

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مخاطر

خطة عرض مبدئية بعنوان :

أثر الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة
العربية السعودية

(دراسة ميدانية مقترحة على الجهات والمنظمات المنفذة لمشاريع تقنية المعلومات)

إعداد الطالب / عادل عبيدالله العنزي

الرقم الجامعي / 261002051

العام الجامعي :

www.midocean.edu.km

Comoros Address: (Headquarters) Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP
684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros

1448هـ - 2026م

■ مقدمة الدراسة :

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً في طبيعة العمل المؤسسي بفعل التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، فلم تعد التقنية عنصراً داعماً فقط، بل أصبحت أحد محددات القدرة التنافسية، وجودة الخدمة، وكفاءة القرار، واستدامة الأداء. ومع توسع المؤسسات العامة والخاصة في تنفيذ مشاريع رقمية معقدة، برزت الحاجة إلى أطر حوكمة تضمن أن تكون الاستثمارات التقنية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وأن تُدار المشاريع وفق أولويات واضحة، ومؤشرات قابلة للقياس، ومسؤوليات محددة، ومخاطر مضبوطة (ISO/IEC, 2024؛ Ross, 2004).

وتشير الحوكمة الرقمية إلى منظومة السياسات والهيكل والمعايير والآليات التي تضبط استخدام التقنيات والبيانات والمنصات الرقمية بما يحقق الكفاءة والشفافية والمساءلة وجودة الخدمة. وهي تختلف عن الإدارة التشغيلية للتقنية؛ إذ تركز الحوكمة على من يملك حق اتخاذ القرار، وكيف تُربط المبادرات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية، وكيف يُقاس الأداء، وكيف يُضمن الالتزام بالسياسات والمعايير، بينما تركز الإدارة التشغيلية على تنفيذ الأعمال اليومية وإدارة الموارد والأنظمة (ISACA, 2019؛ ISO/IEC, 2024).

وفي السياق السعودي، اكتسبت الحوكمة الرقمية أهمية خاصة ضمن مسار رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المملكة إلى رفع جودة الخدمات الحكومية والرقمية، وتحسين تجربة المستفيد، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتطوير البنية الرقمية، وتوحيد السياسات والمعايير المنظمة للتحول الرقمي. وقد أنشئت هيئة الحكومة الرقمية بوصفها جهة تنظيمية ومرجعية في مجال الحكومة الرقمية، ومن مهامها وضع السياسات والخطط والبرامج، وإصدار المعايير، وقياس أداء الجهات وقدراتها الرقمية، ومتابعة الالتزام، وتنظيم العمليات والإدارة والمشاريع الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2021؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وتعد مشاريع تقنية المعلومات من أكثر أنواع المشاريع ارتباطاً بالحوكمة؛ لأنها غالباً ما تتضمن استثمارات مالية كبيرة، واعتماداً على مزودين وشركاء متعددين، وتداخلاً بين وحدات تقنية وتشغيلية وقانونية وأمنية، إضافة إلى أنها تتعامل مع بيانات حساسة وخدمات قد تمس المستفيد النهائي مباشرة. ومن ثم فإن ضعف الحوكمة قد يؤدي إلى تأخر المشاريع، أو تجاوز

الميزانيات، أو ضعف جودة المخرجات، أو انخفاض رضا المستفيدين، أو عدم تحقيق العائد المتوقع من الاستثمار التقني (Khalid et al., 2022؛ PMI, 2024).

كما أن تطور الضوابط الوطنية ذات الصلة بالأمن السيبراني وحوكمة البيانات يزيد من أهمية دمج متطلبات الامتثال والمخاطر في دورة حياة المشروع منذ مرحلة الفكرة وحتى التسليم والتشغيل. فالضوابط الأساسية للأمن السيبراني تؤكد حماية الأصول المعلوماتية والتقنية، بينما تركز سياسات حوكمة البيانات على تنظيم البيانات وضمان جودتها ومشاركتها وحمايتها، وهذه العناصر أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نجاح المشاريع الرقمية لا مجرد متطلبات لاحقة (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2025؛ مكتب إدارة البيانات الوطنية، 2020).

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت حوكمة تقنية المعلومات أو إدارة المشاريع أو التحول الرقمي كلاً على حدة، فإن الحاجة لا تزال قائمة لدراسة العلاقة بين الحوكمة الرقمية وأداء مشاريع تقنية المعلومات في البيئة السعودية تحديداً؛ وذلك لأن السياق السعودي يتميز بوجود إطار تنظيمي رقمي متطور، ومؤشرات وطنية لقياس التحول الرقمي، وضوابط للأمن السيبراني والبيانات، ومشاريع رقمية واسعة في القطاعين العام والخاص. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج يربط بين ممارسات الحوكمة الرقمية وأداء مشاريع تقنية المعلومات، بما يتيح اختبار العلاقة ميدانياً وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على قياس مدى وجود الحوكمة الرقمية، بل تتجه إلى اختبار أثرها الفعلي في أداء المشاريع، وتحليل أي الأبعاد أكثر تأثيراً، وتقديم إطار يساعد الجهات والمنظمات على توظيف الحوكمة الرقمية بوصفها أداة لتحسين نتائج المشاريع، لا مجرد مطلب تنظيمي.

■ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن مشاريع تقنية المعلومات، رغم أهميتها المتزايدة، تواجه في كثير من البيئات تحديات تتعلق بتأخر التنفيذ، وتجاوز الميزانية، وضعف التكامل بين الأطراف، وتغير نطاق المشروع، وعدم وضوح مؤشرات النجاح، وضعف الربط بين المخرجات التقنية والأثر المؤسسي. وتزداد هذه التحديات في المشاريع الرقمية المعقدة التي تتداخل فيها متطلبات التقنية، والبيانات، والأمن السيبراني، والتشغيل، وتجربة المستفيد، والامتثال التنظيمي (Khalid et al., 2022؛ PMI, 2024).

وفي البيئة السعودية، لم تعد مشاريع تقنية المعلومات تعمل بمعزل عن أطر تنظيمية وطنية؛ إذ توجد سياسات ومعايير صادرة عن هيئة الحوكمة الرقمية، ومعايير لقياس التحول الرقمي، وضوابط أمن سيبراني وطنية، ومتطلبات حوكمة بيانات، وهي جميعاً تؤكد أن نجاح المشروع الرقمي لا يُقاس فقط بإتمام النظام أو إطلاق الخدمة، بل بمدى توافقه مع السياسات، وجودة الخدمة، وحماية البيانات، ورضا المستفيدين، واستدامة التشغيل (هيئة الحوكمة الرقمية، 2024؛ الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2025).

غير أن المشكلة البحثية تظهر في أن وجود السياسات والمعايير لا يعني بالضرورة تحولها إلى ممارسات مؤثرة في أداء المشاريع؛ فقد تتوافر الوثائق التنظيمية دون أن تنعكس بصورة كافية على اختيار المشاريع، وتحديد أولوياتها، وتوزيع الصلاحيات، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية. كما أن بعض الجهات قد تنظر إلى الحوكمة بوصفها إجراء امتثال إداري، وليس بوصفها مدخلاً لتحسين النتائج، الأمر الذي قد يحد من أثرها على مؤشرات الأداء الفعلية للمشاريع.

وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة بين حوكمة تقنية المعلومات وحوكمة المشاريع وأداء المشروع، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيئات دولية أو قطاعات محددة، أو تناولت حوكمة تقنية المعلومات بمعناها العام دون ربطها التفصيلي بأبعاد الحوكمة الرقمية الحديثة مثل حوكمة البيانات، والأمن السيبراني، وتجربة المستفيد، والامتثال للسياسات الرقمية الوطنية (Sirisomboonsuk et al., 2018؛ Naguib, 2024).

