

## العنوان

تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية:  
دراسة على جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية خلال عامي  
(2024 – 2025م).

Applying the principles of governance and their impact on the  
risks of university electronic services: A study on King Saud  
University in the Kingdom of Saudi Arabia during the years  
(2024-2025)

اسم الباحث: : احمد بن عبدالعزيز التويجري

الرقم الأكاديمي : 20212005077

الكلية : كلية الادارة

1447هـ - 2025م



الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة

تمثل جودة التعليم الجامعي احد اهم المؤشرات التي تعكس مدى تطور المجتمعات حيث تساهم في بناء راس مال بشري كفاء وتأتي الحوكمة في هذا السياق كأداة محورية لتحسين الأداء الاكاديمي والإداري في الجامعات عبر تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة حول مخاطر تقديم الخدمات الالكترونية ويقصد بحوكمة التحول الرقمي "قياس مدى توافر وتطبيق الأنظمة والإجراءات والقواعد والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة من خلال نظام يعمل على حوكمة العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء من خلال مجموعة من المبادئ والعمليات التي توجه استخدام التكنولوجيا داخل الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. حيث تهدف الحوكمة إلى ضمان إدارة فعالة لمبادرات التحول الرقمي، وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحديد المسؤوليات، وضمان تحقيق النتائج (السيد، 2024)

وقد أصبح التحول الرقمي في التعليم الجامعي ضرورة لا بد منها في ظل الثورة الصناعية الرابعة، والتقدم التكنولوجي الكبير والمتسارع حيث يعد التعليم الجامعي المدخل الأساسي للبحث العلمي، الذي يستهدف خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، ومن ثم تصبح الجامعات مركزاً لنقل ونشر المعرفة، بل وصناعتها من خلال البحث العلمي، وأيضاً، يعد التعليم الجامعي من أهم مصادر الاستثمار في رأس المال البشري الطريق الأول للتنمية والتقدم عبر التحول الرقمي في التعليم الجامعي من خلال دمج التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات الالكترونية لجميع جوانب العملية التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم، وتطوير مهارات الطلاب لمواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة. ويمثل هذا التحول أهمية تنموية كبيرة من خلال تمكين الأفراد والمجتمعات من تحقيق التنمية المستدامة (أبو عطاء، 2023)

تتضمن مخاطر الخدمات الإلكترونية عدة جوانب، منها الأمني والتشغيلي والقانوني والسمعة. يمكن أن تشمل هذه المخاطر اختراق البيانات، والاحتيال، وعمليات التصيد، وهجمات البرمجيات الخبيثة،

وعدم الامتثال للوائح. كما تشمل المخاطر التشغيلية عدم كفاية التأمين على الأنظمة، وإمكانية اختراقها، وعدم ملائمة تصميم الأنظمة، وإساءة الاستخدام من قبل المستخدمين. بالإضافة إلى ذلك، هناك مخاطر تتعلق بالسمعة، مثل فقدان الثقة في الخدمات بسبب الفشل في تقديم خدمات آمنة أو غير كفاء وتعتبر الحوكمة من المفاهيم المهمة ومن أهم مبادئها الشفافية والمساءلة والمساواة والمشاركة الفاعلة المتعلقة بجودة صنع القرار، وذلك بتفعيل المشاركة الداخلية والخارجية لإيجاد نظام يساعد في التمثيل الفعال لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الجودة والتميز، ويتحقق من خلالها الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لمنسوبي الجامعات وتعتبر الحوكمة هي استثمار حقيقي بما تحمله من شفافية ومبادئ ومعايير لتصبح الحوكمة في الجامعات ثقافة إدارية وسلوكية (حمد 2020).

تهدف الدراسة الحالية الى معالجة فجوة البحث الحالية حول بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمحور مشكلة الدراسة حول الفجوة المعرفية في الأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية بالجامعات في المملكة العربية السعودية فرغم الجهود المبذولة لتعزيز تطبيق الحوكمة في المملكة الا انها تواجه تحديات بارزة تؤثر على تقديم الخدمات الإلكترونية ورغم توسع الجامعات السعودية في تقديم خدمات إلكترونية تعليمية وإدارية، تشير أدبيات الحوكمة إلى أن ضعف التزام المؤسسات بمبادئ الشفافية، المساءلة، العدالة، والتقييم الدوري قد يزيد التعرض لمخاطر

تشغيلية، تقنية، وأمنية. لا تتوافر دراسات كمية تُقيس علاقة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بهذه المخاطر في الجامعات الحكومية السعودية.

وتعتبر مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود من المواضيع التي تشغل تفكير الكثير من الطلاب والباحثين في الجامعة نظرًا للدور الكبير التي تمثله تلك الخدمات خلال العملية التعليمية في الجامعات والتي تتضمن الكثير من الجوانب منها الشخصية والمالية والتعليمية

يتضح من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة العالمية ذات الصلة بموضوع الدراسة علي سبيل المثال لا الحصر دراسة (Levatino, el, al) (2024) و (Fauziyah & Sutrisno 2023) و (و) (2023) (Nokel & Rai by Study) والدراسات الإقليمية مثل دراسة (حمدان، 2026) و (ملحم، 2025) و (العواد والسيد، 2024) والدراسات الإقليمية مثل دراسة (العجمي، 2025) و (زهران، 2025) و (الدميخ، 2025) و (الحري، 2025) ووجود اهتمام بحثي متنامٍ ومتراكم بضرورة تطبيق الحوكمة وآلياتها في بيئات التعليم العالي حيث أجمعت كافة الدراسات المذكورة على أن تبني مبادئ الحوكمة (مثل: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون) يعد الركيزة الأساسية لإحداث نقلة نوعية في كفاءة الأداء الجامعي حيث يضمن المنهج الوصفي والتحليلي على معظم هذه الدراسات، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمعات الدراسة المتمثلة في القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس

وعليه، تناولت هذه الدراسة موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية. لتدعيم وجود المشكلة البحثية باي تقرير او بحث حديث في جامعة الملك سعود لإثبات المشكلة وتحديد أبعادها ومن هناك تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية

خلال عامي (2024-2025م)؟

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة يمكن ان اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

— ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة/المساواة) في

جامعة الملك سعود؟

— ما مستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية كما يدركها المستجيبون؟

— ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى مخاطر الخدمات

الإلكترونية؟

— أي من مبادئ الحوكمة يُعدّ الأكثر تفسيراً لتباين مستويات المخاطر؟

#### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

— سد فجوة بحثية عربية في الربط بين الحوكمة والمخاطر الرقمية الجامعية.

— اختبار صلاحية إطار مبادئ الحوكمة في سياق تعليمي حكومي.

— إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة التحول الرقمي في التعليم العالي قلة الأبحاث والدراسات التي

تناولت موضوع الحوكمة وأثره على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

- رفع كفاءة الجامعة في مواجهة مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة ومبادئها
- مساعدة الجامعة على تحديد ثغرات الحوكمة المؤسسية ذات الصلة بالمخاطر الإلكترونية.
- دعم مواءمة الجهود مع مبادرات التحول الرقمي لرؤية 2030.
- تقديم مصفوفة سياسات عملية للحد من المخاطر وتعزيز الثقة بخدمات الجامعة الإلكترونية.

#### أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو:

معرفة " قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بإبعادها (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة/المساواة) على مستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية في جامعة الملك سعود خلال عامي (2024-2025)".

ويوجد عدد من الأهداف الفرعية يمكن ايضاحها كما يلي:

- معرفة درجة تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في جامعة الملك سعود.
- التعرف على آلية قياس مستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية كما يُدركها المشاركون.
- معرفة العلاقات (الارتباطية/السببية) بين مبادئ الحوكمة ومخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ التقييم ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.

- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ المساواة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ الشفافية ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ العدالة والمساواة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- 

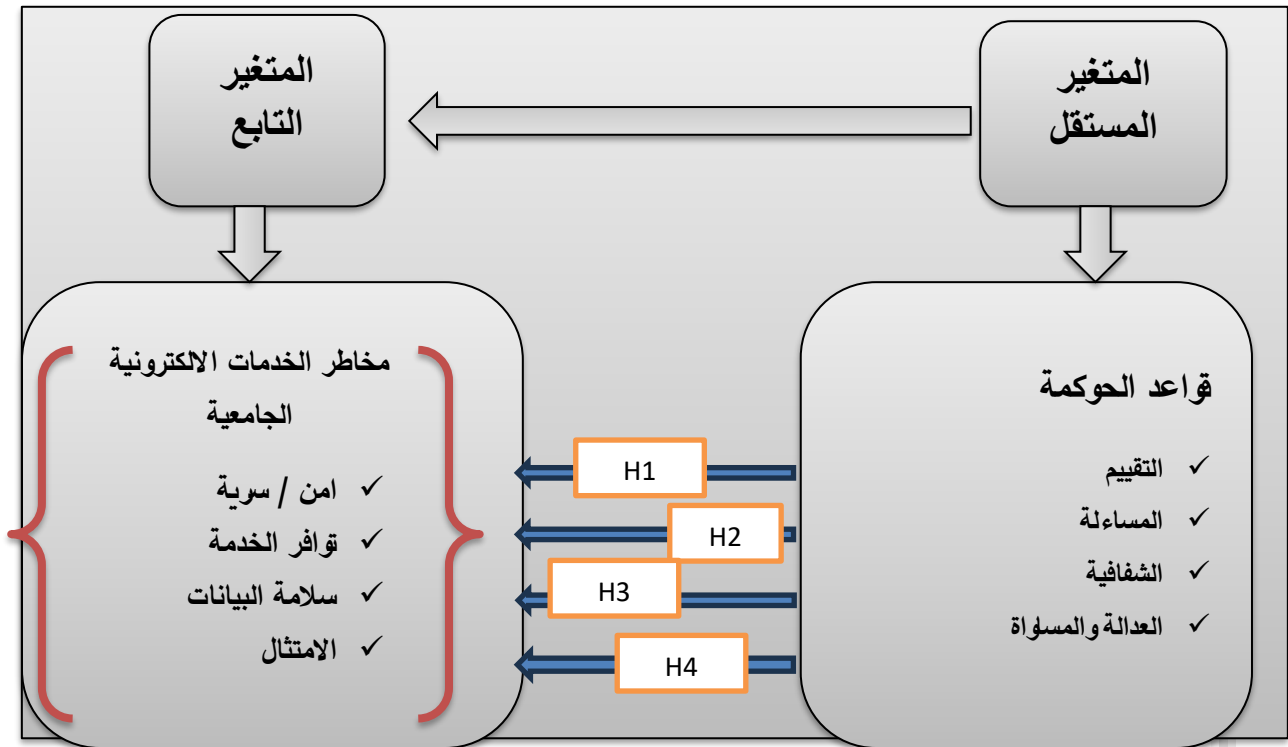
### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (التقييم - المساواة - الشفافية - العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها (الامن والسرية وتوافر الخدمة وسلامة البيانات والامتثال) في جامعة الملك سعود خلال عامي (2024-2025م) .

#### ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مستوى تطبيق مبدأ التقييم ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مستوى تطبيق مبدأ المساواة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مستوى تطبيق مبدأ الشفافية ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مستوى تطبيق مبدأ العدالة والمساواة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.



شكل 1 اعداد الباحث (نموذج الدراسة)

■ المتغير المستقل "قواعد الحوكمة".

وابعاده

التقييم —

المساءلة —

الشفافية —

العدالة والمساواة —

■ التابع "مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية"

وابعاده

— امن / سرية

– توافر الخدمة

– سلامة البيانات

– الامتثال

نموذج الدراسة هو هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود ، ومن خلال هذا الهيكل يتم توضيح الفكرة التي يسعى الباحث لدراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات ويتميز الإطار المفاهيمي لنموذج الدراسة بعدة مميزات كما يلي:

– يتميز الإطار المفاهيمي لنموذج الدراسة الجيد بأنه محدد

– يتلاءم مع موضوع البحث

– المساهمة في فهم العلاقات الخاصة بمتغيرات الدراسة

#### حدود الدراسة:

– حدود زمنية: يتم اجراء الدراسة عن الفترة من بداية عام 2024 الي عام 2025م.

– حدود بشرية: الموظفين والأكاديميين في جامعة الملك سعود.

– حدود مكانية: جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

– حدود موضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر

الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود.

#### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج التاريخي الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف

وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة فيما بينها بالإضافة في

معالجة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية (من الكتب والدراسات والمقالات المنشورة علي الانترنت) الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية باستخدام برنامج العلوم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات احصائيا التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، لذلك فان الاتجاه البحثي هو اتجاه مختلط يتضمن بيانات كمية وكيفية. وبذلك يمكن القول ان نوع التصميمي الوصفي للدراسة هو تصميم ارتباطي.

### أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وسوف يعتمد الباحث استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات وسوف يتم إرسالها الي لجنة التحكيم لاختبار مدي صدق وثبات الاستبانة وبعد اجتياز التحكيم وعمل التعديلات ان وجدت يتم ارسال الاستبانة الالكترونية وتوزيعها عن طريق ارسالها بالإيميل الي عينة الدراسة العشوائية. بحيث يتم الإجابة على جميع فقراتها حسب مقياس ليكرت الخماسي وارسالها مرة اخري عبر الايميل.

| بيان          | القسم                                                       | عدد الفقرات |
|---------------|-------------------------------------------------------------|-------------|
| الجزء الأول   | البيانات الشخصية<br>العمر – النوع – سنوات الخبرة - الوظيفية |             |
| الجزء الثاني  | المتغير المستقل تطبيق مبادئ الحوكمة                         | 20 فقرة     |
| المبدأ الأول  | مبدأ التقييم                                                | 5 فقرات     |
| المبدأ الثاني | مبدأ المساءلة                                               | 5 فقرات     |
| المبدأ الثالث | مبدأ الشفافية                                               | 5 فقرات     |
| المبدأ الرابع | مبدأ العدالة والمساواة                                      | 5 فقرات     |
| الجزء الثالث  | المتغير التابع: مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية          | 20 فقرة     |
| المبدأ الأول  | الامن / السرية                                              | 5 فقرات     |
| المبدأ الثاني | توافر الخدمة                                                | 5 فقرات     |
| المبدأ الثالث | سلامة البيانات                                              | 5 فقرات     |
| المبدأ الرابع | الامتثال                                                    | 5 فقرات     |

## مجتمع وعينة الدراسة:

### • مجتمع الدراسة:

تعد الجامعات الحكومية في السعودية ركيزة أساسية للتعليم العالي، حيث تقدم تعليماً متميزاً وأبحاثاً متقدمة تخدم المجتمع وتدعم اقتصاد المعرفة. تتميز بيئة تعليمية متطورة، شراكات دولية، وتقديم منحاً دراسية متنوعة للطلاب الدوليين والمحليين، وتضم نخبة من الجامعات المعترف بها عالمياً، وسوف تركز الدراسة الحالية على جامعة الملك سعود. والتي تقع ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً، وتولي اهتماماً كبيراً بالبحث العلمي والتقنية. بناءً على أحدث البيانات المتاحة لعام 2024 من البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة لجامعة الملك سعود، يبلغ إجمالي عدد الموظفين (الإداريين والفنيين) وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة ما يقارب 15,000 موظف ومدرس، موزعين كالتالي: أعضاء هيئة التدريس والمدرسين ويبلغ عددهم حوالي 7,244 عضو هيئة تدريس، يشمل ذلك الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، والمحاضرين، والمعيدين، ومدرسي اللغات. بالإضافة إلى الموظفون (الإداريون والفنيون): يبلغ عددهم حوالي 7,700 موظف وموظفة يعملون في مختلف قطاعات الجامعة

### • عينة الدراسة:

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي المتمثل في (الموظفون الإداريون المسؤولون عن الأنظمة الإلكترونية + مختصو تقنية المعلومات + مستخدمون أكاديميون) ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات سوف يتم العمل على عينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع الدراسة حسب الحجم الكلي للمجتمع طبقاً للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام تحديد حجم العينة من خلال جدول كريجنسي ومورجان (Krejcie & Morga, 1970) لتحديد حجم العينة، وسيتم اختيارهم بشكل عشوائي، بما

يضمن أن تمثل كافة عناصر المجتمع. وبناء على حجم المجتمع البالغ 15 ألف فان حجم عينة الدراسة بناء على الجدول يمثل 375 من (الموظفون الإداريون المسؤولون عن الأنظمة الإلكترونية + مختصو تقنية المعلومات + مستخدمون أكاديميون). سوف يتم ارسال الاستبيان بطريقة عشوائية الى عدد كبير من مجتمع الدراسة وعند تلقي الردود سوف نكتفي بعدد 375 استبانة صحيحة فقط

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (2024-2025م). تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة.

