



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة مشاريع

دور الحوكمة الذكية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب  
خطاب الحازمي

الرقم الجامعي  
233000772

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            | 3  |
| 1.1.   | المقدمة.....                                      | 4  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة.....                                | 5  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....                    | 5  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....                  | 5  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                | 6  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....                          | 6  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....                        | 6  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                               | 7  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 7  |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة:.....                              | 8  |
| 1.7.   | نموذج الدراسة:.....                               | 9  |
| 1.8.   | منهجية الدراسة:.....                              | 9  |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية:.....                           | 11 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح:.....                        | 13 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 15 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 16 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 17 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 18 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 18 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 20 |
|        | ملحق الاستبانة.....                               | 21 |
|        | أدوات البحث:.....                                 | 23 |
|        | المراجع:.....                                     | 24 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تعتبر الحوكمة الذكية أحد أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة القطاع العام، والتي تستند إلى دمج التكنولوجيا الرقمية والتقنيات المعلوماتية مع سياسات الإدارة العامة لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية. فقد شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في آليات إدارة القطاعات الحكومية، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات في توقعات المواطنين من الخدمات العامة. ومن هنا، أصبح التركيز على الحوكمة الذكية ضرورة استراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدماتها بكفاءة، وضمان الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة، بما يسهم في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات العامة (السيد، 2024).

في المملكة العربية السعودية، تكتسب الحوكمة الذكية أهمية مضاعفة في ضوء رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تطوير القطاع الحكومي من خلال تبني حلول رقمية مبتكرة، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق تكامل أفضل بين الأجهزة الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص. فالحوكمة الذكية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل تتضمن تطوير نظم فعالة لرصد الأداء وتحليل البيانات، وتطبيق آليات واضحة للمساءلة، بما يضمن اتخاذ القرارات على أسس موضوعية ومدروسة. هذا النهج يساهم في الحد من الفساد الإداري، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية في العمليات الحكومية (نجاة، 2025).

كما أن الحوكمة الذكية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز المشاركة المجتمعية، حيث تتيح منصات التحول الرقمي للمواطنين إمكانية الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بوعي أكبر، ما يعزز من مبدأ المساءلة والتفاعل البناء بين الحكومة والمجتمع. علاوة على ذلك، فإن دمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في عمليات القطاع العام يتيح التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحسين تخصيص الموارد، وضمان تكافؤ الفرص في تقديم الخدمات (Helbing، 2023).

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية استفادة القطاع العام في المملكة العربية السعودية من الحوكمة الذكية لتعزيز الشفافية والمساءلة، مع التركيز على استعراض النماذج التطبيقية والتجارب الناجحة، وتحديد التحديات والمعوقات التي قد تواجه تنفيذ هذا المفهوم في بيئة إدارية حديثة ومعقدة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى واستراتيجيات تساعد على تطوير ممارسات الحوكمة الذكية بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، ويضمن تحقيق فعالية الأداء الحكومي وتعزيز الثقة المجتمعية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

