

دور الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي: دراسة ميدانية في الجهات
الحكومية بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالبة
أماني إبراهيم سلطان

الرقم الجامعي
222000277

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

2026م

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8	1.4. أسئلة الدراسة:.....
9	1.5. أهداف الدراسة:.....
10	1.6. فرضيات الدراسة:.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
13	1.9. الدراسة الميدانية.....
15	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
20	2.3. المتغير التابع:.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
21	2.5. الخاتمة:.....

22.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23.....	3.1. المقدمة:
25.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
25.....	3.3. تصميم البحث:
26.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
27.....	3.5. طريقة جمع البيانات:
28.....	3.6. أنواع البيانات:
28.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
31.....	3.8. الخاتمة:
33.....	ملحق الاستبانة.....
35.....	أدوات البحث:
36.....	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تحولات نوعية في إدارة المؤسسات الحكومية حول العالم، لا سيما مع التطورات التكنولوجية المتسارعة التي أعادت تعريف أساليب التخطيط، والمتابعة، والتقييم للمشاريع العامة. وفي هذا السياق، أصبحت الحوكمة الرقمية أحد الركائز الأساسية التي تُمكن الجهات الحكومية من تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والكفاءة، وتقليل الهدر المالي والموارد البشرية، من خلال تبني أنظمة إلكترونية متقدمة تعزز من عمليات الرقابة والتقارير اللحظية. ويُفهم من الحوكمة الرقمية أنها مجموعة من السياسات، والأطر، والتقنيات الرقمية، التي تهدف إلى تعزيز النزاهة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية، مع التركيز على تعزيز التفاعل بين الجهات الحكومية والمستفيدين من الخدمات العامة (عبدالكريم، 2023).

في المملكة العربية السعودية، أخذت الحكومة على عاتقها استراتيجية وطنية طموحة لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء المالي والإداري من خلال دمج التكنولوجيا في جميع مجالات العمل الحكومي، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي كعامل رئيس لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز فعالية الإنفاق العام. ومن هنا، برزت الحاجة الماسة إلى دراسة أثر الحوكمة الرقمية في رفع مستوى متابعة المشاريع الحكومية، حيث تشير التجارب الميدانية إلى أن تطبيق أدوات وتقنيات الحوكمة الرقمية يساهم في تقليص الأخطاء الإدارية، ومكافحة الفساد المالي، وتسريع إنجاز المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة (جاد، 2023).

كما أن متابعة المشاريع الحكومية دون الاعتماد على أنظمة إلكترونية موثوقة غالباً ما تتسم بالبطء، وضعف دقة المعلومات، وغياب القدرة على اتخاذ القرارات الاستباقية لتلافي المشكلات المالية والإدارية. ومن خلال اعتماد الحوكمة الرقمية، يتم جمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، مما يتيح للمسؤولين تقييم أداء المشاريع بشكل موضوعي، والتدخل بشكل فوري عند ظهور أي مؤشرات على الانحرافات في الميزانية أو التأخير في التنفيذ. وتُعد هذه الخاصية إحدى أهم السمات التي تعزز الشفافية وتحد من الهدر المالي، سواء المتمثل في الموارد المالية المباشرة أو في الوقت والجهد المبذول من قبل الموظفين (Nyansiro، 2021). تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل ميداني لأثر الحوكمة الرقمية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى فعاليتها في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي. كما تسعى إلى إبراز التحديات التي تواجه الجهات

الحكومية في تطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تطوير أطر تنظيمية أو تدريب الكوادر البشرية لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه الأنظمة. وتأتي هذه الدراسة لتكون إضافة علمية تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في مجال الإدارة العامة الرقمية، بما يدعم تحقيق رؤية المملكة 2030 في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي ورفع مستوى الثقة لدى المستفيدين من الخدمات العامة.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد مشكلة الدراسة نقطة الانطلاق الرئيسة لأي بحث علمي، إذ تمثل تحدياً حقيقياً يسعى الباحث إلى معالجته من خلال الإطار النظري والتطبيقي. وفي سياق الحوكمة الرقمية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تتجلى مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تعزيز الشفافية والكفاءة في متابعة المشاريع الحكومية وتقليل الهدر المالي، حيث تشير التقارير الرسمية والدراسات السابقة إلى وجود تحديات كبيرة في إدارة المشاريع من حيث الرقابة على الموارد المالية، واتباع معايير الإنجاز، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة. فعلى الرغم من التقدم الكبير في تطبيق الأنظمة الرقمية، إلا أن الجهات الحكومية لا تزال تواجه صعوبات في قياس أثر هذه الأنظمة على الأداء المالي والإداري بشكل موضوعي وموثوق.

تنبع أهمية هذه المشكلة من حقيقة أن ضعف الشفافية ونقص المتابعة الدقيقة للمشاريع يؤديان إلى هدر مالي مباشر وغير مباشر، فضلاً عن التأثير السلبي على ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية وكفاءة الإنفاق العام. ومن هنا، فإن البحث في أثر الحوكمة الرقمية ليس مجرد دراسة تقنية أو إدارية، بل يمثل ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء الحكومي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 (Janssen, 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، ما زالت الدراسات الأكاديمية حول الحوكمة الرقمية وإدارتها في القطاع الحكومي السعودي محدودة مقارنة بالقطاع الخاص أو بالتجارب الدولية. فمعظم الدراسات تركز على تطبيقات الحوكمة الرقمية في الشركات أو المؤسسات العالمية، دون النظر إلى خصوصية البنية الإدارية والثقافية للمملكة العربية السعودية، وهو ما يجعل تعميم