### المعالجات الإحصائية:

سوف يتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يعد من أفضل أدوات التحليل الإحصائي التي يمكنك استخدامه في تحليل ومعالجة واختبار البيانات الإحصائية وفي دراستنا الحالي سوف يتم استخدام أدوات البرنامج الاحصائي التالية :

– تحليل التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية، مثل نوع أو العمر أو سنوات الخبرة أو الوظيفية أو المؤهل العلمي.

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لقياس توجهات العينة نحو المتغيرات المستقلة ومدى أثرها من وجهة نظرهم.
- -تحليل الارتباط (Correlation Pearson) لفحص أثر بين كل بعد من مبادئ الحوكمة ومخاطر الخدمات الالكترونية.
- -تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة بدقة، وتحديد مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة أو منفردة على المتغير التابع.
- -اختبار T-Test و ANOVA لتحليل الفروق بين آراء المجموعات المختلفة داخل العينة
- -المقارنة بين فئات عينة الدراسة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعكس وجهات نظر مختلفة باختلاف المتغيرات الديموغرافية..

### خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث إلى خمسة فصول :

الفصل الأول: يتناول الفصل الأول مقدمة تعريفية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية". يتضمن الفصل مشكلة الدراسة واهداف الدراسة وفرضيات الدراسة ومتغيرات الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء وأهمية الدراسة سواء كانت الأهمية العملية والاهمية العلمية النظرية وحدود الدراسة واهم المصطلحات في الدراسة

الفصل الثاني: يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل في تطبيق مبادئ الحوكمة

كما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير التابع مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة من خلال النموذج التجريبي للبحث متضمنة عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة)

الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال اجراء الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة والحصول على النتائج بناء على تحليل المتغيرات والجداول الإحصائية وتحليلها عن طريق ووصف دقيق للإحصائيات الوارد في البحث

الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل مناقشة ومقارنة النتائج التي تم الوصولي اليها مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها (الدراسات السابقة)، كما يقدم الفصل إجابة للفرضيات التي صرحها في الدراسة بالإضافة إلى تقديم العديد من التوصيات



الفصل الثاني  
الإطار النظري للدراسة  
والدراسات السابقة

## الإطار النظري

### مقدمة

يعد موضوع الحوكمة من أبرز التطبيقات الادارية الحديثة ويشكل حيزا كبيرا في مستقبل الادارة خلال السنوات القادمة وتشترك فيه علوم مختلفة مكنت الانسان من تحقيق تطلعاته وفتحت امامه رؤى مستقبلية أرحب وباختصار فان تطبيقات الحوكمة مرت بثلاث مراحل حتى وصلت الى ما نحن عليه هي:(الشمري 2018)

المرحلة الاولى تتمثل بدخول الحاسبات الالية الى العمل الاداري وقد سهلت العملية الادارية الى الحد الكبير والمرحلة الثانية تمثلت في اتمتة بعض الخدمات وتطبيقات نظام المعلومات الادارية ويمكن توظيفها في مجالات وتطبيقات محدودة والمرحلة الثالثة تمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) حيث تم اداء بعض الانشطة الكترونيا (رشوان، 2025).

#### 2.1 المبحث الاول: مبادئ الحوكمة

تطبيق قواعد الحوكمة يشمل دمج مبادئها مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والمسؤولية في الهياكل والسياسات والإجراءات التشغيلية للمؤسسات لضمان أداء فعال وعادل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الإفصاح (أبو عطاء، 2023)

إن مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة عرضة في الوقت الحاضر للعديد من الضغوطات والتحديات، ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، وزيادة النمو والنجاح الاقتصادي، والبحث عن مصادر تمويل، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية بشكل عام على ضوء الدور والرسالة الكبيرة التي توليها هذه الجامعات. تناقش هذه الدراسة دور وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وكيفية مساعدتها للاستجابة للتحديات

السابقة وغيرها في بيئة تتسم بالتعقيد وفي ظل سياسات من المستقبلية والحرية في إدارة حكومية آلية إلى خفض التمويل وزيادة التوجه إلى إكساب الجامعات مزيدا في إدارة شؤونها وأعمالها (احمد، 2019)

### مفهوم الحوكمة:

تم مسح الادبيات العلمية حول مفهوم الحوكمة حيث لا يوجد تعريف مشترك واحد للحكومة الالكترونية ولكن هي اسلوب جديد ومتطور بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت الى نقلة نوعيه في تقدم الاجهزة الحكومية واجهزة القطاع الخاص وغيرها من الادارات التقليدية الى التعاملات الالكترونية وباختصار الحوكمة يشار اليها بانها تطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والانشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية (مسلم، 2020).

- وقد عرفت الحوكمة (بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تغير اداء الحوكمة من خلال جعلها أكثر كفاءة وفاعلية (Al-Khoury, 2018)
- كما عرفت الحوكمة بشكل واسع بانها استعمال تقنية الاتصال والمعلومات لتشجيع العمل الحكومي بكفاءة وأكثر فاعلية وتسهيل الوصول الى الخدمات العامة أكثر من قبل والسماح بحصول عامة الافراد والمواطنين على أكبر معلومات ممكنة وجعل الحوكمة أكثر مسؤولية امام مواطنيها. (Hair, el, al, 2016).

- كما عرفت الحوكمة بانها هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الانشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحوكمة بذاتها او فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد (قاسم، 2017).

- وعرفت الحوكمة: بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومؤسسات الاعمال (شريف، 2020)

ويرى الباحث ولا بد من الإشارة الى ان تطبيقات الحوكمة تعتمد اعتمادا كليا على الادارات الالكترونية للدوائر والمؤسسات سواء كانت في القطاع العام او في القطاع الخاص.. وعليه يمكن القول ان علاقة الحوكمة بالإدارة الالكترونية هي علاقة الكل بالجزء فالحوكمة هي الكل والادارة الالكترونية (زيدان، 2019).

كما يرى الباحث ان الحوكمة مجموعه من العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من أصحاب المصالح وذلك من أجل المراقبة والإشراف على المخاطر للتأكد من كفاءة إنجاز الأهداف من خلال أداء الحوكمة فيها، حيث تعمل الحوكمة على تفعيل الدور الرقابي وتفعيل مبدأ المسائلة والذي بدوره يعمل على محاربة الفساد بشتى أشكاله وهذا ما تصبو إليه الدول داخل مؤسساتها المختلفة بشتى القطاعات فما من دولة أو مؤسسة الى وتسعى إلى الارتقاء والنمو وتحقيق الأهداف المنشودة ومحاربة الفساد الذي يعد ظاهرة واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أبعاد واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ودرجة شموليتها من مجتمع لآخر حيث إنها تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية للدولة والمؤسسة على حد سواء.

#### أهمية مبادئ تطبيق الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية، المساءلة، والعدالة داخل المؤسسات، مما يضمن استدامة الأعمال، رفع كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر والفساد. هي إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويحقق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية (مساهمين، إدارة، موظفين) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية: (Hanisch, et al. 2023).

— زيادة الثقة والمصداقية تعزز ثقة المستثمرين والمساهمين والمجتمع في المؤسسة بفضل الشفافية والمساءلة.

- تحسين كفاءة التشغيل والأداء في الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما يرفع تنافسية الشركة.
- إدارة المخاطر والحد من الفساد عبر توفر آليات رقابية دقيقة تكتشف وتحلل المخاطر قبل تحولها لأزمات، وتقلل من تضارب المصالح.
- الاستدامة والنمو طويل الأمد: تساعد في تبني استراتيجيات طويلة الأجل تراعي البيئة والمجتمع، مما يضمن استمرارية المؤسسة.
- الفصل بين الملكية والإدارة: تضمن عدم تغول الإدارة التنفيذية على حقوق المساهمين أو الملاك.

- الامتثال والالتزام: تضمن التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية

#### اهداف تطبيق مبادئ الحوكمة

- تهدف الحوكمة بشكل أساسي إلى إرساء قواعد ومبادئ للإدارة والرقابة تضمن الشفافية، المساءلة، والعدالة، مما يعزز الثقة والنزاهة. تسعى إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة، رفع الكفاءة المؤسسية، مكافحة الفساد، وتحقيق التنمية المستدامة والقدرة التنافسية العالية للمنظمات مما يساهم في زيادة نسب الأرباح عن طريق تطبيق نظام رقابي أفضل مع قدر كبير من المساءلة. وكذلك تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتنظيم العمليات والأنشطة بشكل فعال (Singh, 2023)
- تعمل الحوكمة على تحسين الابتكار والتطوير في المؤسسات والشركات، حيث تساعد على تحديد الفرص الجديدة وتطوير الإجراءات اللازمة للاستثمار في تلك الفرص وتحقيق الاستفادة القصوى منها. وكذلك جذب المستثمرين عن طريق تمهيد الطريق لنمو اقتصادي متنوع

— تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان إفصاح عادل ودقيق عن المعلومات، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها وحماية أصحاب المصلحة عبر حماية حقوق المساهمين، المستثمرين، الموظفين، والعملاء وذلك لرفع الكفاءة والفاعلية: تحسين الأداء التشغيلي، إدارة المخاطر بفعالية، والحد من الهدر. (دهان، 2019)

ويرى الباحث ان اهداف الحوكمة تتلخص في مكافحة الفساد والنزاهة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية، والحد من الممارسات غير المشروعة بالإضافة الي دعم اتخاذ القرارات عبر توفير إطار عمل منظم يدعم اتخاذ قرارات رشيدة ومبنية على أسس سليمة. من اجل استدامة المؤسسات لتعزيز الاستقرار والنمو طويل الأجل للمنظمة. حيث يمكن تطبيق الحوكمة عبر هيكل تنظيمي واضح يضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات، مما يساهم في تحقيق النجاح المني والحد من المخاطر.

#### المبادئ الأساسية للحوكمة:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث ما يتعلق بموضوع المبادئ الأساسية للحوكمة واتفقت في معظمها على أنه يمكن حصر مبادئ الحوكمة في ستة من المبادئ تتمثل فيما يلي: (مبروك، 2024).

— ضرورة وجود أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

— الحفاظ على حقوق المساهمين.

— المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين.

— دور اصحاب المصالح في ممارسة مسئوليات الإدارة.

— الإفصاح والشفافية عن كل ما يتعلق بالشركة.

— مسئوليات مجلس الإدارة بالشركة.

ويرى الباحث ان آليات الحوكمة يمكن تصنيفها حسب مبادئ الحوكمة للأسس والقواعد والمعايير، وآليات للتنفيذ والمتابعة والرقابة، وآليات للإفصاح والشفافية، وآليات للمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، وآليات للاستقلال والنزاهة والمساءلة، وآليات لحماية الحقوق وتحقيق العدالة، وآليات ترشيد استغلال الطاقات والموارد المتاحة

### مبررات تطبيق مبادئ الحوكمة

تتمثل أبرز مبررات تطبيق مبادئ الحوكمة ما يلي: (Hanisch, et al. 2023).

- تحقيق المصداقية حيث يساعد نظام الحوكمة على تحقيق المصداقية في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير الأخلاقية والقانونية والممارسات اللازمة لتحقيق المصداقية وبناء الثقة في المؤسسات والحكومات.
- تنظيم الأعمال بين جميع الأطراف داخل المؤسسة يساعد نظام الحوكمة على تحقيق العدالة في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين والمستفيدين والمجتمع بشكل عام.
- الفصل بين إدارة المؤسسة الحديثة وملكيته ولتحقيق الشفافية في المؤسسات والحكومات، تساعد الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الشفافية في العمليات والقرارات. وبالتالي حماية ملكية المساهمين واستثماراتهم.
- الوصول إلى حالة من الاستقرار وذلك عن طريق تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق الاستقرار في العمليات والقرارات وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة
- وضع نظام رقابي لإدارة الشركة على أفضل وجه يشجع تطبيق نظام الحوكمة على تحقيق المساءلة في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق المساءلة وتحديد المسؤوليات والمساءلة عن الأداء.

## معايير الحوكمة:

معايير الحوكمة من الموضوعات التي لاقت الكثير من الاهتمام في العصر الحالي من كافة المستويات العلمية والأكاديمية والاقتصادية ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة والمعايير الحاكمة لها والتي قد تختلف حسب وجهة النظر التي تعرف موضوع الحوكمة بما يحقق مصالحها ومن اجل ذلك حرصت عديد من المؤسسات الاقتصادية سواء في القطاع الحكومي او العام او الأهلي على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة توضح طرق تطبيقه بما يحقق أكبر استفادة لتلك الجهات Dadzie, el, (al, 2018)

— الجهات التي وضعت ونظمت معايير الحوكمة

— منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

— بنك التسويات الدولية BIS (لجنة بازل).

— ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

ويرى الباحث انه نظرا لاختلاف المفاهيم الخاصة بمصطلح الحوكمة ادي بالتبعية الي اختلاف في المعايير الخاصة بالحوكمة نظرا لاختلاف الجهات التي وضعت ونظمت قواعد الحوكمة بما يحقق مصالحها ويدعم وجهة نظرها حول الحوكمة واثارها وفوائدها المتوقعة

## ابعاد الحوكمة:

تتكون أبعاد الحوكمة من ركائز أساسية تهدف إلى تعزيز الشفافية، المساءلة، والعدالة داخل المنظمات والدول. تشمل الأبعاد الرئيسية: المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفعالية، والاستجابة، بالإضافة إلى أبعاد تطبيقية كالإدارية، القانونية، المالية، والبشرية لضمان حسن الإدارة ومكافحة الفساد (Sharmin,, & Chowdhury, 2025).