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها التنظيمية والتقنية والرقابية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين أداء هذه المشاريع، بما يساعد صناع القرار ومديري المشاريع الرقمية على تطوير ممارسات حوكمة أكثر فاعلية وتوجهاً نحو النتائج.

صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيس:

ما أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها المختلفة على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية؟

مؤشرات المشكلة البحثية:

1. تعدد الجهات والأطراف ذات العلاقة بمشاريع تقنية المعلومات، بما يخلق حاجة إلى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار.

2. تزايد متطلبات الامتثال للسياسات الرقمية، ومعايير التحول الرقمي، وضوابط الأمن السيبراني، وحوكمة البيانات.
3. احتمال وجود فجوة بين وجود أطر الحوكمة وبين تطبيقها العملي في دورة حياة المشاريع الرقمية.
4. الحاجة إلى قياس أثر الحوكمة الرقمية على مؤشرات أداء ملموسة، مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وقيمة المشروع.
5. محدودية الدراسات الميدانية التي تربط الحوكمة الرقمية بأداء مشاريع تقنية المعلومات في السياق السعودي بصورة مباشرة.

■ أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة الرقمية، من خلال ربطها بأداء مشاريع تقنية المعلومات بدلاً من تناولها بوصفها مفهوماً عاماً للتحول الرقمي.
2. تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يدمج بين أبعاد الحوكمة الرقمية وأبعاد أداء المشاريع، مستفيداً من أطر حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المشاريع والمعايير الرقمية الوطنية (ISACA, 2019؛ ISO/IEC, 2024).

3. تساعد الدراسة على سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية تحديداً.

4. تتيح الدراسة اختبار أبعاد متعددة للحوكمة الرقمية، مثل حوكمة البيانات، وإدارة المخاطر والأمن السيبراني، والشفافية، والمواءمة الاستراتيجية، وهي أبعاد أصبحت حاسمة في نجاح المشاريع الرقمية الحديثة.

5. تقدم الدراسة إطاراً قابلاً للتطوير يمكن أن يفيد الباحثين في دراسات لاحقة حول التحول الرقمي، وإدارة المشاريع الرقمية، والحوكمة التقنية، وجودة الخدمات الرقمية.

2. الأهمية التطبيقية:

1. تساعد نتائج الدراسة الجهات والمنظمات المنفذة لمشاريع تقنية المعلومات على تحديد ممارسات الحوكمة الرقمية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء.

2. تقدم الدراسة توصيات يمكن أن تدعم مكاتب إدارة المشاريع، والإدارات التقنية، ووحدات التحول الرقمي، في تطوير نماذج أكثر فاعلية لمتابعة المشاريع الرقمية.
3. تسهم الدراسة في دعم صناع القرار في تعزيز الامتثال للسياسات والمعايير الرقمية الوطنية، وربط الامتثال بالأثر الفعلي على الأداء لا بمجرد استكمال المتطلبات الشكلية.
4. يمكن أن تساعد الدراسة في تحسين كفاءة الإنفاق على مشاريع تقنية المعلومات من خلال تعزيز آليات الاختيار، والرقابة، وإدارة المخاطر، وقياس القيمة المتحققة.
5. تدعم الدراسة توجه المملكة نحو حكومة رقمية متقدمة وخدمات رقمية ذات جودة عالية ومتمحورة حول المستفيد (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

3. الجهات المستفيدة من الدراسة

جدول (2): الجهات المستفيدة من الدراسة

وجه الاستفادة	الفئة المستفيدة
تحسين حوكمة المشاريع الرقمية ورفع الالتزام بالمعايير الوطنية.	الجهات الحكومية
فهم أثر متطلبات الحوكمة على نجاح المشاريع وتطوير ممارسات التسليم.	الشركات التقنية ومقدمو الخدمات
تطوير مؤشرات أداء وربطها بممارسات الحوكمة والامتثال.	مكاتب إدارة المشاريع PMO
تقييم مدى انعكاس السياسات والمعايير على أداء المشاريع.	صناع السياسات الرقمية
بناء دراسات لاحقة في حوكمة المشاريع الرقمية والتحول الرقمي.	الباحثون وطلاب الدراسات العليا

■ أهداف الدراسة:

الهدف العام : تهدف الدراسة إلى قياس أثر الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، وتحديد أبعاد الحوكمة الرقمية الأكثر إسهامًا في تحسين مؤشرات الأداء المشروعية والتنظيمية.

الأهداف التفصيلية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الرقمية في مشاريع تقنية المعلومات داخل المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين والخبراء ومديري المشاريع.

2. قياس أثر المواءمة الاستراتيجية للمشاريع الرقمية مع أهداف الجهة على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
3. تحليل أثر وضوح الهياكل والأدوار والمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
4. قياس أثر الامتثال للسياسات والمعايير الرقمية الوطنية على مؤشرات أداء المشروع.
5. تحليل أثر حوكمة البيانات وجودة البيانات ومشاركتها على نجاح مشاريع تقنية المعلومات.
6. قياس أثر إدارة المخاطر والأمن السيبراني واستمرارية الأعمال على أداء المشاريع الرقمية.
7. تحليل أثر الشفافية والمساءلة وقياس الأداء على التزام المشاريع بالوقت والتكلفة والجودة.
8. تحديد العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا أصحاب المصلحة والمستفيدين من مخرجات مشاريع تقنية المعلومات.
9. بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين أبعاد الحوكمة الرقمية وأبعاد أداء مشاريع تقنية المعلومات.
10. تقديم توصيات عملية لتعزيز أثر الحوكمة الرقمية في تحسين أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.

■ تساؤلات الدراسة:

- السؤال الرئيس : ما أثر الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية؟
- الأسئلة الفرعية:
1. ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الرقمية في مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية؟
 2. ما مستوى أداء مشاريع تقنية المعلومات وفق مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة والنطاق والقيمة ورضا أصحاب المصلحة؟
 3. ما أثر المواءمة الاستراتيجية للمشاريع الرقمية مع أهداف الجهة على أداء مشاريع تقنية المعلومات؟
 4. ما أثر وضوح الهياكل والأدوار والمسؤوليات على أداء مشاريع تقنية المعلومات؟
 5. ما أثر الامتثال للسياسات والمعايير الرقمية الوطنية على أداء مشاريع تقنية المعلومات؟

6. ما أثر حوكمة البيانات وجودة البيانات على أداء مشاريع تقنية المعلومات؟
7. ما أثر إدارة المخاطر والأمن السيبراني على أداء مشاريع تقنية المعلومات؟
8. ما أثر الشفافية والمساءلة وقياس الأداء على أداء مشاريع تقنية المعلومات؟
9. أي أبعاد الحوكمة الرقمية أكثر قدرة على التنبؤ بأداء مشاريع تقنية المعلومات؟
10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول الحوكمة الرقمية وأداء المشاريع تعزى إلى القطاع، أو الخبرة، أو حجم المشروع، أو طبيعة الجهة؟

■ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

جدول (3) : الفرضيات الفرعية المقترحة

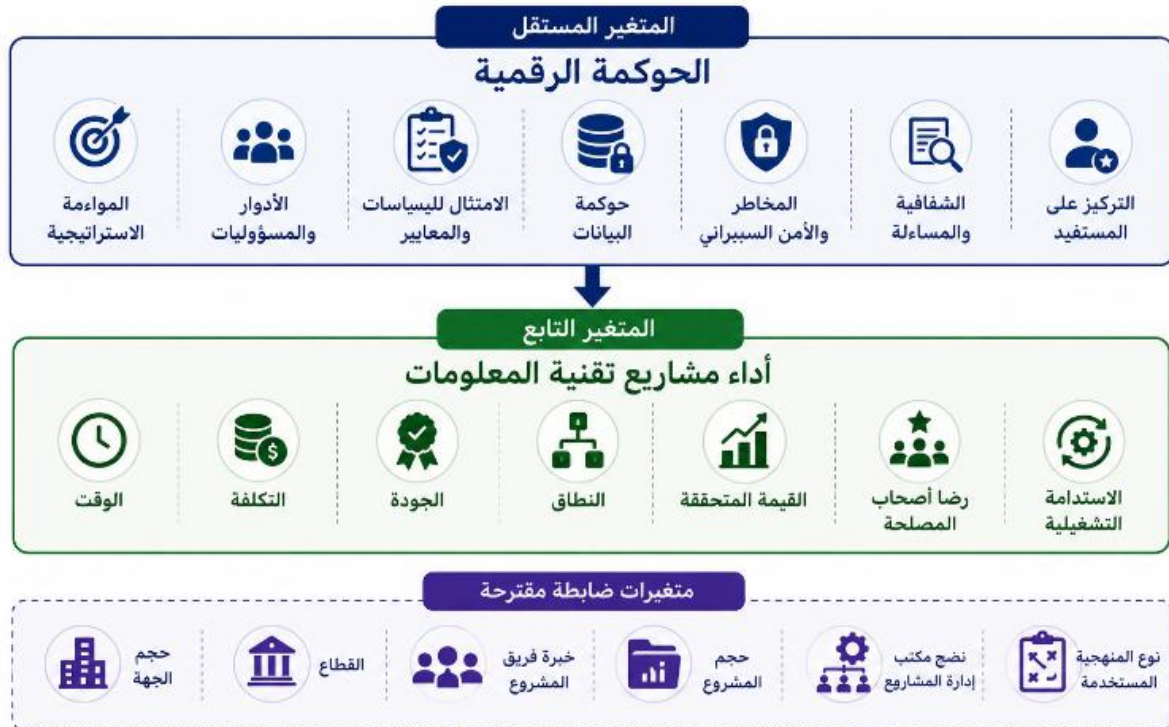
رمز الفرضية	نص الفرضية البديلة
H1-1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
H1-2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات وصلاحيات القرار على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
H1-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامتثال للسياسات والمعايير الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
H1-4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة البيانات وجودتها على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
H1-5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والأمن السيبراني على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
H1-6	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والمساءلة وقياس الأداء على أداء مشاريع تقنية المعلومات.

رمز الفرضية	نص الفرضية البديلة
H1-7	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على المستفيد وتجربة المستخدم على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
H1-8	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول الحوكمة الرقمية وأداء المشاريع تعزى إلى الخصائص التنظيمية والمهنية.

■ نموذج الدراسة ومتغيراتها:

يقوم النموذج المفاهيمي المقترح على افتراض أن الحوكمة الرقمية تمثل المتغير المستقل بأبعادها التنظيمية والتقنية والرقابية، بينما يمثل أداء مشاريع تقنية المعلومات المتغير التابع بأبعاده المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق والقيمة ورضا أصحاب المصلحة واستدامة التشغيل. كما يمكن إدراج بعض الخصائص التنظيمية والمهنية كمتغيرات ضابطة، مثل حجم الجهة، وطبيعة القطاع، وخبرة مدير المشروع، وحجم المشروع، ونضج مكتب إدارة المشاريع. شكل (1): النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة



شرح النموذج:

يفترض النموذج أن الحوكمة الرقمية تؤثر في أداء المشروع من خلال تحسين جودة القرار في مراحل اختيار المشروع، وإعداد دراسة الجدوى، وتحديد أصحاب المصلحة، وضبط النطاق، وتخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، وقياس مؤشرات الأداء. فعندما تكون الهياكل والصلاحيات واضحة، وتكون السياسات والمعايير معروفة ومطبقة، وتكون البيانات محكومة وموثوقة، فإن قدرة فريق المشروع على اتخاذ قرارات دقيقة وفي وقت مناسب تزداد، مما ينعكس على مؤشرات الأداء (Sirisomboonsuk et al., 2018؛ ISACA, 2019).

كما أن إدارة المخاطر والأمن السيبراني ضمن الحوكمة الرقمية تقلل احتمالات التعطل أو إعادة العمل أو ضعف الامتثال، خاصة في المشاريع التي تتعامل مع بيانات حساسة أو خدمات رقمية مباشرة للمستخدمين. ويؤدي التركيز على المستفيد إلى توجيه المشروع نحو مخرجات ذات قيمة فعلية، وليس فقط نحو تسليم تقني شكلي، وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تركز على القيمة والنتائج لا على قيود الوقت والتكلفة فقط (PMI, 2024).

جدول (4): التعريف الإجرائي لأبعاد النموذج

البعد	التعريف الإجرائي في الدراسة	مؤشرات القياس المقترحة
المواءمة الاستراتيجية	مدى ارتباط مشروع تقنية المعلومات بأهداف الجهة وخططها الرقمية.	وضوح المبرر، ارتباطه بالاستراتيجية، دعم الإدارة العليا، أولوية المشروع.
الهياكل والمسؤوليات	مدى وضوح الأدوار والصلاحيات واللجان ومسارات التصعيد.	وجود راعٍ للمشروع، لجنة توجيهية، مصفوفة مسؤوليات، آليات قرار.
الامتثال الرقبي	مدى الالتزام بالسياسات والمعايير الوطنية والداخلية.	تطبيق المعايير، توثيق الالتزام، مراجعات امتثال، معالجة الفجوات.
حوكمة البيانات	تنظيم البيانات المستخدمة أو الناتجة عن المشروع وجودتها وحمايتها.	ملكية البيانات، الجودة، التصنيف، المشاركة، الخصوصية.

المؤشرات المقترحة	التعريف الإجرائي في الدراسة	البعد
سجل مخاطر، اختبارات أمنية، خطط استمرارية، استجابة للحوادث.	إدماج المخاطر والأمن واستمرارية الأعمال في دورة حياة المشروع.	إدارة المخاطر والأمن السيبراني
الوقت، التكلفة، الجودة، النطاق، الرضا، القيمة، الاستدامة.	درجة تحقيق المشروع لمؤشرات النجاح الفنية والتنظيمية.	أداء المشروع

■ مصطلحات الدراسة:

(1) الحوكمة الرقمية:

تعني في هذه الدراسة منظومة السياسات والهيكل والمسؤوليات والمعايير وآليات الرقابة والقياس التي تنظم استخدام التقنية والبيانات والمنصات الرقمية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وجودة الخدمة، والامتثال، والشفافية، وحماية الأصول الرقمية. وتُقاس إجرائيًا من خلال أبعاد: المواءمة الاستراتيجية، والهيكل والمسؤوليات، والامتثال، وحوكمة البيانات، وإدارة المخاطر والأمن السيبراني، والشفافية والمساءلة، والتركيز على المستفيد (هيئة الحوكمة الرقمية، 2024؛ ISO/IEC, 2024).

(2) حوكمة تقنية المعلومات:

يقصد بها الإطار الذي يحدد حقوق القرار والمسؤوليات والعمليات التي تضمن أن استخدام تقنية المعلومات يدعم أهداف المنظمة ويحقق القيمة المطلوبة مع إدارة المخاطر والموارد. وتعد حوكمة تقنية المعلومات أساسًا مهمًا لفهم الحوكمة الرقمية، غير أن الحوكمة الرقمية أوسع لارتباطها بالخدمات والمنصات والبيانات وتجربة المستفيد والسياسات العامة (ISACA, 2019؛ Weill & Ross, 2004).

(3) مشاريع تقنية المعلومات:

هي المشاريع التي تهدف إلى تطوير أو تنفيذ أو ترقية أو تكامل أو تشغيل حلول تقنية، مثل الأنظمة، والتطبيقات، والمنصات الرقمية، والبنية التحتية، والحوسبة السحابية،

وتحليلات البيانات، والأمن السيبراني، وخدمات التكامل، وتكون لها مخرجات محددة وموارد وجدول زمني ونطاق عمل.

