

المهمة العاشرة

"دراسات نقدية" 3 د. هبة الحداد

ورقة نقد بحثية

عنوان الورقة: تطبيق النقد العلمي الشامل على رسالة الماجستير/ ورقة بحثية خاصة بأحد الزملاء الباحثين المسجلين في نفس المقرر
ووضع مقترحات للتحسين.

الباحثة. هنادي المبارك

دور الحوكمة الاستراتيجية في ضبط مسار التحول الرقمي وضمان استدامته

يتم الإجابة كالتالي:

أولاً مقدمة البحث:

في خضم التحولات العالمية المتسارعة، برز **التحول الرقمي** كقوة دافعة لإعادة تشكيل نماذج العمل المؤسسي، وتعزيز قدرة الدول والمؤسسات على التكيف والابتكار. ومع تطور التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، أصبحت الرقمنة أداة محورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين.

وفي هذا السياق، كانت **المملكة العربية السعودية** من أوائل الدول التي تبنت التحول الرقمي كخيار استراتيجي في رؤية المملكة 2030، حيث تم إطلاق **الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي** لتكون الإطار التوجيهي لرقمنة القطاعات الحكومية والخاصة. وقد حققت المملكة إنجازات ملحوظة، منها:

- تصنيف السعودية في **المرتبة الثانية عالمياً** في مؤشر نضج الحكومة الرقمية الصادر عن البنك الدولي عام 2022.
- ارتفاع نسبة التحول الرقمي في القطاع الحكومي إلى أكثر من **85%** في بعض الجهات، بحسب الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA).
- إطلاق أكثر من **5,000 خدمة إلكترونية حكومية** عبر منصات موحدة مثل "أبشر"، "توكلنا"، "ناجز"، وغيرها.
- ارتفاع مؤشر الجاهزية الرقمية ضمن تقارير الأمم المتحدة للتنمية الإلكترونية، حيث تقدمت السعودية إلى **المرتبة 31 عالمياً** في عام 2022.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن التحدي لا يكمن في البدء في مشاريع التحول الرقمي، بل في **ضبط مسارها وضمان استدامتها** ضمن إطار مؤسسي منظم. فغياب الحوكمة الاستراتيجية قد يؤدي إلى:

- تداخل المبادرات الرقمية وتكرارها.
- ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية.
- عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في تنفيذ المبادرات الرقمية.
- فشل بعض المشاريع في تحقيق القيمة المضافة المرجوة.

وهنا تبرز أهمية **الحوكمة الاستراتيجية** كأداة رئيسية لضبط مسار التحول الرقمي، وضمان توافقه مع الأولويات الوطنية، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد التقنية والبشرية.

فالنجاح الرقمي الحقيقي لا يُقاس بعدد الأنظمة المفعلّة، بل بمدى توجيه الجهود الرقمية نحو تحقيق أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتقييم، ومدى قدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة الاستراتيجية في ضبط مسار التحول الرقمي وضمان استدامته داخل المؤسسات السعودية، من خلال الوقوف على ممارسات الحوكمة الحالية، ودراسة مدى تكاملها مع الأطر الرقمية، ومدى انعكاسها على استمرارية المبادرات وتحقيق الأثر المستدام.

ثانيًا: مشكلة البحث

رغم ما حققته المملكة العربية السعودية من خطوات متقدمة في التحول الرقمي، إلا أن العديد من التقارير الرقابية والدراسات المحلية تشير إلى وجود تحديات في استمرارية المبادرات الرقمية، وتفاوت في مستويات النضج الرقمي بين الجهات، إضافة إلى غياب التكامل الفعال بين المبادرات الوطنية المختلفة، مما قد يؤدي إلى هدر في الموارد وتضارب في الأهداف، ويقلل من الجدوى المؤسسية طويلة الأمد لهذه المشاريع.

