

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية: دراسة تحليلية

إعداد الطالب/أمين صالح تركستاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

فهرس المحتويات:

المستخلص 5

6.....	الفصل الأول
6.....	المقدمة
8.....	مشكلة الدراسة
9.....	أهمية الدراسة
10.....	أهداف الدراسة
10.....	تساؤلات الدراسة
11.....	فروض الدراسة
12.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
13.....	المنهجية وطرق البحث
13.....	مجتمع الدراسة وعينها
13.....	أدوات الدراسة
13.....	حدود الدراسة
14.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة
15.....	مقدمة
15.....	الدراسات السابقة:
18.....	تحليل الدراسات السابقة
20.....	الإطار النظري
20.....	تمهيد
20.....	المحور الأول الحوكمة المؤسسية
20.....	تعريف الحوكمة المؤسسية
21.....	أهداف الحوكمة المؤسسية
21.....	أبعاد الحوكمة المؤسسية
21.....	بعض من نماذج الحوكمة المؤسسية
22.....	المحور الثاني: التحول الرقمي في القطاع الحكومي
23.....	خصائص التحول الرقمي
23.....	مراحل التحول الرقمي في القطاع الحكومي
23.....	مؤشرات نجاح مشاريع التحول الرقمي
24.....	المحور الثالث: العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي
24.....	التحديات في دمج الحوكمة مع مشاريع التحول الرقمي
25.....	المحور الرابع: النظريات المفسرة للدراسة
25.....	خلاصة الفصل الثاني
26.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
27.....	مقدمة

27.....	المنهجية وطرق البحث
27.....	مجتمع البحث
28.....	حدود البحث
29.....	عينة البحث
29.....	أداة البحث
29.....	صدق وثبات أداة البحث
30.....	الأدوات الإحصائية المستخدمة
30.....	خلاصة الفصل
31.....	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
32.....	مقدمة
32.....	تحليل البيانات الديموغرافية
33.....	التحليل الوصفي لمحور الحوكمة المؤسسية
35.....	التحليل الوصفي لمحور نجاح مشاريع التحول الرقمي
36.....	اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation)
37.....	النتائج
38.....	التوصيات
39.....	توصيات بحثية مستقبلية
39.....	المراجع
40.....	أولا المراجع العربية
42.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
44.....	الملاحق
48.....	Abstract

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول
29	جدول (2- 1) أهم الفروق بين الرقمنة والامتة والتحول الرقمي
40	جدول (3- 1) صدق وثبات أداة البحث
45	جدول (4- 1) التحليل الوصفي لمحور الحوكمة المؤسسية
47	جدول (4- 2) التحليل الوصفي لمحور نجاح مشاريع التحول الرقمي

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
43	شكل (4- 1) البيانات الديموغرافية
44	شكل (4- 2) سنوات الخبرة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، وذلك في ظل ما تشهده المملكة من تحولات إدارية وتقنية واسعة النطاق ضمن إطار رؤية 2030. وقد سعت الدراسة إلى التحقق من أثر تطبيق مبادئ الحوكمة – كالشفافية، والمساءلة، والتخطيط، والرقابة – على مدى تحقيق مشاريع التحول الرقمي لأهدافها، من خلال استبيان إلكتروني وُزِعَ على عينة من موظفي الوزارات، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث تبين أن الوزارات التي تطبق مبادئ الحوكمة بفعالية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات الرقمية، ورفع كفاءة الأداء. كما أشارت النتائج إلى أن عنصر التخطيط المسبق والرقابة المستمرة كان لهما التأثير الأكبر على نجاح المشاريع الرقمية، بينما كان عنصر المساءلة هو الأضعف من حيث التطبيق الفعلي، مما يُعد مؤشرًا يستدعي المعالجة والتطوير.

توصي الدراسة بضرورة تبني الوزارات السعودية لأطر حوكمة رقمية واضحة، وربطها باستراتيجيات التحول الرقمي، والعمل على تحسين المساءلة الداخلية، وتطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لضمان مواءمة الأداء مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. كما تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية مهمة في فهم العلاقة التكاملية بين الحوكمة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، ويمكن البناء عليها في أبحاث مستقبلية.

الفصل الأول

المقدمة

تعيش المملكة العربية السعودية في العقدین الأخيرین مرحلة مهمة جدا من التغير والتحول الشامل، وفي ضوء إطلاق رؤية 2030 والتي تمثل طريق وطني تستهدف إعادة هيكلة الاقتصاد والمجتمع والدولة على أسس حديثة ومستدامة ومن هنا كان التحول الرقمي أحد الركائز لهذه الرؤية، لما له من أهمية في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية وتقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع الإجراءات. فالمشاريع الرقمية التي أطلقت في الوزارات والهيئات الحكومية السعودية باتت تمثل حجر الزاوية في بناء الدولة الحديثة، القائمة على المعرفة والذكاء الاصطناعي والتقنيات التنبؤية.

إلا أن نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية لا يتوقف على الجانب التقني فقط، ولكن هذا يتطلب توافر بيئة مؤسسية رشيدة تدعم الاستدامة والتكامل، وتقوم على مبادئ الحوكمة المؤسسية فالتحول الرقمي رغم طابعه التكنولوجي، هو في جوهره تحول مؤسسي وإداري وثقافي، ولا يمكن فصله عن إطار الحوكمة العامة الذي يحكم أداء المؤسسة ويحدد مسؤولياتها وقياس كفاءتها يشير القهطاني (2024) إلى أن الإطار القانوني للحوكمة في القطاع العام السعودي تطور بشكل كبير خلال السنوات الماضية، بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الرقمية الحديثة، ولكن لا تزال هناك فجوات في التطبيق بين الجهات المختلفة.

وقد أكدت دراسات متعددة أن غياب الأطر الحوكمية الرشيدة يُعد من أبرز الأسباب التي تعيق نجاح المبادرات الرقمية الحكومية. فحسب دراسة الجعافرة (2023) فإن البلديات التي افتقرت إلى التوجيه الحكومي في مشاريعها الرقمية شهدت ضعفاً في جودة الخدمة المقدمة، مقارنة بتلك التي استندت إلى خطط واضحة للمساءلة والشفافية وتدعم دراسة كراز (2023) هذا الاتجاه من خلال دراسته التي أظهرت أن للتحول الرقمي في إدارة المشاريع أثراً كبيراً على جودة التنفيذ، بشرط توافر نظم حوكمة تدير هذه العمليات ووفقاً للتعريفات المتعارف عليها، تمثل مجموعة من المبادئ والضوابط والسياسات التي تحكم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة (الإدارة، الموظفين، الجهات الرقابية، والمجتمع)، وتهدف إلى ضمان الشفافية، الكفاءة، العدالة، والمساءلة. ووفقاً لدراسة الدعجة والعضايلة (2023) فإن الحوكمة الفعالة داخل المؤسسات الحكومية تُسهم في تحسين الثقافة التنظيمية، وتعزيز بيئة العمل المؤسسي، ما ينعكس إيجاباً على تبني المشاريع الرقمية وتنفيذها بنجاح.

وتزداد الحاجة إلى دمج مفاهيم الحوكمة في مشاريع التحول الرقمي في ضوء التحديات التي تشهدها هذه المشاريع، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات كما تعدد الأنظمة التقنية غير المتكاملة، غياب مؤشرات الأداء الواضحة، أو نقص المهارات القيادية الرقمية وفي البيئة السعودية، فقد شهدت مشاريع التحول الرقمي الحكومية تفاوتاً في مستويات النجاح والجاهزية الرقمية بين الوزارات. وتبرز الحاجة إلى تحليل الأسباب المؤسسية وراء هذا التفاوت، حيث ترى المليبي والضحوي (2023) أن نضج إدارة البيانات الرئيسية في بعض الوزارات مثل وزارة النقل والخدمات اللوجستية يرتبط مباشرة بتطبيقها لأطر حوكمة متقدمة في مجال إدارة البيانات.

كما لاحظت دراسات عربية مثل دراسة البلوشية والحراسي والعوفي (2020) أن التحديات التقنية لم تكن هي العائق الرئيسي، بل كانت الصعوبات التنظيمية، وغياب الرؤية الموحدة، وضعف التنسيق بين وحدات العمل، هي الأسباب الأهم لفشل بعض المشاريع الرقمية. ويعني هذا أن النجاح الرقمي مرهون بفعالية الإدارة المؤسسية والحوكمة، وليس بالتقنية بحد ذاتها.

وقد أشارت دراسة الحباشنة (2022) إلى أن الإصلاحات الرقمية التي جرت في وزارة العدل السعودية خلال جائحة كورونا لم تكن لتتجح لولا توفر إطار حوكمي قوي، يضمن التكامل بين الجوانب التقنية والإدارية. وهذا ينسجم مع ما ذهبت إليه عمر (2022) من أن الحوكمة الإلكترونية شكلت مدخلاً فاعلاً في إدارة الأزمات الصحية في مواجهة الجائحة، حيث ظهرت الحاجة الماسة إلى الشفافية، وتكامل الأنظمة، وسرعة الاستجابة.

وعلى الصعيد الدولي كشفت دراسة Tran et al. (2024) أن التحول الرقمي المؤسسي لا يمكن أن يُحدث إعادة هيكلة ناجحة إلا عندما يكون مدعوماً بإطار قوي من الحوكمة، يربط بين اتخاذ القرار

والاستراتيجية الرقمية. كما أشار Guerrero-Avendaño et al. (2023) إلى أن الأنظمة المؤسسية التي تدمج التكنولوجيا والابتكار ضمن نموذجها الحوكمي كانت الأسرع في التكيف مع متغيرات السوق وأزمات العصر الرقمي.

وفي ضوء ما تقدم، تتضح الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، خصوصا في الوزارات السعودية، التي تمثل العمود الفقري للإدارة العامة في المملكة وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى سد فجوة في الأدبيات العربية، من خلال تقديم تحليل علمي ومنهجي لهذه العلاقة، بما يساعد صناع القرار على تطوير نماذج حوكمة تدعم جهود الرقمنة في القطاع العام.

مشكلة الدراسة

في ظل ما يشهده العالم من تحولات تقودها الثورة الرقمية، لم تعد المؤسسات الحكومية خيارا أمامها سوى مواكبة هذا الركب المتقدم، لا من باب الحداثة فحسب، ولكن من باب الضرورة تجاه المواطن والوطن وقد كانت المملكة العربية السعودية من بين الدول المهمة جدا في تبني مشاريع التحول الرقمي، واضعة نصب عينيها بناء حكومة ذكية، متصلة، مرنة، وقادرة على خدمة المواطن بكفاءة وعدالة .