النتائج أمراً صعباً. علاوة على ذلك، فإن معظم الأدبيات تتناول جانباً واحداً من الحوكمة الرقمية، مثل الشفافية أو الرقابة المالية، دون ربط هذه الأبعاد بشكل متكامل مع فعالية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي. كما تفتقر الدراسات النظرية إلى نماذج محلية تلائم البيئة السعودية، بحيث يمكن قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والإداري بشكل دقيق. هذا النقص في الدراسات المتكاملة يشكل فجوة معرفية رئيسة، حيث لا تزال العلاقة بين الحوكمة الرقمية، شفافية متابعة المشاريع، والحد من الهدر المالي بحاجة إلى بحث معمق وتوضيح علمي (Aldogher, 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز مجموعة من التحديات العملية التي تؤكد الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية. فبالرغم من توفر أنظمة رقمية في بعض الجهات الحكومية، إلا أن تكامل هذه الأنظمة مع متطلبات المتابعة الفعلية لا يزال ضعيفاً، إذ لا تُترجم البيانات الإلكترونية إلى مؤشرات أداء دقيقة أو تقارير مفيدة لاتخاذ القرار الفوري. كما أن الاستفادة من الحوكمة الرقمية في تقليل الهدر المالي لم تتحقق بشكل كامل، حيث يلاحظ وجود قصور في استخدام هذه الأدوات لرصد الهدر المالي بشكل مستمر وموضوعي. بالإضافة إلى ذلك، هناك تفاوت واضح بين الجهات الحكومية في مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية وكفاءة الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية، مما يحد من فعالية هذه الأنظمة على المستوى العملي. كما أن الدراسات السابقة على أرض الواقع غالباً ما تقتصر على استخدام الاستبيانات أو المقابلات المحدودة، دون قياس نتائج فعالة لمستوى الشفافية أو الهدر المالي في المشاريع الحكومية، وهو ما يوضح الحاجة الملحة لإجراء دراسة ميدانية توفر بيانات دقيقة وموضوعية حول أثر الحوكمة الرقمية على إدارة المشاريع (Cao, 2026).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من الحاجة الملحة إلى توسيع قاعدة المعرفة الأكاديمية في مجال الحوكمة الرقمية وتطبيقاتها في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على السياق الدولي أو على القطاع الخاص، بينما لا تزال هناك فجوات معرفية فيما يتعلق بتأثير الحوكمة الرقمية على شفافية متابعة المشاريع وتقليل

الهدر المالي في المؤسسات الحكومية السعودية. تتيح هذه الدراسة فرصة لتطوير أطر نظرية محلية تربط بين الحوكمة الرقمية وفعالية الإدارة المالية والإدارية، بما يعكس الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة. كما تسهم الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي لكيفية استثمار التكنولوجيا الرقمية في تحسين الرقابة الداخلية، وإرساء نظم فعالة لقياس الأداء، وتوفير مؤشرات كمية ونوعية تساعد الباحثين والممارسين على تقييم أثر الحوكمة الرقمية بشكل منهجي وعلمي. ومن خلال هذا الإسهام النظري، يمكن للدراسات المستقبلية البناء على النتائج لتطوير نماذج أكثر تكاملاً تتناسب مع متطلبات القطاع الحكومي المحلي وتحقق دمجاً فعلياً بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة الرقمية (Asfahani, 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتأتي أهمية الدراسة من كونها تقدم رؤى مباشرة وعملية للجهات الحكومية حول كيفية الاستفادة القصوى من الحوكمة الرقمية في إدارة المشاريع. إذ توفر الدراسة أدوات تقييمية وبيانات ميدانية تساعد صانعي القرار في تحديد مواطن الخلل والفرص لتحسين المتابعة وتقليل الهدر المالي، سواء كان هدرًا في الموارد المالية أو الوقت والجهد. كما تمثل نتائج الدراسة مرجعًا عمليًا لتطوير سياسات تنظيمية وإجراءات تشغيلية قائمة على التقنية الرقمية، بما يعزز الشفافية ويضمن الالتزام بالمعايير المهنية في تنفيذ المشاريع الحكومية. ومن خلال تحليل التجارب الميدانية، يمكن للجهات الحكومية التعرف على العوائق التي تحد من فعالية الحوكمة الرقمية، مثل نقص الكفاءات أو ضعف تكامل الأنظمة، وبالتالي وضع خطط تدريبية وبنوية لمعالجتها. كما أن التوصيات العملية المستخلصة من الدراسة قد تسهم في دعم برامج التحول الرقمي الوطني بما يحقق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، من تعزيز الكفاءة الحكومية إلى زيادة ثقة المواطنين والمستفيدين في الخدمات العامة، وتقليل الهدر المالي بشكل ملموس ومستدام (Ajlan, 2023).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. كيف تؤثر الحوكمة الرقمية على مستوى الشفافية في متابعة المشاريع الحكومية؟
2. ما العلاقة بين تطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية وكفاءة مراقبة الموارد المالية في المشاريع الحكومية؟
3. إلى أي مدى تسهم الحوكمة الرقمية في تقليل الهدر المالي الناتج عن تأخر أو سوء إدارة المشاريع؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق الحوكمة الرقمية لضمان فعالية متابعة المشاريع؟
5. كيف يمكن تعزيز التكامل بين الأدوات الرقمية والإجراءات الإدارية لتحقيق أفضل النتائج في الرقابة والمتابعة المالية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد أثر الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية بالملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تقييم مدى فعالية الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية داخل الجهات الحكومية أثناء متابعة المشاريع.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق الحوكمة الرقمية وكفاءة استخدام الموارد المالية في المشاريع الحكومية.
3. قياس تأثير الحوكمة الرقمية في الحد من الهدر المالي الناتج عن التأخير أو سوء إدارة المشاريع.
4. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق الحوكمة الرقمية ضمن منظومة متابعة المشاريع.
5. اقتراح آليات وحلول لتعزيز التكامل بين التكنولوجيا الرقمية والإجراءات الإدارية بما يضمن تحسين متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي.