## البعد الأول: المساءلة

مبدأ المساءلة هو ركيزة أساسية في الحوكمة، تلزم القادة ومجالس الإدارة والموظفين بتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتهم، أفعالهم، وأدائهم، وضمان توافقها مع القوانين والنزاهة. يضمن هذا المبدأ شفافية إدارة الموارد، ويعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مع وجود آليات واضحة لتقييم الأداء والمحاسبة (شريف، 2020).

### أهمية وعناصر مبدأ المساءلة:

- تحديد المسؤوليات التي تهدف إلى تحديد من هو مسؤول عن ماذا، مما يمنع التهرب من المسؤولية. عبر تعزيز الشفافية والنزاهة بما يضمن أن إدارة الموارد تتم بكفاءة وأمانة، مما يقلل من الفساد. (Sharmin,, & Chowdhury, 2025).
- التقييم الدوري الذي يتطلب وجود نظم رقابة ومراجعة دورية لضمان الامتثال للمعايير. وتطبيق طريقة القيادة من الأعلى التي تلعب الإدارة العليا دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة المساءلة.
- الاستجابة لأصحاب المصلحة بحيث تلتزم المؤسسة بتقديم تقارير دقيقة حول أدائها. ويعد هذا المبدأ جزءاً من مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستفادة على المدى الطويل (قاسم، 2017).

## البعد الثاني: الشفافية

مبدأ الشفافية في الحوكمة هو التزام المؤسسات بالإفصاح الدقيق والواضح عن بياناتها المالية، الإدارية، والقرارات الاستراتيجية لأصحاب المصالح في الوقت المناسب. يعد ركيزة أساسية لتعزيز الثقة، الحد من الفساد، وضمان المساءلة، مما يتيح للمساهمين والجمهور اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة ومتاحة. (Sharmin, & Chowdhury, 2025).

## أبعاد الشفافية في الحوكمة:

- الإفصاح المالي والتشغيلي عبر نشر القوائم المالية، وتقارير الأداء بصدق ودقة وتشمل الوضوح في اتخاذ القرارات لبيان آليات اتخاذ القرارات والسياسات، مع تبرير منطقي لها.
- سهولة الوصول للمعلومات من خلال إتاحة المعلومات للعامة أو الأطراف المعنية بشكل موجز ومفهوم وتحقيق الشفافية الداخلية والخارجية والتي تشمل الشفافية الداخلية تدفق المعلومات بين الموظفين، والخارجية تعزز الثقة مع الجمهور .
- أهمية الشفافية في الحوكمة:
- تعزيز مصداقية المؤسسة أمام المستثمرين والعملاء والسعي نحو الحد من الفساد وتضارب المصالح عبر تضيق الخناق على الممارسات غير القانونية أو التلاعب بالمعلومات.
- دعم الاستدامة والنمو من خلال توفر بيئة مستقرة وجاذبة للاستثمارات عبر تطبيق المساءلة عبر تمكين الجهات الرقابية والمساهمين من محاسبة الإدارة بناءً على الحقائق .
- تعتبر الشفافية أداة استراتيجية وليست مجرد إجراء تنظيمي، حيث تصبح المعلومات المتاحة أداة لقياس النجاح وحوكمة الأداء

## البعد الثالث: التقييم

يعد مبدأ التقييم في الحوكمة أداة دورية أساسية لقياس مدى التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة الرشيدة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز المساءلة، والشفافية، والإنصاف في الأداء. يشمل التقييم مراجعة أداء القيادة ومجلس الإدارة، وإدارة المخاطر، ويتم عبر تقييمات داخلية أو أطراف خارجية مستقلة لتحسين استدامة المؤسسة (رشوان، 2025)

أبرز جوانب مبدأ التقييم في تطبيق الحوكمة: (Hanisch, et al. 2023)

— يجب أن يغطي التقييم جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من مجلس الإدارة وصولاً إلى الإدارة التشغيلية وضرورة إجراء تقييمات دورية (سنوية عادة) لضمان الاستمرارية في تطبيق قواعد الحوكمة.

— استخدام أدوات مثل التقييم الذاتي، الاستعانة بطرف ثالث مستقل، أو تقارير الأداء الفني والمالي وذلك لتقديم توصيات لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة ومكافحة الفساد، وتحديد مواطن الخلل في آليات الحوكمة الرشيدة.

— يرتبط التقييم ارتباطاً وثيقاً بزيادة "المساءلة الشفافية، ويساعد على التأكد من أن جميع الأطراف المعنية تعمل وفقاً للإطار المحدد للحوكمة . حيث يساعد مبدأ التقييم، عند تطبيقه بفعالية، في تحسين الأداء الوظيفي والمالي للمؤسسات، وهو أحد الركائز التي تمكن من قياس النجاح والإنصاف في الإدارة

#### البعد الرابع: العدالة والمساواة

— عدم تفضيل المساهمين الكبار على الصغار في الحصول على المعلومات أو الحقوق، ومعاملة الموظفين بإنصاف دون تحيز.

— إتاحة الفرص لجميع أصحاب المصلحة للمشاركة في عملية صنع القرار.

— ضمان تطبيق نفس المعايير والإجراءات على الجميع، مما يعزز الثقة ويبني بيئة عمل مستقرة.

— اتخاذ القرارات بناءً على مبادئ العدالة والاحترام، مما يضمن الاستدامة والنمو على المدى الطويل .

— تؤدي هذه الممارسات إلى بناء مؤسسات قوية، مستدامة، وموثوقة، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها

#### فوائد تطبيق الحوكمة

توفر الحوكمة العديد من الفوائد، سواء للأفراد أو المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة. وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية للحوكمة: (المليكي، 2017)

- تساهم الحوكمة في تعزيز القدرة على دخول الأسواق والحصول على رأس المال. وبالتالي تشجيع الشركات على الاستمرار في الأسواق في جو تنافسي عن طريق الدمج والاستحواذ والشراكات.
- الحد من المخاطر وتعارض المصالح وذلك عن طريق تنويع الأصول ونقل الثروة بين الأجيال بشكل سلس، والقدرة على سحب الاستثمارات العائلية عن طريق تنفيذ استراتيجية الخروج من السوق. وتقليل فرص نشوء تعارض بين المصالح.
- تعمل الحوكمة على تحسين الأداء والفعالية في المؤسسات والشركات، حيث تساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- تحسين الثقة والمصداقية عبر زيادة ثقة المستثمرين وتوسيع نطاق العمل عن طريق خفض التكاليف، حيث تساعد على تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز والامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية.
- إدارة المخاطر بشكل مضمون عن طريق تجنبها أو حلها فور ظهورها لتقليل فرص حدوث أي ضرر، كما تساعد على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر.

### تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة

تمثل أبرز تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة في مقاومة التغيير الداخلي، ضعف ثقافة الشفافية والمساءلة، وتضارب المصالح، بالإضافة إلى غياب الأطر القانونية الصارمة ونقص الموارد والوعي بأهميتها. تعيق هذه العوامل الكفاءة التشغيلية، وتزيد من مخاطر الفساد وضعف الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات التي تعتمد الإدارة الفردية. ومن أهم تلك التحديات: (RMG Team. 2025)

- مقاومة الموظفين والإدارة العليا للتغيير خوفاً من فقدان السلطة أو الامتيازات، وضعف نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة.
- غياب الفهم الكافي لمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها، ونقص الموارد الفنية أو البشرية المؤهلة.
- تعارض المصالح الشخصية لأعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة مع أهداف الشركة.
- عدم استقلالية مجالس الإدارة، وغياب اللجان الرقابية الفعالة.
- نقص الشفافية في التقارير المالية والقرارات الإدارية، مما يعيق التقييم العادل للأداء.
- اختلاف البيئات القانونية وعدم وجود نصوص تشريعية صارمة، خاصة في الشركات العائلية.

#### سبل مواجهة التحديات:

التغلب على هذه التحديات يتطلب التوعية المستمرة، تدريب الكوادر، تطوير أنظمة تقنية قوية، والالتزام بالإفصاح والنزاهة.

#### استراتيجيات تطوير الحوكمة:

كثير الكلام حول متطلبات ومزايا ومعوقات تطبيق الحوكمة الا اننا أردنا ان نسلط الضوء على كيفية تطبيقها فالحوكمة هي كفاح يقدم التكاليف والمخاطرة وكلاهما مالي وسياسي وكلاهما ان لم تفهم جيداً وتطبق من خلال مبادرات حكومية إلكترونية فيها اخطار يمكن ان تهدر الثروات وتفشل الحوكمة من خلال عدم ايفاءها بتقديم الخدمات الجيدة والسريعة للمواطنين والمتعاملين معها (الملليكي، 2017).

لذا فالحوكمة يجب ان تستهدف المناطق والقطاعات ذات الادارات الحافلة بالفرص العالية للنجاح والانتاج ومن الاستراتيجيات الرئيسية لقيام الحوكمة:

- 1- اعادة هيكلة وتحديث الاعمال بالشركات ادارة عامة جديدة استغلال حديث للتقنية وبذلك فلا بد من اعادة النظر في الهياكل الادارية وشبكات الاتصال ونقل المعلومات في الداخل والخارج.

2- ايجاد طرق جديدة للأعمال الحكومية من خلال شراكات مع قطاعات حكومية او خاصة البحث عن وسائل للتمويل خارجي وعدم الاعتماد كلياً على التمويل من الحكومة خدمة متعددة وظيفة التسوق (حمدي، 2020).

3- تقديم خدمات أفضل للمواطنين والاعمال التجارية شاملة خدمات سهلة ورخيصة تقديم خدمات على مدار اليوم من كل مكان وعليه فانه عند وضع مشاريع ملموسة وثابتة وصلبة في الحكومة فلا بد من النظر الى الحكومة من خلال الاتي:

– حوكمة الكترونية في النطاق الواسع من خلال التشكيلة الكاملة للحكومة واحتواء المشاريع الادارية الالكترونية مثل الادارات الالكترونية التسهيلات الالكترونية

– حوكمة الكترونية في النطاق الضيق من خلال تطبيق العمليات الادارية المحلية ضمن مجال الادارة الالكترونية في القطاع الواحد

يظهر من ذلك بان تحديا كبيرا وتغيرا كامنا ما زال يتمددان بسكون خلف الحكومة لذلك فان التطور نحو المجتمع الالكتروني يجب ان يواجه هذا الانبثاق والتحدي والظهور للرؤيا قريبا (Ammann, et.al, 2011).

4- ابعاد الاستراتيجية من خلال التحول نحو حكومة الكترونية فعالة وكفا وناجحة يتطلب وجود رؤية دقيقة ورسالة واضحة المعالم واهداف تسعى لتحقيقها واولويات دقيقة في ضوء معايير ومواصفات واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات التكنولوجية الحديثة وعلى ذلك لا بد من اختيار مشروعات الحكومة على اساس تحقيقها اقصى عائد ممكن ومن اجل تطوير الاستراتيجية تم اعتماد إطار ثلاثي الابعاد يتألف من الاتي (Sadat, 2025).

— بعد الخدمات الالكترونية الذي يعمل على رفع مستوى التحول الالكتروني للجهات الحكومية وتوفيرها خدمات الكترونية عالية الجودة عبر قنوات متعددة تلبي متطلبات المتعاملين.

— بعد الجاهزية الالكترونية الذي يركز على تطوير قدرة الجهات الاتحادية في العراق تقنيا وتنظيميا وبشرياً على تطبيق حلول تقنية المعلومات والاتصالات والتحول نحو الحوكمة.

— بعد بيئة تقنية المعلومات والاتصالات الذي يتمحور هذا البعد على تغطية العوامل التنظيمية مثل السياسات والتشريعات المؤثرة على تنفيذ مبادرات الحوكمة.

5- تحليل الوضع الحالي للحكومة الالكترونية من خلال كونه يشكل نظرة شاملة يمكن على اساسها تحديد حجم الفجوة بينها وبين الرؤيا المستهدفة وكذلك يسهم هذا التحليل في اقتراح المبادرات الضرورية لسد هذه الفجوة حيث يشمل تحليل الابعاد الثلاثة للاستراتيجية (الشريف، 2020).

أولاً: تحليل الوضع الحالي لبعـد الخدمات الالكترونية ضمن إطار العمل الخاص باستراتيجية الحوكمة على الاتي (الفريح، 2019).

- تحليل الوضع الحالي لقنوات تقديم الخدمة من خلال تقديم الخدمات الالكترونية كأفراد
- او شركات لتشمل الى جانب web قنوات مثل مواقع التواصل الاجتماعي ومكاتب مجهزين.
- تحليل الوضع الحالي للخدمات الالكترونية من خلال حصر الخدمات التي تقدمها الحوكمة
- تحليل الوضع الحالي لتجربة المتعاملين من خلال تضيق فئات المتعاملين تيسير الوصول الى

الخدمات الالكترونية حصر الجهات التي يتفاعل معها المتعاملون

ثانياً: تحليل الوضع الحالي لبعـد بيئة تقنية المعلومات ويشمل هذا التحليل الاتي:

تحليل معدلات استخدام تقنية المعلومات والاتصالات سواء على مستوى الحوكمة والافراد ومن أبرز مؤشرات القياس توفر خطوط الهاتف معدل الاشتراك في الانترنت معدل الاشتراك في الهاتف المتحرك معدل توفر اجهزة الحاسوب معدل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

تحليل البيئة التنظيمية لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات: ويشمل هذا التحليل على الحوكمة اصدار قوانين يدعمان التحول الالكتروني منها قانون الهوية الالكترونية سرية البيانات خصوصية البيانات الجرائم الالكترونية حرية المعلومات المشاركة في المعلومات غير الحكومية قانون حقوق المؤلف حماية الملكية الصناعية لبراءات الاختراع.

تحليل انماط العمل عبر الجهات الحكومية لتحليل التعاون بين الجهات الحكومية في الدولة مثل النمط التقليدي النمط التنافسي النمط التعاوني.

ثالثا: تحليل الوضع الحالي لبعده جاهزية التقنية وتشمل الاتي (المسلط، 2017).

– تحليل جاهزية الحوكمة والعمليات حيث هناك حاجة لتطبيق مبادرة الحوكمة من اجل انشاء البنية المؤسسية للحكومة الالكترونية إطار عمل تكاملية التشغيل ونموذج للبيانات الجهة المسؤولة عن استراتيجية الحوكمة الى جانب شبكة المعلومات.

– تحليل جاهزية الموارد البشرية من خلال وضع الخطط التدريبية لسد الفجوة في المعرفة والكفاءة وكذلك ايجاد وصف وظيفي موثق لوظائف تقنية المعلومات.

6 - التخطيط لمشاريع الحوكمة حيث ان التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ومواجهة مخاطره فالرؤية واعطاء الاولوية للمشاريع المراد تطبيقها غير كافية لذلك لابد من وجود خطة عمل مفصلة تساعد على قيادة الوزارة والاجهزة الحكومية والافراد المسؤولين عن تطبيق الحوكمة خطة العمل يجب ان تركز على العناصر التالية: (حسين 2018)

- لابد من تطوير المحتوى (التطبيقات دليل المستخدم أدوات التعلم الالكتروني اللغات)
- زرع الثقة وايجاد موارد بشرية كفؤة وبرامج تدريبية تخضع لها كل المستويات
- الربط والروابط للشبكات المحلية مع الانترنت والتي يجب توفرها من خلال الوكالات والمجهزين.
- الإطار القانوني الذي يدعم هذه السياسات
- الواجهات الامامية مع المواطنين والمتعاملين التي تحدد سهولة الوصول.
- راس المال وايجاد التوازن المالي الذي يحدد العائد والتكلفة من الاستخدام

### العلاقة بين الحوكمة والادارة والالكترونية:

وهي علاقة الجزء بالكل فالحوكمة هي الكل والادارة الالكترونية هي الجزء وتعني تحويل كافة العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة للعمل الكترونيا او الادارة بلا ورق وتعمل الادارة الالكترونية على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة (دهان، 2019).