يشكل تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في عصر التحول الرقمي، حيث أصبح المواطنون يتوقعون مستوى أعلى من الوضوح والكفاءة في تقديم الخدمات العامة. ومع ظهور الحوكمة الذكية كأداة استراتيجية لإدارة المؤسسات العامة، ظهرت الحاجة إلى دراسة مدى فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف في السياق السعودي. تكمن مشكلة الدراسة في تحديد العقبات النظرية والتطبيقية التي تحول دون استثمار الحوكمة الذكية بشكل كامل لتعزيز الشفافية والمساءلة، خصوصاً في ضوء التغيرات السريعة في التكنولوجيا ومتطلبات التنمية المؤسسية الحديثة (Tahir، 2025).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، تشير المراجعات الأدبية إلى وجود نقص في الدراسات التي تربط بين الحوكمة الذكية والشفافية والمساءلة بشكل متكامل. فمع أن كثيرًا من الدراسات تناولت مفهوم الحوكمة الذكية من منظور إداري أو تقني، إلا أن الأطر النظرية المتاحة غالبًا لا توضح الآليات التي من خلالها يمكن أن تؤدي الحوكمة الذكية إلى تحسين مستوى المساءلة في المؤسسات العامة. كما أن الدراسات المحلية في المملكة العربية السعودية محدودة، مما يجعل غالبية النماذج المستعارة من التجارب الغربية تحتاج إلى تعديل لتناسب الخصائص الإدارية والثقافية المحلية. بالإضافة إلى ذلك، هناك غياب لإطار تكاملي يجمع بين الجوانب التقنية والتنظيمية والثقافية للحوكمة الذكية، وهو ما يعيق تطوير فهم شامل لدورها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل القطاع العام السعودي (Malodia، 2021).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتشير المؤشرات إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق الحوكمة الذكية بين الجهات الحكومية المختلفة، حيث لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على أساليب الحوكمة التقليدية، بينما تسعى مؤسسات أخرى إلى تبني أدوات رقمية متقدمة. كما أن هناك محدودية في آليات قياس الأداء المتعلقة بتطبيق الحوكمة الذكية، الأمر الذي يضعف القدرة على تقييم مدى فعاليتها في تحقيق الشفافية والمساءلة. إضافة إلى ذلك، يبرز تحدي البعد البشري والثقافي، حيث يتطلب التطبيق الفعلي للحوكمة الذكية وجود كوادر مؤهلة، وثقافة مؤسسية داعمة للشفافية والمساءلة، وهو ما لم يتم تحقيقه

على نطاق واسع بعد. كما أن التحول الرقمي في بعض الجهات لم يتم دمج مع سياسات الحوكمة الشاملة، مما أدى إلى تحقيق فوائد محدودة ولم يرفع من مستوى المساءلة كما هو مطلوب (Abisado، 2025).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من كونها تسعى إلى سد الفجوات المعرفية المرتبطة بفهم الحوكمة الذكية وتطبيقاتها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات القطاع العام. فمع تزايد الاهتمام العالمي والمحلي بالحوكمة الذكية كأداة لتعزيز الكفاءة المؤسسية، يظل هناك نقص واضح في الدراسات التي تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح العلاقة بين التقنيات الرقمية وإدارة المعرفة، وبين الشفافية والمساءلة في السياق الإداري السعودي. من هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج معرفي يربط بين عناصر الحوكمة الذكية وأهدافها الاستراتيجية في القطاع العام، مع التركيز على أبعادها التقنية والتنظيمية والثقافية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية والدولية حول هذا الموضوع. كما تساعد النتائج النظرية للدراسة الباحثين والمختصين على فهم كيفية بناء أطر حوكمة ذكية متكاملة تدعم اتخاذ القرار، وتحفز الابتكار الإداري، وتضع أسسًا علمية لتطوير سياسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات الدولة (Waara، 2025).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من الحاجة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على تحسين مستوى الشفافية والمساءلة عبر تبني الحوكمة الذكية بشكل فعال. فمع تنفيذ رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي الشامل في القطاع العام، يبرز تحدي تكامل الأنظمة الرقمية مع السياسات المؤسسية لضمان تقديم الخدمات العامة بكفاءة وموضوعية. تسعى الدراسة إلى تحليل المعوقات العملية التي تعيق تطبيق الحوكمة الذكية، مثل التفاوت في مستوى جاهزية المؤسسات، ونقص أدوات قياس الأداء، والثغرات في التدريب والتأهيل، ومن ثم اقتراح حلول واستراتيجيات قابلة للتطبيق لتعزيز دور الحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي. بهذا الشكل، توفر الدراسة قيمة عملية

للجهات الحكومية وصناع القرار، إذ تساعدهم على تبني أفضل الممارسات العالمية مع تكييفها بما يتناسب مع البيئة الإدارية والثقافية المحلية، مما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة (Barbera، 2025).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