1.6. فرضيات الدراسة:

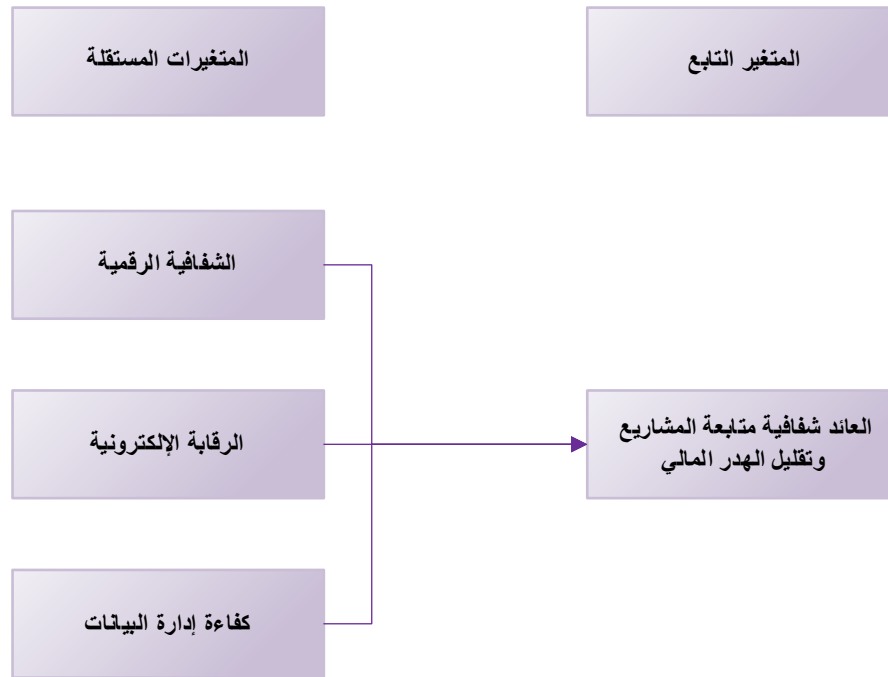
الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تسهم الحوكمة الرقمية بشكل إيجابي وملحوس في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وارتفاع مستوى الشفافية في متابعة المشاريع الحكومية.
2. يؤدي استخدام أنظمة الحوكمة الرقمية إلى زيادة كفاءة الرقابة على الموارد المالية في المشاريع الحكومية.
3. يقلل تطبيق الحوكمة الرقمية من الهدر المالي الناتج عن التأخير أو سوء إدارة المشاريع.
4. يواجه تطبيق الحوكمة الرقمية تحديات تنظيمية وبشرية تؤثر على فعاليتها في متابعة المشاريع.
5. تعزيز التكامل بين الأدوات الرقمية والإجراءات الإدارية يحقق أفضل النتائج في الشفافية والمتابعة المالية للمشاريع الحكومية.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بهدف قياس أثر الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المهيكلية وتحليلها إحصائياً للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية. وتُعد المنهجية الكمية مناسبة لهذا البحث نظراً لأنها تتيح دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (الشفافية الرقمية، الرقابة الإلكترونية، كفاءة إدارة البيانات) والمتغير التابع (شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي) من خلال مؤشرات قابلة للقياس، مما يعزز مصداقية النتائج ويمكن الباحث من اختبار الفرضيات العلمية بشكل منهجي.

- أسلوب البحث

يعتمد البحث على البحث الميداني الكمي الذي يقوم على جمع البيانات مباشرة من عينة ممثلة من الموظفين والمسؤولين في الجهات الحكومية، مع التركيز على من لهم علاقة مباشرة بمتابعة المشاريع وإدارة الموارد المالية. وقد تم تصميم استبيان مقنن يحتوي على أسئلة مغلقة مرتبة وفق المتغيرات المستقلة والتابع، بحيث يمكن قياس مستوى الشفافية، مدى فاعلية الرقابة الإلكترونية، وكفاءة إدارة البيانات، بالإضافة إلى تقييم تأثير هذه المتغيرات على الهدر المالي ومتابعة المشاريع. وتتيح هذه الطريقة للباحث الحصول على بيانات موثوقة وقابلة للقياس الإحصائي، مع إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة وموضوعية.

- عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الجهات الحكومية والمستويات الوظيفية المشاركة في متابعة المشاريع. يشمل ذلك الإدارات العليا المسؤولة عن اتخاذ القرار، والإدارات التنفيذية المكلفة بمتابعة تنفيذ المشاريع، وفرق الرقابة المالية والإدارية. وتعكس هذه العينة تمثيلاً دقيقاً للبيئة العملية التي تُطبق فيها الحوكمة الرقمية، مما يساهم في استخلاص نتائج قابلة للتعميم على نطاق الجهات الحكومية في المملكة. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تقليل التحيز الناتج عن اختيار العينة، مع ضمان توازن البيانات بين مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية.

- أدوات جمع البيانات

تعتبر أداة الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث صُممت بحيث تغطي المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع. يحتوي الاستبيان على أسئلة بصيغة مقياس ليكرت الخماسي، مما يسمح للموظفين بتقييم كل عنصر بدرجات محددة من حيث مستوى الاتفاق أو التقدير، وهو ما يسهل تحليل النتائج إحصائياً. كما أُرْفِق بالاستبيان بعض البيانات الديموغرافية للمستجيبين، مثل سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وطبيعة المسؤوليات، بهدف دراسة تأثير هذه العوامل على النتائج وربطها بسياق العمل في المشاريع الحكومية.

- أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الكمي لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، بما يشمل الإحصاءات الوصفية لعرض خصائص العينة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات من خلال الارتباط والانحدار، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب المناسبة مثل اختبار ANOVA أو Pearson Correlation حسب طبيعة البيانات. كما تم التأكد من موثوقية وصدق أداة القياس عبر اختبار مصداقية ألفا كرونباخ لضمان دقة النتائج واستقرارها، وهو ما يعزز قدرة الباحث على استخلاص استنتاجات دقيقة وموثوقة حول أثر الحوكمة الرقمية على متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي.