العلاقة بين الحوكمة والإدارة هي علاقة تكاملية بين التوجيه والتنفيذ؛ فالحوكمة (مجلس الإدارة) تضع السياسات والاستراتيجيات والتوجيهات العامة، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ هذه الخطط وتشغيل الأنشطة اليومية. الحوكمة تركز على "لماذا" و"إلى أين"، في حين تركز الإدارة على "كيف" و"متى".

أصبحت الحوكمة الرشيدة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية جميعها؛ حيث ظهر هذا المصطلح بوصفه حجر الزاوية لتنمية عمل جميع المؤسسات وتطويره، وتم البدء في استخدامه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، ومع تزايد استخدامه في السنوات الأخيرة، أصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء والاستشاريين للعمل المؤسسي،

بوصفه هيكلية إدارية جديدة تقوم على الشفافية والعدالة والنزاهة، فقد حاز على قدر كبير من اهتمام العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ولاسيما السلطات العليا والإشرافية والرقابية بالمؤسسات؛ خاصة لما تواجه تلك المؤسسات من تحديات وأزمات طارئة تعصف بعملها، وتحول دون قيامها بدورها وتحقيق أهدافها والمهام المناطة بها، مما يستدعي وجود آليات وبرامج تنظم هذه العمليات والقراءات تتسم بكفاءة استخدام للموارد وبناء مصفوفة من النظم والقوانين تعمل على ضبط العمل، وتحسن مخرجاته بالطريقة التي تضمن تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والتنافسية في المؤسسات. (Seima, & Salman2024).

### الفرق والتكامل بين الحوكمة والإدارة:

- الحوكمة هي الهيكل الرقابي الذي يضمن توجيه المنظمة بمسؤولية وشفافية، ويشمل التوجيه، التقييم، والرقابة (مثال: مجلس الإدارة).
- الإدارة هي عملية تنفيذ السياسات والخطط التي وضعتها الحوكمة، وتشمل التخطيط، التنظيم، والتوجيه اليومي (مثال: المدير التنفيذي).
- التكامل حيث لا تعمل إحداهما بشكل فعال دون الأخرى؛ الحوكمة توفر "الإطار الآمن" والإدارة توفر "النتائج التشغيلية".

الفرق الوظيفي ونلخصه في ان الحوكمة تُسائل الإدارة عن النتائج، بينما الإدارة تنفذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف .

في الخلاصة، الحوكمة هي "العقل" الذي يخطط، والإدارة هي "الجسد" الذي ينفذ ويحقق النجاح .

ويرى الباحث ان الادارة الالكترونية:

هي منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى مجال التنفيذ بواسطة تقنية المعلومات الحديثة وتعيد ابتكار الاعمال في منظمة ما بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل وتوفير امكانية الوصول اليها وتبادل المعلومات فيما بينها وبين المواطن بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة.

ومن خلال ذلك وبالنظر الى المفاهيم التي وردت عن الحوكمة والتي لم يتم ذكرها فأنا ما زلنا لا نملك الدراية الكاملة للعديد من السمات التي يجب ان تظهر والتي تؤثر على التطوير ضمن هذا الحقل.

### النظرية العلمية لتفسير الحوكمة:

تستند الحوكمة إلى نظريات علمية (كالوكالة، وأصحاب المصالح) لتعزيز الشفافية، المساءلة، والعدالة، مما يحسن الأداء المؤسسي ويقلل المخاطر. وتُطبق هذه المبادئ من خلال أطر هيكلية وقانونية تضمن حقوق الأطراف المعنية وتفعيل الإفصاح، مما يعزز الثقة والمسؤولية الأخلاقية (Seima, & Salman2024).

أبرز النظريات العلمية للحوكمة: (مسلم، 2020)

نظرية الوكالة التي تركز على تنظيم العلاقة بين الموكل (المساهمين) والوكيل (الإدارة) لتقليل تكاليف المخاطر وتنظيم المعلومات.

— نظرية أصحاب المصالح التي تؤكد على ضرورة مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (موظفين، عملاء، مجتمع) وليس فقط المساهمين.

— نظرية الحوكمة التشاركية التي تُعنى بالمشاركة الديمقراطية والتداولية في صنع القرار .

— نظرية المبادئ الأساسية للحوكمة (وفقاً للمعايير الدولية): وتشمل

✓ الشفافية: الإفصاح الواضح عن المعلومات المالية والإدارية.

✓ المساءلة: تحديد المسؤوليات والمحاسبة على الأداء.

✓ العدالة: تكافؤ الفرص وحماية حقوق جميع الأطراف.

✓ المسؤولية: الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية.

✓ ضمان إطار فعال: وجود أسس قانونية وتشريعات تنظم المؤسسات .

تهدف هذه النظريات والمبادئ إلى تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في ظل التطورات الحديثة والتحديات الراهنة.

### رؤية المملكة للحوكمة:

تطبق السعودية مبادئ الحوكمة بشكل متسارع كركيزة أساسية في رؤية 2030، بهدف تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ومكافحة الفساد في القطاعين العام والخاص. وتشمل هذه الجهود تطوير لوائح هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات والأندية الرياضية، والمؤسسات المالية لتعزيز كفاءة الأداء، وجذب الاستثمارات، وضمان استدامة النمو الاقتصادي .

### أبرز جهود ومظاهر تطبيق الحوكمة في السعودية:

حوكمة الشركات وقد أصدرت هيئة السوق المالية لوائح تنظيمية صارمة لتعزيز إفصاح الشركات، حماية حقوق المساهمين، وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة، مما يرفع الثقة ويحسن الأداء المالي والتشغيلي. وأيضاً عبر المؤسسات المالية حيث ألزم البنك المركزي السعودي (SAMA) شركات التمويل وخدمات المدفوعات بتطبيق مبادئ حوكمة متينة لضمان النزاهة والامتثال. وأيضاً القطاع الرياضي وقد أظهرت الدراسات تطبيقاً مرتفعاً لمعايير الحوكمة في الأندية السعودية، خاصة أندية دوري المحترفين، لتعزيز القيادة، الإدارة المالية، والرقابة. والقطاع التعليمي حيث تتبنى الجامعات الحكومية ممارسات الحوكمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية، رغم وجود تحديات بيروقراطية تسعى المملكة

للتغلب عليها. والقطاع غير الربحي حيث يتم العمل على تفعيل معايير الحوكمة في المؤسسات الخيرية  
لزيادة الفعالية والشفافية

## 2.2 المبحث الثاني: مفهوم الخدمات الالكترونية واستراتيجيات تطويرها

### مفهوم الخدمات الالكترونية:

تم مسح الادبيات العلمية حول مفهوم الخدمات الالكترونية حيث لا يوجد تعريف مشترك واحد  
للخدمات الالكترونية ولكن هي اسلوب جديد ومتطور بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت الى نقلة نوعيه  
في تقدم الاجهزة الحكومية واجهزة القطاع الخاص وغيرها من الادارات التقليدية الى التعاملات  
الالكترونية وباختصار الخدمات الالكترونية يشار اليها بانها تطبيق التقنيات على الانترنت في  
القطاعات والانشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية (فاروق، 2019).

- وقد عرفت الخدمات الالكترونية (بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تغير اداء الخدمات  
من خلال جعلها أكثر كفاءة وفاعلية.
- كما عرفت الخدمات الالكترونية بشكل واسع بانها استعمال تقنية الاتصال والمعلومات لتشجيع  
العمل الحكومي بكفاءة وأكثر فاعلية وتسهيل الوصول الى الخدمات العامة أكثر من قبل والسماح  
بحصول عامة الافراد والمواطنين على أكبر معلومات ممكنة وجعل الخدمات أكثر مسؤولية امام  
مواطنيها (Hanisch, et al. 2023)

- كما عرفت الخدمات الالكترونية بانها هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم  
وتتحقق فيها الانشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الخدمات بذاتها او فيما بين الدوائر  
المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد (سارة، 2018).

— وعرفت الخدمات الالكترونية: بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمؤسسات.

ولا بد من الاشارة الى ان تطبيقات الخدمات الالكترونية تعتمد اعتمادا كلياً على الادارات الالكترونية للدوائر والمؤسسات سواء كانت في القطاع العام او في القطاع الخاص.. وعليه يمكن القول ان علاقة الخدمات الالكترونية بالإدارة الالكترونية هي علاقة الكل بالجزء فالخدمات الالكترونية هي الكل والادارة الالكترونية (زيدان، 2019).

### أهمية الخدمات الإلكترونية

تكمن أهمية الخدمات الإلكترونية في كونها المحرك الأساسي لتسهيل حياة الأفراد وتسريع أعمال الشركات. فهي توفر الوقت والجهد من خلال إنجاز المعاملات عن بُعد طوال أيام الأسبوع، وتقلل من التكاليف التشغيلية، وترفع دقة الأداء عبر تقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالمعاملات الورقية تبرز أهميتها في المحاور الأساسية التالية:

— توفير الوقت والجهد حيث تلغي الحاجة للتنقل والانتظار في الطوابير، مما يتيح إنجاز المهام الحكومية والمصرفية والتجارية من أي مكان.

— تقديم الدعم والخدمات للعملاء على مدار الساعة 24/7، دون التقيد بمواعيد العمل الرسمية للمقرات التقليدية.

— تقلل من احتمالية الأخطاء البشرية وتضمن سرعة الاستجابة لمعالجة البيانات بدقة.

— تسهل على المؤسسات متابعة الطلبات وتقارير الأداء، وتساعد الشركات في الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء حول العالم

## اهداف الخدمات الالكترونية

تهدف الخدمات الإلكترونية إلى تسهيل حياة الأفراد والشركات من خلال تسريع إنجاز المعاملات، تقليل التكاليف التشغيلية، وتقديم خدمات مرنة ومتاحة على مدار الساعة دون التقيد بالزمان والمكان. ويمكن تلخيص أهم أهدافها في النقاط التالية: (Al-Khoury, 2018).

- السرعة والكفاءة عن طريق اختصار الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات مقارنة بالإجراءات الورقية التقليدية. واستيعاب أعداد كبيرة من العملاء في نفس اللحظة
- المرونة والوصول: إتاحة الخدمات على مدار الساعة (24/7) لتلبية احتياجات العملاء من أي مكان في العالم.
- تقليل النفقات الإدارية والتشغيلية لكل من مزود الخدمة والمستفيد.
- تعزيز الشفافية عبر تقليل التدخل البشري، مما يحد من الأخطاء ويقضي على البيروقراطية والفساد الإداري.
- الاستدامة البيئية من خلال المساهمة في تقليل استخدام الورق ودعم التحول نحو المدن الذكية والاقتصاد الرقمي.

## تحديات تطبيق الخدمات الإلكترونية

يواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية عدة تحديات رئيسية تشمل القصور في البنية التحتية التقنية، ومقاومة التغيير الإداري، والمخاوف المتعلقة بأمن المعلومات بالإضافة إلى ذلك، يبرز ضعف الوعي الرقمي لدى المستخدمين، وغياب التشريعات القانونية الداعمة للتوثيق الرقمي، إلى جانب ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة كعوائق رئيسية أمام نجاح التحول الرقمي وتتمثل أبرز تحديات التحول الرقمي وتطبيق الخدمات الإلكترونية في المحاور التالية:

— التحديات التقنية والبنية التحتية مثل انقطاع الخدمة أو بطء الشبكات نتيجة الضغط العالي، وعدم تغطية الإنترنت لكافة المناطق بفاعلية. وصعوبة دمج وتكامل الأنظمة والبيانات القديمة مع التطبيقات والتقنيات الحديثة

— التحديات الأمنية والتشريعية مثل تهديدات الاختراق، تسريب بيانات المستخدمين، وغياب الثقة في المعاملات الرقمية وأيضاً تأخر تحديث التشريعات والقوانين الخاصة بالجرائم الإلكترونية، والتوقيع الرقمي، وحماية البيانات

— التحديات الإدارية والمؤسسية مثل مقاومة التغيير عبر تمسك بعض الموظفين بالطرق التقليدية (البيروقراطية) خوفاً من فقدان السيطرة أو الوظائف

— التحديات البشرية والاقتصادية مثل ضعف القدرات التقنية لدى شريحة من الموظفين والمستفيدين مما يتطلب برامج تدريب مستمرة وأيضاً التكلفة الباهظة لتأسيس وصيانة الأنظمة الإلكترونية وتحديث الأجهزة.

#### مزايا تطبيق الخدمات الإلكترونية

توفر تطبيقات الخدمات الإلكترونية وصولاً فورياً ومرناً للخدمات على مدار الساعة، مما يختصر الوقت والجهد المبذولين في الإجراءات التقليدية. كما تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين دقة المعاملات، فضلاً عن تعزيز رضا العملاء عبر تجارب مخصصة، ومن أبرز مزايا تطبيقات الخدمات الإلكترونية:

— الوصول المستمر عبر إمكانية إنجاز المعاملات وطلب الخدمات في أي وقت (24/7) ومن أي مكان، دون الحاجة لزيارة المقرات الحكومية أو التجارية.

— توفير الوقت والجهد عبر الاستغناء عن الطوابير والانتظار الطويل، حيث تتم الإجراءات في خطوات معدودة عبر الهاتف المحمول.

— تقليص التكاليف الإدارية والورقية للمؤسسات، وتوفير مصاريف التنقل والوقت على المستخدمين.

— إرسال تنبيهات فورية ومتابعة حالة الطلبات والمعاملات بدقة وشفافية.

— تقديم واجهات سهلة وبسيطة تتيح للمستخدم تخصيص تفضيلاته وحفظ بياناته لتسهيل العمليات المستقبلية.

— الأمان والموثوقية عبر استخدام تقنيات أمان متطورة مثل المصادقة الثنائية والتشفير لحماية البيانات الشخصية.

### مخاطر تطبيقات الخدمات الإلكترونية

تُعرّف مخاطر تطبيقات الخدمات الإلكترونية على أنها احتمالية تعرض المؤسسات والأفراد لخسائر أو أضرار مالية، تشغيلية، أو أمنية نتيجة استخدام التطبيقات الرقمية في تقديم الخدمات (مثل الخدمات المصرفية، الحكومية، والتجارية). تنشأ هذه المخاطر من التهديدات السيبرانية، الثغرات البرمجية، أو سوء إدارة البنية التحتية

تشمل مخاطر تطبيقات الخدمات الإلكترونية التهديدات الأمنية مثل تسريب البيانات الحساسة، الاحتيال المالي، والبرامج الضارة، بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية مثل تعطل الخدمة وفشل التكامل التقني. يؤدي ضعف المصادقة والاعتماد على مكونات قديمة إلى زيادة احتمالية الاختراق.