(4) أداء مشاريع تقنية المعلومات:

يعني مستوى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وفق مؤشرات الوقت، والتكلفة، والجودة، والنطاق، والقيمة المتحققة، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة المخرجات بعد التسليم. ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المرتبطة بهذه الأبعاد (PMI, 2024).

(5) المواءمة الاستراتيجية:

مدى ارتباط مشروع تقنية المعلومات باستراتيجية الجهة وأولوياتها الرقمية، ومدى وضوح القيمة المتوقعة منه، ودعم الإدارة العليا له، واتساقه مع خطط التحول الرقمي.

(6) حوكمة البيانات:

مجموعة السياسات والإجراءات والأدوار التي تضمن جودة البيانات وملكيته وتصنيفها وحمايتها ومشاركتها واستخدامها بصورة نظامية وفعالة، بما يدعم نجاح المشروع الرقمي ومخرجاته (مكتب إدارة البيانات الوطنية، 2020).

(7) الأمن السيبراني في المشاريع الرقمية:

إدماج متطلبات حماية الأنظمة والبيانات والخدمات الرقمية ضمن دورة حياة المشروع، من مرحلة التخطيط والتحليل إلى الاختبار والإطلاق والتشغيل، وفق الضوابط والمعايير ذات الصلة (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2025).

■ المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية والأطر المهنية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية وأداء مشاريع تقنية المعلومات. ويهدف هذا القسم إلى بناء أساس نظري يوضح لماذا يمكن أن تؤثر الحوكمة الرقمية في أداء المشاريع، وما الآليات التي يتم من خلالها هذا التأثير.

1. نظرية حوكمة تقنية المعلومات :

تقوم حوكمة تقنية المعلومات على فكرة أن التقنية لا تحقق القيمة تلقائياً بمجرد الاستثمار فيها، بل تحتاج إلى حقوق قرار واضحة، وآليات متابعة، ومساءلة، ومواءمة مع

الاستراتيجية. ويؤكد إطار COBIT أن الحوكمة والإدارة المتكاملة للمعلومات والتقنية تساعد المنظمة على تحقيق القيمة، وإدارة المخاطر، والاستخدام الأمثل للموارد، والالتزام بالمتطلبات (ISACA, 2019). وفي هذه الدراسة، تُستخدم هذه النظرية لتفسير أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات والامتثال والرقابة على أداء مشاريع تقنية المعلومات.

2. معيار ISO/IEC 38500 لحوكمة تقنية المعلومات:

يوفر معيار ISO/IEC 38500 مبادئ إرشادية للهيئات الحاكمة حول الاستخدام الفعال والكفاء والمقبول لتقنية المعلومات داخل المنظمات. وتفيد هذه المبادئ في الدراسة لأنها تربط بين الحوكمة والقرارات العليا المتعلقة بالتقنية، وتؤكد أهمية المسؤولية، والاستراتيجية، والاكتساب، والأداء، والامتثال، والسلوك الإنساني (ISO/IEC, 2024).

3. نظرية أصحاب المصلحة:

تفترض نظرية أصحاب المصلحة أن نجاح المنظمة أو المشروع لا يتحقق بمجرد تلبية مصالح جهة واحدة، بل من خلال إدارة علاقات متعددة تشمل الإدارة العليا، والمستخدمين، والمستفيدين، والجهات التنظيمية، ومزودي الخدمة، وفرق التقنية والتشغيل. وتساعد هذه النظرية في تفسير أهمية الشفافية والمساءلة وتجربة المستفيد في نجاح المشاريع الرقمية، لأن المشاريع التقنية غالبًا ما تفشل عندما تُدار باعتبارها مشروعًا تقنيًا داخليًا فقط دون فهم احتياجات أصحاب المصلحة (Freeman, 1984؛ PMI, 2024).

4. نظرية القدرات الديناميكية:

تركز نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المنظمة على استشعار التغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الموارد والعمليات بما يتناسب مع البيئة المتغيرة. وفي مجال المشاريع الرقمية، تفسر هذه النظرية كيف تساعد الحوكمة الرقمية في رفع قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التقنية والتنظيمية، وإدارة المخاطر، وتحديث المعايير، وتكييف المشاريع مع احتياجات المستفيدين المتغيرة (Teece, 2007).

5. نموذج نجاح نظم المعلومات:

يساعد نموذج نجاح نظم المعلومات لـ McLean و DeLone في فهم أداء المشاريع التقنية من خلال أبعاد مثل جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة، والاستخدام، ورضا المستخدم، والمنافع الصافية. ويمكن ربط هذا النموذج بالحوكمة الرقمية؛ لأن الحوكمة تؤثر

في جودة المتطلبات والبيانات والاختبار والتسليم، ومن ثم تؤثر في رضا المستخدمين والقيمة المتحققة من المشروع (DeLone & McLean, 2003).

جدول (5): المنطلقات النظرية وعلاقتها بمتغيرات الدراسة

المنطلق النظري	وجه الارتباط بالدراسة	البعد المدعوم
حوكمة تقنية المعلومات / COBIT	تفسير دور الحقوق والمسؤوليات والرقابة في تحقيق قيمة تقنية المعلومات.	الأدوار، الامتثال، القيمة، إدارة الموارد.
ISO/IEC 38500	تأصيل علاقة الحوكمة باستخدام التقنية بكفاءة وفاعلية وامتثال.	المواءمة، الأداء، المسؤولية، الامتثال.
نظرية أصحاب المصلحة	تفسير أثر المشاركة والشفافية ورضا المستفيد على نجاح المشروع.	الشفافية، رضا أصحاب المصلحة، القيمة.
القدرات الديناميكية	تفسير قدرة الجهة على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية.	إدارة التغيير، المخاطر، الاستجابة.
نموذج نجاح نظم المعلومات	ربط جودة النظام والمعلومات والخدمات بالقيمة والرضا.	الجودة، حوكمة البيانات، رضا المستخدم.

■ الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية والسعودية:

○ دراسة الرادادي وبالطو (2026) بعنوان: الحوكمة الرقمية وأثرها على القطاع العام ، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية في تطوير أداء القطاع العام من خلال التركيز على الشفافية، وتحسين الأداء، وتوظيف التقنيات الحديثة. وتفيد الدراسة الحالية في دعم البعد المتعلق بدور الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي، غير أنها

لا تركز مباشرة على أداء مشاريع تقنية المعلومات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته.

○ دراسة الرفاعي (2025) بعنوان: آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي ، تناولت الدراسة آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي، وربطت ذلك بالشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة. وتفيد الدراسة الحالية في بناء الأبعاد التنظيمية للحوكمة الرقمية، مع توسيع النطاق ليشمل أثر هذه الآليات على أداء المشاريع التقنية.

○ دراسة الحربي (2025) حول دور الحكومة الرقمية في دعم الجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة، ركزت الدراسة على دور الحكومة الرقمية في دعم تبني التقنيات الناشئة، وإبراز أثر المعايير والضوابط في توجيه الجهات الحكومية. وتفيد الدراسة الحالية في ربط السياسات والمعايير الوطنية بمتطلبات مشاريع تقنية المعلومات، إلا أن الدراسة الحالية تركز على مؤشرات أداء المشروع بصورة أكثر مباشرة.

○ دراسة بن أحمد (2024) بعنوان: أثر الحوكمة الرقمية على التحول الرقمي للجامعة، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الحوكمة الرقمية على التحول الرقمي في مؤسسة جامعية. وتفيد في إبراز العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي، لكنها أجريت في سياق جامعي خارج المملكة، بينما تركز الدراسة الحالية على مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.