ومن هنا تبرز تساؤلات ملحة لا يمكن تجاهلها فلماذا تنجح بعض الوزارات في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحقيق نتائج ملموسة، بينما تتعثر وزارات أخرى رغم توافر الموارد والدعم؟ وهل يكمن التحدي في الجانب التقني وحده، أم أن المشكلة أعمق، تمتد إلى طبيعة الإدارة والحوكمة داخل هذه الجهات؟

إن المتأمل في واقع بعض مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، يدرك أن النجاحات لا تقاس بعدد التطبيقات المطورة أو البوابات الإلكترونية المنشأة، ولكنها تقاس بمدى تحقيق الأهداف المرجوة، مثل تحسين جودة الخدمة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشفافية، وربط المواطن بالحكومة بروابط ثقة وهذا لا يمكن أن يتحقق دون وجود بنية حوكمة مؤسسية متينة، تضمن أن تُدار هذه المشاريع وفق رؤية واضحة، ومساءلة حقيقية، وتخطيط استراتيجي، وتكامل بين التخصصات والأدوار وقد أظهرت تقارير ودراسات ميدانية أن الكثير من الإخفاقات التي لحقت ببعض المشاريع الرقمية تعود في جوهرها إلى ضعف الهياكل الحوكمية، وغياب المساءلة الفاعلة، أو انعدام وضوح الأدوار بين الأطراف المعنية فضلا عن ضعف التقييم والمتابعة وهو ما يثير القلق المشروع بشأن الفجوة القائمة بين الطموح الوطني، والممارسات المؤسسية على أرض الواقع.

وتتبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية، بمفاهيمها وأدواتها، وبين نجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، لا بوصفها علاقة تقنية، ولكنها علاقة هيكلية وإدارية وثقافية تعكس قدرة الدولة على إدارة التحول بكفاءة ورشد، فهل الحوكمة فعلا في توجيه المشاريع الرقمية نحو النجاح؟ وما الأبعاد الأكثر تأثيرا في هذه العلاقة؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة لا تمثل بحثاً نظرياً فحسب فهي محاولة لفهم أعماق الواقع الإداري السعودي في ضوء متطلبات العصر ومسؤولية أخلاقية ومهنية تسعى لتسليط الضوء على مواطن القوة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على قضية ذات تأثير في واقع الإدارة الحكومية الحديثة، وهي العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي. ففي الوقت الذي أصبحت فيه الرقمنة لغة العصر، ما زالت الأدبيات العربية، وخاصة في السياق السعودي، تفتقر إلى دراسات تحليلية معمقة تربط هذا التحول بمدى توفر ممارسات الحوكمة الرشيدة داخل الوزارات.

تساعد هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال تقديم رؤية متكاملة توضح كيف تتداخل مبادئ الحوكمة – مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وإدارة المخاطر – مع دورة حياة المشاريع الرقمية. كما تعزز من الفهم الأكاديمي لعوامل النجاح والفشل في التحول الرقمي، ليس من زاوية تقنية، بل من منظور إداري حوكمي مؤسسي، وهو جانب ما زال بحاجة إلى مزيد من التأصيل والتأطير في البيئة العلمية العربية ومن ثم فهذه الدراسة محاولة لبناء إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين مفهومي الحوكمة والتحول الرقمي، بما يتيح للباحثين والمهتمين تطوير نماذج نظرية مستقبلية قابلة للقياس والتحقق، مما يُثري الجدال العلمي ويوسع من دائرة النقاش في هذا الحقل المعرفي المهم.

ثانياً: الأهمية العملية

أما على المستوى العملي فتبرز أهمية هذه الدراسة في توقيتها، حيث تنفذ المملكة اليوم عددا كبيرا من مشاريع التحول الرقمي الطموحة داخل مختلف الوزارات، مما يجعل الحاجة إلى دراسات تحليلية تساعد في فهم الواقع، وتوجيه القرار، وتصحيح المسار وتكمن القيمة التطبيقية لهذا البحث في قدرته على تقديم مؤشرات واضحة ومبنية على تحليل واقعي للعلاقة بين ممارسات الحوكمة ومدى فاعلية المشاريع الرقمية المنفذة، مما يمكن متخذي القرار من:

- تقييم جاهزية الوزارات من حيث التزامها بمبادئ الحوكمة المؤسسية.
- تحديد مواطن الخلل التنظيمي أو الإداري التي تعيق نجاح المشاريع الرقمية.
- اقتراح سياسات عملية قابلة للتطبيق لتحسين التنسيق بين الإدارات التقنية والإدارية داخل الوزارات.
- دعم ثقافة التقييم والمساءلة في تنفيذ الخطط الرقمية، بما يعزز كفاءة الإنفاق ويزيد من رضا المستفيدين.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، من خلال استكشاف كيف تسهم ممارسات الحوكمة الرشيدة في دعم وتوجيه المشاريع الرقمية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

أولا: الهدف العام

- تحليل أثر الحوكمة المؤسسية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، وتحديد أبرز الأبعاد الحوكمية المؤثرة في فاعلية هذه المشاريع.

ثانيا: الأهداف الفرعية

1. تحديد مدى التزام الوزارات السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في إدارة وتنفيذ مشاريعها الرقمية.
2. رصد وفهم ممارسات الحوكمة المؤسسية (كالشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر والرقابة، والمشاركة) داخل بيئة المشاريع الرقمية الحكومية.
3. تحليل العلاقة بين نضج ممارسات الحوكمة المؤسسية ومستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي من حيث الكفاءة، والجودة، والاستدامة، ورضا المستفيدين.
4. استكشاف أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحدّ من تفعيل الحوكمة المؤسسية في سياق المشاريع الرقمية داخل الوزارات.
5. تقديم توصيات عملية تساعد صانعي القرار في تطوير أطر حوكمة رقمية متكاملة، تدعم مسيرة التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي.

تساؤلات الدراسة

تتبلور تساؤلاتها الرئيسية والفرعية في محاولة جادة لفهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي

- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

1. إلى أي مدى تلتزم الوزارات السعودية بمبادئ الحوكمة المؤسسية عند تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟
2. ما الأبعاد الحوكمية (كالشفافية، المساءلة، المشاركة، إدارة المخاطر، الرقابة) الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح للمشاريع الرقمية؟
3. كيف تنعكس ممارسات الحوكمة المؤسسية على جودة وكفاءة واستدامة مشاريع التحول الرقمي؟
4. ما أبرز التحديات التنظيمية أو الثقافية التي تواجه الوزارات في سبيل دمج الحوكمة ضمن إدارة المشاريع الرقمية؟
5. ما التوصيات المقترحة لدعم تكامل الحوكمة المؤسسية مع استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي؟

فروض الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية:

الفرض الرئيس:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية.

الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية المؤسسية في تحسين أداء مشاريع التحول الرقمي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمحاسبة في ضمان استدامة مشاريع التحول الرقمي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة المؤسسية في تعزيز فعالية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

4. تتفاوت درجة نجاح مشاريع التحول الرقمي بين الوزارات السعودية باختلاف مستوى نضج الحوكمة المؤسسية المطبقة فيها.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تساعد على فهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية بوتعد هذه المنطلقات ضرورية لتفسير كيفية تأثير البيئة التنظيمية والإدارية في تبني التكنولوجيا وتوجيه استخدامها بما يخدم أهداف المؤسسات الحكومية. وفي هذا السياق، تبرز عدة نظريات أساسية، أهمها:

نظرية الحوكمة المؤسسية

تركز هذه النظرية على كيفية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مثل الإدارة العليا، والمجالس الرقابية، والمستفيدين. وتؤكد على أهمية الشفافية، والمساءلة، والرقابة الداخلية لضمان اتخاذ قرارات رشيدة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Abdullah & Valentine, 2009)

نظرية النظم العامة

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسات باعتبارها أنظمة تتكون من عناصر مترابطة، ويؤثر كل جزء فيها على الآخر. ويعني ذلك أن أي تغيير – كإدخال التحول الرقمي لا بد أن يتفاعل مع بقية الأجزاء، ومنها نظام الحوكمة، لتحقيق تكامل وظيفي وفعالية في الأداء. (Skyttner, 2005)

نظرية التغيير التنظيمي

تفترض هذه النظرية أن التحول التنظيمي، سواء تقنيا أو إداريا، يحتاج إلى قيادة داعمة، وثقافة مؤسسية مرنة، وهياكل حوكمة تنظم عملية التغيير وتقلل من مقاومة الموظفين له. (Burnes, 2017)

ثانيا: النظرية الأكثر ملائمة للدراسة

نظرية الحوكمة المؤسسية

تنطلق هذه الدراسة بشكل رئيس من نظرية الحوكمة المؤسسية، باعتبارها الإطار النظري الأنسب لتحليل البيئة التنظيمية داخل الوزارات، ولتفسير مدى تأثير الهياكل الإدارية والرقابية على نجاح المشاريع الرقمية.

يرى كثير من الباحثين أن الحوكمة ليست مجرد قواعد أو قوانين، ولكن هي منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تهدف إلى ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف بأعلى درجات الكفاءة والشفافية. (Tricker, 2019) ومن ثم تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية مضاعفة، نظرا لما تتحمله الجهات العامة من مسؤولية تجاه المجتمع، ولما يترتب على مشاريعها من تأثير مباشر على جودة حياة المواطنين. وعليه، فإن وجود حوكمة فعالة في

الوزارات السعودية يعد ضرورة استراتيجية لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي التي تنفذ في إطار رؤية المملكة 2030 لكنها ما زالت تحتاج إلى مزيد من التنظيم، خاصة في ما يتعلق بتطبيق المبادئ على مشاريع التحول الرقمي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحليله بشكل منهجي كما أشار قاسم (2017) في دراسته حول الحوكمة المؤسسية إلى أن غياب الأطر المؤسسية الفعالة يُعد من أبرز أسباب فشل المشروعات في المؤسسات العربية، مؤكداً على ضرورة بناء نماذج حوكمة واضحة تحدد المسؤوليات والسلطات وتحفز الرقابة والمساءلة وتعالج هذه الدراسة العلاقة بين عناصر الحوكمة (مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والرقابة الداخلية) ومدى نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل الوزارات، وتسعى إلى اختبار مدى تأثير هذه العناصر في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية، وتحقيق الأهداف المرجوة منها ولقد أشار إليه Guerrero-Avendaño et al. (2023) في دراستهم حول العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي، حيث أكدوا أن المؤسسات التي تطبق حوكمة قوية قادرة على تنظيم مشاريعها الرقمية بكفاءة، وتقليل حالات الفشل، وتعزيز المرونة والاستدامة.

