

دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية وتقليل الفساد في المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب/

هانى بن شتيان البلادى

٢٤٣٠٠١٤٢٠

إشراف/

أ.د / فايز علي جراد

أستاذ إدارة الأعمال

أ.د / الفيصل عبد الحميد محمد

أستاذ إدارة الأعمال

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## 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 رقمية 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 وميسّرة، 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 تسهم 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.

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.

## مشكلة الدراسة:

يُعد الفساد الإداري من الظواهر الخطيرة التي تعيق تقدم المؤسسات العامة في مختلف الدول، وبشكل خاص في الدول النامية، لما له من تأثير بالغ على جهود التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. إذ يؤدي انتشار الفساد إلى تقويض الكيان المؤسسي، وتشويه مبادئ العدالة، وتدهور الثقة في الأجهزة الحكومية. وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإصلاح الإداري، الذين أجمعوا على ضرورة وضع أطر مؤسسية واضحة لمواجهة، من خلال دراسات وتشريعات تُسهم في تشخيصها والتعامل معها بجدية وفعالية.

ورغم ما كُتب من أدبيات علمية وما طُبّق من إصلاحات، إلا أن الفساد الإداري لا يزال منتشرًا في عدد من المؤسسات العامة، ويتخذ صورًا متعددة مثل استغلال النفوذ، الاعتداء على المال العام، المحاباة، والمحسوبية، مما يخل بتوزيع الدخل والفرص بعدالة، ويضعف كفاءة الأداء المؤسسي.

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.

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؟

## أهمية الدراسة:

### **أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):**

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم 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.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحوكمة الرقمية في تعزيز مبادئ الشفافية والحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات العامة، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوكمة الرقمية، والشفافية، والفساد الإداري، وبيان العلاقة التفاعلية فيما بينها.
٢. تحليل أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى الشفافية المؤسسية في القطاع العام.
٣. استكشاف مدى مساهمة الحوكمة الرقمية في تقليص فرص ومظاهر الفساد الإداري.
٤. رصد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة.
٥. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات التي من شأنها تفعيل دور الحوكمة الرقمية وتعزيز أثرها في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية المستدامة.

## تساؤلات الدراسة

- ما مفهوم الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات العامة؟
- كيف تسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز مبدأ الشفافية داخل المؤسسات العامة؟
- ما هي آليات تطبيق الحوكمة الرقمية التي تساعد في مكافحة الفساد الإداري؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، خاصة فيما يتعلق بالجانب القانوني والتنظيمي؟
- ما العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العامة؟
- كيف يمكن تحسين تطبيق الحوكمة الرقمية لتحقيق شفافية أكبر ومكافحة أكثر فعالية للفساد الإداري؟

## فروض الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات العامة.
- يؤدي تطبيق الحوكمة الرقمية إلى تعزيز مبدأ الشفافية داخل المؤسسات العامة بشكل ملموس.
- تسهم آليات الحوكمة الرقمية في تقليل مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات العامة.
- تواجه المؤسسات العامة تحديات قانونية وتنظيمية تعيق تطبيق الحوكمة الرقمية بفعالية.
- كلما زاد مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، زادت فعالية مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العامة.
- تحسين آليات تطبيق الحوكمة الرقمية يؤدي إلى تحقيق شفافية أكبر ومكافحة أكثر فعالية للفساد الإداري.

السيد، منال. (٢٠٢٤). بعنوان "آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية"<sup>١</sup>

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 حوكمي يتناسب مع طبيعة المؤسسات والخدمات والأنشطة الحكومية، عبر المزج بين الآليات المختلفة لضمان كفاءة التطبيق.

أظهرت النتائج أن التطبيق الفعال 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"<sup>٢</sup>

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.

<sup>١</sup> السيد، منال. (٢٠٢٤). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية. المجلة، ٢٥(٣)، ٢٦٥-٢٩١.

<sup>٢</sup> خلف، أحمد محمد. (٢٠٢٤). دور تقنيات الحوكمة الرقمية في تحسين نظام الرقابة الداخلية. مجلة الدراسات المستدامة، ٦(ملحق)، ٢٥٥٢-٢٥٧٢.

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 الفعال 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، قدرى منى أحمد، والجارجي، فريد محرم فريد إبراهيم (٢٠٢٣). بعنوان "تأثير التكامل بين الاستدامة المالية والحكومة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية"<sup>٣</sup>

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 يساهم 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.

<sup>٣</sup> عبدالمقصود، محمد أحمد، منى أحمد قدرى، و فريد محرم فريد إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر التكامل بين الاستدامة المالية والحكومة الرقمية على تحسين أداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤٢ (١)، ٧٦ - ١٠٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383128>

بوسعدية، رؤوف. (2022). بعنوان "أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري" <sup>٤</sup>

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.

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" <sup>٥</sup>

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.

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.

<sup>٤</sup> بوسعدية، رؤوف. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. مجلة طينية للدراسات العلمية الأكاديمية، ٥(١)، ٥٢-٧٤.  
<sup>٥</sup> الشلفان، عادل بن أحمد. (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ١١٧-١٤١.