○ دراسة بوعتلي (2023) حول الحكومة الرقمية والتنمية المستدامة في تجربة المملكة العربية السعودية ، تناولت الدراسة تجربة المملكة في الحكومة الرقمية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل السياق السعودي للتحول الرقمي، غير أن الدراسة الحالية تضيف بعداً ميدانياً يتعلق بأداء مشاريع تقنية المعلومات.

○ تقارير هيئة الحكومة الرقمية حول سياسات الحكومة الرقمية والمعايير الأساسية للتحول الرقمي ، تمثل هذه التقارير والوثائق مصدراً تنظيمياً مهماً؛ لأنها تحدد السياسات والمعايير ومؤشرات القياس ذات العلاقة بالحوكمة الرقمية والتحول

الرقمي في الجهات السعودية. وتُستخدم في الدراسة الحالية لبناء أبعاد الامتثال والمواءمة والقياس وجودة الخدمات الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة Sirisomboonsuk وآخرين (2018) ، بحثت العلاقة بين حوكمة المشاريع وحوكمة تقنية المعلومات وأثرهما على أداء المشاريع. وأظهرت أهمية التكامل بين حوكمة تقنية المعلومات وحوكمة المشروع في تحسين الأداء. وتعد هذه الدراسة قريبة من موضوع البحث الحالي، لكنها لم تركز على البيئة السعودية أو على الحوكمة الرقمية بمفهومها الوطني الواسع.
- دراسة Khalid وآخرين (2022) ، حللت أثر حوكمة المشاريع وحوكمة تقنية المعلومات على تأخر المشاريع. وأشارت إلى أن ضعف الحوكمة يرتبط بمشكلات التأخير وتجاوز التكلفة وضعف جودة المخرجات. وتفيد الدراسة الحالية في دعم فرضية أثر الحوكمة على مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة.
- دراسة Naguib 2024 ، اختبرت أثر حوكمة تقنية المعلومات وحوكمة البيانات على أداء تقنية المعلومات في شركات الاتصالات. وتفيد الدراسة الحالية في دعم بعد حوكمة البيانات وأثره على الأداء التقني، لكنها لا تختبر أداء مشاريع تقنية المعلومات في السياق السعودي.
- دراسة Alkorbi 2025 ، قدمت دراسة حالة تجريبية حول التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وأبرزت أهمية التنسيق المؤسسي، وتتبع التقدم، والاستثمار طويل المدى في المهارات والبنية الرقمية. وتفيد الدراسة الحالية في دعم خصوصية السياق السعودي وأهمية الحوكمة المؤسسية في التحول الرقمي.
- دراسة Al-Thobaiti (2024) ، تناولت الأثر المالي للأنظمة الهادفة إلى توحيد المنصات الرقمية الحكومية في المملكة، وتفيد الدراسة الحالية في إبراز أهمية حوكمة المنصات الرقمية وترشيد التكرار وتحسين كفاءة الإنفاق، وهي عناصر ترتبط مباشرة بأداء مشاريع تقنية المعلومات.
- دراسة Talab وآخرين (2023) ، درست أثر تطبيق حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار COBIT على الأداء المالي في قطاع البنوك، وتفيد الدراسة في دعم العلاقة بين أطر الحوكمة والأداء، مع أن الدراسة الحالية تتجه إلى أداء المشاريع لا الأداء المالي العام.

3. ملخص مقارنة للدراسات السابقة

جدول (6): التعقيب المقارن على الدراسات السابقة

الدراسة	أبرز النتائج/الإفادة	الفجوة بالنسبة للدراسة الحالية
Sirisomboonsuk et al (2018)	التكامل بين حوكمة المشروع وحوكمة تقنية المعلومات يدعم أداء المشروع.	ليست في السياق السعودي ولا تتناول الحوكمة الرقمية الوطنية.
Khalid et al. (2022)	الحوكمة تساعد في تقليل تأخر المشاريع ومشكلاتها.	تركز على التأخير أكثر من بقية أبعاد الأداء.
Naguib (2024)	حوكمة البيانات وتقنية المعلومات تؤثر في أداء التقنية.	تركز على أداء تقنية المعلومات لا أداء المشاريع.
الرفاعي (2025)	تطبيق الحوكمة الرقمية يعزز الشفافية والمساءلة.	لا تقيس أثر الحوكمة على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
هيئة الحكومة الرقمية (2024)	توفر سياسات ومعايير وطنية للتحويل الرقمي والامتثال.	وثائق تنظيمية تحتاج إلى اختبار أثرها ميدانيًا على الأداء.

■ الفجوة البحثية :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والوثائق التنظيمية ذات الصلة، يمكن تحديد الفجوة البحثية في عدد من الجوانب المتكاملة. فالدراسات التي تناولت الحوكمة الرقمية غالبًا ركزت على القطاع العام أو التحويل الرقمي بصفة عامة، بينما ركزت دراسات إدارة المشاريع على حوكمة المشروع أو حوكمة تقنية المعلومات دون دمج كافٍ لأبعاد الحوكمة الرقمية الحديثة كما تتجلى في السياسات الوطنية، وحوكمة البيانات، والأمن السيبراني، وتجربة المستفيد، والامتثال للمعايير الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ Naguib, 2024).

أبعاد الفجوة البحثية

1. فجوة موضوعية: قلة الدراسات التي تقيس أثر الحوكمة الرقمية تحديداً على أداء مشاريع تقنية المعلومات، مع أن الحوكمة الرقمية أصبحت عنصراً رئيساً في إدارة المشاريع الرقمية.
2. فجوة سياقية: محدودية الدراسات الميدانية في المملكة العربية السعودية التي تربط السياسات والمعايير الرقمية الوطنية بمؤشرات أداء المشاريع التقنية.
3. فجوة قياسية: اختلاف الدراسات السابقة في مؤشرات قياس الأداء؛ إذ تركز بعضها على الوقت والتكلفة، بينما تتجاهل القيمة ورضا المستفيد واستدامة التشغيل.
4. فجوة تكاملية: ضعف الدمج بين حوكمة البيانات والأمن السيبراني والامتثال والشفافية ضمن نموذج واحد لقياس أثر الحوكمة الرقمية على المشروع.
5. فجوة تطبيقية: حاجة الجهات والمنظمات إلى توصيات عملية تحدد ممارسات الحوكمة الأكثر تأثيراً في تحسين أداء المشاريع الرقمية.

موقع الدراسة الحالية من الفجوة :

تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال بناء نموذج ميداني يربط بين أبعاد الحوكمة الرقمية وأبعاد أداء مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. وبذلك فإنها تجمع بين المدخل التنظيمي للحوكمة، والمدخل التقني للبيانات والأمن السيبراني، والمدخل الإداري لأداء المشروع، والمدخل الخدمي المتعلق برضا المستفيد والقيمة المتحققة.

جدول (7): موقع الدراسة الحالية من الفجوة البحثية

نوع الفجوة	ما تضيفه الدراسة الحالية
موضوعية	قياس مباشر لأثر الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
سياقية	تطبيق في المملكة العربية السعودية مع مراعاة السياسات والمعايير الوطنية.
منهجية	تصميم أداة كمية قابلة للتحكيم والاختبار الإحصائي.
تطبيقية	توصيات عملية لمكاتب إدارة المشاريع والإدارات التقنية والتحول الرقمي.

■ المنهجية وطرق البحث:

1. نوع الدراسة :

تعد الدراسة من الدراسات الوصفية التفسيرية التطبيقية؛ فهي وصفية لأنها تسعى إلى وصف مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية ومستوى أداء مشاريع تقنية المعلومات، وتفسيرية لأنها تختبر أثر أبعاد الحوكمة الرقمية على الأداء، وتطبيقية لأنها تهدف إلى تقديم توصيات قابلة للاستفادة منها في بيئة العمل السعودية.

