Reducing Corruption in Government Organizations "**

Prepared by:

Hany Bn-Shtyan Elblady

243001420

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohame

Professor of Business Administration

Dr. Fayez Ali Jrad

Professor of Business Administration

Year:2025