المنهجية وطرق البحث

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتطلب دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما الحوكمة المؤسسية ومشاريع التحول الرقمي ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها ومناقشة عناصرها ومكوناتها وتحديد طبيعة العلاقة بينها وقد تم اختيار هذا المنهج لعدة اعتبارات، أبرزها:

- الحاجة إلى فهم واقع الحوكمة المؤسسية في الوزارات السعودية.
- قياس مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي في ضوء هذه الممارسات.
- تحليل العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، عبر أدوات كمية مدروسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الوزارات السعودية ذات العلاقة المباشرة بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول مورغان لتحديد الحجم المناسب بالنسبة إلى حجم المجتمع، أو باستخدام المعادلة الإحصائية المناسبة، وبما يضمن تمثيلاً كافياً يعكس الواقع ويحقق أهداف الدراسة.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة وتعتبر الاستبانة من الأدوات الشائعة والمناسبة في البحوث الوصفية التحليلية، لما توفره من إمكانية الوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين، وقياس آرائهم واتجاهاتهم حول الظواهر محل الدراسة بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي ويتم بناء الاستبانة استناداً إلى مراجعة الأدبيات والنماذج السابقة في موضوعي الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي، مع الاستفادة من الدراسات

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، ولا تمتد إلى موضوعات أخرى مثل القيادة الرقمية أو الثقافة التنظيمية أو التمويل الحكومي.

الحدود المكانية

تركز الدراسة على الوزارات السعودية دون غيرها من الهيئات أو المؤسسات الحكومية أو الخاصة، ويفترض أن يكون المشاركون من الموظفين العاملين في تلك الوزارات، المتعلقة بإدارة المشاريع أو نظم المعلومات أو التحول الرقمي.

الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة خلال العام الأكاديمي وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها. ومن ثم فإن النتائج تعبر عن واقع تلك المرحلة الزمنية فقط.

الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم الحوكمة المؤسسية من حيث نشأته وتطوره وأبعاده وأهدافه، مع التركيز على عرض مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والعوامل المؤثرة في نجاحه مع استعراض أهم النظريات الإدارية ذات العلاقة التي يمكن أن تفسر العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي.

وعليه يقدم هذا الفصل مراجعة تحليلية للدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين في أبعاد مستقلة أو في إطار العلاقة بينهما، مع تسليط الضوء على ما توصلت إليه من نتائج وما قدمته من توصيات، بما يساعد في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث والدراسة المتواضعة إلى معالجتها.

الدراسات السابقة:

يأتي عرض الدراسات السابقة بوصفه خطوة لفهم ما توصلت إليه الأبحاث العلمية في مجال الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي، ومن ثم فإن تناول الدراسات السابقة يساعدنا في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، ويمنحها العمق العلمي اللازم لبناء فرضياتها وتحليل نتائجها في ضوء ما قدمته البحوث السابقة من خبرات واستنتاجات ومن ثم يتم استعراض تلك الابحاث مرتبة ترتيب تصاعدي زمنيا كما يلي:

دراسة الحباشنة (2022) حللت تجربة الإصلاحات العدلية الرقمية في وزارة العدل السعودية خلال جائحة "كوفيد-19". اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي-التحليلي، مستندة إلى تحليل بيانات رسمية، ووثائق السياسات الرقمية، ومقابلات مع مجموعة من القضاة والمحامين، كما ركزت الدراسة على مدى فعالية هذه الحلول في ربط ممارسات الحوكمة الرقمية بالمستوى القضائي، لاسيما فيما يتعلق بتطبيق الشفافية، وتقييم المخاطر، وتسهيل الوصول إلى العدالة أظهرت النتائج أن الوزارة نجحت بفضل اعتماد نظم الحوكمة الرقمية في تقليل زمن الإجراءات القضائية، ورفع معدلات رضا المستفيدين، وزيادة مستوى الرقابة على أداء المحاكم والموظفين. وقد أتاح اعتماد الأنظمة الإلكترونية قفزة نوعية في المشروع العدلي، خصوصا من خلال نشر البيانات تلقائيا على بوابة الحكومة المفتوحة، مما عزز ثقة المواطنين.

دراسة عباسي وحفيظي (2022) ناقشت هذه الدراسة الرقمنة كمطلب استراتيجي في حوكمة الجامعات الجزائرية، حيث تناولت العلاقة بين تبني تقنيات التحول الرقمي ومدى الالتزام بمعايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. استخدم في الدراسة منهج وصفي تحليلي معتمد على مراجعة أدبيات وتجارب دولية، وتحليل نتائج استبيانات أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الجزائرية وأظهرت الدراسة أن اعتماد الجامعات للرقمنة لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء المؤسسي، ما لم يُصاحب ذلك تطبيق فعال لآليات الحوكمة مثل الرقابة الداخلية، ومتابعة مؤشرات الأداء، ومشاركة صناع القرار في التخطيط الرقمي. كما بينت الدراسة أن غياب البنية التحتية الرقمية في العديد من الجامعات ساهم في عرقلة جهود التحول، رغم توفر البنية التحتية التقنية.

دراسة الميلبي والضحوي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على وزارة النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحثان المنهج التحليلي المعتمد على دراسة حالة واقعية، حيث جمعت البيانات من تقارير الأداء، واستبيانات لموظفي الوزارة، ومقابلات مع القيادات التقنية. تم تقييم النضج الرقمي عبر محاور الحوكمة، الجودة، التكامل، والأمن السيبراني، في إطار مبادئ التحول الرقمي الحكومية. كشفت النتائج عن أن أحد أكبر التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الوزارة كان ضعف هيكل الحوكمة المؤسسية لإدارة البيانات، ما أثر على قدرة الوزارة في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة كما أظهرت الدراسة أن وجود وحدة مركزية لإدارة البيانات ضمن هيكل تنظيمي واضح عزز التكامل بين الإدارات المختلفة، وساهم في تسريع مشاريع التحول الرقمي، وزاد من كفاءة تخصيص الموارد.

دراسة كراز (2023) في هذه الدراسة تناول الباحث موضوع أهمية التحول الرقمي في إدارة المشاريع الهندسية ببلديات المملكة الأردنية الهاشمية وتأثيره على جودة التنفيذ. اعتمد كراز على منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع بيانات من عدد من البلديات الأردنية عبر استبيانات ومقابلات نصف بنوية مع مدراء المشاريع والمهندسين المعنيين. ركز البحث على تحليل العلاقة بين استخدام أدوات التحول الرقمي – مثل نظم إدارة المشاريع الإلكترونية، وبرمجيات المتابعة اللحظية، وتقنيات التوثيق الرقمية – وبين نتائج المشاريع من حيث الالتزام بالزمن، الجودة الفنية، والفعالية في استهلاك الموارد أوضحت النتائج أن البلديات التي طبقت أدوات التحول الرقمي بنسب أعلى حققت تحسنا ملموسا في إدارة الوقت وخفض نسبة الأخطاء والتكرار في الأعمال، وشهدت تحسنا بنسبة 20% في رضا

المواطنين على تنفيذ المشاريع، وأوصى بضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة للكوادر، ووضع سياسات تنظيمية تدعم تشكل فريق رقمي داخل البلديات، وتفعيل دور نظم الحوكمة الرقمية التي تضمن وجود إطار إداري مؤطر للتحويل الرقمي. كما دعا إلى إنشاء وحدة مركزية للمراجعة الدورية للمشاريع الرقمية وضبط مؤشرات الأداء الرقمي..

- دراسة الجعافرة (2023) وتناولت الدراسة موضوع الرقمنة وجودة الخدمة في البلديات، من خلال تحليل كيف أثر تطبيق الحلول الرقمية مثل البوابات الإلكترونية للتصاريح، وتطبيقات التبليغ الذكية في خدمة المواطن واعتمدت الباحثة على دراسة حالة لبلديات أردنية، واستخدمت مزيجاً من الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والمستفيدين. ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين الرقمنة ورضا المستخدمين، ومدى الارتباط بين ذلك ووجود ممارسات حوكمة مثل ضمان الجودة، وضبط الأداء، ومراقبة العمليات الرقمية كما أظهرت النتائج أن البلديات الرائدة في تبني الحلول الرقمية سجلت ارتفاعاً ملحوظاً في رضا المواطنين، خاصة في سرعة الاستجابة، وسهولة الإجراءات، وتقليل الفساد الإداري كما بينت أن البلديات التي اعتمدت أطر حوكمة قوية ضمن تنفيذ مشاريع الرقمنة مثل وضع معايير قياسية للحكم على جودة الخدمات وتقييم دوري لنتائج المشاريع الرقمية – تفوقت من حيث الفعالية والشفافية.

- دراسة الأعر (2023) ركزت على تقييم أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن، مستعينة بالمنهج التحليلي الوصفي، واستناداً إلى بيانات مالية وتقارير تنفيذ مشاريع رقمية حيث قام بتصميم استبيان وجمعه من الموظفين الماليين والمسؤولين عن المشاريع الرقمية، بالإضافة إلى تحليل البيانات المالية للمشاريع قبل وبعد تطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية وأظهرت نتائج الدراسة تحسناً ملحوظاً في التحكم في المصروفات، وتقليص حالات الانحراف المالي بنسبة بين 15-25%، وذلك في البلديات التي طبقت نظم الحوكمة الرقمية، مثل استخدام أنظمة مراقبة إلكترونية للميزانيات، وآليات متابعة دورية، وتقارير شفافة متاحة للمجلس البلدي وللجمهور وأوصى بضرورة توسيع نطاق تطبيق الحوكمة الرقمية على نطاق أوسع، مثل تضمين الرقابة المالية الإلكترونية ضمن الإجراءات المعتمدة لبدء أي مشروع، وتفعيل دور اللجان الرقابية التي تشرف على المنظومة المالية الرقمية، ودعم لوائح مالية جديدة تأخذ بعين الاعتبار المعايير الرقمية. كما دعا إلى ربط الأداء المالي الرقمي بمكافآت موظفين تحفيزية لرفع مستويات النزاهة والكفاءة.