2. منهج الدراسة:

تقترح الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المدخل الكمي بوصفه المدخل الرئيس؛ لأنه مناسب لاختبار العلاقات بين المتغيرات وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. ويمكن إضافة مقابلات محدودة شبه منظمة مع عدد من خبراء الحوكمة الرقمية ومديري مشاريع تقنية المعلومات لدعم تفسير النتائج، إذا سمحت متطلبات الرسالة ووقت التطبيق بذلك (Creswell & Creswell, 2018).

3. تصميم الدراسة:

يعتمد التصميم المقترح على جمع البيانات مرة واحدة من عينة الدراسة باستخدام استبانة إلكترونية موجهة إلى العاملين في مشاريع تقنية المعلومات، مثل مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، وموظفي إدارات تقنية المعلومات، ووحدات التحول الرقمي، ومكاتب إدارة المشاريع، والامتثال، والأمن السيبراني، وحوكمة البيانات. وسيتم تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات وتحديد قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

4. خطوات تنفيذ الدراسة:

1. مراجعة الأدبيات والوثائق الرسمية ذات العلاقة بالحوكمة الرقمية ومشاريع تقنية المعلومات.

2. بناء النموذج المفاهيمي وتحديد أبعاد المتغيرات بصورة إجرائية.

3. تصميم الاستبانة الأولية وفق مقياس ليكرت الخماسي.

4. عرض الاستبانة على محكمين متخصصين للتحقق من صدق المحتوى.

5. إجراء تطبيق استطلاعي على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الفقرات وحساب الثبات الأولي.

6. توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمع البيانات.

7. تنظيف البيانات والتحقق من صلاحيتها للتحليل.

8. إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية واختبار الفرضيات.

9. تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية.

10. صياغة التوصيات والمقترحات المستقبلية.

جدول (8): خطة تنفيذ الدراسة

المرحلة	الإجراء	النتائج المتوقعة
التمهيد النظري	تحليل الأدبيات والوثائق الوطنية	إطار نظري ونموذج مفاهيمي
بناء الأداة	تصميم الاستبانة وتحكيمها	أداة قياس صالحة مبدئيًا
التطبيق الميداني	جمع البيانات من العينة	قاعدة بيانات قابلة للتحليل
التحليل	إحصاء وصفي واستدلالي	نتائج واختبار فروض
المناقشة	ربط النتائج بالدراسات السابقة	توصيات علمية وتطبيقية

■ مجتمع الدراسة وعينتها:

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين والقيادات ذات العلاقة بمشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، سواء في الجهات الحكومية أو شبه الحكومية أو الشركات الكبرى أو الشركات التقنية المنفذة للمشاريع الرقمية. ويشمل ذلك مديري مشاريع تقنية المعلومات، ومديري مكاتب إدارة المشاريع، وموظفي وحدات التحول الرقمي، ومختصي حوكمة تقنية المعلومات، ومختصي حوكمة البيانات، ومختصي الأمن السيبراني، ومحلي الأعمال، وملاك المنتجات، وأعضاء فرق المشاريع.

2. عينة الدراسة:

تقترح الدراسة استخدام العينة القصدية أو العينة الطبقية الملائمة، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب مشاركين لديهم معرفة مباشرة بمشاريع تقنية المعلومات والحوكمة الرقمية. ويمكن أن يتراوح حجم العينة بين 200 و350 مشاركًا وفق إمكانية الوصول للمجتمع المستهدف، وبما يحقق حدًا مناسبًا لاختبارات الارتباط والانحدار وتحليل الفروق.

3. مبررات اختيار العينة:

1. طبيعة الدراسة تتطلب مشاركين لديهم خبرة عملية في مشاريع تقنية المعلومات أو الحوكمة الرقمية.

2. تنوع الجهات والقطاعات يساعد في بناء صورة أكثر شمولاً عن أثر الحوكمة الرقمية.
3. العينة المقترحة مناسبة للتحليل الكمي واختبار الفرضيات متعددة الأبعاد.
4. إشراك فئات متعددة يقلل من تحيز الرؤية التقنية البحتة ويعكس منظور الإدارة والامتثال والأمن والمستفيدين الداخليين.
4. خصائص العينة المقترحة:

جدول (9): الخصائص المقترحة لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي/المهني	الفئات المقترحة
طبيعة الجهة	حكومية، شبه حكومية، خاصة، شركة تقنية منفذة، استشارية.
المجال الوظيفي	إدارة مشاريع، تقنية معلومات، تحول رقمي، أمن سيبراني، حوكمة بيانات، امتثال، تحليل أعمال.
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات، 3-5، 6-10، أكثر من 10 سنوات.
حجم المشروع المعتاد	صغير، متوسط، كبير، برنامج تحولي متعدد المشاريع.
نوع المشاريع	أنظمة مؤسسية، منصات رقمية، تطبيقات، بنية تحتية، سحابة، بيانات وذكاء اصطناعي، أمن سيبراني.

■ أداة الدراسة والتحقق منها:

1. أداة جمع البيانات:

تقترح الدراسة استخدام الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وقدرتها على الوصول إلى مشاركين من مناطق وجهات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية. وستبنى الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابة من: (1) لا أوافق بشدة، إلى (5) أوافق بشدة.

2. مكونات الاستبانة المقترحة:

جدول (10): مكونات أداة الدراسة

القسم	المحتوى	عدد الفقرات المقترح
القسم الأول	البيانات الديموغرافية والمهنية	8 فقرات

القسم	المحتوى	عدد الفقرات المقترح
القسم الثاني	أبعاد الحوكمة الرقمية	35 فقرة تقريباً
القسم الثالث	أبعاد أداء مشاريع تقنية المعلومات	28 فقرة تقريباً
القسم الرابع	ملاحظات اختيارية مفتوحة حول تحديات تطبيق الحوكمة الرقمية	سؤالان مفتوحان

3. محاور الاستبانة المقترحة:

جدول (11): محاور الاستبانة المقترحة

المتغير	البعد	عدد الفقرات
الحوكمة الرقمية	المواءمة الاستراتيجية	5
الحوكمة الرقمية	الأدوار والمسؤوليات وصلاحيات القرار	5
الحوكمة الرقمية	الامتثال للسياسات والمعايير	5
الحوكمة الرقمية	حوكمة البيانات وجودتها	5
الحوكمة الرقمية	إدارة المخاطر والأمن السيبراني	5
الحوكمة الرقمية	الشفافية والمساءلة وقياس الأداء	5
الحوكمة الرقمية	التركيز على المستفيد وتجربة المستخدم	5
أداء المشاريع	الوقت والتكلفة والنطاق	7
أداء المشاريع	الجودة والقيمة ورضا أصحاب المصلحة	7
أداء المشاريع	الاستدامة التشغيلية والتحسين المستمر	7
أداء المشاريع	إدارة التغيير واعتماد المستخدمين	7

4. التحقق من صدق وثبات الأداة:

1. صدق المحتوى: عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الإدارة، وتقنية المعلومات، وإدارة المشاريع، والحوكمة الرقمية، والإحصاء؛ للتحقق من مناسبة الفقرات ووضوحها وشمولها.

2. الصدق الظاهري: التأكد من أن فقرات الاستبانة مفهومة للمستجيب وتعكس أبعاد الدراسة بصورة مباشرة.
 3. التطبيق الاستطلاعي: تطبيق أولي على عينة صغيرة مشابهة لعينة الدراسة؛ لاختبار وضوح الفقرات وزمن الإجابة.
 4. الاتساق الداخلي: حساب معاملات ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية.
 5. الثبات: حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور وللأداة الكلية، واعتماد القيم المقبولة إحصائيًا قبل التطبيق النهائي.
- وسيتم تعديل أو حذف أي فقرة يتبين ضعف ارتباطها أو عدم وضوحها، قبل اعتماد الأداة في صورتها النهائية.
- ملحق مبدئي: تصور لفقرات الاستبانة
- فيما يأتي تصور أولي لفقرات الاستبانة، ويخضع للتحكيم العلمي والتعديل قبل التطبيق الميداني النهائي.