كما أن بعض الجهات تفتقر إلى أطر واضحة للحوكمة الرقمية تضمن توافق التحول الرقمي مع الخطط الاستراتيجية المعتمدة، مما يخلق فجوة بين الرؤية الرقمية وبين التنفيذ الفعلي القائم. فالحوكمة في كثير من المؤسسات تُمارس بشكل تقليدي، يركز على الرقابة الشكلية أكثر من التركيز على التوجيه والتحسين والتحكم الاستباقي لمسار الرقمنة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى تسهم الحوكمة الاستراتيجية في ضبط مسار التحول الرقمي وضمان استدامته في المؤسسات السعودية؟

وينبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى نضج ممارسات الحوكمة الاستراتيجية في المؤسسات السعودية؟
2. كيف تؤثر تلك الممارسات على كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟
3. ما العوامل التي تعيق أو تعزز من قدرة الحوكمة على ضمان استدامة المبادرات الرقمية؟
4. هل هناك علاقة بين وضوح الرؤية الرقمية وفعالية ممارسات الحوكمة الاستراتيجية؟

ثالثًا: أهمية البحث

أولًا: الأهمية العلمية والنظرية

1. إثراء المعرفة في مجال الحوكمة الرقمية يقدم البحث مساهمة نوعية في الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفاهيم الحوكمة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والاستدامة، في إطار نظري متكامل يوضح كيف تتفاعل هذه المفاهيم لتؤثر على أداء المؤسسات في العصر الرقمي.
2. طرح منظور تكاملي جديد تفتقر معظم الدراسات إلى نماذج تدمج الحوكمة بالتحول الرقمي ضمن بُعد استدامي طويل الأمد. يقدم هذا البحث نموذجًا يمكن الاستفادة منه علميًا في دراسات مستقبلية تهدف لفهم العلاقة السببية بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي المستدام.
3. دراسة حديثة في سياق محلي بالرغم من تعدد الأبحاث العالمية حول التحول الرقمي، إلا أن السياق السعودي – بخصوصياته التنظيمية والرؤية الوطنية 2030 – لا يزال بحاجة إلى دراسات تربط بين الواقع المحلي والنماذج النظرية العالمية. لذا فإن هذا البحث يغلق فجوة في الأدبيات السعودية المعاصرة.
4. إدماج نماذج دولية في البيئة السعودية من خلال توظيف نماذج مثل COBIT و Balanced Scorecard، يساهم البحث في اختبار مدى ملائمة هذه النماذج عند تطبيقها على المؤسسات السعودية، مما يُثري المعرفة المقارنة ويُعزز إمكانية تطوير أطر محلية ملائمة.

ثانيًا: الأهمية العملية والتطبيقية

1. توجيه صناع القرار نحو ممارسات حوكمة أكثر فاعلية يقدم البحث توصيات قابلة للتطبيق من شأنها مساعدة صانعي السياسات والقادة التنفيذيين في بناء هياكل حوكمة رقمية تستند إلى أسس استراتيجية، ما يعزز من ضبط التحول الرقمي ضمن إطار منظم وفعال.
2. تعزيز الاستدامة الرقمية داخل المؤسسات السعودية كثير من المبادرات الرقمية تتوقف أو تفقد أثرها بسبب ضعف الحوكمة. هذا البحث يُسلط الضوء على كيفية تصميم آليات مؤسسية تضمن استمرارية هذه المبادرات وارتباطها الوثيق بالأهداف طويلة الأمد.
3. دعم توجهات رؤية السعودية 2030 يتقاطع موضوع البحث مباشرة مع مستهدفات التحول الرقمي الوطني، مثل بناء حكومة رقمية ذكية، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتحقيق التميز المؤسسي. وبالتالي، فإن نتائجه ستكون ذات صلة مباشرة بخطط التحول على مستوى الدولة.
4. إتاحة نموذج تقييمي لممارسات الحوكمة الرقمية يقدم البحث أداة قياس ميدانية (استبانة) يمكن تكرار استخدامها من قبل المؤسسات لتقييم نضج الحوكمة لديها، وربط نتائجها بأداء مشاريع التحول الرقمي، مما يساهم في بناء نظام تحسيني مستمر.

5. تسليط الضوء على تحديات واقعية تواجهها المؤسسات يساهم البحث في الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية الحوكمة الرقمية، سواء كانت إدارية، أو ثقافية، أو تنظيمية، مع تقديم حلول مقترحة تساعد على معالجتها في سياق واقعي عملي.

ثالثاً: أهمية البحث للمجتمع الأكاديمي والباحثين

- يمثل مرجعية علمية للباحثين المهتمين بموضوع الحوكمة الرقمية في البيئة العربية والخليجية.
- يفتح آفاقاً بحثية مستقبلية لدراسات تطبيقية على قطاعات مختلفة (التعليم، الصحة، البلديات... إلخ).