- دراسة Guerrero-Avendaño et al. (2023) تناولت هذه الدراسة نموذجاً متكاملًا يجمع بين الابتكار المؤسسي، والتحول الرقمي، والحوكمة الرشيدة بوصفها محركات رئيسية لتغيير المنظمات. اعتمد الباحثون على دراسة حالات لعدد من المنظمات الحكومية وشبه الحكومية في أمريكا الجنوبية وأوروبا، واستندوا إلى تحليل سياسات داخلية ومقابلات، توصلت الدراسة إلى أن الجمع بين الابتكار التكنولوجي ونظم الحوكمة المرنة يحقق نتائج أفضل بكثير من الاقتصار على أحد العنصرين فقط، حيث أظهرت النتائج أن المنظمات التي تبنت قيادة تشاركية، واعتمدت على تقييم دوري للمخاطر والفرص الرقمية، حققت نجاحاً أعلى في مشاريعها الرقمية، وقللت من مقاومة التغيير التنظيمي، وأوصى الباحثون بضرورة دمج مفاهيم الابتكار والحكومة الرقمية ضمن استراتيجية متكاملة تشتمل بناء قيادة مؤسسية قادرة على دعم التغيير، تطوير آليات رقابة مبتكرة، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتجريب والتطوير.

دراسة (Tran et al (2024) بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين التحول الرقمي وإعادة الهيكلة المؤسسية، وتحديد الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في ضمان نجاح عمليات التحول داخل الشركات. اعتمد الباحثون على تحليل كمي شمل شركات من جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وركزوا على قياس أثر ممارسات الحوكمة (مثل استقلالية مجلس الإدارة، وممارسات الإفصاح، وهيكلية اتخاذ القرار) على أداء المشاريع الرقمية أوضحت النتائج أن الشركات التي تطبق مستويات متقدمة من الحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على تنفيذ تحولات رقمية ناجحة، وتواجه تحديات أقل في مقاومة التغيير المؤسسي. كما بينت أن غياب الهياكل الحوكمية يؤدي إلى اضطرابات في فرق العمل الرقمية، وتأخر في الإنجاز، وتراجع العائد على الاستثمار في الحلول الرقمية.

دراسة الحرملية وآخرون (2024) تناولت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في سياسات وخدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان، مستندة إلى دراسة وصفية تحليلية شملت مراجعة السياسات الرسمية والمقابلات مع المسؤولين ومقدمي الخدمات الاجتماعية. ركز فريق البحث على قياس مستوى التنسيق المؤسسي، ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل العمل الرقمي الاجتماعي، مثل الشفافية، والمساءلة، وتحديد مؤشرات الأداء توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي في القطاع الاجتماعي واجه تحديات جوهرية بسبب أنظمة مؤسسية غير متكاملة، وعدم وجود مؤشرات أداء رقمية واضحة. فبدلاً من التحول إلى خدمات مؤسسية قائمة على الشفافية والوعي بالمسؤولية، بقيت بعض الخدمات الرقمية مجرد تكرار للإجراءات الورقية عبر شبكة الإنترنت، دون تعديل فعلي في الإجراءات أو أطر الحوكمة وأظهر البحث أن ضعف التنسيق بين الوزارات، وغياب التدريب على المنظومات الجديدة، وضعف الرقابة الرقمية أدى إلى خدمات إلكترونية ناقصة، أحياناً تفقد ثقة المستفيدين.

دراسة طه والنقيرة (2025) وركزت هذه الدراسة على دور الإدارة المالية الحكومية كأداة لتعزيز الحوكمة الإلكترونية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، حيث بحثت كيف يمكن توظيف أدوات الإدارة الرقمية – مثل أنظمة المحاسبة الذكية، والمنصات الرقمية للمشتريات – في دعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات الحكومية في الدول العربية واعتمد الباحثان على تحليل سياسات مالية إلكترونية معمول بها في عدد من الجهات الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مختصين في المالية والإدارة العامة. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في الإدارة المالية لم ينجح في تقليص الفساد أو تحسين كفاءة الإنفاق في العديد من الحالات، بسبب غياب المعايير الرقابية المؤسسية وتفاوت مستوى الالتزام بممارسات الحوكمة الرقمية.

تحليل الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ومشاريع التحول الرقمي، يمكننا ملاحظة وجود عدد من النقاط المشتركة التي اتفقت عليها معظم الدراسات، إلى

جانب بعض الفروقات في الطرح والمنهجية، بالإضافة إلى وجود فجوات بحثية لم تعالج بالشكل الكافي، وهو ما يمنح دراستك فرصة لسد هذه الثغرات العلمية.

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات

اتفقت أغلب الدراسات على أن الحوكمة المؤسسية تلعب دوراً رئيسياً في إنجاح جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة هشام الأعمار (2023) أن الحوكمة الإلكترونية أسهمت بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي داخل بلدية منشية بني حسن. كما بينت دراسة كراز (2023) حول البلديات الأردنية أن الاعتماد على أدوات التحول الرقمي أدى إلى تحسين جودة تنفيذ المشاريع، خاصة عندما يكون هناك إشراف حوكمي.

كذلك، ركزت دراسات عدة – مثل دراسة Guerrero-Avendaño وآخرين (2023) ودراسة Tran وزملائه (2024) – على أهمية وجود نظام حوكمة مرن ومتطور في المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي، حيث أن هذه الحوكمة تساعد على تنظيم العمل، ومراقبة الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في تنفيذ المشاريع الرقمية.

ومن النقاط التي أجمعت عليها الدراسات أيضاً، أهمية وجود مؤشرات أداء رقمية تساعد في قياس مدى تقدم المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي كما أكدت بعض الدراسات مثل الجعافرة (2023) والحباشنة (2022) على أن الرقابة المؤسسية على المشاريع الرقمية من خلال أنظمة حوكمة تضمن جودة الخدمة ورضا المستفيدين.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات

رغم أن الموضوع العام واحد، إلا أن كل دراسة تناولته من زاوية مختلفة فبعض الدراسات ركزت على البلديات، كما هو الحال في دراسات الجعافرة وكراز والأعمار، بينما ركزت أخرى على وزارات ومؤسسات وطنية كما فعلت الحباشنة والميلبي، وهناك دراسات اختصت بقطاع التعليم أو الخدمات الاجتماعية. هذا التنوع في السياق المؤسسي أثر على النتائج، حيث أن طبيعة التحديات والفرص تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن بلد لآخر كما هناك تفاوت ملحوظ بين الدراسات، بعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبيانات والمقابلات مثل دراسة كراز ودراسة الحرملية، في حين لجأت دراسات أخرى إلى التحليل الكمي، كدراسة Tran وزملائه التي اعتمدت على بيانات إحصائية من شركات متعددة الجنسيات. وهذا يعكس تنوعاً في أدوات البحث، ولكنه يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تستخدم أدوات كمية دقيقة.

الفجوات المعرفية في الدراسات السابقة

هناك فجوات معرفية واضحة كشفتها مراجعة هذه الدراسات. أول هذه الفجوات هو قلة الدراسات التي تتناول العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي داخل الوزارات السعودية تحديداً. فمعظم الدراسات ركزت على بلديات أو مؤسسات تعليمية أو حالات في دول أخرى، دون تحليل معمق للبيئة السعودية رغم أنها تشهد تحولات رقمية متسارعة في إطار رؤية 2030.

كذلك، لاحظنا أن عددا من الدراسات تناول مفهوم الحوكمة بشكل عام أو سطحي، دون التطرق إلى تفاصيل أبعاده مثل الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة هذا ما تحاول دراستك تجاوزه من خلال بناء نموذج متكامل للحوكمة يشمل الأبعاد المؤسسية والتنظيمية كافة.

الإطار النظري

تمهيد

تعتبر دراسة تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي مهم لنا لاتمام هذه الدراسة ومن ثم سنعتمد بداية على الإطار النظري لانه يعد هو الضوء الذي يضيء الطريق، من خلال تسليطه على كيفية تأثير ممارسات الحوكمة في التوجيه الإداري والتقني لمشاريع التحول، وتوضيح كيف يمكن أن تكون الحوكمة ركيزة نجاح وليس مجرد عنصر شكلي ولذا سوف يتم استعراض الاطار النظري كما يلي:

المحور الأول الحوكمة المؤسسية

تعريف الحوكمة المؤسسية

تعرف الحوكمة المؤسسية عموماً بأنها "الأنظمة والعمليات والهياكل التي تؤثر في كيفية توجيه المؤسسات وتحكمها.(OECD, 2023) "وفي القطاع الحكومي، يفسر المفهوم أعمق، ليشمل العلاقة بين الإدارة التنفيذية، المجالس الرقابية، والمستفيدين، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة والكفاءة ويعد الفرق بين الحوكمة العامة والحوكمة المؤسسية في أن الأولى تتعلق بإطار الدولة العام، بينما الثانية تركز على البنية المؤسسية داخل كل جهة وتعريف الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

أهداف الحوكمة المؤسسية

تسعى الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من القيم الأساسية ويمكن بيانها كما يلي:

- الشفافية: تمكن الجهات المعنية من الوصول إلى المعلومات بوضوح ودقة.
- المساءلة: تمثل القدرة على ملاحقة القرار وتحميل المسؤول تبعاته.
- الكفاءة: إدارة الموارد بشكل رشيد يحقق أعلى نفع بأقل تكلفة.
- الحد من الفساد من خلال آليات رقابية تمنع التلاعب أو الاستغلال.

أبعاد الحوكمة المؤسسية

يمكن تصنيف ممارسات الحوكمة إلى مجموعة أبعاد مترابطة:

- الشفافية وهي تشير إلى الكشف الواضح عن البيانات والسياسات والقرارات والتي تتضمن الإفصاح الواضح والدقيق. (Francis et al., 2009)
- المساءلة تضمن أن يكون هناك من يحاسب عن النتائج ويطور الأداء.
- المشاركة إشراك أصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرار.
- إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر المحتملة ومعالجتها بشكل ممنهج.
- الرقابة الداخلية من خلال آليات مراجعة وتدقيق تضمن الالتزام بالممارسات السليمة.

بعض من نماذج الحوكمة المؤسسية

- نموذج البنك الدولي حيث يركز على مؤشرات الحوكمة العامة مثل الشفافية، المساءلة، وجود إطار قانوني واضح يدعم التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- نموذج OECD حيث يعرف الحوكمة ك مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة، أصحاب الأسهم، وأصحاب المصلحة ويؤكد على وضع أهداف واضحة ومراقبة أدائها (OECD, 2023).
- نموذج COBIT للحوكمة الرقمية حيث صممت COBIT بواسطة ISACA كإطار لحوكمة تقنية المعلومات مرتبط بأهداف العمل التنظيمي، ويعتمد على خمسة مبادئ رئيسية وسبعة عوامل

تمكين ومبادئ COBIT 5 مثل تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، والتكامل التنظيمي الشامل، وفصل الحوكمة عن الإدارة ومن العوامل التمكينية، تشمل الأشخاص العمليات الثقافية البنية التنظيمية والمهارات.