- مميزات المنهجية الكمية

تتيح المنهجية الكمية لهذه الدراسة قياس العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي، وتوفر القدرة على التعميم إلى الجهات الحكومية الأخرى، بالإضافة إلى تقديم مؤشرات كمية واضحة يمكن استخدامها لتطوير سياسات عملية لتعزيز الشفافية وتقليل الهدر المالي. كما تسهم هذه المنهجية في مقارنة مستويات الحوكمة الرقمية بين الجهات المختلفة، والتعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق الأنظمة الرقمية، مما يوفر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات المستقبلية وتقديم توصيات عملية لدعم التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من البحث، إذ تهدف إلى جمع بيانات مباشرة من الواقع العملي للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بهدف قياس أثر الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي. وتعد هذه المرحلة جوهرية لأنها توفر للباحث معلومات دقيقة وموضوعية حول تطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية، وتوضح مدى فعاليتها في تعزيز الشفافية وتحقيق الكفاءة المالية في المشاريع الحكومية. وتعتمد الدراسة الميدانية على تصميم منهجي يربط بين النظرية والتطبيق، حيث يتيح استبيان موجه للموظفين والمشرفين والمعنيين بإدارة المشاريع والرقابة المالية، جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يجعل النتائج أكثر دقة ومصداقية.

تركز الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من الجهات الحكومية تشمل مختلف الإدارات المسؤولة عن متابعة المشاريع، بدءًا من الإدارات العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وصولاً إلى الفرق التنفيذية والإدارية المعنية بالتطبيق اليومي للحكومة الرقمية. وقد تم اختيار هذه العينة بعناية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والقطاعات، الأمر الذي يعكس الواقع العملي لتطبيق الحكومة الرقمية ويتيح للباحث تقييم مدى تأثيرها على الأداء المالي والإداري للمشاريع. كما تم مراعاة توزيع العينة بحيث تشمل جهات حكومية متنوعة من حيث الحجم ونوع المشاريع المنفذة، ما يعزز إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع.

أداة جمع البيانات الأساسية في هذه الدراسة هي الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس أبعاد الحكومة الرقمية وأثرها على متابعة المشاريع والهدر المالي. يحتوي الاستبيان على أسئلة مرتبطة بالمتغيرات المستقلة الثلاثة (الشفافية الرقمية، الرقابة الإلكترونية، وكفاءة إدارة البيانات) والمتغير التابع (شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي)، وقد تم صياغة الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لضمان إمكانية قياسها وتحليلها كمياً. كما شمل الاستبيان عناصر للتعرف على الخصائص الديموغرافية للموظفين، مثل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وطبيعة المسؤوليات، بهدف دراسة تأثير هذه العوامل على نتائج الحكومة الرقمية وفعاليتها في تقليل الهدر المالي.

بعد جمع الاستبيانات من العينة المستهدفة، تم معالجة البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الكمي. شمل ذلك استخدام الإحصاءات الوصفية لفهم توزيع الإجابات وخصائص العينة، بالإضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للتحقق من صحة العلاقة بين الحكومة الرقمية وشفافية متابعة المشاريع والهدر المالي، مع التأكد من موثوقية أداة القياس باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لضمان استقرار النتائج.

تتيح هذه الدراسة الميدانية استخلاص نتائج دقيقة وموضوعية عن فعالية الحكومة الرقمية في الجهات الحكومية، وكشف نقاط القوة والضعف في تطبيق الأنظمة الرقمية. كما توفر الدراسة قاعدة علمية يمكن البناء عليها لتطوير سياسات تشغيلية وإجراءات إدارية تهدف إلى تعزيز الشفافية، تحسين متابعة المشاريع، وتقليل الهدر المالي، بما يدعم أهداف رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي للقطاع الحكومي وزيادة كفاءته وفعاليته.

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:

يهدف الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى وضع الأساس النظري والمفاهيمي الذي يدعم البحث الميداني ويساهم في تفسير النتائج المستخلصة لاحقًا. وسيُركّز هذا الفصل على دراسة المتغيرات الأساسية في البحث والعلاقات التي تربطها، مع تقديم إطار شامل لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على النتائج المرصودة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. يُعتبر هذا الفصل جوهريًا لأنه يوفر قاعدة معرفية تساعد على وضع فروض البحث، وتوجيه أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة.

سُيُعنَى الفصل الثاني بتوضيح طبيعة المتغيرات من حيث التبعية والاستقلالية، مع إبراز كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك دراسة التفاعلات الممكنة بين هذه المتغيرات. كما سيستعرض الفصل الدراسات السابقة والنظريات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، مما يساهم في ربط البحث الحالي بالإطار الأكاديمي الأوسع، ويُظهر مدى انسجامه مع المعارف والممارسات العلمية المتعارف عليها في مجال الحوكمة الرقمية وإدارة المشاريع.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمكن الباحث من تحليل الظواهر المرتبطة بالبحث بطريقة منهجية، حيث يقدم الفهم العلمي لكيفية تفاعل العناصر المختلفة ضمن النظام الإداري للمؤسسات الحكومية، ويساعد على تحديد أثر التحولات الرقمية على الأداء المؤسسي. كما يتيح هذا الفصل للقارئ فهم طبيعة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات، وما إذا كانت هناك تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على النتائج العملية للبحث، وهو ما يشكل خطوة أساسية قبل الانتقال إلى عرض البيانات الميدانية وتحليلها. يوفر الفصل الثاني الإطار المفاهيمي اللازم لفهم البحث، ويُعزز من قدرة القارئ على متابعة منطق الدراسة واستيعاب النتائج بشكل أعمق، مع التركيز على أهمية المتغيرات والعلاقات بينها كقاعدة لتفسير أثر الحوكمة الرقمية في تحقيق أهداف الدراسة من حيث الشفافية والكفاءة المالية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- الشفافية الرقمية

الشفافية الرقمية هي القدرة على عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع بطريقة دقيقة، متاحة للجهات الإدارية المعنية وأحياناً للمستخدمين من الخدمات الحكومية. يشمل هذا المتغير مدى دقة المعلومات، سرعة الوصول إليها، وتوافرها في الوقت الفعلي، بحيث يمكن للجهات المختصة متابعة أي انحراف عن الخطط المقررة. وتعزز الشفافية الرقمية من قدرة المسؤولين على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات صحيحة، وتقلل من احتمال وقوع الفساد المالي أو سوء إدارة الموارد. في السياق السعودي، تشير التجارب الميدانية إلى أن تطبيق الشفافية الرقمية في متابعة المشاريع الحكومية يوفر معلومات دقيقة عن مراحل التنفيذ والميزانيات المستهلكة، مما يساهم في تحسين الرقابة وتقليل الهدر المالي (Sayabek، 2020).

- الرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية هي المتغير الثاني المستقل في نموذج الدراسة، وتعبر عن قدرة الأنظمة الرقمية على تتبع الأداء المالي والإداري للمشاريع بشكل مستمر وفعال. يشمل هذا المتغير الأدوات الرقمية المستخدمة لمراقبة الإنفاق، رصد التأخيرات، ومراجعة العمليات الإدارية تلقائياً. تتيح الرقابة الإلكترونية للجهات الحكومية اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب، ما يقلل من التكاليف الزائدة والهدر المالي. كما أنها تساهم في تعزيز المساءلة بين الموظفين وإدارة المشاريع، وتوفر سجلاً دقيقاً لجميع مراحل التنفيذ، مما يرفع من مستوى الشفافية ويضمن الالتزام بالمعايير المقررة (Hochstetter، 2023).

- كفاءة إدارة البيانات

كفاءة إدارة البيانات تمثل المتغير الثالث المستقل، وتشير إلى قدرة الجهات الحكومية على جمع البيانات الرقمية، تخزينها، معالجتها، واستخدامها لتحسين اتخاذ القرار في المشاريع. يشمل هذا المتغير دقة البيانات، قدرتها على التحديث الفوري، وسهولة تحليلها واستنتاج مؤشرات الأداء. تعتبر كفاءة إدارة البيانات شرطاً أساسياً لتحقيق الشفافية والرقابة الفعالة، حيث أن أي قصور في جودة البيانات أو تأخر تحديثها يؤدي إلى ضعف متابعة المشاريع وزيادة احتمالية الهدر المالي. وفي السياق السعودي، تعتمد الجهات الحكومية على أنظمة إدارة بيانات متكاملة لتوحيد المعلومات عبر مختلف المشاريع، مما يضمن سهولة الوصول للمعلومات وتحليلها بشكل سريع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (Setyarto، 2025).

2.3. المتغير التابع:

- شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي:

يمثل هذا المتغير النتيجة الأساسية التي تسعى الدراسة إلى قياس أثرها من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية. ويشير إلى قدرة الجهات الحكومية على متابعة المشاريع بدقة وموضوعية، وتسجيل جميع مراحل التنفيذ، وضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة، مع الحد من الفاقد والهدر الناتج عن التأخير أو سوء إدارة المشاريع. يعد هذا المتغير مؤشراً رئيسياً على مدى نجاح الحوكمة الرقمية في تعزيز الرقابة الداخلية والكفاءة المالية، ويُقاس عادة عبر مؤشرات موضوعية مثل نسبة الالتزام بالجدول الزمنية، حجم الهدر المالي الفعلي، ودقة التقارير الإدارية (Sadat، 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تتضح العلاقة بين المتغيرات في أن الشفافية الرقمية، الرقابة الإلكترونية، وكفاءة إدارة البيانات تمثل ثلاثة أبعاد أساسية للحوكمة الرقمية، والتي تؤثر مباشرة على شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي. فكلما ارتفع مستوى الشفافية الرقمية، زادت دقة المعلومات المتاحة للمتابعة، مما يقلل من الفاقد المالي ويزيد من الالتزام بخطط المشروع. وبالمثل، تعزز الرقابة الإلكترونية قدرة الجهات الحكومية على اكتشاف الأخطاء ومراقبة الإنفاق في الوقت الفعلي، وبالتالي تقليل الهدر المالي الناتج عن تأخر اتخاذ القرار أو سوء التنفيذ. أما كفاءة إدارة البيانات، فهي تربط بين كل هذه العمليات، حيث توفر الأساس الذي يعتمد عليه كل من الشفافية والرقابة الإلكترونية من خلال بيانات دقيقة وموثوقة، ما يعزز اتخاذ قرارات سليمة ويضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية. يشكل هذا النموذج إطاراً متكاملًا لدراسة أثر الحوكمة الرقمية، حيث تعمل المتغيرات المستقلة الثلاثة في تفاعل متكامل لتعظيم الشفافية، تحسين متابعة المشاريع، وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية، وهو ما يسعى البحث إلى قياسه وتحليله ميدانياً.

2.5. الخاتمة:

في ختام الفصل الثاني، يمكن التأكيد على أن هذا الفصل شكّل الركيزة النظرية الأساسية للبحث، حيث قدم الإطار المفاهيمي الذي يفسر طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة والنتائج المرصودة في دراسة الحوكمة الرقمية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد ركز الفصل على تقديم فهم شامل للمتغيرات الأساسية في الدراسة وطبيعة تفاعلها، مع توضيح أهمية دراسة العلاقة بين هذه العناصر لتحديد مدى تأثيرها على كفاءة متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي. وبالرغم من أن الفصل لم يتناول التفاصيل العددية أو النتائج الميدانية، إلا أنه وضع الأساس المنهجي والفكري الضروري لفهم كيف يمكن للمتغيرات أن تتفاعل ضمن بيئة العمل الحكومي.

تبرز أهمية هذا الفصل في أنه يمنح القارئ القدرة على استيعاب المنطق العلمي وراء البحث، ويُظهر الرابط بين النظرية والممارسة قبل الانتقال إلى البيانات الميدانية والتحليل الإحصائي. من خلال تقديم دراسة مفصلة للمتغيرات وطبيعة تأثيرها، يوفر الفصل إطارًا يمكن من خلاله تفسير نتائج الدراسة بطريقة منهجية، مع التركيز على فهم العلاقة بين العوامل المؤثرة والنتائج النهائية بشكل علمي. كما يتيح هذا الإطار للباحث تحديد الفرضيات بدقة، وتوجيه أدوات جمع البيانات بشكل يساهم في تحقيق موثوقية أكبر في النتائج الميدانية.