رابعاً: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، وهي:

1. تحليل واقع ممارسات الحوكمة الاستراتيجية في المؤسسات السعودية في ظل التحول الرقمي.
2. قياس العلاقة بين الحوكمة الاستراتيجية وفاعلية تنفيذ التحول الرقمي.
3. استكشاف أثر الحوكمة على استدامة المبادرات الرقمية في المدى المتوسط والبعيد.
4. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تعيق ضبط مسار التحول الرقمي.
5. اقتراح نموذج حوكمة تكاملي يعزز من قدرة المؤسسات السعودية على التوجيه الرقمي المستدام.

خامساً: فرضيات البحث

بناءً على الإطار النظري والأهداف، فإن الفرضيات المقترحة هي:

1. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الاستراتيجية ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.
2. H2: تسهم الحوكمة الاستراتيجية بشكل إيجابي في تعزيز استدامة المبادرات الرقمية.
3. H3: يؤثر مستوى نضج الحوكمة في المؤسسة على قدرة المؤسسة على ضبط مسار التحول الرقمي.
4. H4: وجود آليات تقييم ومؤشرات أداء رقمية يُعد وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة الاستراتيجية والاستدامة الرقمية.

سادساً: منهجية البحث

1. نوع البحث:

بحث وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف الواقع وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2. المنهج المستخدم:

- المنهج الوصفي لتحليل واقع الحوكمة الرقمية وممارساتها.
- المنهج التحليلي الكمي لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

3. مجتمع الدراسة:

المؤسسات السعودية التي تطبق برامج تحول رقمي رسمية (مثل الجهات الحكومية، والجامعات، والمؤسسات الخدمية الكبرى).

4. عينة الدراسة:

- عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارات التالية:

○ التخطيط الاستراتيجي

○ التحول الرقمي

○ إدارة المشاريع

○ تقنية المعلومات

5. أداة الدراسة:

- استبانة محكمة تعتمد على:
 - نموذج **COBIT 2019** لقياس نضج الحوكمة الرقمية.
 - محاور من **Balanced Scorecard** لقياس الأثر المؤسسي.
 - أسئلة حول ممارسات الحوكمة، وضبط المسار، والاستدامة.

6. طرق التحليل:

- التحليل الوصفي (نسب - تكرارات - متوسطات).
- تحليل الارتباط. (Pearson)
- اختبار الفرضيات باستخدام **SPSS** أو **SmartPLS**.
- تحليل العلاقة بين المتغيرات عبر النمذجة الهيكلية. **SEM**

سابعاً: الإطار النظري للدراسة

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على الربط بين مفاهيم الحوكمة الاستراتيجية والتحول الرقمي والاستدامة التنظيمية، مع توظيف نماذج عالمية لفهم هذا التفاعل وتفسيره ضمن السياق السعودي.

1. مفهوم الحوكمة الاستراتيجية:

تشير إلى مجموعة السياسات والعمليات التي تضمن مواءمة الأنشطة والقرارات التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية العليا للمؤسسة. وتشمل:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
- مراجعة القرارات بناءً على مؤشرات الأداء الاستراتيجية.
- الرقابة الاستباقية وإدارة المخاطر.
- التقييم الدوري للأثر المؤسسي للمبادرات.

2. مفهوم التحول الرقمي:

هو عملية تبني التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين تقديم الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتسهيل الوصول إلى المستفيدين. لا يقتصر على التكنولوجيا بل يشمل تغيير الثقافة التنظيمية، وأساليب العمل، وهيكل اتخاذ القرار.

3. مفهوم الاستدامة الرقمية:

تشير إلى قدرة المؤسسة على المحافظة على زخم التحول الرقمي بمرور الوقت، والتكيف مع المتغيرات، وضمان استمرارية العمل المؤسسي الرقمي دون الحاجة لإعادة بناء أو تصحيح المسار من جديد.

نماذج نظرية سيتم توظيفها في الدراسة:

1. نموذج COBIT لحوكمة تقنية المعلومات

- يوفر إطاراً شاملاً للحوكمة الرقمية، مع التركيز على المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات وأهداف المؤسسة.
- يتضمن نطاقات مثل: تخطيط الاستراتيجية، إدارة المخاطر، مراقبة الأداء.