المحور الثاني: التحول الرقمي في القطاع الحكومي

يعتبر التحول الرقمي مهم لمسيرة التحديث الإداري في القطاع الحكومي، بحيث يتجاوز مجرد أتمتة الإجراءات الورقية أو رقمنة البيانات، وهو مرحلة استراتيجية تهدف لإعادة تصميم المنظومة المؤسسية والخدمات بشكل مناسب ومستدام ويمكن بيان أهم الفروق بين الرقمنة واللاتمة والتحول الرقمي كما يلي:

جدول (2- 1) أهم الفروق بين الرقمنة واللاتمة والتحول الرقمي

المحور	التوضيح	أمثلة على الواقع بالمملكة
الرقمنة (Digitization)	تحويل المحتوى من شكله المادي إلى صيغة رقمية.	رقمنة الوثائق في الجهات الحكومية؛ أرشفة السجلات الورقية إلكترونياً.
اللاتمة (Digitalization)	استخدام التكنولوجيا لأتمتة العمليات والإجراءات بما يرفع الكفاءة ويقلل التدخل البشري.	نظام الفوترة الإلكترونية؛ أتمتة إجراءات التصاريح عبر منصة "اعتماد".
التحول الرقمي (Digital Transformation)	تغيير شامل يدمج التكنولوجيا مع التنظيم والثقافة المؤسسية بهدف إعادة هيكلة الخدمات وطرق العمل بشكل استراتيجي.	منصة "توكلنا" و"أبشر" التي دمجت الخدمات الحكومية في تجربة موحدة للمستفيد.
إطار قياس التحول الرقمي	نظام معياري لتقييم مستوى نضج التحول الرقمي في الجهات الحكومية عبر مؤشرات أداء محددة.	"مؤشر قياس التحول الرقمي" المعتمد من هيئة الحكومة الرقمية.
التحول الرقمي	ركيزة استراتيجية ضمن	برنامج التحول الوطني ومبادرات الحكومة الرقمية لتحقيق مستهدفات

رؤية 2030	برنامج رؤية المملكة 2030 لدعم الشفافية والكفاءة وتحسين جودة الخدمات الحكومية.	الرؤية.
-----------	---	---------

خصائص التحول الرقمي

- قائم على التكنولوجيا يشمل الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي ضمن البنية المؤسسية (إستراتيجية الحكومة الذكية، 2024)
- يعتمد على التغيير المؤسسي: يتطلب تحديث الهياكل والإجراءات وتحفيز ثقافة الابتكار بين الموظفين (وزارة المالية، 2024)
- يتطلب قيادة وتخطيط استراتيجي: تعمل الجهات الحكومية عبر مبادرات مثل الأكاديمية الرقمية لقوى العمل للحكومة الذكية، وتوصيل استراتيجية التحول برؤية واضحة للقيادة العليا (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2024).

مراحل التحول الرقمي في القطاع الحكومي

اعتمدت المملكة نموذجًا تدريجيًا يتضمن المراحل التالية:

- مرحلة البنية التحتية: تم تطوير مراكز بيانات وبناء أسس أمن سيبراني متقدمة، مثل منصة "أبشر" و"توكلنا" و"نفاذ" كمحطات رئيسية في البنية التقنية الوطنية (الهيئة السعودية للحكومة الرقمية، 2024؛ بن حسان، 2024)
- مرحلة تحديث الإجراءات والخدمات: رقمنة الخدمات وخفض زمن الإنجاز عبر نظام موحد لسداد الرسوم والتحصيل وإدارة الحسابات في وزارة المالية (وزارة المالية، 2024)
- مرحلة الثقافة والحوكمة الرقمية: نشر معايير الحوكمة وتقوية ثقافة المساءلة والشفافية، عبر الالتزام ب الوثائق التنظيمية كـ«المعايير الأساسية للتحول الرقمي»، واعتماد قياس الأداء الرقمي من قبل جهات رسمية

مؤشرات نجاح مشاريع التحول الرقمي

تشمل مؤشرات النجاح الرئيسية:

- رضا المستفيد من مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية وسهولة الوصول إليها.
- كفاءة الإنفاق كالحفض في التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة الموارد، من خلال الأتمتة وتحليل البيانات
- الشفافية عبر تحقيق مؤشرات التزام قانوني وتقني تواكب رؤى الحكومة الرقمية (الهيئة السعودية للتحوّل الرقمي، 2025)
- الاستدامة المؤسسية استمرارية الأداء الرقمي عبر التحديث والتطوير المؤسسي المستدام.
- جودة الخدمات و تتجلى عبر توفر آلاف الخدمات الرقمية (أكثر من 6000 خدمة)، بمستوى نضج يصل إلى 93٪ ونضج تجربة رقمية بنسبة تزيد على 85٪ (جريدة الرياض، 2023-2024).

المحور الثالث: العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي

الحوكمة تحدد بوضوح من يتخذ القرار، ومن ينفذه أو يراقبه، مما يحد من التضارب في المسؤوليات وييسر التنسيق، ويؤدي إلى تنفيذ المشاريع بكفاءة زمنية وميزانية محسوبة فعندما تعتمد الجهات حوكمة قوية، توفر المعلومات الضرورية للمستفيدين وأصحاب العلاقة، مما يقلل الفساد ويزيد من الثقة في المشروع الرقمي.

ومن جهة أخرى يعد وضع آليات مشاركة ومساءلة واضحة يجعل الموظفين يشعرون بملكية التحول، مما يقلل مخاوفهم ويحفز التقيد بإجراءات التغيير الرقمي.(Alenezi, 2022) ومنها يتم تسريع اتخاذ القرار عند وجود حوكمة مؤسسية قوية، يُتخذ القرار بسرعة لأن الأدوار محددة، وتكاليف المعلومات منخفضة، والمخاطر مدروسة مسبقاً.(Ingale, 2024)

التحديات في دمج الحوكمة مع مشاريع التحول الرقمي

- غياب الهياكل التنظيمية المناسبة كثير من الوزارات تفتقر إلى هيكل تنظيمي حوكمي يسمح بالتنسيق الحقيقي بين الإدارات التقنية والإدارية مما يعرقل التقدم.(Alenezi, 2022)
- ضعف التنسيق ضعف آليات المشاركة والتواصل بين وحدات الحوكمة وفِرَق التقنية يؤدي إلى قرارات منفصلة أو متضاربة، ويعرض المشروع.

- غموض في الصلاحيات والمسؤوليات: دون وصف دقيق لأدوار الأفراد، تتعثر المبادرات وتُفقد ثقة المشاركين، خاصة عند غياب وضوح المساءلة.

المحور الرابع: النظريات المفسرة للدراسة

- نظرية الحوكمة المؤسسية تركز على كيفية تنظيم العلاقة بين الأطراف في المؤسسة لتحقيق أهداف الاستدامة والشفافية والمسؤولية OECD, 2023؛ World Bank, 1992 هذه النظرية مناسبة تمامًا لفهم تأثير الهياكل الحوكمية داخل الوزارات على نجاح مشاريع التحول الرقمي، لأنها توضح كيف تؤثر الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر على نتائج المشاريع.
- نظرية النظم العامة (General Systems Theory) تنظر إلى المؤسسات كنظم مترابطة، حيث أن تغيير جزء (مثل إدخال تقنية جديدة) يتطلب تفاعلاً متكاملاً عبر بقية الأجزاء لتحقيق التكامل الوظيفي وهذا الإطار يجعل الربط بين الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي واضحاً من خلال فهم التداخل البنوي.
- نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) تفترض أن التغيير، سواء تقني أو ثقافي أو إداري، يحتاج إلى قيادة داعمة وثقافة مرنة وهياكل حوكمة تنظم هذه العملية، لتقليل مقاومة الموظفين وتعزيز التكيف هذا يجعلها مرشحاً جيداً لشرح ديناميكيات التحول الرقمي داخل الوزارات.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري من خلال استعراض دقيق للمفاهيم الجوهرية المرتبطة بموضوع البحث، وعلى رأسها الحوكمة المؤسسية، ومشاريع التحول الرقمي والعلاقة بينهما. وتمت الإشارة إلى أن الحوكمة هي منظومة متكاملة تشمل الشفافية، والمساءلة والمشاركة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وهي عناصر جوهرية لأي نظام يسعى إلى التميز والفعالية في بيئة متغيرة ومتسارعة.

كما اتضح من خلال هذا الفصل أن نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تبني ممارسات الحوكمة المؤسسية بشكل مناسب، إذ تساعد الحوكمة في تنظيم الأدوار، وتعزيز الشفافية، وتقليل مقاومة التغيير، وتسريع اتخاذ القرارات، مما يدعم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بسلاسة وكفاءة كما ناقش الفصل النظريات المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث ظهرت نظرية الحوكمة المؤسسية كإطار الأنسب لتفسير تلك العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، متضمنًا توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات والإجراءات التي تم اتباعها لضمان صدقها وثباتها مع شرحاً للطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها من المشاركين في الاستبيان الإلكتروني، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية.

ولتحقق من مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ويشرح الأدوات والإجراءات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها والتي تهدف إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية، تم تصميم فصل المنهجية بما ينسجم مع طبيعة الدراسة ومشكلاتها وتساؤلاتها وفروضها. يوضح هذا الفصل نوع المنهج المستخدم، وطريقة جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة والأداة التي تم اعتمادها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي ستستخدم لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان.

المنهجية وطرق البحث

نظرًا لطبيعة الدراسة التحليلية التي تسعى لاستقصاء العلاقة بين متغيرين رئيسيين – الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي – فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. يتيح هذا المنهج دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها وتفسيرها لاكتشاف طبيعة العلاقات القائمة بينها وتم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة من موظفي الوزارات السعودية ذات العلاقة بمشروعات التحول الرقمي.

وقد روعي عند تصميم الاستبيان أن يغطي المحاور الأساسية لفروض الدراسة، بحيث تمكن الباحثة من قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، وتحديد مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي، واستقصاء العلاقة بين هذين المتغيرين.

كما تم بناء فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى اتفاق أو معارضة المشاركين مع عبارات محددة، مما يتيح استخراج نتائج كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في الوزارات السعودية الذين لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بمشاريع التحول الرقمي، سواء كانوا في الإدارات التقنية، أو الإدارية أو الرقابية وقد تم التركيز على هذا المجتمع لكونه الأكثر قدرة على تقديم تصور دقيق وواقعي حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل بيئة العمل، ومدى انعكاس ذلك على فعالية تنفيذ المشروعات الرقمية.