يمكن تقسيم أبرز المخاطر إلى عدة جوانب رئيسية:

— المخاطر الأمنية والسيبرانية كتسريب البيانات من خلال تعرض معلومات المستخدمين (مثل كلمات المرور والبيانات البنكية) للسرقة بسبب سوء التشفير أو التخزين غير الآمن وأيضا

هجمات التصيد والاحتيال عبر لجوء المخترقين لتطبيقات مقلدة تسرق بيانات اعتماد المستخدمين وأيضا الثغرات البرمجية

- المخاطر التشغيلية والفنية وهي أي خلل أو ثغرة في خدمات الطرف الثالث المتكاملة مع التطبيق قد يؤدي إلى شلل الخدمة أو تسريب البيانات
- مخاطر الامتثال والخصوصية وهي مشاركة بيانات المستخدمين مع جهات خارجية دون إذن مسبق، مما يعرض الجهة المقدمة للخدمة للمساءلة القانونية.
- مخاطر تجربة المستخدم وهي صعوبة تمييز المستخدم العادي للتطبيقات الأصلية من المزيفة المليئة بالبرمجيات

#### مفهوم الادارة الالكترونية:

وهي علاقة الجزء بالكل فالخدمات هي الكل والادارة الالكترونية هي الجزء وتعني تحويل كافة العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة للعمل الكترونيا او الادارة بلا ورق وتعمل الادارة الالكترونية على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة (دهان، 2019).

ويرى الباحث ان الادارة الالكترونية: هي منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى مجال التنفيذ بواسطة تقنية المعلومات الحديثة وتعيد ابتكار الاعمال في منظمة ما بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل وتوفير امكانية الوصول اليها وتبادل المعلومات فيما بينها وبين المواطن بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة. ومن خلال ذلك وبالنظر الى المفاهيم التي وردت عن الخدمات والتي لم يتم ذكرها فأنا ما زلنا لا نملك الدراية الكاملة للعديد من السمات التي يجب ان تظهر والتي تؤثر على التطوير ضمن هذا الحقل.

## استراتيجيات تطوير الخدمات الالكترونية:

كثير الكلام حول متطلبات ومزايا ومعيقات تطبيق الخدمات الالكترونية الا اننا اردنا ان نسلط الضوء على كيفية تطبيقها فالخدمات الالكترونية هي كفاح يقدم التكاليف والمخاطرة وكلاهما مالي وسياسي وكلاهما ان لم تفهم جيدا وتطبق من خلال مبادرات حكومية الكترونية فيها اخطار يمكن ان تهدر الثروات وتفشل الخدمات من خلال عدم ايفائها بتقديم الخدمات الجيدة والسريعة للمواطنين والمتعاملين معها (المليلي، 2017).

لذا فالخدمات الالكترونية يجب ان تستهدف المناطق والقطاعات ذات الادارات الحافلة بالفرص العالية للنجاح والانتاج ومن الاستراتيجيات الرئيسية لقيام الخدمات الالكترونية:

- 1- اعادة هيكلة وتحديث الاعمال بالشركات ادارة عامة جديدة استغلال حديث للتقنية وبذلك فلا بد من اعادة النظر في الهياكل الادارية وشبكات الاتصال ونقل المعلومات في الداخل والخارج.
- 2- ايجاد طرق جديدة للأعمال الحكومية من خلال شراكات مع قطاعات حكومية او خاصة البحث عن وسائل للتمويل خارجي وعدم الاعتماد كلياً على التمويل من الخدمات خدمة متعددة وظيفة التسوق (حمدي، 2020).

- 3- تقديم خدمات أفضل للمواطنين والاعمال التجارية شاملة خدمات سهلة ورخيصة تقديم خدمات على مدار اليوم من كل مكان وعليه فانه عند وضع مشاريع ملموسة وثابتة وصلبة في الخدمات الالكترونية فلا بد من النظر الى الخدمات الالكترونية من خلال الاتي:

حكومة الكترونية في النطاق الواسع من خلال التشكيلة الكاملة للخدمات واحتواء المشاريع الادارية الالكترونية مثل الادارات الالكترونية التسهيلات الالكترونية

حكومة الكترونية في النطاق الضيق من خلال تطبيق العمليات الادارية المحلية ضمن مجال الادارة  
الالكترونية في القطاع الواحد

يظهر من ذلك بان تحديا كبيرا وتغيرا كامنا ما زال يتمددان بسكون خلف الخدمات الالكترونية لذلك  
فان التطور نحو المجتمع الكتروني يجب ان يواجه هذا الانبثاق والتحدي والظهور للرؤيا قريبا  
(Ammann, et.al, 2011).

4- ابعاد الاستراتيجية من خلال التحول نحو حكومة الكترونية فعالة وكفا وناجحة يتطلب وجود رؤية  
دقيقة ورسالة واضحة المعالم واهداف تسعى لتحقيقها واولويات دقيقة في ضوء معايير ومواصفات  
واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات التكنولوجية الحديثة وعلى ذلك لا بد من اختيار  
مشروعات الخدمات على اساس تحقيقها اقصى عائد ممكن ومن اجل تطوير الاستراتيجية تم اعتماد  
إطار ثلاثي الابعاد يتألف من الاتي (Gill, A. & Obradovich, J. 2012).

بعد الخدمات الالكترونية الذي يعمل على رفع مستوى التحول الالكتروني للجهات الحكومية وتوفيرها  
خدمات الكترونية عالية الجودة عبر قنوات متعددة تلبي متطلبات المتعاملين.

بعد الجاهزية الالكترونية الذي يركز على تطوير قدرة الجهات الاتحادية في العراق تقنيا وتنظيما  
وبشرياً على تطبيق حلول تقنية المعلومات والاتصالات والتحول نحو الخدمات الالكترونية.

بعد بيئة تقنية المعلومات والاتصالات الذي يتمحور هذا البعد على تغطية العوامل التنظيمية مثل  
السياسات والتشريعات المؤثرة على تنفيذ مبادرات الخدمات الالكترونية.

5- تحليل الوضع الحالي للخدمات الالكترونية من خلال كونه يشكل نظرة شاملة يمكن على اساسها  
تحديد حجم الفجوة بينها وبين الرؤيا المستهدفة وكذلك يسهم هذا التحليل في اقتراح المبادرات  
الضرورية لسد هذه الفجوة حيث يشمل تحليل الابعاد الثلاثة للاستراتيجية (الشريف، 2020).

أولاً: تحليل الوضع الحالي لبعده الخدمات الالكترونية ضمن إطار العمل الخاص باستراتيجية الخدمات الالكترونية على الاتي (الفريح، 2019).

تحليل الوضع الحالي لقنوات تقديم الخدمة من خلال تقديم الخدمات الالكترونية كافراد او شركات لتشمل الى جانب web قنوات مثل مواقع التواصل الاجتماعي ومكاتب مجهزين.

تحليل الوضع الحالي للخدمات الالكترونية من خلال حصر الخدمات التي تقدمها الخدمات الالكترونية تحليل الوضع الحالي لتجربة المتعاملين من خلال تضيق فئات المتعاملين تيسير الوصول الى الخدمات الالكترونية حصر الجهات التي يتفاعل معها المتعاملون

ثانياً: تحليل الوضع الحالي لبعده بيئة تقنية المعلومات ويشمل هذا التحليل الاتي:

تحليل معدلات استخدام تقنية المعلومات والاتصالات سواء على مستوى الخدمات والافراد ومن أبرز مؤشرات القياس توفر خطوط الهاتف معدل الاشتراك في الانترنت معدل الاشتراك في الهاتف المتحرك معدل توفر اجهزة الحاسوب معدل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

تحليل البيئة التنظيمية لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات: ويشمل هذا التحليل على الخدمات اصدار قوانين يدعمان التحول الالكتروني منها قانون الهوية الالكترونية سرية البيانات خصوصية البيانات الجرائم الالكترونية حرية المعلومات المشاركة في المعلومات غير الحكومية قانون حقوق المؤلف حماية الملكية الصناعية لبراءات الاختراع.

تحليل انماط العمل عبر الجهات الحكومية لتحليل التعاون بين الجهات الحكومية في الدولة مثل النمط التقليدي النمط التنافسي النمط التعاوني.

ثالثاً: تحليل الوضع الحالي لبعده جاهزية التقنية وتشمل الاتي (المسلط، 2017).

تحليل جاهزية الخدمات والعمليات حيث هناك حاجة لتطبيق مبادرة الخدمات الالكترونية من اجل انشاء البنية المؤسسية للخدمات الالكترونية إطار عمل تكاملية التشغيل ونموذج للبيانات الجهة المسؤولة عن استراتيجية الخدمات الالكترونية الى جانب شبكة المعلومات.

تحليل جاهزية الموارد البشرية من خلال وضع الخطط التدريبية لسد الفجوة في المعرفة والكفاءة وكذلك ايجاد وصف وظيفي موثق لوظائف تقنية المعلومات.

6 - التخطيط لمشاريع الخدمات الالكترونية حيث ان التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ومواجهة مخاطره فالرؤية واعطاء الاولوية للمشاريع المراد تطبيقها غير كافية لذلك لابد من وجود خطة عمل مفصلة تساعد على قيادة الوزارة والاجهزة الحكومية والافراد المسؤولين عن تطبيق الخدمات الالكترونية خطة العمل يجب ان تركز على العناصر التالية: (حسين 2018)

لابد من تطوير المحتوى (التطبيقات دليل المستخدم أدوات التعلم الالكتروني اللغات) زرع الثقة وايجاد موارد بشرية كفؤة وبرامج تدريبية تخضع لها كل المستويات الربط والروابط للشبكات المحلية مع الانترنت والتي يجب توفرها من خلال الوكالات والمجهزين. الإطار القانوني الذي يدعم هذه السياسات

الواجهات الامامية مع المواطنين والمتعاملين التي تحدد سهولة الوصول. راس المال وايجاد التوازن المالي الذي يحدد العائد والتكلفة من الاستخدام اختيار مشاريع الخدمات بأفضل طريقة باعتبارها نقطة الانطلاق فكثير من الحكومات اخفقت كونها فشلت في اختيار مشاريعها وبالتالي لجأت الى القطاع الخاص لإدارته بأفضل طريقة ممكنة ( Pacific Marco Becht, 2012).

## النظرية العلمية لتطبيق الخدمات الإلكترونية

تعتمد النظرية العلمية لتطبيق الخدمات الإلكترونية (e-Services) على دمج تكنولوجيا المعلومات مع العلوم الإدارية والتسويقية لتصميم وتقديم خدمات رقمية تُغني عن التعامل المباشر وتتمحور حول تحقيق أعلى كفاءة وتوفير الوقت والجهد

نظرية مدخل إعادة هندسة العمليات حيث يعتمد التنفيذ العلمي على التخلص من الإجراءات البيروقراطية المعقدة (الورقية) وأتمتها لتكون في شكل "سير عمل رقمي واضح يختصر خطوات تقديم الخدمة.

نظرية قبول التكنولوجيا والتي تؤكد هذه النظرية أن نجاح الخدمة الإلكترونية مرهون بعاملين أساسيين الفائدة المركبة وسهولة الاستخدام..

نموذج جودة الخدمة الإلكترونية يحدد جودة تطبيق الخدمات عبر معايير علمية دقيقة تشمل الكفاءة من خلال سرعة الوصول للخدمة وتنفيذها. والموثوقية من خلال دقة عمل النظام وتقديم نتائج صحيحة. والخصوصية والأمان عبر حماية بيانات المستخدم المالية والشخصية.

تكامل التقنيات الحديثة والتي تركز التطبيقات الحديثة على بنية تحتية قوية تعتمد على الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي (لتقديم ردود فورية)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لفهم سلوك المستخدم وتقديم خدمات

### 2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والخدمات الالكترونية:

الأطر التشريعية والتنظيمية للحوكمة في الحد من مخاطر الخدمات الالكترونية:

الحوكمة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل الشفافية، الكفاءة، المشاركة المجتمعية، والمساءلة. الهدف الرئيسي من تطبيق الحوكمة الإلكترونية هو تحسين تقديم الخدمات الحكومية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة فعالية الإدارة العامة. من خلال هذه المبادئ، تسعى الخدمات السعودية إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا والثقة بين المواطنين وتعزيز الشمولية في الخدمات (حسين 2018).

الإطار التشريعي والتنظيمي للحوكمة الإلكترونية في المملكة يضع القوانين والسياسات التي تنظم

استخدام التكنولوجيا في الخدمات الحكومية. هذه الأطر تشمل (حسين 2018).

- نظام حماية البيانات الشخصية/ يحمي خصوصية الأفراد ويضمن سلامة بياناتهم الشخصية.
- الهوية الرقمية/ تسمح بالتحقق من هوية المستخدمين في التعاملات الإلكترونية.
- أمن المعلومات/ يوجه السياسات والإجراءات لحماية البيانات والنظم من الهجمات الإلكترونية.

فيما يلي بعض التشريعات وتأثيرها على الحوكمة الإلكترونية:

- قانون حماية البيانات الشخصية / ينظم جمع ومعالجة بيانات الأفراد ويعزز الثقة في الخدمات الإلكترونية

- قانون الهوية الرقمية / يحدد إطاراً للهوية الرقمية الآمنة ويسهل الوصول والتحقق من الهوية عبر الإنترنت

– قانون أمن المعلومات / يضع معايير لحماية البنية التحتية التكنولوجية ويقلل من المخاطر الأمنية في النظم الحكومية

من خلال هذه الأطر، تعمل المملكة على تحقيق مستوى عالي من الأمان والكفاءة في تقديم خدماتها الإلكترونية، مما يسهم في تطوير مجتمع رقمي متكامل.

### الاستراتيجيات الوطنية للخدمات الرقمية

المملكة العربية السعودية قد اعتمدت استراتيجيات وطنية شاملة لتعزيز الحوكمة الإلكترونية ضمن إطار رؤية 2030. هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تحويل الخدمات الحكومية إلى منصات رقمية تتسم بالكفاءة والفعالية. تشمل الأهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجيات ما يلي (الفريح، 2019).

– تحقيق الريادة في الخدمات الرقمية من خلال تطوير خدمات حكومية رقمية تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة عالية.

– تعزيز البنية التحتية للبيانات من خلال إنشاء مراكز بيانات وطنية تضمن سلامة وأمان المعلومات الحكومية.

حيث تسعى المملكة إلى بناء بنية تحتية رقمية متقدمة تشمل الشبكات السريعة والموثوقة وتقنيات الحوسبة السحابية. هذا التطور يشكل أساساً لتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية.

### المكونات الرئيسية للبنية التحتية الرقمية:

– المكون الأول/ الشبكات السريعة: وصفها توفير اتصال إنترنت عالي السرعة لجميع المؤسسات الحكومية

— المكون الثاني/ الحوسبة السحابية: وصفها تمكين الجهات الحكومية من تخزين البيانات ومعالجتها بكفاءة

— المكون الثالث/ الأمن السيبراني: وصفها حماية البيانات والخدمات الحكومية من التهديدات الإلكترونية.

### الشفافية والمشاركة الرقمية

أولاً: إشراك المواطنين وتحسين الخدمات الحكومية:

الحكومة الإلكترونية تحتضن مبدأ الشفافية بفتح قنوات للمشاركة العامة والرقابة على الأداء الحكومي. يتم ذلك من خلال منصات تفاعلية تسمح للمواطنين بإبداء الآراء والمشاركة في صنع القرار. الآليات الرئيسية لتحقيق ذلك تشمل (علاوي 2020).