2. نموذج (BSC) Balanced Scorecard

- يُستخدم لقياس الأداء الاستراتيجي في أربع أبعاد: المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو.

• يمكن تكييفه لقياس مخرجات التحول الرقمي وارتباطها بالحكومة الاستراتيجية.

3. نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

- تنظر إلى المؤسسات كنظم ديناميكية تتأثر بالبيئة الخارجية.
- تساعد على فهم كيف يمكن للحكومة الاستراتيجية أن تعمل كحلقة وصل بين التغيرات الرقمية وبين الواقع المؤسسي الداخلي.

الربط بين الإطار النظري ومنهجية البحث:

سوف يتم استخدام هذا الإطار لبناء:

- أداة قياس (استبانة) تعتمد على أبعاد COBIT + BSC لقياس مدى تطبيق الحوكمة.
- تصميم فرضيات بحثية تربط المتغيرات (الحوكمة الاستراتيجية ← ضبط المسار ← الاستدامة).
- اختيار المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة الإحصائية بين هذه المتغيرات عبر تحليل بيانات ميدانية من مؤسسات سعودية.

ثامناً: مراجعة أدبيات ودراسات سابقة

دراسات حديثة ذات صلة (2020-2024):

الدراسة	جهة النشر	أبرز النتائج	علاقتها بالبحث
الدراسة - "Measuring e-Government Maturity in Saudi Arabia" (Al-Mamary et al., 2022)	Government Information Quarterly	السعودية أحرزت تقدماً في الجاهزية الرقمية، لكنها بحاجة لتطوير نماذج حوكمة تضمن استدامة الأداء.	تؤكد على الحاجة لحوكمة قوية لضبط التحول الرقمي.
الدراسة "Strategic Governance for Digital Transformation in GCC States" (AlGhamdi & Al-Shehri, 2021)	International Journal of Public Sector Management	ضعف تكامل الحوكمة الرقمية مع الخطط الوطنية يؤدي إلى فقدان الأثر طويل المدى للتحول الرقمي.	تتفق مع مشكلة البحث وتدعم الفرضية الثانية.
الدراسة "Digital Transformation Governance in Saudi Universities" (Alshehri, 2023)	Arab Open University Research Review	الجامعات السعودية تُظهر تبايناً كبيراً في ممارسات الحوكمة، ولا تزال تفتقر لمؤشرات واضحة للرقابة والتوجيه.	تسلط الضوء على أهمية وجود آليات حوكمة قابلة للقياس.
تقرير: "التحول الرقمي في القطاع الحكومي" (منشور من هيئة الحكومة الرقمية - 2022)	المملكة العربية السعودية	90% من الجهات الحكومية لديها خدمات إلكترونية، لكن	يكشف عن فجوة بين التطبيق والرؤية، ما يبرز

أهمية الحوكمة الاستراتيجية.	أقل من 40% تمتلك استراتيجيات رقمية محدثة.		
-----------------------------	---	--	--

التوصيات النهائية المتوقعة للبحث

أولاً: على مستوى السياسات والاستراتيجيات العامة

1. تبني إطار وطني موحد للحوكمة الرقمية توصية بتطوير أو تفعيل إطار حوكمة رقمية على المستوى الوطني، يستند إلى أفضل الممارسات العالمية مثل COBIT 2019 ، مع تكييفه بما يتناسب مع طبيعة القطاعات السعودية ومراحل نضجها الرقمي.
2. إدراج الحوكمة الرقمية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات ضرورة تضمنين مكونات الحوكمة الرقمية (الرؤية الرقمية، معايير الحوكمة، مؤشرات الأداء) كجزء لا يتجزأ من وثائق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية والخاصة.
3. ربط الميزانيات الرقمية بخطط الأداء الاستراتيجية التوصية بأن يتم تخصيص ميزانيات التحول الرقمي بناءً على خطط استراتيجية واضحة وأهداف قياسية، مما يضمن توجيه الموارد بكفاءة نحو أولويات استراتيجية حقيقية.