ونظر لاتساع حجم المجتمع، وتوزعه الجغرافي والمؤسسي، تم اعتماد أسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة القصدية)، بحيث استهدف أفراد محدّدون تتوافر فيهم شروط المعرفة والخبرة المباشرة بمشاريع التحول الرقمي في وزاراتهم. وقد تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني باستخدام نماذج جوجل (Google Forms)، لضمان الوصول إلى المشاركين بأقل تكلفة وجهد، وتسهيل عملية الإجابة في وقت مناسب لهم.

حدود البحث

وقد تمثلت حدود هذه الدراسة في عدة أبعاد:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، واقتصرت على قياس هذه العلاقة من خلال الأبعاد المعتمدة في أدبيات الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وإدارة المخاطر، والرقابة.
2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الوزارات السعودية دون غيرها من المؤسسات الحكومية أو شبه الحكومية أو الخاصة.
3. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025، وتم توزيع الاستبيان خلال عام 2025.
4. الحدود البشرية: اقتصرت العينة على موظفين لديهم اطلاع أو مشاركة فعلية في مشروعات التحول الرقمي داخل الوزارات، وبالتالي فإن النتائج لا تُعمم على موظفي الوزارات كافة أو على العاملين في القطاعات الأخرى.

5. الحدود المنهجية: تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة وحيدة لجمع البيانات، مما يعني أن نتائج الدراسة تتأثر بمحددات وقيود هذا الأسلوب، مثل الصدق الذاتي في الإجابة، ومحدودية التفسير العميق لبعض المتغيرات.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الموظفين العاملين في الوزارات، وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات التواصل الداخلي والبريد الرسمي لبعض الوزارات، بالإضافة إلى نشره في مجموعات مهنية عبر تطبيق "LinkedIn" و "WhatsApp" لضمان تغطية أوسع. بلغ عدد الاستبيانات التي تم جمعها 420، وبعد مراجعتها تم استبعاد 35 استبياناً غير مكتمل، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 385 استبياناً، وهو ما يتوافق مع الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب وفقاً لمعادلة "ستيفن طومسون" بنسبة ثقة 95% وخطأ 5%.

أداة البحث

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما يتمتع به من سهولة في التوزيع وسرعة في الوصول إلى الفئة المستهدفة. وقد تم بناء الاستبيان استناداً إلى النظريات ذات العلاقة ومحاوَر الدراسة، مع مراعاة ملائمة العبارات وصياغتها بطريقة علمية مبسطة. تكون الاستبيان من قسمين:

- القسم الأول: بيانات ديموغرافية الجنس، سنوات الخبرة
- القسم الثاني: محاور متعلقة بمتغيرات الدراسة، موزعة على مقياس "ليكرت" الخماسي، من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

صدق وثبات أداة البحث

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة العامة وتقنية المعلومات، وقد أبدوا ملاحظاتهم بشأن بعض العبارات وتمت مراجعتها بناءً على توصياتهم. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين العبارات ومحاوَرها، وكانت القيم بين 0.64 و 0.86، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد. ثبات الأداة: تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس الثبات، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3- 1) صدق وثبات أداة البحث

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية والمساءلة	0.85
تنظيم الأدوار واتخاذ القرار	0.83
تحديات تطبيق الحوكمة	0.81
نجاح مشاريع التحول الرقمي	0.88
الاستبيان ككل	0.91

تشير هذه النتائج إلى درجة عالية من الثبات، بما يدعم صلاحية الأداة للقياس في هذا السياق.

الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات الاستجابات.
3. معامل ارتباط "بيرسون" لتحليل العلاقة بين الحوكمة ونجاح التحول الرقمي.
4. اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس الثبات.
5. تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين فئات العينة المختلفة.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعها الباحث في دراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية وقد تم توضيح سبب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتوصيف أداة البحث وطرق التأكد من صدقها وثباتها.

كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مما يهيئ لفصل النتائج الذي سيعرض في الفصل الرابع.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

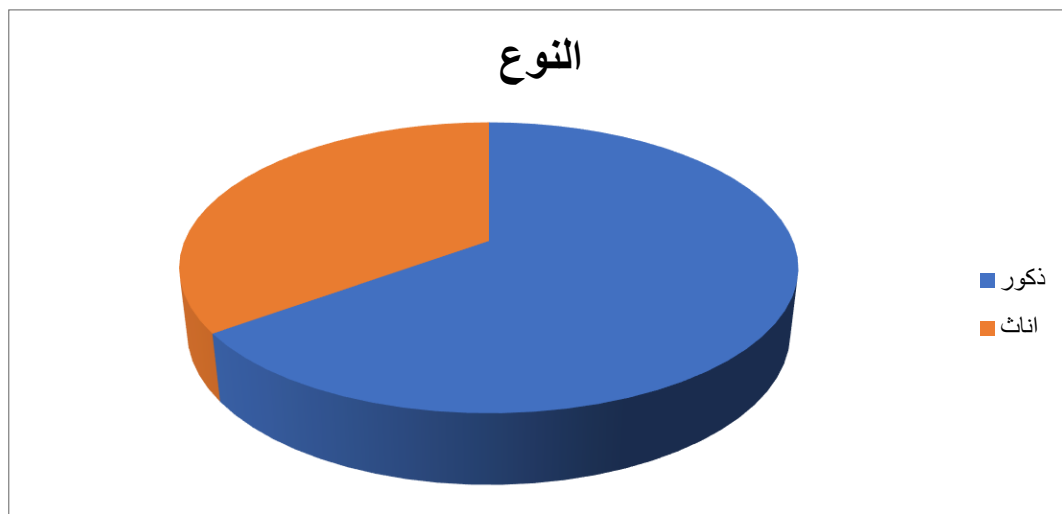
مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة استبيان إلكتروني تم توزيعه على عينة من موظفي الوزارات السعودية ممن لديهم علاقة مباشرة بمشاريع التحول الرقمي. استخدمت أدوات التحليل الإحصائي، وعلى رأسها برنامج SPSS ، لاستخلاص النتائج التي تُجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فروضها.

تحليل البيانات الديموغرافية

الجنس

- بلغت نسبة الذكور في العينة 65 %
 - بلغت نسبة الإناث 35%
- يدل ذلك على أن الذكور يشكلون غالبية العينة، وهو ما يعكس إلى حد كبير التوزيع المهني في الإدارات الحكومية السعودية.

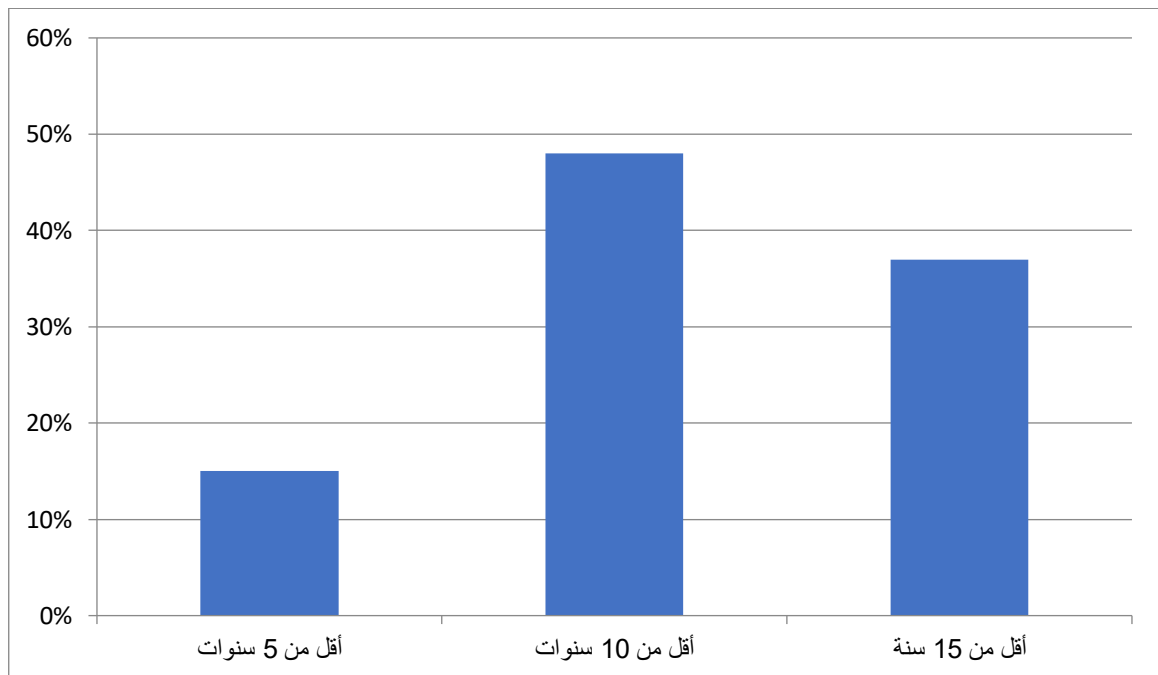


شكل (4- 1) البيانات الديموغرافية

سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات: 15%
- أقل من 10 سنوات : 48%
- أقل من 15 سنة: 37%

يشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، مما يمنح مصداقية لأرائهم حول واقع الحوكمة والتحول الرقمي.



شكل (4- 2) سنوات الخبرة

التحليل الوصفي لمحور الحوكمة المؤسسية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاهات العينة.

جدول (4- 1) التحليل الوصفي لمحور الحوكمة المؤسسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تُنشر المعلومات المتعلقة بالمشروعات الرقمية بشكل واضح	3.92	0.81	مرتفع
يتم الإفصاح عن القرارات الكبرى	4.01	0.76	مرتفع
توجد آليات للإبلاغ عن الخلل	3.75	0.88	متوسط
تُحدد المسؤوليات بوضوح	4.15	0.70	مرتفع جدًا
يُحاسب الموظفون على التقصير	3.89	0.80	مرتفع
يتم تقييم أداء المشاريع دوريًا	3.70	0.95	متوسط
تُشرك الإدارات المعنية	3.60	0.91	متوسط
تؤخذ آراء العاملين بعين الاعتبار	3.45	0.98	متوسط
تُعقد ورش عمل	3.58	0.89	متوسط
تحديد المخاطر مسبقًا	3.66	0.84	متوسط
توجد أنظمة رقابية	3.82	0.77	مرتفع
تتوفر خطة طوارئ	3.70	0.85	متوسط

النتيجة لمحور الحوكمة المؤسسية:

المتوسط الكلي 3.77 يدل على وجود مستوى جيد من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مشاريع التحول الرقمي داخل الوزارات السعودية.