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 مبدأً 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، نظرًا لأن مواجهة الفساد تتطلب مشاركة جماعية وتعاونًا مستمرًا 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)"<sup>٦</sup>

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.

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 الخصائص 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.

<sup>٦</sup> كروش، صلاح الدين، دودان، حنان، وبلعابد، فايزة. (٢٠١٨). الحوكمة وأثرها على النمو الاقتصادي في ظل الفجوة الرقمية: دراسة حالة عينة من الدول العربية خلال الفترة (١٩٩٦ - ٢٠١٦). مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، ٢، ١٤٥-١٧١.

Seiam and Salman (2024)<sup>7</sup> 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.

اعتمد التحليل على نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effect Model)، مما سمح بتحديد العلاقة السببية بين مؤشر EGDI ومكوناته 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 EGDI ومستويات الفساد الإداري، مما يعني أن التحول الرقمي الفعال 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)<sup>8</sup> 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

<sup>7</sup> 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>

<sup>8</sup> 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>

العامة. وتهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين هذه الآليات ومدى فعاليتها في ضبط العمليات الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من المساءلة والشفافية.

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 دورًا جوهريًا 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)<sup>9</sup> 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.

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 توفراً 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.

---

<sup>9</sup> 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>

## 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.<sup>10</sup>

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.<sup>11</sup>

### 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.

<sup>10</sup> Grigalashvili, V. (2023). Digital Government and Digital Governance: Grand Concept. International Journal of Scientific and Management Research, 6(2), February 2023.

<sup>11</sup> 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.

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.<sup>١٢</sup>

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.<sup>١٣</sup>

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.

<sup>١٢</sup> بدر الدين، هشام عبد السيد الصافي محمد. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، ٢٥٠، ٢١٦-٢٥٠.

<sup>١٣</sup> Bannister, F., & Connolly, R. (2011). *The Trouble with Transparency: A Critical Review of Openness in E-Government*. Government Information Quarterly, 28(1), 1-9.

## المنهجية وطرق البحث:

البحث يُعدّ بحثًا تطبيقيًا يستهدف دراسة العلاقة بين الحوكمة الرقمية وفعالية مكافحة الفساد الإداري، مع التركيز على القياس الكمي لهذه العلاقة من خلال جمع وتحليل البيانات.

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظواهر المتعلقة بتطبيق الحوكمة الرقمية ومكافحة الفساد، وتحليل العلاقة بينهما باستخدام أدوات إحصائية.

### إجراءات جمع البيانات

- توزيع الاستبيانات إلكترونيًا أو ورقيًا حسب ظروف المؤسسات وعينة الدراسة.
- التأكد من ملء الاستبيانات بشكل كامل وصحيح.

### طرق تحليل البيانات

- التحليل الوصفي: لوصف خصائص العينة، من خلال حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية.
- التحليل الاستدلالي: لفحص الفرضيات باستخدام:
  - تحليل الارتباط (Pearson correlation) لقياس قوة العلاقة بين الحوكمة الرقمية والفساد الإداري.
  - تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير الحوكمة الرقمية على مكافحة الفساد.
  - اختبار الدلالة الإحصائية (p-value) لتأكيد نتائج التحليل.

### أدوات وبرامج التحليل

- سيتم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Python أو Excel لتحليل البيانات.

## 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 يسهم في تسهيل التحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات.

### ٢. المقابلات شبه المهيكلية: (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.

## 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.

## 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.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- السيد، منال. (٢٠٢٤). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية. *المجلة،* ٢٥ (٣)، ٢٦٥-٢٩١.
- الشلفان، عادل بن أحمد. (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. *المجلة العربية للإدارة،* ٤١ (٢)، ١١٧-١٤١.
- عبدالمقصود، محمد أحمد، مني أحمد قدرى، و فريد محرم فريد إبراهيم. (٢٠٢٣). 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.  
<http://search.mandumah.com/Record/1383128>
- خلف، أحمد محمد. (٢٠٢٤). دور تقنيات الحوكمة الرقمية في تحسين نظام الرقابة الداخلية. *مجلة الدراسات المستدامة،* ٦ (ملحق)، ٢٥٥٢-٢٥٧٢.
- كروش، صلاح الدين، دودان، حنان، وبلعابد، فايزة. (٢٠١٨). الحوكمة وأثرها على النمو الاقتصادي في ظل الفجوة الرقمية: دراسة حالة عينة من الدول العربية خلال الفترة (١٩٩٦ - ٢٠١٦). *مجلة المقار للدراسات الاقتصادية،* ٢، ١٤٥-١٧١.
- بوسعدية، رؤوف. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. *مجلة طينية للدراسات العلمية الأكاديمية،* ٥ (١)، ٥٢-٧٤.
- بدر الدين، هشام عبد السيد الصافي محمد. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية،* عدد خاص، ٢٥٠، ٢١٦-٢٥٠.

### المراجع الأجنبية:

- 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>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2011). The trouble with transparency: A critical review of openness in e-government. *Government Information Quarterly*, 28(1), 1–9.
- 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.

- Grigalashvili, V. (2023). Digital government and digital governance: Grand concept. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(2), February 2023.
- 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>
- 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>

**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**