ثانياً: على مستوى إدارة المؤسسات والتحول الرقمي

4. تعزيز دور مجالس الإدارة والإدارات العليا في الإشراف الرقمي التوصية بتوسيع نطاق صلاحيات مجالس الإدارة لتشمل الرقابة المباشرة على مبادرات التحول الرقمي، والتأكد من مواءمتها مع أهداف المؤسسة.
5. تطوير مؤشرات أداء خاصة بالاستدامة الرقمية إنشاء مؤشرات أداء (KPIs) لقياس نجاح التحول الرقمي بشكل لا يقتصر على الإطلاق الأولي للمشاريع، بل يمتد لقياس استدامتها، ونموها، وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
6. تصميم آليات تقييم دورية لممارسات الحوكمة الرقمية التوصية بإجراء مراجعات دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية) لممارسات الحوكمة الرقمية، تتضمن مراجعة الالتزام بالمعايير، ورصد الانحرافات، وتصحيح المسار.

ثالثاً: على مستوى القدرات البشرية والثقافة المؤسسية

7. بناء ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة والتحول الرقمي دعم نشر ثقافة الحوكمة الرقمية عبر ورش العمل، والبرامج التدريبية، وحملات التوعية الداخلية، لترسيخ مفاهيم الالتزام الاستراتيجي والمساءلة الرقمية.
8. تأهيل الكوادر القيادية في مجال الحوكمة الرقمية التوصية ببرامج تدريب متخصصة تستهدف القادة والمديرين التنفيذيين لتعزيز وعيهم بمبادئ الحوكمة وأدوارهم في توجيه التحول الرقمي وضمان استدامته.

رابعاً: على مستوى التقنيات والابتكار المؤسسي

9. تبني حلول تقنية داعمة للحكومة الرقمية التوصية باستخدام أدوات ذكية مثل لوحات القيادة الرقمية Dashboards لتمكين الشفافية اللحظية ومتابعة الأداء الرقمي استراتيجيًا.

10. تشجيع الابتكار المستدام المرتبط بالتحول الرقمي دعم مبادرات الابتكار المؤسسي بما يضمن تطوير مستمر للخدمات الرقمية، وتحقيق قفزات نوعية مرتبطة باحتياجات المستفيدين المستقبلية.

الورقة النقدية للخطة الشاملة كالتالي:

أولاً: مقدمة

التحليل النقدي:

- المقدمة معروضة بتسلسل منطقي يبدأ من السياق العالمي إلى السياق السعودي، وهذا التدرج من العام إلى الخاص منهجي وسليم علميًا.
- تم توظيف أرقام وإحصاءات داعمة، مما يعطي المقدمة طابعًا موثقًا ويزيد من مصداقيتها.

نقاط القوة:

- استخدام مؤشرات دولية (البنك الدولي، تقارير الأمم المتحدة) يعزز من عمق المقدمة.
- الربط المباشر بين التحول الرقمي وأهمية الحوكمة يهيئ القارئ للغرض الأساسي من البحث.

نقاط التحسين:

- يفضل إضافة مراجع رقمية دقيقة لكل إحصائية (مثل رقم التقرير، أو رابط رسمي إن كان مناسبًا).
- يمكن تدعيم المقدمة بنموذج أو نظرية مختصرة عن أهمية الحوكمة الرقمية كمقدمة نظرية خفيفة بدل الاكتفاء بالسياق الوصفي.

ثانيًا: مشكلة البحث

التحليل النقدي:

- تم تحديد المشكلة بوضوح، مع الإشارة إلى التحديات الواقعية والتحول الحالية، مع تساؤلات فرعية تغطي الجوانب الأساسية.

نقاط القوة:

- الربط بين المشكلات التنفيذية (تداخل المبادرات، ضعف التكامل) وبين الحاجة للحوكمة أعطى المشكلة عمقًا حقيقيًا.
- الأسئلة الفرعية شاملة وتسمح بتغطية الأبعاد المختلفة للموضوع.

نقاط التحسين:

- يمكن تعميق المشكلة بمراجعة **نظرية إضافية**: مثل نظرية الفجوة في التحول الرقمي Digital Transformation Gap Theory، وذكر أن معظم الفجوات سببها ضعف الحوكمة.

ثالثاً: أهمية البحث

التحليل النقدي:

- قُسمت الأهمية إلى أهمية علمية، عملية، وأهمية للمجتمع الأكاديمي، وهذا يعطيها شمولية ممتازة.
- الأهمية العملية ربطت بوضوح التحول الرقمي بالرؤية السعودية 2030.