- كيف يمكن للحكومة الذكية أن تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مفهوم الحكومة الذكية ومكوناتها الأساسية في سياق الإدارة العامة؟
2. كيف تؤثر الحكومة الذكية على مستوى الشفافية في القطاع العام السعودي؟
3. ما مدى مساهمة الحكومة الذكية في تعزيز المساءلة المؤسسية داخل الجهات الحكومية؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الذكية في المؤسسات الحكومية بالمملكة؟
5. ما أفضل الممارسات والاستراتيجيات الممكن اعتمادها لتعزيز أثر الحكومة الذكية على الشفافية والمساءلة؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحليل دور الحكومة الذكية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتقديم إطار شامل يساعد في فهم تطبيقاتها وقياس أثرها.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. توضيح مفهوم الحكومة الذكية ومكوناتها الأساسية في الإدارة العامة.
2. تقييم أثر الحكومة الذكية على تعزيز الشفافية داخل مؤسسات القطاع العام.

3. قياس مدى تأثير الحوكمة الذكية في تعزيز المساءلة المؤسسية.
4. تحديد العقوبات والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الذكية في الجهات الحكومية.
5. اقتراح توصيات عملية واستراتيجيات قابلة للتطبيق لتعزيز دور الحوكمة الذكية في تحسين الشفافية والمساءلة.

#### 1.6. فرضيات الدراسة:

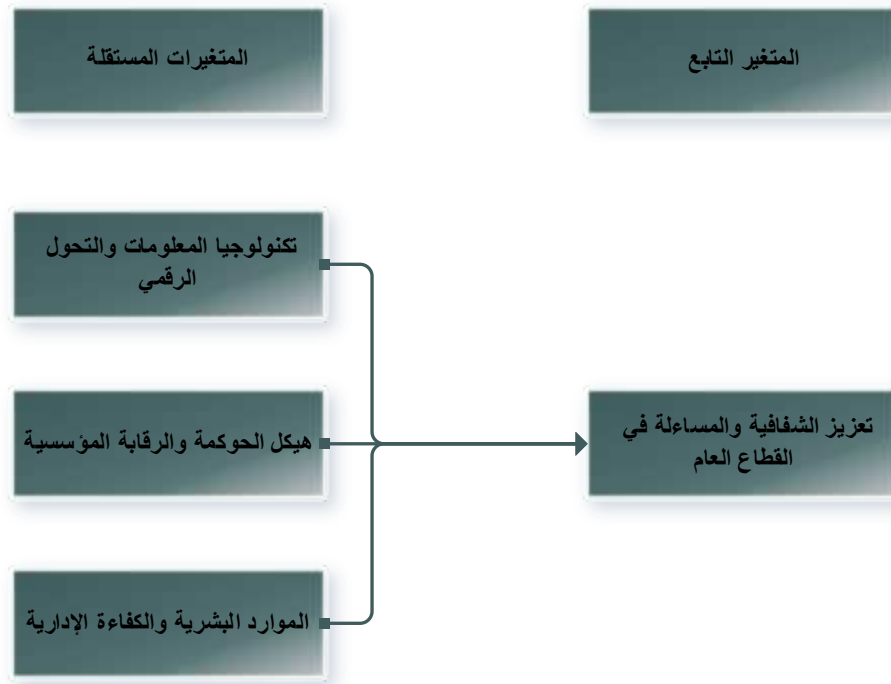
##### الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تسهم الحوكمة الذكية بشكل إيجابي وملمووس في تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

##### الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الذكية ومستوى الشفافية في القطاع العام.
2. تسهم الحوكمة الذكية في تحسين المساءلة المؤسسية وتوضيح المسؤوليات داخل الجهات الحكومية.
3. يواجه تطبيق الحوكمة الذكية في المملكة تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية تؤثر على فعاليتها.
4. استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في الحوكمة الذكية يرفع كفاءة الأداء الحكومي.
5. وجود سياسات واستراتيجيات متكاملة للحوكمة الذكية يعزز من مستوى الشفافية والمساءلة مقارنة بالجهات التي تفتقر لهذه السياسات.