ثانياً: الاستطلاعات والاستبيانات الإلكترونية: جمع الآراء حول الخدمات والسياسات الحكومية. المنتديات واللقاءات الرقمية: توفير فضاء للنقاشات العامة وتبادل الأفكار بين المواطنين والمسؤولين. (حسين 2018).

ويرى الباحث انه من خلال هذه الاستراتيجيات، تلتزم السعودية بتحويل الحكومة الإلكترونية إلى واقع معاش يعزز الشفافية والمشاركة الفعالة من قبل جميع المواطنين، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة الرضا العام.

### الحكومة الإلكترونية وتطوير الخدمات الحكومية

أولاً: مبادرات تحسين الخدمات الحكومية

المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً كبيرة لتحسين الخدمات الحكومية من خلال تبني مبادرات الحوكمة الإلكترونية. تتضمن هذه المبادرات تطوير وتحديث الأنظمة الإلكترونية لضمان تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية. بعض من هذه المبادرات تشمل (Ammann, et.al, 201).

— نظام المراسلات الإدارية الإلكترونية (نظام يسر): يهدف إلى تسهيل تبادل المعلومات والوثائق بين الجهات الحكومية بطريقة آمنة وسريعة.

— بوابة بلدي للخدمات البلدية: توفر هذه البوابة إمكانية التعامل مع الخدمات البلدية إلكترونياً، مثل إصدار تراخيص البناء والتقارير البيئية.

ثانياً: التأثير على تجربة المستخدم

تعمل مبادرات الحوكمة الإلكترونية على تحسين تجربة المستخدم من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوب للحصول على الخدمات الحكومية. الجدول التالي يلخص بعض التأثيرات الملموسة على تجربة المستخدم (الشريف 2020).

ومن امثلة تأثير الخدمة على المستخدم ما يلي

|                               |                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
| الخدمات الصحية الإلكترونية    | تقليل زمن الانتظار وتحسين الوصول إلى المعلومات الصحية |
| التسجيل الإلكتروني في المدارس | تسهيل عملية التسجيل وتقليل الأعباء الإدارية           |
| الخدمات القضائية الإلكترونية  | تسريع الإجراءات القضائية وتحسين الشفافية              |

من خلال هذه المبادرات والامثلة السابقة، تسعى المملكة لتحقيق نقلة نوعية في كيفية تفاعل المواطنين مع الخدمات الحكومية، مما يعزز من الثقة والرضا العام تجاه الإجراءات الحكومية.

## 2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات أثر الحوكمة على مخاطر الخدمات الحكومية حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول الحوكمة وأيضاً دراسات تناولت مخاطر الخدمات الحكومية ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وسيعرض الباحث اهم الدراسات التي تناولت العلاقة لأثر الحوكمة على مخاطر الخدمات سواء كانت دراسات عالمية او إقليمية او محلية كما يلي:

### الدراسات العالمية

#### دراسة ليفاتينو وآخرون (Levatino, et al, 2024)

بعنوان: "حوكمة المدرسة من خلال المساءلة القائمة على الاداء: تحليل مقارنة اثارها الجانبية عبر أنظمة تنظيمية مختلفة". هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير تطبيق سياسات المساءلة القائمة على الاداء في حوكمة المدارس، و مقارنة الآثار الجانبية لهذه السياسات عبر أنظمة تنظيمية مختلفة في عدد من الدول، سعى الباحثون إلى فهم مدى فاعلية هذه السياسات وأثرها على البيئة التعليمية الداخلية وعلى سلوك المعلمين والطلاب، استخدمت الدراسة منهج المراجعة بالمنهجية التحليلية ، حيث تم تحليل 133 دراسة تجريبية تناولت موضوع المساءلة المدرسية القائمة على الاداء، مع تصنيف النتائج بناء على اختلاف الانظمة التنظيمية في الدول المختلفة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق سياسات المساءلة القائمة على الأداء يمكن ان يعزز الشفافية والمساءلة داخل المدارس ويُحسن مخرجات التعليم، لكنه قد يؤدي أيضاً الى اثار سلبية مثل الضغط علي المعلمين وزيادة التفاوتات بين المدارس تُحلل دراسة ليفاتينو وآخرون (2024) الآثار الجانبية لسياسات المساءلة القائمة على الأداء (PBA) في حوكمة المدارس عبر سياقات تنظيمية متنوعة، استناداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات. وتُشير النتائج إلى أن هذه السياسات تؤدي إلى ممارسات سلبية مثل تضيق المناهج والتركيز على الاختبارات، بغض النظر عن

مستوى مخاطر النظام تتفق الدراسة في المتغير المستقل والهدف ومجال التطبيق في التعليم وتختلف في المتغير التابع الذي تناول الأداء في المدارس الحكومية.

#### دراسة (Fauziyah & Sutrisno (2023)

بعنوان: "تنفيذ الحوكمة المدرسية الجيدة في بناء ثقافة مدرسية ذات طابع اخلاقي و متميز". هدفت الدراسة إلى وصف كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة المدرسية الجيدة لبناء ثقافة مدرسية ذات طابع اخلاقي ومتميز في مدرسة Pontianak 2 MAN في إندونيسيا، مع التركيز على دور الحوكمة في تعزيز بيئة مدرسية إيجابية قائمة على القيم والسلوكيات الايجابية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المدخل الكيفي (النوعي)، وطبقت أدوات جمع البيانات عبر الملاحظة، والمقابلات الشخصية، وفحص الوثائق السجلية (مثل دراسة حالة في مدرسة MAN 2 ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة المدرسية الجيدة ساهم بشكل فاعل في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تتميز بالنضباط والالتزام بالقيم، وشددت الدراسة على أن وضوح السياسات، والمشاركة المجتمعية الفعالة، ودعم القيادة المدرسية كانت من العوامل الأساسية لإنجاح تطبيق الحوكمة داخل المدرسة أظهرت الدراسة أن بناء ثقافة مدرسية أخلاقية يعتمد بالدرجة الأولى على تفعيل ثلاثة مبادئ أساسية للحوكمة في كافة الأنشطة المدرسي تختلف الدراسة في المتغير التابع الذي دار حول بناء ثقافة مدرسية واتفقت مع الدراسة الحالية حول المتغير التابع ومجال تطبيق الدراسة والهدف العام بصورة جزئية.

#### دراسة ( Nokel & Rai by Study2023 )

ركزت هذه الدراسة على دور الطالب في تعزيز ضمان الجودة في التعليم العالي، مع التركيز على الشفافية في عمليات اتخاذ القرار. وأظهرت الدراسة تأثير الشفافية في بناء الثقة المؤسسية وتحسين فعالية التعليم. الدراسة الخاصة بنا تتفق مع الدراسات السابقة في تناول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم: مثل الانصاف، النزاهة، الموضوعية، الفاعلية، المشاركة، الاستمرارية، وكفاءة استخدام

الموارد، وأثرها في جودة الخدمات الالكترونية لكافة الاطراف المعنية في تحسين جودة التعليم. كما تتفق مع الادبيات في تأكيد دور المشاركة في تعزيز جودة العملية التعليمية. تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في تركيزها على مقارنة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية وتحديد الفروق والتحديات الخاصة بكل بعد من ابعاد المتغير المستقل لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في السياق. بالاضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى اقتراح سياسات فعالة لتعزيز التعليم العالي وضمان استدامته الخدمات الالكترونية دون مخاطر تبين الدراسة بشكل رئيسي أن الشفافية في اتخاذ القرار وبناء الثقة المؤسسية هما الركيزتان الأساسيتان لتفعيل دور الطالب في ضمان جودة التعليم العالي. وتوضح الدراسة أن إشراك الطلاب لا يعود بالفائدة على التحصيل الأكاديمي فحسب، بل يمتد لتحسين كفاءة المنظومة التعليمية بأكملها

دراسة (المعهد الماليزي للعلوم والتنمية 2022م):

بعنوان "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" هدفت هذه الورقة البحثية جزءاً من دراسة دكتوراه، هدفت إلى مناقشة مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها، والتعرف على مبادئها الأساسية، والتطرق إلى فوائدها وأهمية تطبيقها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما هدفت إلى تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة الوثيقة بأهداف الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الأدبيات في مجال الحوكمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، لما في ذلك من فوائد على مستوى المدير أو الموظف أو المؤسسة ككل، وهذا ما أكدته بعض النظريات، والدراسات العلمية

السابقة التي تم مناقشتها في هذه الدراسة، إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية. وهو ما توافق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الحوكمة

دراسة كيم ولي (Lee & Kim 2022)

بعنوان: "تحسين التعليم من خلال الحوكمة المدرسية الفعالة؟ تحليل مقارن". هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المدرسية الفعالة في تحسين مخرجات التعليم عبر مقارنة تجارب عدة دول، منها الولايات المتحدة، وكندا وكوريا الجنوبية وسنغافورة. سعى الباحثان إلى فهم العلاقة بين أدوات الحوكمة المختلفة وجودة التعليم، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الأنظمة التعليمية، وأظهرت النتائج أن وجود هياكل حوكمة مدرسية فعالة يُعزز من جودة التعليم ويزيد من مرونة المدارس في التكيف مع احتياجات الطالب والمجتمع المحلي، إلا أن تأثير الحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على الإطار الثقافي والإداري في كل دولة، وأكدت الدراسة على أهمية الجمع بين المركزية والمرونة المحلية لتحقيق أفضل نتائج تعليمية تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغير المستقل والهدف العام للحوكمة في مجال التعليم وتختلف في تناولها لمخرجات التعليم بناء على تجارب عدة دول

دراسة إيفانز وبوبوفا (Popova & Evans 2021)

بعنوان: "مواجهة تحديات التنفيذ: أدلة تجريبية على اصلاحات حوكمة المدارس في تانزانيا". هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه تنفيذ اصلاحات حوكمة المدارس في تانزانيا، مع التركيز على كيفية تأثير ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية المختلفة على فعالية هذه الاصلاحات، سعى الباحثان إلى تقديم أدلة تجريبية حول العقبات العملية التي تُعيق تحسين الادارة المدرسية وجودة التعليم، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تم تطبيق برنامج وطني لتحسين جودة التعليم ومراقبة نتائجه في بيئات مدرسية متنوعة، مع تقييم أثر المعلومات المقدمة حول الاداء المدرسي على مستويات المشاركة المجتمعية والحوكمة المحلية، توصلت الدراسة إلى أن توفير المعلومات وحده ال

يكفي لتحسين نتائج الحوكمة المدرسية، بل يجب أن يكون مصحوباً بتعزيز التنسيق المؤسسي وإصلاح الأنظمة الداخلية، وأكدت النتائج على أن اصطلاح الحوكمة يتطلب استراتيجيات أكثر تكاملاً تأخذ بعين الاعتبار العقبات الإدارية والهيكلية القائمة ركزت الدراسة على تقييم برنامج وطني شامل لإصلاح حوكمة المدارس في تنزانيا، يهدف إلى تقديم تشخيص وتوصيات محددة لتحسين جودة التعليم وهو ما يتفق مع الهدف العام للدراسة الحالية مع بعد الحوكمة واختلفت في عدم تناولها الخدمات الالكترونية المقدمة والمخاطر المترتبة عليها.

#### دراسة (Wilkins & Gobby, 2020)

تقدم دراسة "الحوكمة والقيادة التربوية" (Governance and educational leadership) الصادرة عن الباحثين أندرو ويلكينز وبراد جوبي (Wilkins & Gobby, 2020) تحليلاً نقدياً متعمقاً لطبيعة العلاقة بين المفهومين في ظل حركة إصلاح التعليم العالمية قوم بوصف العلاقة بين الحوكمة والقيادة التربوية وتحليلها بشكل نقدي. يتمحور الهدف من هذه العلاقة حول إظهار مدى تطبيق الحوكمة في دراسة القيادة التربوية بمعناها الأوسع، والتي توصف بأنها استراتيجية سياسية واقتصادية تهدف إلى تحسين تصميم علاقات وهياكل المساءلة. يعني انخفاض مشاركة الحكومة في إدارة التعليم أن الموظفين العموميين يتحملون مسؤولية أمام أصحاب المصلحة وهيئات التقييم من خلال علاقات المساءلة الأفقية والرأسية التي تعتمد على قياس الأداء والتفتيش الخارجي. تعكس الحوكمة في هذا السياق مدى نجاح هذه العلاقات وهياكل المساءلة ضمن إطار الإدارة الذاتية العقلانية حيث تتلخص الفكرة المحورية للدراسة في أن القيادة التربوية لا تعمل بمعزل عن السياسة، بل هي تجسيد "للحوكمة في الممارسة العملية" (Governance in practice)، حيث تُستخدم الهياكل التنظيمية كأدوات سياسية واقتصادية لإعادة تشكيل أدوار القادة التربويين ومسؤوليتهم، وهو ما اتفق جزئياً مع الدراسة الحالية حول النظر للحوكمة كأداة إدارية محايدة تهدف إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وضمان الانضباط

المالي، وتحسين مخرجات التعلم. هنا، يصبح القائد التربوي مجرد "منفذ" لآليات الرقابة ومؤشرات الأداء واختلفت في عدم تناولها علاقة الحوكمة بمخاطر الخدمات الالكترونية المقدمة.

#### دراسة (Saguin, 2019)

تستكشف دراسة Saguin لعام 2019 آليات إدخال حوكمة التعليم في الأنظمة المدرسية لرفع جودة الخدمات كمّاً ونوعاً. وتُركز الدراسة على تمكين أصحاب المصلحة وتوجيه الحكومات بنجاح، معتمدة على تحليل برنامج التعاقد التعليمي في الفلبين لبيّانات أهمية تكامل العناصر الإجرائية والموضوعية لسياسات التعليم كما توضح الطرق المختلفة التي تم تجربتها لإدخال حوكمة التعليم في الأنظمة التعليمية كاستجابة التحديات المتمثلة في تحسين الخدمات التعليمية كما تبين مدى ونوعاً كما نجاح أو فشل ترتيبات الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالتوجيه الفعال للحكومة وتمكين أصحاب المصلحة ٠ لذلك تقترح هذه الدراسة دمج العناصر الاجرائية والموضوعية للسياسات كمبدأ حاسم في من العمل معا تجنب فشل الحكم، ويستخدم حالة برنامج التعاقد على الخدمات التعليمية (ESC) في الفلبين، لتوضيح استمرار إصلاحات إدارة التعليم في النضال من أجل أن تكون فعالة عندما تكون أدوات السياسة الاجرائية مفقودة، فيما يمكن من إظهار أهداف تلك السياسة بشكل ملموس وتتفق مع الدراسة الحالية حيث تُبرز الدراسة أن إصلاحات التعليم قد تواجه الفشل إذا اعتمدت على الأهداف فقط دون إرساء أدوات وسياسات إجرائية واضحة وداعمة. وللتغلب على التحديات وضمان تقديم خدمة تعليمية فعالة كما تدعو لتعزيز التعاون الفعال بين مختلف الأطراف المعنية (الحكومة، المدارس، القطاع الخاص، والمجتمع).