يشكل الفصل الثاني حجر الأساس الذي يربط بين النظرية والتطبيق في البحث، حيث يوضح أهمية المتغيرات والعلاقات بينها دون الدخول في تفاصيل التنفيذ العملي أو النتائج الرقمية، مع التأكيد على أن هذا الفهم النظري ضروري لإضفاء المعنى العلمي على النتائج المستقبلية، وضمان قدرة البحث على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز الشفافية والكفاءة المالية في المشاريع الحكومية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، ويُعد من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يحدد الإطار الإجرائي الذي سيتم من خلاله تنفيذ الدراسة الميدانية بصورة علمية دقيقة ومنظمة. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الجوانب النظرية المرتبطة بالحوكمة الرقمية، وأهميتها في تطوير الأداء المؤسسي، ودورها في تعزيز شفافية متابعة المشاريع والحد من الهدر المالي، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة، يأتي هذا الفصل ليترجم تلك الأسس النظرية إلى إجراءات تطبيقية واضحة تمكن الباحث من دراسة الظاهرة في بيئتها الواقعية داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ومن ثم، فإن هذا الفصل يمثل نقطة الانتقال من التأصيل العلمي إلى التطبيق العملي، حيث يوضح المنهجية التي تم الاعتماد عليها لضمان تنفيذ الدراسة وفق معايير البحث العلمي، والوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية والاعتمادية. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يضع الإطار الذي يضمن سلامة جميع مراحل الدراسة التطبيقية، إذ إن جودة النتائج التي سيتم التوصل إليها تعتمد بصورة كبيرة على سلامة الإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ البحث. فاختيار المنهج المناسب، وتحديد المجتمع المستهدف، واختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع بصورة صحيحة، والاعتماد على أدوات دقيقة في جمع البيانات، واستخدام أساليب علمية مناسبة في تحليلها، جميعها عناصر مترابطة تؤثر بصورة مباشرة في مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها والاستفادة منها في الواقع العملي. كما يسهم هذا الفصل في توضيح الكيفية التي تم من خلالها تحويل المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوكمة الرقمية وشفافية متابعة المشاريع والهدر المالي إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل، بما يتيح اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بطريقة موضوعية تستند إلى البيانات الفعلية.

وتزداد أهمية هذا الفصل بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة، حيث أصبحت الحوكمة الرقمية إحدى الركائز الأساسية في تطوير الإدارة الحكومية الحديثة، خصوصًا في ظل التوسع في برامج التحول الرقمي التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحقيق أعلى مستويات الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتقليل الهدر المالي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية. ولذلك فإن دراسة أثر الحوكمة الرقمية في متابعة المشاريع الحكومية تتطلب منهجية بحثية دقيقة تراعي طبيعة البيئة الحكومية، وتضمن الحصول على بيانات موثوقة يمكن من خلالها تفسير واقع تطبيق الحوكمة الرقمية، وقياس أثرها في تحقيق الشفافية والحد من الهدر المالي بصورة علمية دقيقة.

كما يبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمعايير المنهجية في الدراسات التطبيقية، من خلال توضيح الإجراءات التي اتبعها الباحث لضمان صدق البيانات وثباتها، واختيار الأساليب المناسبة لمعالجتها وتحليلها، بما يحقق أعلى درجات الموثوقية والموضوعية. ويسهم هذا التنظيم المنهجي في تعزيز القيمة العلمية للدراسة، ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع الحكومية، كما يتيح للباحثين الآخرين إمكانية إعادة تطبيق الدراسة أو البناء عليها في دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة. وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الجوانب الإجرائية للدراسة، وإنما يمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها جميع مراحل البحث اللاحقة، ويهيئ القارئ لفهم الأساس العلمي الذي بُنيت عليه النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصل التالي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: الحوكمة الرقمية

يقصد بالحوكمة الرقمية في هذه الدراسة مجموعة السياسات والإجراءات والأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتنظيم وإدارة ومتابعة المشاريع باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بما يضمن تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتحقيق المساءلة، وتحسين جودة البيانات، وتكامل الأنظمة الإلكترونية، وإتاحة المعلومات لصناع القرار في الوقت المناسب. كما تشمل الحوكمة الرقمية توظيف المنصات الإلكترونية، ولوحات مؤشرات الأداء الرقمية، وأنظمة الرقابة الذكية، والتحليلات الرقمية، وآليات إدارة البيانات بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الامتثال للأنظمة والتعليمات الحكومية. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من الفقرات التي تعكس مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الجهات الحكومية.

المتغير التابع: رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي

يقصد برفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي في هذه الدراسة مدى قدرة الجهات الحكومية على توفير معلومات دقيقة وواضحة ومحدثة عن مراحل تنفيذ المشاريع، بما يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية والمالية، وتحسين كفاءة متابعة الأداء، والكشف المبكر عن الانحرافات، وتقليل التجاوزات المالية والإدارية، والحد من الهدر في الموارد، وتحقيق الاستخدام الأمثل للميزانيات المخصصة للمشاريع الحكومية. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تعكس مستوى الشفافية في متابعة المشاريع، ومدى نجاح الجهات الحكومية في تقليل مظاهر الهدر المالي الناتجة عن ضعف الرقابة أو محدودية المتابعة.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث يتيح وصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظواهر

الإدارية كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات اعتماداً على بيانات ميدانية يتم جمعها من العاملين في الجهات الحكومية، بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية والرقابية.