## 1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لتحليل أثر الحوكمة الذكية على تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. يتميز المنهج الكمي بقدرته على قياس الظواهر بدقة، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي قائم على البيانات الرقمية والإحصائية. في سياق هذه الدراسة، يسمح المنهج الكمي بفهم العلاقة بين المتغير التابع وهو "تعزيز الشفافية والمساءلة"، والمتغيرات المستقلة الثلاثة: "تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي"، و"هيكل الحوكمة والرقابة المؤسسية"، و"الموارد البشرية والكفاءة الإدارية". كما يمكن من خلاله تقدير مدى قوة وتأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، ما يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها على مؤسسات القطاع العام في المملكة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال جميع الجهات الحكومية في المملكة التي تعمل على تطبيق مبادرات الحوكمة الذكية والتحول الرقمي وفق رؤية المملكة 2030. وبالنظر إلى حجم المجتمع الكبير، تم اختيار عينة ممثلة بطريقة عشوائية طبقية لضمان شمول مختلف المؤسسات والمستويات الإدارية، بما في ذلك القيادات التنفيذية والموظفين المختصين بإدارة نظم الحوكمة الذكية. هذا التوزيع يتيح جمع بيانات دقيقة وموثوقة، ويعكس تنوع الخبرات والممارسات داخل القطاع العام السعودي، بما يضمن شمولية النتائج وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبانة مقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، صممت خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقاييس الرقمية (Likert Scale) التي تسمح بقياس مستويات الرضا والكفاءة والتأثير بدقة، سواء فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا، أو فعالية الهياكل الرقابية، أو مستوى الكفاءة الإدارية للموارد البشرية. كما تمت مراجعة أدوات القياس للتحقق من صدقها وثباتها قبل التطبيق، لضمان أن البيانات المجمعة تعكس الواقع الفعلي للممارسات المؤسسية المتعلقة بالحوكمة الذكية في القطاع العام السعودي.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي المتقدمة لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وشمل التحليل اختبارات الوصفية (Descriptive Statistics) لتحديد الخصائص العامة للبيانات، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط والانحدار (Correlation & Regression Analysis) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تم استخدام اختبارات الفرضيات لتحديد مدى صحة الفرضيات المطروحة، ما يتيح استخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على قطاع الحكومة في المملكة.

- مبررات استخدام المنهج الكمي

جاء اختيار المنهج الكمي مدعومًا بعدة اعتبارات، أهمها القدرة على قياس الأبعاد المختلفة للحوكمة الذكية بشكل كمي، وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تمكين الباحث من تقديم توصيات عملية مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة. كما يتيح هذا المنهج إمكانية مقارنة النتائج مع دراسات مشابهة محلية ودولية، ما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة ويساهم في إثراء المعرفة النظرية حول الحوكمة الذكية في بيئة الإدارة العامة.

1.9. الدراسة الميدانية:

تعد الدراسة الميدانية من أهم محاور البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات دقيقة ومباشرة من الواقع العملي للجهات الحكومية السعودية التي تطبق مبادرات الحوكمة الذكية. وتعتمد الدراسة على المقاربة الكمية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وهي "تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي"، و"هيكل الحوكمة والرقابة المؤسسية"، و"الموارد البشرية والكفاءة الإدارية"، وبين المتغير التابع المتمثل في "تعزيز الشفافية والمساءلة". وتتيح هذه المقاربة للباحث التعرف على مدى فعالية تطبيق مفاهيم الحوكمة الذكية في تحقيق الأهداف المرجوة، سواء على مستوى الإدارة الداخلية أو تقديم الخدمات للمواطنين.

تضمنت الدراسة الميدانية تحديد مجتمع الدراسة الذي يشمل مختلف الجهات الحكومية على مستوى المملكة، مع التركيز على الإدارات التي طبقت نظم الحوكمة الذكية أو تعمل على التحول الرقمي وفقًا لرؤية المملكة 2030. وتم اختيار عينة ممثلة من الموظفين والقيادات الإدارية باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، لضمان شمول مختلف مستويات الخبرة والمسؤوليات. وقد صُممت الاستبانة الخاصة بجمع البيانات بعناية، لتغطي جميع أبعاد الحوكمة الذكية، بدءًا من استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية، وصولاً إلى مستوى الكفاءة البشرية ووضوح الهيكل الرقابي، إضافة إلى قياس مستوى الشفافية والمساءلة كما يراه المشاركون في الدراسة.

وتتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام التحليل الإحصائي، حيث تم تطبيق أساليب وصفية لإظهار الخصائص العامة للعينة، بالإضافة إلى أساليب تحليل الانحدار والارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تم

اختبار الفرضيات للتأكد من صحة العلاقة المترتبة بين تطبيق الحوكمة الذكية وتعزيز الشفافية والمساءلة. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أهمية التكنولوجيا والهيكل المؤسسي والكفاءات البشرية في دعم أهداف الحوكمة الذكية، مع تسليط الضوء على التحديات العملية التي تواجه التنفيذ، مثل محدودية التدريب، والتفاوت في تبني الأنظمة الرقمية بين المؤسسات، وغياب بعض أدوات القياس الموحدة.

وفرت الدراسة الميدانية بيانات نوعية داعمة، من خلال الملاحظات والتعليقات المفتوحة في الاستبانة، والتي أسهمت في تفسير النتائج الكمية وربطها بالواقع العملي للقطاع العام السعودي. وقد ساعدت هذه البيانات على تقديم توصيات عملية تستهدف تعزيز دور الحوكمة الذكية في رفع مستويات الشفافية والمساءلة، وتحسين ممارسات الإدارة المؤسسية، وتقديم إطار متكامل يمكن اعتماده كنموذج لتطوير الأداء الحكومي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

|             |                                        |                                          |         |                                                    |
|-------------|----------------------------------------|------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------|
| عرض النتائج | تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة والاستفادة العملية           | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور     |
|             | مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يعد الفصل الثاني من الدراسة مرحلة أساسية لبناء الأساس النظري الذي يستند إليه البحث، حيث يركز على تحليل ودراسة المتغيرات التي تشكل جوهر الدراسة والعلاقة بينها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار معرفي واضح يساعد على فهم طبيعة الظواهر المرتبطة بالحوكمة الذكية في القطاع العام، مع التركيز على كيفية تأثير العوامل المختلفة على مستوى الشفافية والمساءلة. يمثل هذا الفصل جسراً بين النظرية والتطبيق، إذ يقدم قراءة متعمقة للأبعاد والمفاهيم الأساسية التي يستند إليها البحث قبل الانتقال إلى التحليل الميداني ونتائج الدراسة.

سيتم في هذا الفصل استعراض المتغيرات المرتبطة بالدراسة بشكل مفصل، مع التركيز على أهمية كل متغير في تعزيز أو تفسير الظاهرة محل البحث، دون الدخول مباشرة في ذكر المتغيرات أو قياساتها العملية في هذه المرحلة، وإنما تقديم الأساس النظري الذي يمكن من خلاله فهم تأثير كل عامل. كما سيتناول الفصل العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات، بما يوضح كيف يمكن لعناصر محددة أن تعمل معاً لتحقيق أهداف الحوكمة الذكية، ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر قاعدة علمية متينة لبقية الدراسة، حيث يمكن الباحث من تفسير النتائج وتحليلها وفق مفاهيم وأطر نظرية معتمدة، كما يساعد القارئ على فهم كيفية ترابط العوامل المختلفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. ويعزز الفصل الثاني من قوة الدراسة العلمية من خلال توضيح الروابط النظرية بين المتغيرات، وبالتالي تقديم رؤية شاملة تساهم في تقديم توصيات علمية واستراتيجية قابلة للتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالمملكة.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي

يشكل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي ركيزة أساسية في تطبيق الحوكمة الذكية في القطاع العام. فالتقنيات الحديثة تُمكن من بناء أنظمة إلكترونية متقدمة تسمح بجمع البيانات وتحليلها بدقة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وموثوق. هذه القدرات التقنية تساعد في تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الشفافية من خلال توفير تقارير دقيقة وواضحة عن سير العمل والعمليات الحكومية. كما يساهم التحول الرقمي في تمكين التواصل المباشر بين الجهات الحكومية والمواطنين، مما يعزز فرص المشاركة المجتمعية ويقلل من التلاعب أو إساءة استخدام الموارد. إن التحول الرقمي يتطلب إعادة هيكلة العمليات الإدارية لتكون أكثر مرونة وكفاءة، ما يؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف، وتحسين الأداء بشكل عام. لذا، فإن التكنولوجيا ليست فقط أداة مساعدة، بل هي عنصر جوهري في تحقيق الشفافية والمساءلة على مستوى المؤسسات الحكومية (Kenza, 2025).

### - المتغير المستقل الثاني: هيكل الحوكمة والرقابة المؤسسية

يشير هذا المتغير إلى البنية التنظيمية التي تحدد أدوار ومسؤوليات الجهات واللجان الرقابية، وتضع الإطار الذي يتم من خلاله تنفيذ السياسات والرقابة على الأداء. وجود هيكل حوكمي واضح ومتكامل يساعد في تنظيم العمل داخل المؤسسات الحكومية، ويضمن وجود آليات رقابة داخلية وخارجية فعالة. هذه الهياكل تعزز ثقافة الالتزام بالقوانين والمعايير، وتوفر قنوات للإبلاغ عن المخالفات، وتتابع إجراءات التصحيح بشكل دوري. كما أن الحوكمة الجيدة تعتمد على استقلالية هيئات الرقابة، مما يضمن حيادية التقييمات ويقلل من فرص التأثيرات السياسية أو الإدارية السلبية. في النهاية، هذا الهيكل يساهم في بناء نظام متكامل يمكنه تعزيز المساءلة من خلال متابعة الأداء بشكل مستمر وشفاف (Lloret, 2025).

### - المتغير المستقل الثالث: الموارد البشرية والكفاءة الإدارية

يعتبر العنصر البشري ركيزة لا غنى عنها في نجاح الحوكمة الذكية، فالكفاءة الإدارية ترتبط مباشرة بقدرة الموظفين على تنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية. تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، ورفع الوعي بمبادئ الشفافية والمسؤولية، يخلق

بيئة عمل محفزة تلزم بالقيم الأخلاقية والمهنية. كذلك، تؤدي الكفاءة الإدارية إلى تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء، وتعزيز روح المساءلة داخل المؤسسات. هذا المتغير يعكس أهمية الاستثمار في العنصر البشري ليس فقط كموظفين منفذين، بل كشركاء فاعلين في تحقيق أهداف الحوكمة الذكية، من خلال مهاراتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات والابتكار في طرق العمل (Ciancarini، 2024).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام

يُعتبر تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام النتيجة المرجوة والمحورية لهذه الدراسة، وهو المتغير التابع الذي يُقاس بناءً على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الذكية. الشفافية تعني قدرة الجهات الحكومية على توفير المعلومات بشكل واضح ومفتوح للمواطنين وأصحاب المصلحة، مما يقلل من فرص التلاعب أو الفساد ويزيد من الثقة في المؤسسات الحكومية. أما المساءلة فهي الالتزام بتحمل المسؤولية عن القرارات والإجراءات المتخذة، وضمان وجود آليات فعالة لرصد الأداء ومعالجة الانحرافات. تعزيز هذين المفهومين يعكس جودة الحوكمة ومستوى التزام القطاع العام بالمبادئ الأخلاقية والإدارية. ولهذا فإن التركيز على الشفافية والمساءلة لا يعزز فقط كفاءة العمل الحكومي، بل يرفع من مستوى الثقة العامة ويساعد في تحقيق التنمية المستدامة عبر بناء مؤسسات مسؤولة وفعالة (Pricopoaia، 2025).