جدول (12): فقرات الاستبانة المقترحة - الحوكمة الرقمية (1)

م	البعد	العبارة
1	المواءمة الاستراتيجية	ترتبط مشاريع تقنية المعلومات في جهتي بأهداف استراتيجية واضحة.
2	المواءمة الاستراتيجية	تتم مراجعة مبررات المشروع وقيمه المتوقعة قبل اعتماده.
3	المواءمة الاستراتيجية	يحظى المشروع الرقمي بدعم واضح من الإدارة العليا.
4	المواءمة الاستراتيجية	توجد مؤشرات لقياس أثر المشروع على أهداف الجهة.
5	المواءمة الاستراتيجية	تُراجع أولويات المشاريع التقنية وفق مستجدات الاستراتيجية.
6	الأدوار والمسؤوليات	توجد لجان أو هياكل واضحة لاتخاذ القرارات في مشاريع تقنية المعلومات.
7	الأدوار والمسؤوليات	تُحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة في المشروع بصورة موثقة.
8	الأدوار والمسؤوليات	توجد آلية واضحة للتصعيد عند تعثر القرارات أو ظهور خلافات.

م	البعد	العبارة
9	الأدوار والمسؤوليات	تتسم صلاحيات مدير المشروع بالوضوح والكفاية.
10	الأدوار والمسؤوليات	يتم إشراك الوحدات ذات العلاقة في القرارات المؤثرة على المشروع.
11	الامتثال للسياسات والمعايير	تلتزم مشاريع تقنية المعلومات بالسياسات والمعايير الرقمية المعتمدة.
12	الامتثال للسياسات والمعايير	توجد مراجعات دورية للتحقق من الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
13	الامتثال للسياسات والمعايير	تُعالج فجوات الامتثال أثناء المشروع قبل مرحلة الإطلاق.
14	الامتثال للسياسات والمعايير	تُوثق أدلة الامتثال ضمن ملفات المشروع.
15	الامتثال للسياسات والمعايير	تسهم المعايير الرقمية في تحسين جودة مخرجات المشروع.
16	حوكمة البيانات	تحدد الجهة مالكي البيانات ومسؤوليها ضمن المشروع.
17	حوكمة البيانات	تُراعى جودة البيانات ودقتها في مراحل التحليل والتصميم والتنفيذ.
18	حوكمة البيانات	تطبق ضوابط مناسبة لتصنيف البيانات وحمايتها.
19	حوكمة البيانات	توجد آليات واضحة لمشاركة البيانات بين الأطراف ذات العلاقة.
20	حوكمة البيانات	تسهم حوكمة البيانات في تقليل الأخطاء وإعادة العمل داخل المشروع.
21	المخاطر والأمن السيبراني	تُدمج متطلبات الأمن السيبراني منذ المراحل الأولى للمشروع.
22	المخاطر والأمن السيبراني	يتم تحديث سجل مخاطر المشروع بصورة دورية.

جدول (13): فقرات الاستبانة المقترحة - الحوكمة الرقمية وأداء المشروع (2)

م	البعد	العبارة
23	المخاطر والأمن السيبراني	تُجرى اختبارات أمنية مناسبة قبل إطلاق الأنظمة أو الخدمات.
24	المخاطر والأمن السيبراني	توجد خطط لاستمرارية الأعمال والتعافي عند تعطل الخدمات الرقمية.
25	المخاطر والأمن السيبراني	تسهم إدارة المخاطر في تقليل التأخير والتكلفة الإضافية.
26	الشفافية والمساءلة	تتوفر تقارير دورية واضحة عن تقدم مشاريع تقنية المعلومات.
27	الشفافية والمساءلة	تُعرض مؤشرات الأداء على أصحاب القرار بصورة منتظمة.
28	الشفافية والمساءلة	توجد مساءلة واضحة عند انخفاض أداء المشروع أو تعثره.
29	الشفافية والمساءلة	تُستخدم البيانات الفعلية لدعم قرارات المشروع لا الانطباعات فقط.
30	الشفافية والمساءلة	تسهم الشفافية في تحسين ثقة أصحاب المصلحة بالمشروع.
31	التركيز على المستفيد	تؤخذ احتياجات المستخدمين والمستفيدين في الاعتبار عند تصميم المشروع.
32	التركيز على المستفيد	تُجرى اختبارات تجربة المستخدم قبل إطلاق الخدمة الرقمية.
33	التركيز على المستفيد	توجد قنوات لتلقي ملاحظات المستخدمين بعد الإطلاق.
34	التركيز على المستفيد	تُستخدم ملاحظات المستخدمين في تحسين مخرجات المشروع.
35	التركيز على المستفيد	يرتبط نجاح المشروع بمستوى رضا المستخدمين والمستفيدين.
36	أداء المشروع	تلتزم مشاريع تقنية المعلومات غالبًا بالجدول الزمنية المعتمدة.
37	أداء المشروع	تلتزم مشاريع تقنية المعلومات غالبًا بالميزانيات المعتمدة.
38	أداء المشروع	تُسلم مخرجات المشروع وفق نطاق العمل المتفق عليه.

م	البعد	العبرة
39	أداء المشروع	تحقق مخرجات المشروع مستوى جودة مناسبة لاحتياجات الجهة.
40	أداء المشروع	تسهم مشاريع تقنية المعلومات في تحسين كفاءة العمليات.
41	أداء المشروع	تحقق مشاريع تقنية المعلومات قيمة ملموسة للمستفيدين وأصحاب المصلحة.
42	أداء المشروع	يستمر أثر المشروع بعد التسليم من خلال التشغيل والتحسين المستمر.

■ أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، سيتم تفريغ الاستجابات في برنامج إحصائي مناسب مثل SPSS أو SmartPLS أو Jamovi أو غيرها من البرامج المناسبة. وستتم معالجة البيانات وفق خطوات منهجية تضمن سلامة التحليل وتوافقه مع أسئلة الدراسة وفروضها.

جدول (14): أساليب التحليل الإحصائي المقترحة

الأسلوب الإحصائي	الغرض من استخدامه
تحليل البيانات الأولية	فحص القيم المفقودة، واكتشاف الاستجابات غير الصالحة، والتحقق من التوزيع العام للبيانات.
الإحصاء الوصفي	حساب التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة.
اختبار الثبات	حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور وللأداة الكلية.
صدق الاتساق الداخلي	حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد وبين الأبعاد والدرجة الكلية.
اختبار العلاقة	استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين الحوكمة الرقمية وأداء المشاريع.
اختبار الأثر	استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد أثر أبعاد الحوكمة الرقمية على أداء المشاريع.

الأسلوب الإحصائي	الغرض من استخدامه
تحليل الفروق	استخدام اختبار T أو تحليل التباين ANOVA وفق طبيعة المتغيرات الديموغرافية والمهنية.
تحليل الأهمية النسبية	ترتيب أبعاد الحوكمة الرقمية حسب المتوسطات وقوة التأثير الإحصائي.

■ معايير تفسير المتوسطات:

جدول (15): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط	درجة الموافقة/التطبيق
1.80 – 1.00	منخفضة جدًا
2.60 – 1.81	منخفضة
3.40 – 2.61	متوسطة
4.20 – 3.41	مرتفعة
5.00 – 4.21	مرتفعة جدًا

وسيتم تفسير النتائج في ضوء الدلالة الإحصائية والقيمة العملية معًا؛ لأن بعض النتائج قد تكون دالة إحصائيًا لكنها محدودة الأثر عمليًا، وهو ما يستدعي مناقشة متوازنة تربط الأرقام بسياق مشاريع تقنية المعلومات.

■ حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على بحث أثر الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات، ولا تتناول جميع جوانب التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي العام إلا بقدر ارتباطها بمشاريع تقنية المعلومات. كما تركز على أبعاد محددة للحوكمة الرقمية قابلة للقياس ميدانيًا.

2. الحدود البشرية : تستهدف الدراسة العاملين والقيادات والخبراء المرتبطين بمشاريع تقنية المعلومات، مثل مديري المشاريع، وموظفي تقنية المعلومات، والتحول الرقمي، وحوكمة البيانات، والأمن السيبراني، ومكاتب إدارة المشاريع، والامتثال.

3. **الحدود المكانية :** تطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع إمكانية شمول جهات من مناطق مختلفة إذا سمح الوصول للعينة بذلك، وبخاصة الجهات والمنظمات التي تنفذ مشاريع تقنية معلومات أو مشاريع تحول رقمي.
4. **الحدود الزمنية :** تقترح الدراسة جمع البيانات خلال العام الدراسي 2026م، أو خلال الفترة التي تحددها الجامعة والمشرّف العلمي، مع مراعاة تحديث الإطار النظري والوثائق التنظيمية الرسمية قبل التطبيق النهائي.
5. **الحدود المنهجية :** تعتمد الدراسة في صورتها الأساسية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الإلكترونية، وبالتالي فإن نتائجها ستعكس تصورات أفراد العينة وخبراتهم، وقد تتأثر بمدى صدق الاستجابات وتنوع العينة وحجمها.

■ الاعتبارات الأخلاقية:

1. الحصول على موافقة المشاركين الطوعية قبل الإجابة عن الاستبانة، مع توضيح هدف الدراسة وطبيعتها الأكاديمية.
 2. عدم جمع أي بيانات شخصية حساسة لا يحتاجها البحث، والاكتفاء بالخصائص المهنية العامة اللازمة للتحليل.
 3. ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
 4. عرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أسماء أشخاص أو جهات بعينها.
 5. الالتزام بالأمانة العلمية في توثيق المصادر والاقتباس والتحليل، وعدم تحريف نتائج الدراسات السابقة.
 6. مراعاة عدم الإفصاح عن معلومات مشاريع حساسة أو أمنية، وبخاصة في مجالات الأمن السيبراني أو البيانات أو البنية التحتية الرقمية.
 7. توضيح أن المشاركة اختيارية وأن للمشارك حق التوقف عن الإجابة دون أي تبعات.
- وتكتسب هذه الاعتبارات أهمية خاصة في موضوع الدراسة؛ لأن مشاريع تقنية المعلومات قد ترتبط بمعلومات تنظيمية أو أمنية أو تشغيلية حساسة، ولذلك ينبغي تصميم أداة الدراسة بحيث تقيس التصورات والممارسات العامة دون طلب معلومات سرية أو بيانات يمكن أن تضر بالجهات أو الأفراد.

■ التصور المبدئي لفصول الرسالة :

يقترح أن تتكون الرسالة في صورتها النهائية من خمسة فصول رئيسة، إضافة إلى الملاحق والفهارس، على النحو الآتي:

جدول (16): التصور المبدئي لفصول الرسالة

الفصل	محتواه المقترح
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	يتضمن المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، أهدافها، أهميتها، فرضياتها، حدودها، مصطلحاتها، نموذجها المفاهيمي، ومنهجها العام.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	يتناول مفهوم الحوكمة الرقمية، حوكمة تقنية المعلومات، الحوكمة في مشاريع تقنية المعلومات، أداء المشاريع الرقمية، السياق السعودي للحوكمة الرقمية، الدراسات السابقة والتعقيب عليها والفجوة البحثية.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	يعرض منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أداة الدراسة، إجراءات الصدق والثبات، أساليب التحليل الإحصائي، والاعتبارات الأخلاقية.
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها	يعرض خصائص العينة، نتائج الإحصاء الوصفي، اختبار الفرضيات، وتحليل أثر أبعاد الحوكمة الرقمية على أداء مشاريع تقنية المعلومات.
الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات	يناقش النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويقدم الاستنتاجات والتوصيات التطبيقية والمقترحات البحثية المستقبلية.

تصور تفصيلي للفصل الثاني :

1. المبحث الأول: مفهوم الحوكمة الرقمية وتطورها وأبعادها.
2. المبحث الثاني: الحوكمة الرقمية في المملكة العربية السعودية: الأطر التنظيمية والسياسات والمعايير.
3. المبحث الثالث: حوكمة تقنية المعلومات وحوكمة البيانات والأمن السيبراني.

4. المبحث الرابع: إدارة مشاريع تقنية المعلومات ومؤشرات أدائها.
5. المبحث الخامس: العلاقة بين الحوكمة الرقمية وأداء مشاريع تقنية المعلومات.
6. المبحث السادس: الدراسات السابقة والتعقيب عليها والفجوة البحثية.

تصور تفصيلي للفصل الرابع

1. تحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة.
2. عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة الرقمية.
3. عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء مشاريع تقنية المعلومات.
4. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
5. اختبار أثر الحوكمة الرقمية وأبعادها على أداء المشاريع.
6. تحليل الفروق حسب الخصائص التنظيمية والمهنية.
7. مناقشة النتائج الأولية والتمهيد للفصل الخامس.

■ مراجع أولية مقترحة :

- هيئة الحكومة الرقمية. (2021). نبذة عن هيئة الحكومة الرقمية ومهامها التنظيمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). سياسات الحكومة الرقمية، الإصدار الثاني. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). المعايير الأساسية للتحويل الرقمي، الإصدار الرابع. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). الدليل الاسترشادي لإدارة المشروع الرقمي. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2025). تقارير ومؤشرات قياس التحويل الرقمي والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2025). الضوابط الأساسية للأمن السيبراني ECC 2-2024. الرياض: الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.
- مكتب إدارة البيانات الوطنية. (2020). سياسات حوكمة البيانات الوطنية. الرياض: الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

- الردادي، أحمد عودة سليمان، وبالطو، أحمد. (2026). الحوكمة الرقمية وأثرها على القطاع العام. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- الرفاعي، علاء بن سعد بن رجاء الله. (2025). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي. مجلة العلوم الإدارية والتنمية.
- الحربي، تهاني دبيان. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة. مجلة تقنية المعلومات والتحول الرقمي.
- بوعتلي، محمد. (2023). دور الحكومة الرقمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: قراءة في تجربة المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية.
- بن أحمد، محمد. (2024). أثر الحوكمة الرقمية على التحول الرقمي للجامعة: دراسة حالة جامعة غرداية. مجلة دراسات إدارية واقتصادية.
- Alkorbi, A. (2025). An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia. *Information*, 16(12), 1110
- Al-Thobaiti, M. (2024). The financial impact of regulations aiming to unify government digital platforms in Saudi Arabia. *Government Information Quarterly*.related proceedings /
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman
- ISACA. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*. ISACA
- ISO/IEC. (2024). *ISO/IEC 38500:2024 Information technology — Governance of IT for the organization*. International Organization for Standardization

- .Khalid, M., Khan, R. A., Khushnood, M., Aslam, S., Khattak, Z. Z., & Abbas, S. (2022). An empirical analysis of the influence of project governance and information technology governance on project delay. SAGE Open
- Naguib, M. A. (2024). The impact of IT governance and data governance on IT performance. *Future Business Journal*, 10, 55
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI
- .Project Management Institute. (2024). Maximizing project success. PMI
- Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36(2), 287–300.
- Talab, H. R., Mohammed, Y. N., & Flayyih, H. H. (2023). An empirical study to measure the impact of information technology governance under the COBIT framework on the financial performance of banks. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business School Press