تمثل نتائج المحور الأول من الاستبيان المتعلق بالحوكمة المؤسسية تصور الموظفين حول مدى التزام وزاراتهم بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والرقابة ضمن مشاريع التحول الرقمي. وقد تم قياس آراء المشاركين من خلال 12 عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ملاحظات تحليلية لكل عبارة في المحور:

أظهرت النتائج أن العبارة المتعلقة بتحديد المسؤوليات بوضوح حصلت على أعلى متوسط، مما يعكس وضوح الأدوار والمهام ضمن مشاريع التحول الرقمي في أغلب الجهات المستجبة كما كانت هناك موافقة واضحة على وجود إفصاح عن القرارات الكبرى المتعلقة بالمشاريع، مما يعزز من مفهوم الشفافية.

أما العبارة الخاصة بوجود آليات للإبلاغ عن الخلل، فقد جاءت نتائجها بين "محايد" و"موافق"، ما يشير إلى إدراك عام لوجود تلك الآليات ولكن مع تفاوت في تطبيقها أو في الوصول إليها. ومن الملاحظ أن عبارة "محاسبة المقصرين" جاءت بأقل متوسط، حيث انقسمت الآراء بين "محايد" و"غير موافق"، مما قد يعكس ضعفًا في تطبيق مبدأ المساءلة داخل بعض المؤسسات.

بالنسبة للعبارات المتعلقة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أو أخذ آرائهم في مشروعات التحول، فقد سُجِّلَ تباين واضح في الآراء، مع ميل عام نحو "محايد"، مما قد يشير إلى فجوة في التواصل والمشاركة الداخلية، أو إلى محدودية إشراك الفئات التنفيذية في مراحل التخطيط.

كذلك، جاء تقييم الرقابة والمتابعة وخطة الطوارئ بدرجة "موافق" في الغالب، مما يعكس وجود أنظمة رقابية جيدة لكن بحاجة إلى تطوير فيما يخص إدارة المخاطر والجاهزية للطوارئ.

المعيار	الملاحظة العامة
مستوى الموافقة العام	متوسط إلى إيجابي
أكثر عبارة اتفاقًا عليها	وضوح تحديد المسؤوليات ضمن المشروعات
أقل عبارة اتفاقًا عليها	المساءلة عند التقصير في تنفيذ التحول
العبارات ذات آراء متباينة	المشاركة في اتخاذ القرار – التواصل الداخلي
مؤشر يحتاج تحسين	تعزيز المساءلة وتفعيل قنوات الإبلاغ والمشاركة

التحليل الوصفي لمحور نجاح مشاريع التحول الرقمي

جدول (4- 2) التحليل الوصفي لمحور نجاح مشاريع التحول الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تم تنفيذ المشاريع بكفاءة	4.05	0.67	مرتفع
التزمت المشاريع بالميزانية	3.80	0.72	مرتفع
تحققت الأهداف التقنية والإدارية	3.90	0.71	مرتفع
أبدى الموظفون ارتياحهم	3.50	0.88	متوسط
تحسنت جودة الخدمات	4.10	0.65	مرتفع جدًا
تحسنت تجربة المستفيد	4.00	0.70	مرتفع
يتم تحديث الأنظمة باستمرار	3.55	0.80	متوسط
توفر تدريب مستمر	3.48	0.85	متوسط
توجد خطط تطوير مستقبلية	3.65	0.78	متوسط

النتيجة العامة لمحور نجاح مشاريع التحول الرقمي نجد انه كان المتوسط الكلي 3.78 يعكس مستوى عالٍ من النجاح في مشاريع التحول الرقمي وفق تقييم أفراد العينة.

يقيس هذا المحور مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي المنفذة في الوزارات السعودية من خلال تسع عبارات ركزت على الكفاءة، رضا الموظفين، تحسين الخدمات، والتدريب والتطوير، وقد تم جمع آراء المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

بينما جاءت العبارة المتعلقة ب تحسين جودة الخدمات المقدمة في مقدمة العبارات من حيث نسبة الموافقة، وهو ما يدل على وجود تأثير ملموس لمشاريع التحول الرقمي على تجربة المستفيد الخارجي. كما أبدى المشاركون موافقة قوية على أن هذه المشاريع حققت أهدافها التقنية والإدارية، مما يعكس كفاءة في التنفيذ والتخطيط.

في المقابل أظهرت العبارة الخاصة ب توفير تدريب مستمر للمستخدمين أضعف تقييم، حيث سيطر خيار "محايد" على الإجابات، مما يشير إلى فجوة في تأهيل الموظفين وتحديث معارفهم التقنية، وهو ما قد يؤثر سلباً على كفاءة الاستخدام والتفاعل مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

أما فيما يخص رضا الموظفين عن استخدام الأنظمة، فقد تفاوتت الآراء بين "محايد" و"موافق"، ما قد يدل على وجود مقاومة نسبية للتغيير أو على تفاوت في مدى سهولة استخدام الأنظمة الجديدة بين الإدارات. وعلى الرغم من ذلك، جاءت نتائج العبارات الخاصة ب التحسين العام في تجربة المستفيد وتحديث الأنظمة الرقمية بدرجة "موافق جداً"، وهو ما يدل على أن الجانب الفني والوظيفي للمشاريع يحقق نتائج ملموسة.

المعيار	الملاحظة العامة
مستوى الموافقة العام	جيد إلى جيد جداً
أكثر عبارة اتفاقاً عليها	تحسين جودة الخدمات الرقمية
أقل عبارة اتفاقاً عليها	التدريب المستمر للمستخدمين
العبارات ذات آراء متباينة	رضا الموظفين – الالتزام بالميزانية
مؤشر يحتاج تحسين	الاستثمار في التدريب وتطوير قدرات العاملين رقمياً

اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

• معامل الارتباط (r) 0.69

• القيمة الاحتمالية (P-value) $0.000 < 0.05$

يوجد ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة ونجاح التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة عمومًا أن هناك ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، ورغم وجود مؤشرات إيجابية واضحة في مجالات التخطيط والتنفيذ وتحسين الخدمات، إلا أن بعض الجوانب ما تزال بحاجة إلى تطوير، خاصة تلك المتعلقة بالتدريب، والمساءلة، وإشراك الموظفين في عملية التحول.

النتائج

تناول هذا الفصل عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموزع إلكترونياً على عينة من موظفي الوزارات السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، من خلال محورين رئيسيين تضمن كل منهما مجموعة من العبارات التي تقيس مختلف الأبعاد المرتبطة بالمتغيرين وكانت من أهم النتائج ما يلي:

- أظهرت نتائج محور الحوكمة المؤسسية أن هناك إدراك عام إيجابي لدى المشاركين لوجود آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات، وشفافية في اتخاذ القرارات، ووجود هياكل تنظيمية تسهم في ضبط العمل.
- أشارت النتائج إلى وجود بعض نقاط الضعف لا سيما في جانب المساءلة والمحاسبة والمشاركة الفعلية للموظفين في اتخاذ القرار، وهو ما يشير إلى وجود فجوات في ممارسات الحوكمة تتطلب تحسیناً منهجياً لتفعيل الأطر الحوكمية بشكل أكثر تكاملاً وشمولاً.
- عكست نتائج محور نجاح مشاريع التحول الرقمي بوضوح بأن معظم الوزارات تمكنت من تحقيق تقدم فعلي في تنفيذ هذه المشاريع، سواء على صعيد تحسين جودة الخدمات، أو رفع كفاءة الأنظمة التقنية، أو تسهيل الإجراءات.

- التحديات المرتبطة بالتدريب المستمر للموظفين، ورضا المستخدمين الداخليين، تمثل عناصر هامة لا تزال بحاجة إلى مزيد من العناية لضمان الاستدامة والنجاح المتكامل لتلك المشاريع.
- بناءً على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، تبين أن هناك ارتباط إيجابي بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة، ويؤكد أهمية دعم مفاهيم الشفافية، والمساءلة، والتخطيط، والمتابعة كأساس لنجاح المبادرات الرقمية الحكومية.

التوصيات

تقدم الدراسة التوصيات التالية على مستوى السياسات والتطبيقات العملية كما يلي:

- ✓ تعزيز المساءلة المؤسسية من خلال تفعيل أنظمة رقابية واضحة ومعلنة، وتحديد آليات فعالة لمحاسبة المقصرين في تنفيذ المهام الرقمية، مع الشفافية في عرض نتائج التقارير والمتابعات.
- ✓ توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار، وخاصة في مراحل التخطيط لمشاريع التحول الرقمي، عبر إشراك الموظفين التنفيذيين من مختلف المستويات لضمان مواءمة القرارات مع الواقع التنفيذي.
- ✓ تحسين قنوات التواصل الداخلي بين الإدارات المختلفة لضمان تدفق المعلومات وتفعيل التعاون بين فرق العمل المختصة في الحوكمة والتحول الرقمي.
- ✓ بناء وتحديث أطر الحوكمة المؤسسية الرقمية بما يتواءم مع طبيعة التحول الرقمي المستمر، ويزيد من جاهزية المؤسسات الحكومية لمواجهة التغيرات المستقبلية.
- ✓ الاستثمار في تدريب الموظفين بشكل مستمر، مع التركيز على التدريب العملي الموجه نحو الاستخدام الفعّال للأنظمة الرقمية، وربط التقييم الوظيفي بجاهزية الموظف التقنية.
- ✓ قياس رضا الموظفين بشكل دوري حول الأنظمة الرقمية وتقديم ملاحظاتهم بشكل ممنهج لتطوير العمليات الرقمية وتحسين تجربة الاستخدام الداخلي.
- ✓ الاستفادة من التحليلات الرقمية والمؤشرات الذكية في مراقبة أداء مشاريع التحول، وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل استباقي يسمح بالتدخل السريع والتعديل في مسارات التنفيذ.

- ✓ إدماج التحول الرقمي في الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث لا يكون مجرد مشروع تقني، بل عنصرًا متكاملًا من الرؤية المؤسسية والتخطيط بعيد المدى.

توصيات بحثية مستقبلية

- ✓ توسيع الدراسة مستقبلاً لتشمل شرائح متعددة من القطاعات الحكومية، والمقارنة بين وزارات خدمية وأخرى رقابية لتحديد الفروقات في تطبيق الحوكمة والتحول الرقمي.
- ✓ اقتراح تطوير نموذج سعودي أصيل يجمع بين عناصر الحوكمة المؤسسية ومراحل التحول الرقمي، مع قابلية تطبيقه في مختلف الوزارات كإطار توجيهي وقياسي.

المراجع

أولا المراجع العربية

- الحباشنه، أمل خلف. (2022). إضاءات على الإصلاحات العدلية الرقمية في وزارة العدل السعودية خلال فترة جائحة كورونا. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 172-198.
- الحرملية، أمل، الحراصية، جوخة، وكنيش، مريم محمد عبيد. (2024). واقع التحول الرقمي في سياسات وخدمات الرعاية الاجتماعية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، 6(4)، 21-41.
- الجعافرة، سهام سليم. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 787-804.
- الحراصي، ناصر بن بخيت، العوفي، عبد الله بن سعيد، والبلوشية، نشمية بنت علي. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. Journal of Information Studies and Technology، 2020(1)، 2.
- الدعجة، راتب عارف مصطفى، والعضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(عدد خاص)، 341-356.
- الرمضاني، لعلا، البرود، أم الخير، وشارف، عبد القادر. (2017). إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات: دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 3(3)، 267-282.

- الزهران، سناء محمد زهران. (2022). الحوكمة الإلكترونية كمدخل لإدارة الأزمات الصحية: التصدي الرقمي لجائحة فيروس كورونا. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(1)، 59-104.
- السليم، سهام سليم. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 787-804.
- العباسي، يزيد، وحفيظي، سليمة. (2022). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 5(2)، 164-184.
- العدوان، علي إسحق، والعدوان، تغريد. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(1)، 206-228.
- العسيري، أبرار بنت محمد، جارديم، جاسينتو، أوغوستو، خوسيه، وكاريلهو، تياجو، وخوسيه، أنطونيو. (2022). سمات القيادة والتحول الرقمي. الإدارة العامة، 63(1)، 209-242.
- القاسم، محمود الشحات رمضان. (2017). المصارف الإسلامية بين الحوكمة المؤسسية والحوكمة الشرعية: المضاربة نموذجاً لدى بنك فيصل الإسلامي المصري. حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، 33(5)، 400-462.
- الكراز، أحمد عبد الفتاح عبد العظيم. (2023). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 1097-1106.
- المجالي، نشأت عبدالسلام. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن: بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2)، 367-384.
- الميلبي، مروان ناصر، والضحوي، هاني عبد العزيز. (2023). نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لوزارة النقل والخدمات اللوجستية. Journal of Information Studies and Technology، 1(2023)، 3.
- النقيرة، أحمد محمود محمد، وطه، محمد حسنين السيد. (2025). الإدارة المالية الحكومية كأحد مسارات تعزيز الحوكمة الإلكترونية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. الإدارة العامة، 65(3)، 749-814.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537856> :
– الهيئة السعودية للحكومة الرقمية. (2025) المعايير الأساسية . (2024-2025). (دعم التقنيات الحديثة واستراتيجيات التنفيذ).
- كراز، أحمد عبد الفتاح عبد العظيم. (2023). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 1097-1106.
- كنيش، مريم محمد عبيد، الحراصية، جوخة، والحرملية، أمل. (2024). واقع التحول الرقمي في سياسات وخدمات الرعاية الاجتماعية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، 6(4)، 21-41.

- كمال، كريم عبد الحليم، وحسن، إبتسام عبد الله. (2023). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي: دراسة تحليلية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(4)، 1-30.
- محمد علي، محمد. (2024). واقع تحول المجتمعات الحضرية الجديدة إلى مدن رقمية في مصر: التدايعات، التحديات، المخاطر، والمقترحات المستقبلية – بحث اجتماعي ميداني. مجلة البحث العلمي في الآداب، 25(6)، 146-204.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abdullah, H., & Valentine, B. (2009). Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance. Middle Eastern Finance and Economics, (4), 88–96.
- ALQAHTANI, F. (2024). The Legal Framework for Public Sector Governance in the Saudi Law. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5238183>
- ALQAHTANI, F. (2024). The Legal Framework for Public Sector Governance in the Saudi Law. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5238183
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. British Journal of Management, 17(3), 215–236.
- Ekaterina, K. (2025). Corporate Governance in the Context of Business Digital Transformation. The American Journal of Management and Economics Innovations, 7(5), 90–98.
- Francis, J. R., Khurana, I. K., & Pereira, R. (2009). Disclosure incentives and effects on cost of capital around the world. The Accounting Review, 84(4), 1325–1360. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.4.1325>
- Guerrero-Avendaño, A., Nieto Bernal, W., & Luna Amaya, C. (2023). Governance and corporate management system supported by innovation, technology, and digital transformation as a driver of change. Sustainability, 15(17), 13150. <https://doi.org/10.3390/su151713150>
- Guerrero-Avendaño, A., Nieto Bernal, W., & Luna Amaya, C. (2023). Governance and corporate management system supported by

innovation, technology, and digital transformation as a driver of change. Sustainability, 15(17), 13150.

- <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/591741468739447946/governance-and-development>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance
- https://en.wikipedia.org/wiki/Good_governance
- <https://www.isaca.org/resources/cobit>
- <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
- <https://www.reuters.com/sustainability/sustainable-finance-reporting/how-more-transparent-corporate-governance-could-help-rescue-global-development-2025-07-07/>
- ISACA. (2012). COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. ISACA .
- IT Governance UK. (n.d.). COBIT Framework .
- Mohammed Ali, S. (2024). The reality of new urban communities' transformation into digital cities in Egypt: Implications, challenges, risks, and future suggestions. Journal of Scientific Research in Arts, 25(6), 146–204.
- OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Organisation for Economic Co-operation and Development .
- Retrieved from: <https://www.itgovernance.co.uk/cobit>
- Reuters. (2025, July 7). How more transparent corporate governance could help rescue global development. Reuters .
- Tran, N. P., Le, Q. T. T., Vo, A. T., & Vo, D. H. (2024). Digital transformation and corporate restructuring: Does corporate governance matter? Journal of Strategy and Management.
- Wikipedia contributors. (2023). Corporate governance. Wikipedia. Retrieved July 31, 2025, from
- Wikipedia contributors. (2023). Good governance. Wikipedia. Retrieved July 31, 2025, from
- World Bank. (1992). Governance and Development. The World Bank .

الملاحق

استبيان

"تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات
السعودية: دراسة تحليلية"

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

نحن باحثون بجامعة ميدأوشن

نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى التعرف على "تحليل العلاقة بين الحوكمة
المؤسسية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الوزارات السعودية: دراسة
تحليلية" نأمل منكم الإجابة على الأسئلة التالية بكل صدق وموضوعية، علمًا
بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية
تامة

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أقل من 10 سنوات

☐ أقل من 15 سنوات

المحور الأول: محور الحوكمة المؤسسية

"الرجاء قراءة كل عبارة بعناية، ووضع علامة (✓) تحت الخيار الذي يمثل رأيك".

العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تُنشر المعلومات المتعلقة بالمشروعات الرقمية بشكل واضح للموظفين.					
يتم الإفصاح عن القرارات الكبرى المتعلقة بالتحول الرقمي.					
توجد آليات للإبلاغ عن أي خلل أو تجاوز في تنفيذ المشاريع.					
تُحدد المسؤوليات بوضوح ضمن مشاريع التحول الرقمي.					
يُحاسب الموظفون والإداريون عند حدوث تقصير أو تأخير.					
يتم تقييم أداء المشاريع دورياً بناءً على مؤشرات واضحة.					
تُشرك الإدارات المعنية في مراحل التخطيط والتنفيذ.					
يتم أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار قبل اتخاذ قرارات التحول.					
تُعقد ورش عمل ومشاورات عند تنفيذ مشروعات رقمية جديدة.					
يتم تحديد مخاطر التحول الرقمي مسبقاً ووضع خطط بديلة.					
توجد أنظمة رقابية تتابع تنفيذ المشاريع في كل مرحلة.					
تتوفر خطة طوارئ في حال تعطل الأنظمة الرقمية.					

لمحور الثاني: محور نجاح مشاريع التحول الرقمي
 "الرجاء قراءة كل عبارة بعناية، ووضع علامة (✓) تحت الخيار الذي يمثل رأيك".

العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بكفاءة ضمن الوقت المحدد.					
التزمت المشاريع بالميزانية المحددة دون تجاوز كبير.					
تم تحقيق الأهداف التقنية والإدارية للمشروعات.					
أبدى الموظفون ارتياحهم من استخدام الأنظمة الرقمية.					
تحسنت جودة الخدمات المقدمة بعد تنفيذ المشاريع الرقمية.					
ساهمت المشاريع في تحسين تجربة المستفيد (الموظف أو المواطن)					
يتم تحديث وصيانة الأنظمة الرقمية بانتظام.					
تم توفير تدريب مستمر للمستخدمين بعد التنفيذ.					
توجد خطط للتطوير المستقبلي للمشاريع الرقمية.					

نشكر لك وقتك ومساهماتك القيّمة في هذا الاستبيان.
تعاونك مهم جدًا لإنجاح هذه الدراسة، ونؤكد مجددًا أن إجاباتك سنعامل بسرية تامة ونستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير،

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between corporate governance and the success of digital transformation projects in Saudi ministries, in light of the large-scale administrative and technological transformations the Kingdom is witnessing within the framework of Vision 2030. The study

sought to verify the impact of implementing governance principles—such as transparency, accountability, planning, and oversight—on the extent to which digital transformation projects achieve their objectives. This was achieved through an electronic questionnaire distributed to a sample of ministry employees and data analysis using appropriate statistical methods.



The study results revealed a strong positive relationship between the level of corporate governance implementation and the success of digital transformation projects. Ministries that effectively implement governance principles achieve higher levels of job satisfaction, improve the quality of digital services, and enhance performance efficiency. The results also indicated that advance planning and ongoing oversight had the greatest impact on the success of digital projects, while accountability was the weakest in terms of actual implementation, an indicator that requires further study and development.

The study recommends that Saudi ministries adopt clear digital governance frameworks, link them to digital transformation strategies, work to improve internal accountability, and develop ongoing training programs for employees to ensure performance is aligned with the requirements of the modern digital environment. This study also represents an important scientific contribution to understanding the complementary relationship between governance and digital transformation in the Saudi government sector, and can be built upon in more comprehensive future research.

Midocean University

College of Management

Department of.....

Analyzing the relationship between corporate governance and the success of digital transformation projects in Saudi ministries: an analytical study

Prepared by:

Supervised by:

Year:2025