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تتفاعل المتغيرات المستقلة الثلاثة بشكل تكاملي لتحقيق الهدف الرئيسي، وهو تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام. فالتكنولوجيا المتقدمة تسهل توفير المعلومات وتوثيق العمليات، مما يدعم هيكل الحوكمة والرقابة في تنفيذ مهامه بكفاءة أكبر، بينما تضمن الموارد البشرية المؤهلة تنفيذ هذه السياسات والالتزام بالمعايير المطلوبة. غياب أو ضعف أي من هذه المتغيرات يؤدي إلى قصور في تحقيق الشفافية والمساءلة. فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي دون وجود رقابة مؤسسية قوية، ولا

يمكن للرقابة أن تكون فعالة دون وجود كفاءات إدارية مدربة وملتزمة. لذا، فإن نجاح الحوكمة الذكية في القطاع العام يتطلب  
تناغمًا متوازنًا بين هذه العوامل لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

## 2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من الدراسة حجر الأساس لفهم البنية النظرية التي قامت عليها هذه الدراسة، حيث تطرق إلى تحليل المفاهيم الأساسية والعلاقات الجوهرية بين العوامل المختلفة المؤثرة في أداء القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وقد ركز الفصل على دراسة التفاعلات بين مجموعة من العناصر، وكيف يمكن أن يسهم تكاملها وتداخلها في تحسين الأداء المؤسسي، بما يعزز الشفافية ويضمن المساءلة الفعالة.

لقد تم عرض هذا الجانب بشكل متعمق، مع التركيز على كيفية ارتباط هذه العناصر ببعضها البعض في السياق الإداري والحوكيمي، مما وفر إطارًا واضحًا لفهم الديناميكيات الداخلية للقطاع العام. كما تناول الفصل الطرق التي يمكن من خلالها أن يسهم هذا التكامل في رفع مستوى الالتزام بالمعايير الأخلاقية والإدارية، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أهمية هذا الفصل تتجلى في كونه يتيح للباحثين وصناع القرار التعرف على الروابط الجوهرية بين العناصر المختلفة، وفهم كيفية تأثير كل عنصر على الآخر. هذا الفهم يعزز القدرة على وضع استراتيجيات فعالة، سواء في صياغة السياسات أو في اتخاذ القرارات اليومية، بما يضمن تحقيق أهداف الحوكمة الذكية في القطاع العام. إضافة إلى ذلك، فإن الفصل يوفر الأساس المنطقي الذي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية، ويعمل كمرشد لتحديد النقاط القابلة للتحسين وتعزيز الفاعلية المؤسسية.

إن ما قدمه هذا الفصل من تحليل شامل يوضح أن أي تطوير للقطاع العام لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا أخذ في الاعتبار الترابط بين مختلف العناصر المؤثرة، وكيفية إدارتها بطريقة متكاملة وذكية. ومن هنا تظهر قيمة هذا الفصل ليس فقط في تقديم المعرفة النظرية، بل في توجيه الممارسات العملية التي من شأنها رفع مستويات الشفافية والمساءلة في المملكة العربية السعودية، وهو الهدف الأساسي لهذه الدراسة.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                 |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الاسئلة العامة                                                       |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                   |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                   |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                          |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تعتمد الجهات الحكومية على أنظمة حوكمة ذكية في إدارة العمليات الإدارية.  |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم تقنيات الحوكمة الذكية في تحسين شفافية الإجراءات الحكومية.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم استخدام الأنظمة الرقمية لتتبع أداء الخدمات الحكومية بشكل مستمر.     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر الحوكمة الذكية بيانات دقيقة وموثوقة لدعم اتخاذ القرار.             |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم الأنظمة الذكية في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن التدخل البشري. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم عرض البيانات الحكومية بشكل مفتوح وواضح عبر المنصات الرقمية.         |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساعد الحوكمة الذكية في تعزيز إمكانية الوصول إلى المعلومات الحكومية.    |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم التقنيات الذكية في تحسين سرعة الاستجابة للطلبات الحكومية.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تطبيق معايير واضحة للمساءلة الإدارية عبر الأنظمة الرقمية.           |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم الحوكمة الذكية في كشف الانحرافات والمخالفات الإدارية مبكرًا.       |