## الدراسات الإقليمية

دراسة (حمدان، 2026)

بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي (دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد) " هدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والمساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي، بالتطبيق على هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام منهجية مختلطة؛ حيث شمل الجانب الكمي توزيع استبانة على عينة عشوائية قصدية استهدفت الفئات الوظيفية (العليا، الفنية، والمساندة)، وتم استرداد (80) استجابة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (68%) من مجتمع الدراسة البالغ (117) موظفاً. كما شمل الجانب النوعي إجراء مقابلات متعمقة مع عينة من الخبراء لتعزيز النتائج وتفسير سياقها. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية ومتبادلة بين الحوكمة والتحول الرقمي، كما أثبتت أن التحول الرقمي يعمل كوسيط كامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توحيد مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي عبر ربط تقييم الموظفين بنظام رقمي آلي لضمان الموضوعية والشفافية. تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر ببيئة مكافحة الفساد في سياق التحول الرقمي. وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يمثل وسيطاً فعالاً بين الحوكمة وإدارة المخاطر، مما يعزز الإدارة الاستباقية للمخاطر. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي وضمان شفافية الأنظمة الآلية وهو ما يتفق مع الهدف العام للدراسة الحالية.

دراسة (ملحم، 2025)

بعنوان " الحوكمة التعليمية في عصر الذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة حول تمكين الشفافية والمساءلة في التعليم العالي " تهدف هذه الدراسة بشكل مباشر إلى بناء إطار تشغيلي لحوكمة الذكاء الاصطناعي في

التعليم العالي بما يعزز الشفافية والمساءلة وتأتي هذه الدراسة استجابة لتسارع تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في الجامعات العربية في ظل غياب أطر حوكمة واضحة ومعايير دقيقة لقياس مستوى الشفافية والمساءلة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث اعتمدت الدراسة منهج المراجعة التحليلية المقارنة للأدبيات خلال الفترة من (2018-2025) وذلك من خلال تحليل الأطر والسياسات والتقارير الصادرة عن منظمات دولية معنية بالتعليم والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى مراجع عربية أخرى مختارة وقد جرت صياغة مجموعة محاور حوكمة مشتركة ومقارنتها بواقع التعليم العالي العربي كما تعكسه الدراسات الحديثة وتقارير الاعتماد والجودة في هذا الجانب، حيث توصلت الدراسة إلى إطار تشغيلي مقارن يتكون من خمسة مكونات رئيسية وهي: السياسة المؤسسية، البنية التنظيمية واللجان المختصة، إدارة البيانات والخوارزميات، مشاركة أصحاب المصلحة، ونظم المتابعة والتقويم، وتتفق الدراسة الحالية مع مقترح تلك الدراسة حول حزمة مؤشرات أداء ومؤشرات مخاطر رئيسة قابلة للاستخدام في الجامعات العربية لمتابعة مستوى الشفافية والمساءلة في استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي التعليمية، وتبرز النتائج الحاجة إلى مواءمة الأطر الدولية مع خصوصية السياق العربي وربط الاعتماد والجودة الجامعية بدرجة تبني حوكمة رشيدة للذكاء الاصطناعي.

دراسة (العواد والسيد، 2024)

بعنوان "الحوكمة والتحول الرقمي بجامعة دمياط) الواقع ومعوقات التطبيق " تُعتبر الحوكمة الرقمية أداة مهمة لتعزيز فعالية إدارة الجامعة وتحسين جودة الخدمات التعليمية والأكاديمية المقدمة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبياناً كأداة بحثية موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس. تألفت عينة البحث من 212 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: تقدير أعضاء عينة الدراسة لواقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة دمياط (بدرجة متوسطة)، وتقديرهم للفعالية التنظيمية (بدرجة متوسطة)، وتقديرهم للسياسات والإجراءات (بدرجة متوسطة)،

وتقديرهم للتكنولوجيا (بدرجة متوسطة). وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي: التخطيط السليم لتطبيق نظام التحول الرقمي في جامعة دمياط، وتصميم نظام أمني لحماية المعلومات والبيانات في جامعة دمياط، وتفعيل التشريعات القانونية التنظيمية لتفعيل الحوكمة والتحول الرقمي في جامعة دمياط. تتفق مع الدراسة الحالية حول أهمية الدراسة من كون الحوكمة الرقمية أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الإدارة الجامعية، وتوفير بيئة متكاملة لتبادل البيانات واتخاذ القرارات بدقة. وقد ركزت النتائج على شقين رئيسيين أولاً أظهرت الدراسة جهوداً ملموسة في البنية التحتية الرقمية، وتبني الأنظمة الإلكترونية الموحدة لخدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ثانياً ترتبط بتكلفة التحديث المستمر للتقنيات، والحاجة إلى أطر تشريعية مرنة ومحددة لتنظيم المسألة والشفافية الرقمية داخل الجامعة.

دراسة (محمد، 2023):

بعنوان "حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها في الجامعات، وأسباب نشوئها ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة هي النظام والأسلوب الذي يتم من خلاله بناء التوجهات الإدارية الحديثة، من خلال مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والممارسات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات، والرقابة والإشراف الفعال على أعمالها، وتنظيم العلاقات بين الأطراف الرئيسية المؤثرة في العمل. كما تتضمن تحديد المسؤول والمحاسب في إطار من الشفافية والمساءلة. خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة هي النظام والأسلوب الذي تُبنى من خلاله اتجاهات إدارية حديثة عبر حزمة من القواعد، القوانين، المعايير، والممارسات وهو ما اتفق جزئياً مع الدراسة الحالية وأيضاً هدف هذه القواعد إلى إدارة الجامعات بفاعلية، والرقابة الفعالة على أعمالها، وتنظيم العلاقات

بين كافة الأطراف المؤثرة في بيئة العمل الأكاديمي وهو ما اتفق مع جوهر المتغير التابع للدراسة وأيضا اتفقتا كلا الدراسة انهم مجال التعليم الجامعي.

#### دراسة (بن الشيخ، 2022)

بعنوان " دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة " تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. وقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوسوف ميلا كنموذج للدراسة، وأنجزت الدراسة في عام ٢٠٢٢. ولتحقيق أهداف الدراسة، صُمم استبيان لجمع البيانات. تضمن الاستبيان ٧٠ سؤالاً، وُزعت على عينة عشوائية من الأساتذة والموظفين الإداريين في المركز الجامعي. وتوصي نتائج هذه الدراسة بضرورة وضع متطلبات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من تحسين أداء المركز الجامعي ميلا. تتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في بيان "دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة"، من الدراسات الأكاديمية الجزائرية الهامة (مذكرة ماستر تخصص مالية المؤسسة) التي تسلط الضوء على أهمية الرقمنة والأساليب الإدارية الحديثة في قطاع التعليم العالي كما أظهرت المؤشرات أن أبعاداً مثل الشفافية والمشاركة الإلكترونية تساهم بشكل فعال وملاموس في تحسين جودة الأداء والخدمات

#### دراسة (السيابية، 2022):

بعنوان: أثر الحوكمة والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة والنضج الرقمي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، كما تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، أجريت على المؤسسات الحكومية العمانية. يتكون الاستبيان من المديرين ورؤساء

الأقسام والعاملين في إدارات وأقسام تقنية المعلومات في كل من: (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). تشمل عينة الدراسة (261) موظفاً، باستخدام أسلوب العينة/المسح (نماذج جوجل). ومن أهم نتائج الدراسة تأثير الحوكمة في أداء المؤسسات الحكومية في عمان، مما يزيد من (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح في المؤسسة). كما أظهرت الدراسة وجود وتأثير النضج الرقمي المتمثل في (المعرفة التكنولوجية، والتكنولوجيا ومن أهم توصياتها ضرورة إنشاء مركز مستقل يهدف إلى صياغة سياسات واضحة للحوكمة الإلكترونية، وإيجاد مؤشرات تقييم واضحة تقيس مدى تطور الخدمات الحكومية في السلطنة. وهو ما اتفق مع الهدف للدراسة الحالية ولكنها اختلفت في مكان وقطاع التطبيق.

#### دراسة (الشاوش، 2021)

بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" هدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجري البحث على عينة مقدارها (84) عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واقتضت طبيعة البحث الاعتماد على الاستبانة وقد تكونت الأداة من (44) فقرة توزعت على (4) مبادئ هي: (الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة). واستخدم الباحث لمعالجة البيانات والمعلومات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج هي: أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب على مستوى الأداة كانت متوسطة على مستوى الأداة بشكل عام ومبدأ (الاستقلالية، الشفافية) بينما يطبق بدرجة ضعيفة (المساءلة، المشاركة). لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة

نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقا لمتغيرات البحث: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

#### دراسة (عبد العزيز، 2021)

بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية كأداة لاستدامة تميز الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على جامعة المنصورة" هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأثرها على استدامة تميز الأداء الجامعي، ودراسة الوضع الحالي في الجامعات المصرية من حيث مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجامعة والبالغ عددهم (32974) مفردة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، فقد تبين أن حجم العينة المناسب للمجتمع الحالي (380) مفردة واختبار الفروض استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية والبرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية واستدامة التميز في الأداء الجامعي مما يعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الجامعة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية زاد استدامة التميز في الأداء بالجامعة. وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن الوقوف على بعض التوصيات لأهميتها في هذا الإطار: زيادة الوعي لدى العاملين بمفهوم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات في هذا المجال. تفعيل آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة الإلكترونية من خلال نشر المعلومات عن الجامعة والتقارير الدورية الإلكترونية من خلال موقع الجامعة

#### دراسة (شبل واخرون، 2021):

بعنوان "تأثير الحوكمة للتطبيقات الحديثة في تحسين الجودة للخدمات الصحية في مصر" تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في تحديث إدارة المنظمات الصحية، باعتبارها آلية فعالة لتحقيق ذلك، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين وتطوير جودة

الخدمة الصحية، كما حدد هذا البحث واقع تطبيق الحوكمة وجودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر المرضى والعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات التي أجريت عليها هذه الدراسة، ومن ثم اختبار الأثر بين الحوكمة وجودة الخدمة الصحية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ودراسة وتحليل وعرض وتقديم الحقائق الثابتة للحصول على نتائج محددة لمشكلة البحث، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم الحصول عليها من الفئات الممثلة في هذا البحث. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر الحوكمة في المستشفيات المبحوثة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (0.001). (3.88) وتوفر جودة الخدمة الصحية بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي (3.72) وقد اختلف عن الدراسة الحالية في مجال التطبيق ومكان تطبيق الدراسة ولكنها اتفقت في متغيرات الدراسة والهدف العام بشكل كبير.

## الدراسات المحلية

دراسة (العجمي، 2025)

بعنوان " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المدارس الاهلية بمدينة الرياض "هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ( المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الاهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الاهلية بالرياض من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على من (الاستبانة) كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة المكون من معلمات المرحلة المتوسطة في المدارس الاهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن 110 معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جاءت نتائج السؤال الاول)درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة ( المسؤولية ، اخلاقيات العمل والسلوك

المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الاهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الاهلية بمدينة (بمتوسط حسابي (2.2) وانحراف معياري (12.0) والتي تشير جميع العبارات بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، جاءت نتائج السؤال الثاني صعوبات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمدارس الاهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الاهلية بمدينة الرياض (في الرتبة). بمتوسط حسابي (212) وانحراف معياري (12.0) والتي تشير جميع العبارات بدرجة متوسطة على أداة الدراسة. تتفق مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل الحوكمة وتختلف في المتغير التابع وكلا الدراستين في مجال التعليم ولهم نفس الهدف العام

#### دراسة (زهران، 2025)

بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة في المعاهد العليا" دراسة مقارنة مصر والسعودية والإمارات" أبرز هذه الدراسة إلى استقصاء تطبيق التسع في المعاهد العليا لتحسين جودة الخدمات التعليمية، من خلال مقارنة تجارب ثلاث دول عربية هي: مصر، السعودية، والإمارات. تعتمد الدراسة على مقارنة تحليل كيفية تطبيق المبادئ التوجيهية في المعاهدة العليا بمصر والسعودية والإمارات، مع التركيز على التحديات التي تواجه كل دولة. ومن خلال هذا التحليل، هناك دراسة لتقديم رؤى جديدة حول دور المساهم في تحسين جودة التعليم بشكل كبير والعامل الذي يؤثر في نجاح تطبيق المبادئ الأساسية في هذه الدول. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإنشاء أصبح ينتج من جودة الخدمات التعليمية، على الرغم من وجود تحديات جوهرية لتحديد في بعض الدول. تقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الفعالية والفعالية في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المساهمة في تحقيق تنمية جديدة ومتنوعة جودة التعليم العالي في المنطقة العربية.

تتفق مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل حول الحوكمة وتختلف في المتغير التابع الذي تناول جودة الخدمات وليس مخاطر الخدمات وكلا الدراستين في مجال التعليم

بعنوان " متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض " هدفت الدراسة إلى التعرف على «متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة وهي: (الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (143) (مديرة مدرسة ثانوية حكومية بمدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج هي كالتالي: أن «متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة» مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.62 من أصل 3)، وجاء ترتيبها (الشفافية، المشاركة، الكفاءة، المساءلة؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد) (الشفافية) كمتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 2.64 من أصل 3؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد) (المشاركة) كمتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 2.62 من أصل 3؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد الكفاءة كمتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد المساءلة كمتوسط الحسابي العام للبعد 2.61 من أصل 3؛ تطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 2.59 من أصل 3 تتفق الدراسة الحالية في المتغير المستقل وابعادها الأربعة والهدف العام من الدراسة وتختلف حول المتغير التابع وتتفق في انها تمت في البيئة السعودية في مجال التعليم.

## دراسة (الحربي، 2025)

بعنوان: "متطلبات تفعيل دور الادارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الادارة المدرسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل دور الادارة الرقمية فري تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الادارة المدرسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أهم متطلبات تفعيل دور الادارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، تتمثل في التحول الكامل للادارة الرقمية في المدارس من خلال التخطيط السليم والمدرّوس، وتطوير البنية التحتية، وإعداد الكوادر البشرية، وتوفير الميزانيات والموارد المناسبة، إضافة إلى الاهتمام بالدعم الفني وتوفير أمن المعلومات، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية وسنّ لقوانين والتشريعات الداعمة لتطبيقاتها، حيث تم إجمال تلك المتطلبات المادية و«متطلبات بشرية تُعد دراسة (الحربي، 2025) واحدة من الدراسات التربوية والإدارية الحديثة التي ركزت على دمج آليات الإدارة الرقمية لتعزيز الحوكمة المدرسية في المملكة العربية السعودية. وهو ما اتفق مع الدراسة الحالية حول دور الحوكمة في مجال التعليم في المملكة واختلف في تناولها لآليات الحوكمة دون التطرف الي مخاطر الحوكمة.

## دراسة (المنيع، 2024)

بعنوان: "واقع الحوكمة في مدارس التعليم الاهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الاهلية في مدينة الرياض من واقع ممارستها لمبادئ الحوكمة المتعارف عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على الاستبانة، خلصت الدراسة إلى أن توفر مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض كان بدرجة عالية، كما اتضح أن ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية جاء على النحو التالي: مبدأ الاستقلالية في المركز الأول من حيث

الاهمية بمتوسط حسابي بلغ 4,03، بنسبة 83.7% وبدرجة توافر عالية، بينما جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.80، بنسبة 80.1% وبدرجة توافر عالية، وجاء مبدأ الافصاح والشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,48، بنسبة 77% وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الرابعة جاء مبدأ السلوم المهنى وسلوكيات العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.18، بنسبة 73,5% وبدرجة توافر متوسطة، كان اهم أوجه الاختلاف ان الدراسة لم تتناول مخاطر الحوكمة وانما ركزت علي المبادئ واتفقت في تناولها المتغير المستقل ومجال تطبيق الدراسة والهدف العام بصورة جزئية في مجال التعليم تحلل دراسة ليفاتينو وآخرون (2024) الآثار الجانبية لسياسات المساءلة القائمة على الأداء (PBA) في حوكمة المدارس عبر سياقات تنظيمية متنوعة، استناداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات. وتُشير النتائج إلى أن هذه السياسات تؤدي إلى ممارسات سلبية مثل تضيق المناهج والتركيز على الاختبارات، بغض النظر عن مستوى مخاطر النظام

دراسة (العتيبي، 2023)

بعنوان " الحوكمة كمدخل لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م "تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتكونت العينة التي تم اختيارها من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية: ( جدة ، الملك خالد، الإمام محمد بن سعود ، الامام عبدالرحمن الفيصل، تبوك) ثم بناء استبانة تكونت من محورين: 1 – درجة توافر أبعاد الحوكمة في الجامعات. 2 – المتطلبات اللازمة للتحويل نحو الحوكمة في ظل رؤية المملكة 2030. وتعتمد الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (دائماً- غالباً- أحياناً - نادراً-نادر جداً) في المحور الأول، أما في المحور الثاني لتطبيق

الحوكمة يعتمد المقياس على مقياس ليكرت الثلاثي والمكون من (عالية- متوسطة – منخفضة) وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية قد تراوح بين (3.4742 – 4.2990)، وأن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الحوكمة مجتمعة قد بلغ (3.8104) مما يشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) أن مستوى تطبيق الحوكمة بدرجة "مرتفعة" وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، تم إيراد عدد من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تطبيق لحوكمة لأداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وهي كما يأتي: رسم رسالة لكل كلية من كليات التربية على مستوى الجامعات السعودية تتوافق والتوجهات العالمية في التعليم، وتبرز شخصيتها المستقلة وخصوصيتها، وتراعي واقعها وظروفها، وتحدد أدوارها كمؤسسة منتجة للمعرفة والعمل على لنشر ثقافة الحوكمة داخل الوسط الجامعي عموماً، وفي كليات التربية خصوصاً، والعمل على بناء إطار مفاهيمي لها يساعد على اعتمادها كسلوك وظيفي وتوجه للجامعات والكليات، تشكيل مجالس الحوكمة المعتمدة بكليات التربية بطريقة تشاركية ديمقراطية، وأهمها مجالس الأمناء الذي يمثل أساس الرقابة في الحوكمة، اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية على أسس علمية ومعايير دولية تعتمد على القدرة والكفاءة، وتتيح المجال للتنافس وفق مجموعة من القواعد والنظم المسبقة، توفير قاعدة بيانات متكاملة عن كليات التربية بالجامعات السعودية وسياساتها، وبرامجها، وخططها، وأنشطتها، والعاملين فيها، والأنظمة واللوائح المطبقة. تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغير المستقل والهدف العام للدراسة بالإضافة الي مجال تطبيق الدراسة في مجال الجامعات السعودية وتختلف في المتغير التابع الذي تناول فاعلية أداء رؤساء الأقسام.

دراسة التويجري (2022)

بعنوان: "درجة ممارسة حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة حوكمة نظم

تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة: توفر حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات والاداء المؤسسي بدرجة موافق (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات في بُعد: تعظيم مبادئ الافصاح والشفافية ولصالح القسم العلمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وبين درجات تفعيل الاداء المؤسسي لدى عينة الدراسة من معلمين المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة. تعد دراسة التويزي (2022) واحدة من الدراسات التربوية الهامة التي بحثت في الربط بين حوكمة التقنية والارتقاء بالأداء الإداري والتعليمي داخل البيئة المدرسية وهو ما تشابه جزئيا مع الهدف العام للدراسة الحالية وكذلك المتغير المستقل وضمينا مع المتغير التابع حول مخاطر الحوكمة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي: يعمل دراسات بشكل دوري من شأنها الكشف عن أهم التحديات التي تواجه أثر الحوكمة على مخاطر الخدمات الحكومية في الجامعات بالملكة العربية السعودية ويوصي البحث بضرورة التحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة لرفع مخاطر الخدمات الحكومية بالجامعة لانعكاس ذلك على فاعلية تحسين الأداء لإجراءات التحول الي الحوكمة بالجامعات بشكل عام أداء العاملين بتلك المؤسسات والمشاريع العاملة بها بشكل خاص. كما يوصي البحث بأهمية الحوكمة لما لها من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على مخاطر الخدمات المقدمة .

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. -اعتمدت الدراسة الحالية أساليب الحوكمة لتعزيز من تحسين الأداء للخدمات المقدمة في

الجامعة باستمرار وتوضيح مسار تدفقها.

2- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة بناء إطار يوضح ويفسر العلاقة التفاعلية بين تحديد عوامل التخطيط لعمليات التحول الى الحوكمة وانعكاسها على تحسين الأداء للخدمات المقدمة في الجامعة وما يترتب عليها من تحسين في أداء النظام التعليمي في المملكة.

3. تركز الدراسة الحالية على الكشف عن ابعاد الإدارة الالكترونية وهي (مبدأ التقييم – مبدأ المساءلة – مبدأ الشفافية – مبدأ العدالة والمساواة) على المتغير التابع وهو مخاطر الخدمات الحكومية في الجامعات

4. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذلك البعد الجغرافي لتنفيذ تلك الدراسة في الجامعات الحكومية السعودية

5. هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على الإطار العام للحوكمة الالكترونية والتعرف على مبادئها وآلياتها والجوانب الأخلاقية المرتبطة بها، كذلك التعرف على مفهومها ودوافعها وأساليبها، بينما جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوكمة بأبعادها مجتمعة (مبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الحكومية في الجامعات في المملكة العربية السعودية

6. ركزت الدراسات السابقة على مبادئ بينما ركزت هذه الدراسة على قياس أربعة أبعاد من الاتجاهات التالية (مبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة)) وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين والاداريين وهيئة التدريس في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية

#### الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نقص الأدلة الدقيقة للربط بين ابعاد كل من متغيرات الدراسة المستقل والتابع حول " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في مخاطر الخدمات الالكترونية خصوصاً في

السياق المحلي للمملكة العربية السعودية الجامعات الحكومية وتحديدًا جامعة الملك سعود. على الرغم من وجود دراسات تناولت " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في مخاطر الخدمات الالكترونية في بيئات العمل مختلفة وفي أنشطة مختلفة في مجتمع وعينة الدراسة حتى نشاط تلك المؤسسات، فإن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير ابعاد المتغير المستقل مثل

بأبعاده ((الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم)). وبالتالي، تقتصر الأدبيات الحالية إلى فهم معمق حول العوامل المؤثرة في التأثير على مخاطر الخدمات الالكترونية من خلال أدوات وابعاد تطبيق قواعد الحوكمة. هذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة ابعاد كل من المتغير التابع والمستقل.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدت الدراسات السابقة على دعم الدراسة الحالية من خلال التأكيد على أهمية الحوكمة في مجال التعليم في مجالات متعددة شملت تعزيز الاداء المؤسسي وجودة اتخاذ القرار، وكشفت عن أدوار أبعاد الحوكمة المختلفة مثل الشفافية والمساءلة، مما دعم بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية حول متطلبات هذه الابعاد تحديدًا، وأبرزت ضرورة معالجة معوقات التنفيذ وعدم الكفاءة بتحليل الواقع فقط، وهو ما حفز الدراسة الحالية على استكشاف المتطلبات التفصيلية للحوكمة حول مخاطر الخدمات الالكترونية، وعززت فكرة أن الحوكمة تتأثر بالبيئة المحلية والادارية؛ سوف يتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة امور من أهمها

— ومن نقاط القوة في الدراسة الحالية تناولها ابعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع

وابعاده بشكل محدد في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

— من نقاط القوة في الدراسات السابقة تناولها عدة أنواع من تطبيق الحوكمة في الجامعات

ومؤسسات مختلفة وطرق تطبيق مختلفة

— هناك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر في البيئة الأجنبية بوجه

عام والبيئة الخليجية بوجه خاص لحدثة موضوع الدراسة

ساعدتني الدراسات السابقة في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات

الدراسة وتحديد الفجوة البحثية

— تم تناول متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة في بيئات مختلفة من حيث المكان

والزمان ومكان التطبيق مما يساعد الباحث الي تحديد سليم للفجوة البحثية للدراسة

الحالية

تم عرض الإطار النظري ومن خلال المراجع المستخدمة في التوثيق والتأكيد على صحة وجهة نظر الباحث حول مشكلة الدراسة وبناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المشابهة للدراسة السابقة بشكل ملائم وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حول موضوع أثر تطبيق قواعد الحوكمة في مخاطر الخدمات الالكترونية في الجامعات الحكومية مثل جامعة الملك سعود تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة تطبيق قواعد الحوكمة بأبعاده ((الشفافية، العدالة، المساواة، التقييم)). ودورها الكبير في عملية تطوير الخدمات الالكترونية ودورها معا في تحقيق اهداف تلك الجامعة كذلك تم الاستفادة من تلك الدراسات في عملية الاختيار والاستنباط لتساؤلات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وأيضا تم الاستفادة منها في عملية اثراء للبحث العملي والمساعدة في عملية صياغة فرضيات الدراسة وكذلك الأهمية والاهداف بالإضافة الي المساعدة في توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وكيفية صياغة عبارات الاستبانة عند تناولها في المرحلة القادمة ودورها في المساعدة علي شرح وتفسير كيفية تحديد النتائج والتوصيات وترتيب مكونات البحث العلمي.

-تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت جميع أبعاد الحوكمة بشكل متكامل (الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة) بينما اقتصر معظم الدراسات السابقة على بُعد واحد أو جانب عام من جوانب الحوكمة.

## ملخص الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الخاص بالدراسات السابقة والإطار النظري أربع محاور رئيسية كما يلي ويتكون من 7 من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة التابع والمستقل ولكن كانت التطبيق في بيئات مختلفة وأيضاً عينة ومجتمع الدراسة مختلف

### 2.1 المبحث الأول: مبادئ الحوكمة

تناول هذا القسم مفهوم الحوكمة وأيضاً مفهوم الإدارة الإلكترونية والاستراتيجيات المستخدمة في تطوير الإدارة الإلكترونية

### 2.2 المبحث الثالث مخاطر الخدمات الإلكترونية.

وفيما اختص المبحث الثاني تناول مراحل تطبيق الحوكمة والحوكمة والاطر التشريعية والتنظيمية لها من خلال الاستراتيجيات الوطنية للحكومة الإلكترونية والرقمية وبيان المكونات الرئيسية للبنية التحتية والرقمية وكيفية تحقيق الشفافية والمشاركة الرقمية

### 2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين مبادئ الحوكمة ومخاطر الخدمات الإلكترونية

### 2.4 المبحث الرابع الدراسات السابقة

## المراجع:

### المراجع العربية.

- أبو عطا، عاهد، وحمدونة، علاء. (2023). *الاستراتيجيات الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.  
[https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss01/4](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/4)
- احمد، ف. (2019). "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش" دراسة ميدانية مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد. <https://aaljohani10.blogspot.com/2021/04/blog-post.html>
- السيد، م. (2024). *آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،  
<https://doi.org/10.21608/jpsa.2024.366918>
- الشمري، ع، ع. (2018). "واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030" مجلة العلوم التربوية. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=252800>
- الشريف، م، ع، م. (2020). "واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة 2030" مجلة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=299228>
- الفريح، و، إ، ف. (2019). "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في جامعات جنوب افريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الافادة منها في المملكة العربية السعودية".  
<https://search.mandumah.com/Record/997583>
- المسلط، م، ا. (2017). "ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات الإدارات المساندة" مجلة كلية التربية.  
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=280907>

- المليكى، م. (2017). "انموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمينية" كلية التربية قسم الأصول والإدارة التربوية. <https://www.researchgate.net/publication/343237338>
- بركان، واخرون. (2018). "استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر". <https://search.shamaa.org/PDF/Articles/>
- جبجبة، ر. (2018) "دور الحوكمة المؤسسة في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل" كلية العلوم الاقتصادية. [https://theses-](https://theses-algerie.com/265547208376867)  
[algerie.com/265547208376867](https://theses-algerie.com/265547208376867)
- حسين، ع. (2018). "حوكمة الجامعات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" جامعة احمد دراية. <https://asjp.cerist.dz/en/article/49973>
- رشوان، فاطمة. (2025). *التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة: دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية*. مجلة القانون والدراسات الاجتماعية. <https://www.researchgate.net/publication/389639543>
- زيدان، م. (2019). "حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة" مجلة البشائر الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. [https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1042258-)  
[1042258-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1042258-)
- دهان، م. (2019). "دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية" جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. <https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F10356>
- شريف، م، ح. (2020). "تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة" دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس مجلة البحوث والدراسات العربية.

— [https://www.iars.journals.ekb.eg/article\\_203155](https://www.iars.journals.ekb.eg/article_203155)

— قاسم، ج. (2017). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب" المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.

<https://mucjournals.muc.edu.ps/index.php/pub/article/view/93>

— مسلم، ع، ش. (2020). "تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية" دراسة ميدانية.

<https://library.idsc.gov.eg/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=102334>

المراجع الأجنبية:

— Al-Khour, A. M. (2018). *An Innovative Approach for E-Government Transformation*. International Journal of Managing Value and Supply Chains, 2(1).

<https://www.researchgate.net/publication/51909207>

— Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications.

<https://www.researchgate.net/publication/354331182>

— Hanisch, M., et al. (2023). *Digital Governance: A Conceptual Framework and Research Agenda*. Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023>.

— Lobo, A. E., & Noronha, S. D. (2022). *E-Governance in India: A Qualitative Analysis Using the ABCD Framework and Its Impact on Goodwill from Social Capital*.

International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 6(2), 771–786. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7495217>

- RMG Team. (2025, February 4). *Digital Transformation Governance Standard: The Foundation for Success in Digital Transformation*. <https://url-shortener.me/6FV>
- Sadat, A., Lawelai, H., & Yudarsat, A. (2025). *The Impact of Digital Governance on Public Service Efficiency: A Cross-Country Analysis*. Journal of Governance and Local Politics, 7, 22–35. <https://doi.org/10.47650/jglp.v7i1.1871>
- Seiam, D. A., & Salman, D. (2024). *Examining the Global Influence of E-Governance on Corruption: A Panel Data Analysis*. Future Business Journal, <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00319-3>
- Sharmin, S., & Chowdhury, R. (2025). *Digital Transformation in Governance: The Impact of E-Governance on Public Administration and Transparency*. Journal of Computer Science and Technology Studies, <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7>
- Singh, A. (2023). *E-Governance: Moving Towards Digital Governance*. VIDYA – A Journal of Gujarat University, 2, 204–215. <https://doi.org/10.47413/vidya.v2i1.173>