كما استندت الدراسة إلى المدخل الكمي (Quantitative Research)، الذي يعتمد على تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس باستخدام أداة بحث معيارية، ثم إخضاع البيانات الناتجة للتحليل الإحصائي بهدف اختبار العلاقة بين المتغيرات وقياس حجم التأثير بينها. ويُعد هذا المدخل من أكثر المداخل البحثية استخداماً في الدراسات الإدارية؛ لما يتمتع به من قدرة على تقديم نتائج موضوعية تستند إلى الأدلة الإحصائية، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج – ضمن حدود مجتمع الدراسة – بما يدعم تطوير السياسات الحكومية المتعلقة بالحوكمة الرقمية وإدارة المشاريع.

ويتميز تصميم الدراسة بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، حيث يعتمد على إجراءات موحدة في جمع البيانات وتحليلها، الأمر الذي يساهم في تقليل احتمالات التحيز، ويزيد من موثوقية النتائج. كما يتيح هذا التصميم إمكانية قياس أثر الحوكمة الرقمية بصورة كمية، وتحديد مدى إسهامها في تحسين شفافية متابعة المشاريع الحكومية، وتقليل الهدر المالي، بما يوفر معلومات علمية تدعم صناع القرار في تطوير أنظمة الحوكمة والرقابة الرقمية داخل الجهات الحكومية السعودية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية الذين ترتبط مهامهم بإدارة المشاريع أو متابعتها أو الإشراف عليها أو الرقابة المالية والإدارية المرتبطة بها. ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومديري إدارات التحول الرقمي، ومديري الحوكمة والالتزام، ومديري المراجعة الداخلية، والعاملين في إدارات تقنية المعلومات، وإدارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارات المتابعة والتقييم، وإدارات الشؤون المالية، إضافة إلى القيادات الإدارية ذات العلاقة بإدارة المشاريع الحكومية. ويُعد هؤلاء الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وأثارها في تعزيز الشفافية والحد من الهدر المالي.

ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الجهات الحكومية واختلاف اختصاصاتها، فقد تعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع، الأمر الذي استوجب اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيلاً علمياً مناسباً. ولهذا تم استخدام أسلوب العينة العشوائية

البسيطة، الذي يمنح جميع أفراد المجتمع فرصًا متساوية للمشاركة في الدراسة، ويقلل من احتمالات التحيز في اختيار المشاركين، بما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها في حدود المجتمع المستهدف.

كما روعي عند اختيار العينة أن تضم مشاركين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ومن جهات حكومية متعددة، بما يضمن تنوع الخبرات ووجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة. ويساعد هذا التنوع في تقديم صورة أكثر شمولاً عن واقع تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الجهات الحكومية السعودية، ويزيد من قدرة الدراسة على تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية ومستوى شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي بصورة أكثر دقة وموضوعية.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لما تتمتع به من سهولة في التطبيق، وقدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت مناسب، فضلاً عن توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث اشتملت على مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، إلى جانب مجموعة أخرى من الفقرات التي تقيس مستوى شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية الحديثة، والدراسات السابقة، والأنظمة والمعايير المتعلقة بالحوكمة الرقمية وإدارة المشاريع الحكومية، مع مراعاة أن تكون العبارات واضحة وسهلة الفهم ودقيقة في قياس المتغيرات المستهدفة. كما تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة العامة وتقنية المعلومات؛ للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة العلمية، وإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق الميداني.

وبعد الانتهاء من إعداد الأداة والتحقق من صلاحيتها، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة من خلال الوسائل الرقمية المناسبة، بما ييسر الوصول إلى المشاركين في مختلف الجهات الحكومية بالمملكة. وبعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها

للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، ثم جرى ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة واستخلاص النتائج.

3.6. أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وتمثل المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تعكس آراء العاملين في الجهات الحكومية حول مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، ومدى إسهامها في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها من الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية، والأنظمة واللوائح، ووثائق الجهات المختصة، إضافة إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد استُخدمت في بناء الإطار النظري، وصياغة أداة الدراسة، ودعم تفسير النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج SPSS، وإجراء عمليات المراجعة والتنقية للتأكد من سلامة البيانات وخلوها من الأخطاء. ثم استُخدمت الإحصاءات الوصفية التي تضمنت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل اتجاهات استجابات أفرادها نحو

متغيرات الدراسة. ويساعد هذا التحليل في تقديم صورة واضحة عن مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، ومستوى شفافية متابعة المشاريع، وحجم الهدر المالي من وجهة نظر المشاركين.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من جودة أداة الدراسة من خلال قياس الصدق والثبات لضمان دقة النتائج المستخلصة. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ويُعد من أكثر مؤشرات الثبات استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يعكس مدى تجانس الفقرات في قياس المتغيرات المستهدفة. كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال التحكيم العلمي، بما يضمن ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة ومتغيراتها.

ثالثاً: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

لقياس طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، الذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية ملاءمة لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات الكمية. ويساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة أو سالبة، إضافة إلى قياس درجة قوتها، بما يدعم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية وتحسين ممارسات المتابعة والرقابة المالية.

رابعاً: اختبار أثر الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي

لقياس حجم تأثير الحوكمة الرقمية في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، باعتباره من أنسب الأساليب الإحصائية لقياس أثر متغير مستقل واحد في متغير تابع. ويسهم هذا التحليل في تحديد مقدار التأثير الذي تُحدثه ممارسات الحوكمة الرقمية في تحسين شفافية متابعة المشاريع الحكومية والحد من الهدر المالي، كما يوضح نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل. وتوفر نتائج هذا التحليل أساساً علمياً لاختبار فرضيات الدراسة، وتدعم تقديم توصيات عملية تساعد الجهات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية على تعزيز الحوكمة الرقمية، ورفع كفاءة الرقابة على المشاريع، وتحسين كفاءة الإنفاق العام، وتقليل الهدر المالي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3.8. الخاتمة:

اختتم هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني، حيث تم توضيح مختلف الإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لضمان تنفيذ الدراسة وفق منهجية بحثية متكاملة تتناسب مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤولاتها. وقد أسهم هذا الفصل في بناء قاعدة علمية راسخة شكلت الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، بما يضمن أن تكون النتائج المستخلصة مبنية على إجراءات علمية دقيقة تعكس واقع تطبيق الحوكمة الرقمية في الجهات الحكومية السعودية، ومدى إسهامها في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي.