نقاط القوة:

- توضيح كيف يسد البحث فجوة في الأدبيات السعودية.
- ربط النتائج المستقبلية بأهداف التنمية المستدامة.

نقاط التحسين:

- اقتراح إضافة محور فرعي:
- أهمية البحث للقطاع الخاص في السعودية، لأن التحول الرقمي لا يقتصر على الحكومي فقط.

رابعاً: أهداف البحث

التحليل النقدي:

- الأهداف محددة وواضحة ومتراكبة مع مشكلة البحث والأسئلة الفرعية.

نقاط القوة:

- تغطي تحليل الواقع، العلاقة بين المتغيرات، واقتراح حلول.

نقاط التحسين:

- يمكن إعادة صياغة بعض الأهداف باستخدام أفعال أدق علمياً مثل: "اختبار العلاقة بين... بدل "قياس العلاقة...". لأن المنهجية تعتمد على الفرضيات.

خامساً: فرضيات البحث

التحليل النقدي:

- الفرضيات متسلسلة وتغطي العلاقة بين الحوكمة الاستراتيجية والتحول الرقمي والاستدامة.

نقاط القوة:

- صياغة علمية دقيقة باستخدام مصطلحات "علاقة ذات دلالة إحصائية".

نقاط التحسين:

- يفضل إضافة فرضية تفاعلية أو وسيطية إضافية كما يلي:
- تلعب البيئة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة والاستدامة الرقمية.

سادساً: منهجية البحث

التحليل النقدي:

- اختيار المنهج الوصفي التحليلي مدعوم منطقياً بطبيعة البحث.
- تنوع أدوات التحليل تحليل وصفي وتحليل SEM يعزز قوة النتائج المتوقعة.

نقاط القوة:

- الاستفادة من أدوات إحصائية متقدمة SmartPLS ، SPSS يعطي موثوقية أعلى للتحليل.

نقاط التحسين:

- تحديد حجم العينة بشكل تقديري وفق قاعدة علمية (مثلاً: 5 أضعاف عدد الأسئلة في الاستبانة = الحد الأدنى للعينة).
- التنويه بعملية تحكيم الاستبانة قبل تعميمها.

سابعاً: الإطار النظري

التحليل النقدي:

- اختيار نماذج COBIT و BSC ونظرية النظم المفتوحة منطقي ومتربط مع متغيرات البحث.

نقاط القوة:

- المرح بين أطر الحوكمة وإدارة الأداء والتحليل التنظيمي يثري التحليل.

نقاط التحسين:

- يفضل إضافة جزء بسيط لتعريف مفاهيم فرعية مثل :
حوكمة البيانات، "حوكمة الابتكار"، كامتداد لدور الحوكمة الاستراتيجية.

ثامناً: الدراسات السابقة

التحليل النقدي:

- تم اختيار دراسات حديثة (2020-2024)، مما يزيد من حداثة البحث.
- عرض مقارن للدراسات عبر جدول يعزز الوضوح والقراءة السريعة.

نقاط القوة:

- الربط بين الدراسات ومشكلة البحث والفرضيات كان دقيقاً.

نقاط التحسين:

- إضافة فقرة تحليلية بعد عرض الدراسات لشرح أوجه التشابه والاختلاف بوضوح. (Meta-Analysis light)

تاسعاً: التوصيات النهائية المتوقعة

التحليل النقدي:

- تم تقسيم التوصيات على أربعة مستويات (سياسات، إدارة مؤسسات، قدرات بشرية، تقنيات)، وهو تنظيم علمي سليم.

نقاط القوة:

- التوصيات عملية وقابلة للتنفيذ في المؤسسات السعودية.

نقاط التحسين:

- اقتراح إضافة توصية تتعلق بتحديث مستمر لخطط التحول الرقمي عبر استخدام أدوات ذكاء الأعمال (BI) والذكاء الاصطناعي التنبؤي.