|            |       |                   |          |               |                                                                                                     |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم ربط أداء الموظفين والجهات الحكومية بمؤشرات رقمية دقيقة.                                         |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساعد الأنظمة الذكية في تعزيز الرقابة على الأداء الحكومي.                                           |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم الحوكمة الذكية في رفع مستوى النزاهة داخل القطاع العام.                                         |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم استخدام التحليلات الذكية لدعم عمليات التدقيق والمراجعة.                                         |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تؤدي الحوكمة الذكية إلى تحسين كفاءة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.                             |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | حققت الجهات الحكومية مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة بفضل الحوكمة الذكية.                        |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم الحوكمة الذكية بشكل عام في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. |

- <https://forms.gle/LBSpzaav4MXSyKLm9>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                                                                                        | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى تطبيق<br>الحكومة الذكية في<br>الجهات الحكومية من<br>خلال توظيف التقنيات<br>الرقمية والأنظمة الذكية<br>في الإدارة واتخاذ القرار | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى الشفافية<br>الرقمية من حيث إتاحة<br>المعلومات والبيانات<br>الحكومية وسهولة<br>الوصول إليها                                     | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فاعلية المساءلة<br>الإدارية والإلكترونية في<br>متابعة الأداء ومحاسبة<br>المسؤولين                                                    | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس كفاءة الأنظمة<br>الذكية في دعم الرقابة<br>الداخلية وتعزيز النزاهة<br>والحد من الممارسات غير<br>النظامية                              | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس أثر الحوكمة<br>الذكية على تعزيز<br>الشفافية والمساءلة<br>وتحسين الأداء المؤسسي<br>في القطاع العام                                    | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### - المراجع العربية

- السيد, د. م. (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_366918\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_366918_0.html)
- نجا, ش. (2025). حوكمة القطاع العام: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية و جمهورية مصر العربية . Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/284043>

### - المراجع الأجنبية

- Abisado, M. B. (2025). Technology and Trust in Governance: Transforming Public Service for the Digital Era. Retrieved from <https://www.preprints.org/manuscript/202508.1251>
- Barbera, C. (2025). Governance and Accountability in Reshaping Public Services: Open Challenges and Wicked Problems of the 21st Century. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.70012>
- Ciancarini, P. (2024). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378027364\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Public\\_Administrations\\_a\\_Guided\\_Tour\\_For\\_Computer\\_Scientists](https://www.researchgate.net/publication/378027364_Digital_Transformation_in_the_Public_Administrations_a_Guided_Tour_For_Computer_Scientists)
- Helbing, p. (2023). Democracy by Design: Perspectives for Digitally Assisted, Participatory Upgrades of Society. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877750323001217>
- Kenza, B. (2025). The Role of Digital Transformation in Enhancing E-Government: Requirements, Challenges, Solutions & a Proposed Model. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/398154667\\_The\\_Role\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Enhancing\\_E-Government\\_Requirements\\_Challenges\\_Solutions\\_a\\_Proposed\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/398154667_The_Role_of_Digital_Transformation_in_Enhancing_E-Government_Requirements_Challenges_Solutions_a_Proposed_Model)
- Lloret, Á. (2025). A Data-Driven Framework for Digital Transformation in Smart Cities: Integrating AI, Dashboards, and IoT Readiness. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12390479/>
- Malodia, S. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005357>

Pricopoaia, O. (2025). The implications of digital transformation and environmental innovation for sustainability. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25000630>

Tahir, M. I. (2025). Can digital transformation improve the transparency and accountability of Indonesian public governance? Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383042465\\_Can\\_digital\\_transformation\\_improve\\_the\\_transparency\\_and\\_accountability\\_of\\_Indonesian\\_public\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/383042465_Can_digital_transformation_improve_the_transparency_and_accountability_of_Indonesian_public_governance)

Waara, Å. (2025). Examining Digital Government Maturity Models: Evaluating the Inclusion of Citizens. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/73>