كما أكد هذا الفصل أن نجاح الدراسات التطبيقية لا يرتبط بأهمية الموضوع فحسب، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على جودة المنهجية المتبعة في تنفيذ البحث. فالإجراءات التي تضمنها هذا الفصل أسهمت في توفير إطار علمي منظم يوضح كيفية التعامل مع البيانات منذ مرحلة جمعها وحتى معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج، ويزيد من قدرتها على تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية، ويسهم في تقديم أدلة علمية يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير الحوكمة الرقمية وإدارة المشاريع الحكومية.

عزز هذا الفصل من مستوى الشفافية العلمية للدراسة، من خلال توضيح جميع الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجانب التطبيقي، وهو ما يسهم في زيادة مصداقية البحث، ويتيح للباحثين إمكانية تقييم منهجيته أو إعادة تطبيقها في بيئات تنظيمية أخرى. كما أن الالتزام بالإجراءات المنهجية الدقيقة يقلل من احتمالات التحيز أو الأخطاء، ويمنح النتائج قوة علمية أكبر، ويجعلها أكثر قدرة على تفسير واقع الحوكمة الرقمية ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز الرقابة على الموارد المالية.

وبذلك يكون هذا الفصل قد أدى دوره بوصفه الركيزة المنهجية التي تربط بين الإطار النظري والإطار التطبيقي للدراسة، حيث وفر جميع المقومات العلمية اللازمة للانتقال إلى مرحلة عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. كما هيأ الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في استخلاص استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تسهم في دعم الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تطوير ممارسات الحوكمة الرقمية، وتعزيز شفافية متابعة المشاريع، ورفع كفاءة

الإنفاق العام، والحد من مظاهر الهدر المالي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء حكومة رقمية أكثر كفاءة وشفافية واستدامة.

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 رقمية واضحة لمتابعة تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة عن سير المشاريع الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرقمية في تحسين شفافية المعلومات المتعلقة بالمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم عرض تقارير متابعة المشاريع بشكل إلكتروني يسهل الاطلاع عليها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الحوكمة الرقمية في تقليل التدخلات البشرية غير المنضبطة في متابعة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الأنظمة الرقمية في رفع مستوى الدقة في تقارير أداء المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام منصات رقمية لمراقبة تقدم تنفيذ المشاريع الحكومية بشكل لحظي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرقمية في تسهيل عملية اتخاذ القرار بناءً على بيانات موثوقة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الأنظمة الرقمية في الكشف المبكر عن الانحرافات في تنفيذ المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز المساءلة الإدارية داخل الجهات الحكومية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم ربط الصرف المالي للمشاريع بنظم رقابية رقمية دقيقة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الحوكمة الرقمية في تقليل الهدر المالي الناتج عن ضعف الرقابة التقليدية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية في المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقليل حالات الإسراف أو سوء استخدام الميزانيات من خلال الحوكمة الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الشفافية الرقمية في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالمشاريع الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	حققت الجهات الحكومية انخفاضاً في الهدر المالي نتيجة تطبيق الحوكمة الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الحوكمة الرقمية بشكل عام في رفع شفافية متابعة المشاريع وتقليل الهدر المالي في الجهات الحكومية السعودية.

- <https://forms.gle/22rC9ds3kVP4SQug8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق الحكومة الرقمية في متابعة المشاريع الحكومية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى شفافية البيانات والمعلومات المالية المرتبطة بالمشاريع	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية الأنظمة الرقمية في الرقابة على المشاريع واتخاذ القرار	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الهدر المالي في المشاريع الحكومية قبل وبعد التحول الرقمي	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر الحكومة الرقمية في رفع الشفافية وتقليل الهدر المالي	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- جاد, ي. م. (2023). تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري: تجارب دولية. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1444928>
- عبدالكريم, ا. ع. (2023). انعكاسات حوكمة التحول الرقمي على موثوقية التقارير المالية الحكومية الكويتية. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1439097>

- المراجع الأجنبية

- Ajlan, A. M. (2023). Transformation Model towards Sustainable Smart Cities: Riyadh, Saudi Arabia as a Case Study. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=123936>
- Aldogher, A. (2025). Customer Engagement in Digital Health Transformation as Strategic Change: Evidence from Saudi Arabia's Vision 2030. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/18/8468>
- Asfahani, A. M. (2024). Behind the digital veil: decoding the influence of HR training on information security awareness in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2395430>
- Cao, X. (2026). Process, challenges, and optimization strategies of digital intelligence-driven emergency collaboration in China. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061726000219>
- Hochstetter, J. (2023). Transparency and E-Government in Electronic Public Procurement as Sustainable Development. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/4672>
- Janssen, M. (2025). Reflections on the nature of digital government research: Marking the 50th anniversary of Government Information Quarterly. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000802>
- Nyansiro, J. (2021). E-Government Information Systems (IS) Project Failure in Developing Countries: Lessons from the Literature. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356819867_E-Government_Information_Systems_IS_Project_Failure_in_Developing_Countries_Lessons_from_the_Literature

- Sadat, A. (2025). The Impact of Digital Governance on Public Service Efficiency: A Cross-Country Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396994689_The_Impact_of_Digital_Governance_on_Public_Service_Efficiency_A_Cross-Country_Analysis
- Sayabek, Z. (2020). Digital Modernization of the System of Public Administration: Prerogatives and Barriers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340122506_Digital_Modernization_of_the_System_of_Public_Administration_Prerogatives_and_Barriers
- Setyarto, D. B. (2025). The role of e-government in increasing transparency and accountability of public administration in the digital era. Retrieved from <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/4908>