جدول يوضح الاتساق والترابط بين مكونات الخطة البحثية:

مكون الخطة	يتقاطع معه	وصف التقاطع ومدى الاتساق
مقدمة البحث	مشكلة البحث	تم الانتقال من الإطار العام إلى الإطار المحلي بشكل منطقي، مما مهد لعرض المشكلة بسلاسة ووضوح.
مشكلة البحث	أهداف البحث	كل هدف تم صياغته بشكل مباشر يعالج جانبًا من أبعاد المشكلة المذكورة (مثلًا: التحديات ← هدف تحليل التحديات).
مشكلة البحث	فرضيات البحث	الفرضيات الأربعة مستخلصة بوضوح من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن المشكلة، خاصة H1 و H2.
أهمية البحث	الأهداف + النتائج المتوقعة	الأهمية تبرر الحاجة إلى كل هدف، كما أن النتائج المأمولة مذكورة ضمن أهمية البحث من الزاوية العملية والأكاديمية.
أهداف البحث	المنهجية	تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع أهداف تحليل العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز من سلامة التصميم البحثي.
الفرضيات	أداة الدراسة (الاستبانة)	كل فرضية يمكن ربطها بمحور من محاور الاستبانة المخطط لها (الحكومة ← الاستدامة ← ضبط المسار).
الإطار النظري	الفرضيات	تم توظيف نماذج نظرية مثل COBIT و BSC لدعم العلاقة السببية بين المتغيرات، مما يمنح الفرضيات أسسًا علمية.
الإطار النظري	أداة القياس	الاستبانة مبنية على نماذج النظرية المختارة، مما يعزز من صدق الأداة وتماسكها النظري.
الدراسات السابقة	مشكلة البحث + الفرضيات	الدراسات تدعم الفرضيات المطروحة وتكشف عن الفجوات البحثية، خصوصًا في السياق السعودي، مما يعزز الحاجة للدراسة.
التوصيات المتوقعة	الأهداف + الفرضيات	التوصيات جاءت نتيجة متوقعة مباشرة لتحقيق الأهداف واختبار الفرضيات، مما يمنحها مشروعية وواقعية.

الخاتمة:

في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، وخصوصًا مع تبني المملكة العربية السعودية لمشاريع طموحة ضمن رؤية 2030، أصبح التحول الرقمي أولوية استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية، ورفع مستوى جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية. غير أن تحقيق هذه الأهداف لا يكتمل إلا بوجود منظومة متكاملة من الحوكمة الاستراتيجية التي تضبط مسار هذا التحول، وتضمن توافقه مع الرؤية المؤسسية العليا، وتؤسس لاستدامته على المدى الطويل.

وقد انطلقت هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى فهم وتحليل دور الحوكمة الاستراتيجية في توجيه جهود التحول الرقمي وضمان استمرارها بفاعلية داخل المؤسسات السعودية. حيث سلط البحث الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسات في ضبط التحول الرقمي، وكشف الفجوات القائمة بين التوجهات الاستراتيجية والممارسات التنفيذية، واقترح أطراً ومؤشرات لتعزيز الحوكمة الرقمية وربطها بالأداء المؤسسي المستدام.

من خلال المنهجية الوصفية التحليلية التي اعتمدت على أدوات كمية ونماذج نظرية معتمدة عالميًا مثل COBIT و Balanced Scorecard، تمكن البحث من بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين الحوكمة الاستراتيجية وضبط مسار التحول الرقمي، مع إبراز أهمية الثقافة المؤسسية وممارسات المتابعة والتقييم في تعزيز هذا الترابط.

وتتمثل الإضافة العلمية الرئيسية لهذا البحث في تقديم إطار متكامل لقياس فعالية الحوكمة الرقمية في السياق السعودي، مستندًا إلى أفضل الممارسات العالمية، مع تكييفها بما يتلاءم مع الخصوصيات التنظيمية الوطنية. كما يقدم البحث توصيات عملية لدعم صناع القرار، وتعزيز بناء القدرات المؤسسية، وتحفيز الابتكار الرقمي المستدام.

وبناءً عليه، يُوصى بالاستمرار في إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين القطاعات المختلفة داخل المملكة، وتحليل أثر نضج الحوكمة الرقمية على الأداء المؤسسي والاقتصادي على نطاق أوسع. كما يُوصى بإجراء دراسات نوعية لاستكشاف البُعد الثقافي والاجتماعي في تبني وتنفيذ ممارسات الحوكمة الرقمية بما يعزز من فاعلية التحول الرقمي ويضمن تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة.