

## عنوان البحث/

أثر التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة المؤسسية بالأجهزة الإدارية  
بالقطاع العام

## أسم الطالب /

حسين محمد الهاجري

## مشروع تخرج ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

## إشراف د/

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## تاريخ التقديم/

## مقدمة البحث

يشهد الفكر الإداري المعاصر في الألفية الثالثة تحولات جوهرية ومتسارعة، فرضتها ديناميكيات العولمة، والثورة التكنولوجية الرابعة، والتحديات المتزايدة التي تواجه الحكومات في تلبية تطلعات المجتمعات الحديثة. ولم تعد الإدارة العامة في العصر الراهن مجرد أداة جامدة لتسيير الأعمال اليومية الروتينية أو تطبيق القوانين بشكل حرفي، بل تحولت إلى شريك استراتيجي ومحرك رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة، وبناء مجتمعات المعرفة، وتعزيز التنافسية الوطنية. وفي ظل هذا المشهد المعقد، برز مفهوم "الحوكمة المؤسسية" كإطار فكري وعملي مرجعي، يهدف إلى ضبط الأداء العام، وضمان الكفاءة والفعالية، وترسيخ قيم الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، فضلاً عن دورها الحاسم في تجفيف منابع البيروقراطية المقيتة والحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي.

ومع تسارع وتيرة التطور التقني وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، أضحت "التحول الرقمي" ليس مجرد خيار تحسيني، بل القوة الدافعة والممكن الأساسي لتطبيق مبادئ هذه الحوكمة على أرض الواقع. إن الانتقال الجذري من الأنماط الإدارية التقليدية القائمة على المركزية، والمعاملات الورقية، والتعقيد الإجرائي، إلى الأنظمة الرقمية الذكية يسهم بشكل مباشر في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وتسهيل تدفق المعلومات بشكل آمن (Business Process Reengineering) ، وسريع، وضمان وصول الخدمات للمستخدمين بأعلى جودة، وفي أقصر وقت، وبأقل جهد ممكن

## مشكلة البحث

تواجه العديد من الأجهزة الإدارية ومؤسسات القطاع العام في الوقت الراهن تحديات بنيوية وهيكلية مستمرة، ترتبط بالجمود البيروقراطي، وتضخم الإجراءات، وبطء وتيرة إنجاز المعاملات، فضلاً عن ضعف مستويات الشفافية والمكاشفة في بعض الأحيان. ويعود هذا الخلل بشكل رئيسي إلى الاعتماد المستمر على آليات عمل تقليدية، أو نتيجة لتبني أنظمة رقمية "مجزأة ومنعزلة" ( Information Silos) تعمل بمعزل عن بعضها البعض ولا تحقق التكامل المطلوب. هذا الوضع الإداري المأزوم يخلق "فجوة أداء" عميقة بين الممارسات الفعلية للأجهزة الحكومية، وبين المتطلبات الحتمية لمبادئ الحوكمة المؤسسية الحديثة التي تشترط السرعة، والنزاهة، والمطلقة في المساءلة، والإتاحة الحرة والمأمونة للمعلومات.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة والاستثمارات المالية الضخمة التي تضخها الدول والحكومات في تبني استراتيجيات ومشاريع التحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً معرفياً وفجوة بحثية واضحة في الدراسات التحليلية العميقة التي تقيس مدى الانعكاس الحقيقي والملموس لهذا التحول الرقمي على "تجويد وعملنة ممارسات الحوكمة" تحديداً داخل البيئة الإدارية العامة.

تكمن المشكلة الجوهرية في عدم وضوح آليات ومسارات التأثير المتبادل؛ حيث لا يزال التساؤل قائماً في الفكر الإداري حول كيفية تحويل المنصات والتطبيقات الرقمية من مجرد أدوات "تسهيلية وإجرائية" لتسريع العمل، إلى أدوات "رقابية وتنظيمية وسيادية" تضمن النزاهة، وتحقيق العدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص، وتمنع الاجتهادات الشخصية التي قد تؤدي إلى شبهات الفساد.

## الأسئلة البحثية (Research Questions)

بناءً على هذا العرض والتوصيف السردى للمشكلة، تتبلور مشكلة البحث وتحدد في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق التحول الرقمي في تعزيز وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية بالأجهزة الإدارية بالقطاع العام؟

وينبثق من هذا التساؤل المحوري مجموعة من الأسئلة الفرعية والتفصيلية التالية لضمان الإحاطة بجميع أبعاد الدراسة:

١. ما واقع وطبيعة تطبيق التحول الرقمي في الأجهزة الإدارية (محل الدراسة)، وما هي مستويات الجاهزية التقنية والبنية التحتية المتوفرة فيها؟
٢. ما مستوى الالتزام الفعلي بمبادئ الحوكمة المؤسسية (لا سيما: الشفافية، والمساءلة، والكفاءة التشغيلية، وسيادة القانون) في هذه الأجهزة من وجهة نظر العاملين والمستفيدين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التوسع في الاعتماد على التقنيات الرقمية والمنصات الذكية، وبين الحد من مظاهر وانخفاض معدلات الفساد الإداري والمالي؟
٤. ما هي أبرز المعوقات والتحديات (سواء كانت بشرية تتعلق بالثقافة التنظيمية، أو تقنية ترتبط بالأمن السيبراني، أو تنظيمية تتعلق بالتشريعات) التي تحول دون الاستفادة الكاملة من مخرجات التحول الرقمي لدعم منظومة الحوكمة؟
٥. ما هو التصور المقترح أو خارطة الطريق لتعزيز العائد الاقتصادي والتنظيمي من التحول الرقمي بما يضمن ترسيخ آليات الحوكمة المؤسسية في القطاع العام؟

## أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة قيمتها العلمية والتنفيذية من خلال مواكبتها اللحظية لأحدث التوجهات الفكرية والتحولات الهيكلية في علم الإدارة العامة الحديث، وتتضاعف هذه الأهمية بالنظر إلى السعي الحثيث للدول نحو تسهيل الفكر الرقمي وتحويله إلى واقع ملموس يحكم الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف أهمية هذا البحث إلى مسارين رئيسيين:

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- **سد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية:** يُسهم هذا البحث في إثراء الفضاء الأكاديمي العربي والمكتبات الجامعية بجهد علمي مؤصل، يسعى لتفكيك وبناء العلاقة السببية والارتباطية بين متغيرين حيويين هما: "التحول الرقمي" (كمتغير مستقل)، و"الحكومة المؤسسية" (كمتغير تابع)، وتحديدًا في بيئة القطاع العام التي تختلف بخصائصها عن القطاع الخاص.
- **تطوير إطار نظري مدمج ومحدث:** يقدم البحث إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يدمج بين أدبيات الإدارة العامة الكلاسيكية والنظريات المعاصرة (مثل نظرية الإدارة العامة الحديثة New Public Management)، ونظريات الحوكمة الذكية)، مما يوفر مرجعاً نظرياً محدثاً يفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الدارسين والمستطلعين للتوسع في هذا المجال مستقبلاً.
- **تأصيل أدوات القياس:** يساهم البحث في تقديم نموذج تحليلي وأدوات قياس (استبيانات أو مؤشرات) مصممة خصيصاً لبيئة الأجهزة الإدارية العامة، مما يساعد الباحثين في تطبيقها وتطويرها في بيئات تنظيمية أو دول أخرى.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- **ترشيد وصناعة القرار الإداري:** يوفر هذا البحث دليلاً استرشادياً، وتقريراً تقييمياً تشخيصياً لصناع القرار والقيادات العليا في الأجهزة الحكومية؛ حيث يوضح لهم بكفاءة كيفية تطوير الأدوات والمنصات الرقمية لخدمة الأهداف الرقابية، ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية، وضمان معايير النزاهة والمكاشفة.
- **تقديم حلول وخارطة طريق إجرائية:** لا يقتصر البحث على التوصيف النظري، بل يتجاوزه لتقديم توصيات تطبيقية وحلول عملية واقعية، مبنية على نتائج ميدانية، لتجاوز المعوقات (التنظيمية، والبشرية، والتقنية) التي تواجه القطاع العام أثناء مرحلة الانتقال إلى "الحكومة الذكية".

- دعم الرؤى الاستراتيجية والخطط التنموية الوطنية: تتقاطع هذه الدراسة بشكل مباشر مع الرؤى الاستراتيجية الوطنية الطموحة للدول (مثل خطط التحول الحكومي ورؤى التطوير المستدام)، حيث توفر ركيزة فكرية تدعم جهود الدولة في بناء جهاز إداري مرن، يتسم بالشفافية والمساءلة، ويحاكي أفضل الممارسات والمعايير العالمية في الحوكمة الرقمية.
- تحسين العلاقة مع المستفيد (المواطن): تظهر الأهمية التطبيقية أيضاً في محاولة البحث لوضع أطر تضمن تعزيز رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية، من خلال رقمنة المعاملات التي تضمن العدالة، وتكافؤ الفرص، وتقلل من احتمالات الفساد أو المحسوبية.

## أسئلة البحث

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية إدارية معاصرة تتمثل في كيفية تحويل الاستثمارات التقنية في القطاع العام إلى أدوات رقابية وتنظيمية تضمن النزاهة وتكافؤ الفرص. وإحاطة هذه الإشكالية بجميع أبعادها، تم صياغة تساؤل رئيس يتبعه منظومة من الأسئلة الفرعية التحليلية:

### السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة في تعزيز وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية والحد من الممارسات البيروقراطية بالأجهزة الإدارية بالقطاع العام؟

### الأسئلة الفرعية والتحليلية المفتتة للمشكلة:

**سؤال الواقع التقني:** ما هو واقع الجاهزية الرقمية ومستوى تطبيق أدوات وآليات التحول الرقمي (البنية التحتية، المنصات الإلكترونية، وأتمتة التدفقات الإجرائية) في الأجهزة الإدارية العامة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين والقيادات؟

**سؤال واقع الحوكمة:** ما هو مستوى الالتزام الفعلي والمدرّك بمبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية والإفصاح، المساءلة القانونية، العدالة وتكافؤ الفرص، والكفاءة التشغيلية) في الأجهزة محل الدراسة؟

**سؤال الأثر الإحصائي:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لتبني التحول الرقمي بأبعاده (التقنية، البشرية، والتنظيمية) في تعزيز وتفعيل الحوكمة المؤسسية داخل بيئة العمل الحكومية؟

**سؤال الفروق الديموغرافية:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات وتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أثر التحول الرقمي في الحوكمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

**سؤال المعوقات والتحديات:** ما هي أبرز العقبات والتحديات (سواء كانت معوقات تشريعية، أو تنظيمية، أو بشرية تتعلق بمقاومة التغيير، أو تقنية تتعلق بالأمن السيبراني) التي تحد من الاستفادة الشاملة من التحول الرقمي كرافعة أساسية للحوكمة؟

## أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة، عبر اتخاذها لمنهجية علمية صارمة وأدوات تحليلية رصينة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والإجرائية المتكاملة، والتي تخدم حقل الإدارة العامة وتساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

### • الهدف الأول: تشخيص واستقراء واقع التحول الرقمي:

الوقوف على الواقع الفعلي للبنية التحتية التقنية والأنظمة الرقمية المعتمدة في الأجهزة الإدارية (محل الدراسة)، وتحديد مستويات الجاهزية الرقمية، ورصد المدى الذي وصلت إليه عمليات أتمتة الخدمات، وهندسة المعاملات الداخلية (بين الإدارات) والخارجية (الموجهة للمستفيدين).

### • الهدف الثاني: تقييم مستويات الامتثال لمبادئ الحوكمة:

قياس وتحليل مستوى الالتزام الفعلي بممارسات الحوكمة المؤسسية والنزاهة الإدارية في القطاع المستهدف، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، وفجوات الأداء والضعف في الآليات الرقابية والتشريعية الحالية لمحاولة معالجتها.

### • الهدف الثالث: نمذجة وقياس الأثر الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات:

اختبار طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية، والتحقق من حجم ونوع الأثر الإحصائي الذي يتركه تبني "التحول الرقمي" بآلياته المختلفة (كمتغير مستقل) في دعم وتعزيز الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية (الشفافية، والمساءلة، والعدالة وتكافؤ الفرص، والكفاءة التشغيلية) باعتبارها (متغيرات تابعة).

### • الهدف الرابع: تفكيك وتحليل حزمة التحديات والمعوقات:

استكشاف، وتصنيف، وتبويب التحديات والمعوقات المتعددة الأبعاد (سواء كانت بشرية تتعلق بالثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، أو تقنية ترتبط بالأمن السيبراني وتكامل الأنظمة، أو تنظيمية تتعلق بالتشريعات والقوانين) والتي تحد من الاستفادة القصوى من مخرجات التحول الرقمي في تمكين الحوكمة.

• الهدف الخامس: بناء نموذج استرشادي وصياغة التوصيات التطبيقية:

تقديم خارطة طريق ملموسة، ونموذج إداري مقترح، وتوصيات إجرائية وعملية قابلة للتنفيذ المباشر من قبل صناع القرار والقيادات العليا في القطاع العام، مستمدة من نتائج التحليل الميداني والإحصائي للبحث؛ بهدف ترسيخ بيئة عمل حكومية ذكية، شفافة، وفعالة تحاكي أفضل الممارسات والمعايير الدولية المعاصرة.

## فرضيات البحث

بناءً على التراكم المعرفي والأدبيات السابقة، وفي ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها المحورية، تم صياغة فرضيات البحث لتكون بمثابة حدوس علمية مؤقتة يخضعها الباحث للاختبار الإحصائي. وقد صيغت هذه الفرضيات بشكل تفصيلي يغطي الأبعاد الإجمالية والفرعية للمتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الحكومة المؤسسية)، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الأثر الإجمالي)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لتطبيق التحول الرقمي بأبعاده الإجمالية في تعزيز وتفعيل الحكومة المؤسسية بالأجهزة الإدارية بالقطاع العام.

ولأغراض التحليل الإحصائي الدقيق وتفكيك هذه العلاقة الكلية، ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأتمتة الإجراءات والخدمات الحكومية (كمعدل للمتغير المستقل) في رفع مستويات الشفافية والإفصاح الحر عن المعلومات والبيانات للمستفيدين والجهات الرقابية.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي لربط وتكامل الأنظمة الرقمية والرقابة الإلكترونية الفورية في تفعيل وتطوير آليات المساءلة والمحاسبة الإدارية، وتقليص فرص الاجتهادات الشخصية والانحرافات.

#### • الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لتطوير المهارات الرقمية وبناء القدرات التقنية والمعرفية للموظفين العموميين في تحسين معايير الكفاءة والفعالية التشغيلية وضبط جودة الأداء المؤسسي.

#### • الفرضية الفرعية الرابعة (إضافية لتعزيز الأبعاد):

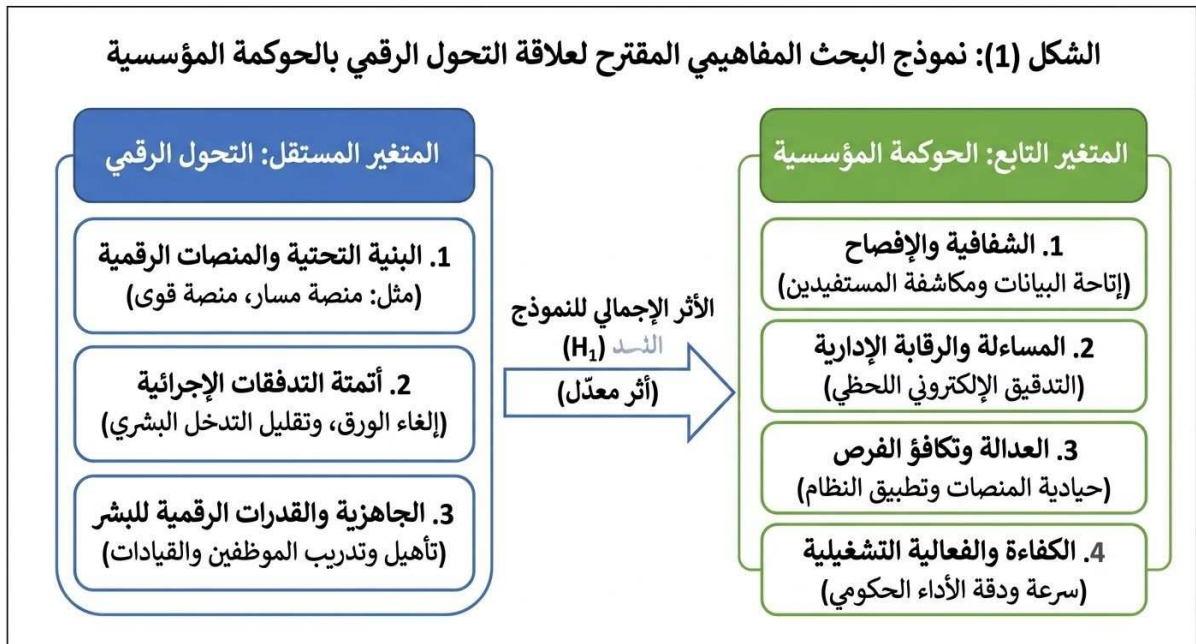
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للبنية التحتية والأنظمة الأمنية السيبرانية المحكمة في ترسيخ قيم العدالة وتكافؤ الفرص وحماية سرية بيانات المستخدمين.

### **ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الفروق الديموغرافية)**

تستهدف هذه الفرضية قياس مدى تباين واختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية:

## رسم نموذج البحث

الشكل (1): نموذج البحث المفاهيمي المقترح لعلاقة التحول الرقمي بالحوكمة المؤسسية



## مكان التطبيق المقترح للبحث

**الجهة المستهدفة بالدراسة:** وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية (المركز الرئيسي بالرياض، والفروع والقطاعات التابعة لها بمختلف المناطق).

**مبررات ودواعي الاختيار العلمي والمنهجي لمجتمع الدراسة:**

إن اختيار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كبيئة تطبيقية وميدانية لهذه الدراسة لم يكن اختياراً عشوائياً، بل استند إلى مجموعة من المبررات المنهجية والاستراتيجية التي تمنح البحث عمقاً تحليلياً وثقلاً علمياً، وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

### ١. الضخامة الهيكلية وتنوع القطاعات الإدارية:

تُعد هذه الوزارة من كبرى الوزارات السيادية والخدمية في المملكة العربية السعودية؛ حيث دُمجت فيها قطاعات حيوية تشمل: (العمل، والتنمية الاجتماعية، والخدمة المدنية). هذا الاندماج التاريخي خلق منظومة إدارية بالغة التعقيد والضخامة، تدير شؤون الموظفين العموميين والقطاع الخاص على حد سواء. وبالتالي، فإن دراسة التحول الرقمي والحوكمة في هذه البيئة يوفر نموذجاً مثالياً وممثلاً حقيقياً لواقع الإدارة العامة الحديثة، ويسمح بتعميم النتائج بموثوقية عالية.

### ١. الريادة الرقمية الاستثنائية وامتلاك المنصات السيادية:

قطعت الوزارة أشواطاً طموحة ومتقدمة جداً في هندسة وأتمتة إجراءاتها الإدارية، وتحولت إلى "وزارة بلا ورق" عبر إطلاق وإدارة منصات رقمية عملاقة ذات أبعاد رقابية وتنظيمية:

• **منصة (مسار):** المعنية بإدارة وتطوير رأس المال البشري في القطاع الحكومي، وحوكمة الترقيات، والخدمات الوظيفية لجميع موظفي الدولة.

• **منصة (قوى):** الواجهة الرقمية المنظمة لقطاع العمل والتشغيل.

• بالإضافة إلى أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي الإلكتروني. هذا العمق التقني يوفر للبحث أرضية خصبة ومادة علمية دسمة لقياس أثر التكنولوجيا من مجرد أداة "تسهيلية" إلى أداة "حكومية ورقبية".

### ١. النضج المؤسسي في تفعيل أطر الحوكمة والالتزام:

تتميز الوزارة بوجود بنية تنظيمية متطورة تدعم قيم الحوكمة؛ حيث استحدثت إدارات ووحدات متخصصة مثل: (إدارة الالتزام، إدارة المراجعة الداخلية، واللجان العليا للحوكمة). هذا النضج المؤسسي يسهل عملية المقارنة العلمية والميدانية بين المستهدفات الاستراتيجية المخططة للحوكمة (كالنزاهة، والشفافية، والحد من الفساد) وبين المخرجات الملموسة للأنظمة التقنية، مما يعطي البحث عمقاً تشخيصياً حقيقياً.

### ١. وفرة وتنوع مجتمع الدراسة (الثراء الإحصائي):

يتيح اختيار هذه الوزارة وفروعها إمكانية الوصول إلى مجتمع دراسة ضخم ومتنوع ديموغرافياً ووظيفياً. هذا المجتمع يضم: (قيادات عليا صانعة للقرار، قيادات وسطى مشرفة على التنفيذ، وموظفين تنفيذيين يتعاملون مع الأنظمة الرقمية بشكل يومي). هذا التنوع البشري يضمن للباحثة سحب عينة

ممثلة وشاملة، تُثري نتائج التحليل الإحصائي، وتمنح أداة الدراسة (الاستبيان) صدقاً وثباتاً علميين مرتفعين عند المعالجة عبر نظام SPSS.

#### ١. الارتباط المباشر بمستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠:

تقع الوزارة في قلب الحراك التطويري للمملكة، فهي الجهة المسؤولة عن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ومستهدفاتها تتقاطع مباشرة مع محور "الحكومة الفاعلة" في الرؤية. لذلك، فإن دراسة هذا المكان تحديداً يضيفي على البحث صفة "المواكبة الوطنية والاستراتيجية"، ويجعل التوصيات المستخرجة ذات قيمة تطبيقية مباشرة يمكن لصناع القرار الاستفادة منها في تطوير الأنظمة الإدارية الحكومية الأخرى.

## منهجية البحث والإجراءات الميدانية

لضمان الدقة الأكاديمية وتحقيق معايير البحوث الرصينة، تعتمد الدراسة على التصميم المنهجي التالي:

• **منهج البحث:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر كفاءة في الدراسات الإدارية والإنسانية. ويقوم على خطوتين متكاملتين: الأولى هي "الوصف الحثيث" لأبعاد التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة عبر تتبع الأدبيات والنظريات؛ والثانية هي "التحليل الاستدلالي" للبيانات الميدانية لاستكشاف العلاقات والأثر واختبار الفرضيات.

• **مجتمع الدراسة (Population):** يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والإداريين والقيادات العاملين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والذين يتعاملون بشكل يومي مع الأنظمة والمنصات الرقمية المحدثة.

• **عينة الدراسة (Sample):** سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) من مجتمع الدراسة. وبناءً على المعادلات الإحصائية المقررة لتحديد حجم العينة (مثل معادلة ستيفن ثامبسون)، يُستهدف أن لا تقل العينة المستجيبة عن ٣٥٠ إلى ٤٠٠ مفردة لضمان تمثيل المجتمع وتعميم النتائج بثقة تصل إلى ٩٥٪.

• **أداة الدراسة (Research Instrument):** سيتم تصميم استبيان علمي مقنن كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتتكون الأداة من ثلاثة أجزاء أساسية:

**الجزء الأول:** المتغيرات الديموغرافية والتصنيفية للمبحوثين.

**الجزء الثاني:** مقياس التحول الرقمي ويضم (٣ محاور تفصيلية بواقع ١٥ عبارة).

**الجزء الثالث:** مقياس الحوكمة المؤسسية ويضم (٤ محاور تفصيلية بواقع ٢٠ عبارة).

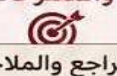
وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجات الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

• الأساليب والمعالجات الإحصائية المتوقعة: لمعالجة البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتطبيق الاختبارات التالية:

• الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب الأهمية النسبية للمحاور.

• الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات: معامل الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات الديموغرافية، بالإضافة إلى اختبار (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

## المخطط الهيكلي المقترح

| القسم الرئيسي                                                                                                                                                | المحتويات التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الصفحات التمهيدية والإدارية<br>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• صفحة العنوان والشعار الرسمي.</li> <li>• قرارات لجنة التحكيم والمناقشة.</li> <li>• الإهداء والتقدير والامتنان للجهات الداعمة.</li> <li>• مستخلص الدراسة باللغة العربية (Abstract).</li> <li>• مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract).</li> <li>• الفهارس العامة (فهرس المحتويات، فهرس الجداول، فهرس الأشكال والرسوم البيانية).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الفصل الأول<br>الإطار العام والمنهجي للدراسة<br>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 مفتح الدراسة وخلفيتها التاريخية.</li> <li>1.2 مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها المحورية.</li> <li>1.3 أهداف الدراسة (العامة والتفصيلية).</li> <li>1.4 أهمية الدراسة (النظرية العلمية، والتطبيقية العملية).</li> <li>1.5 فرضيات الدراسة وصياغتها الإحصائية.</li> <li>1.6 النموذج المفاهيمي للدراسة ومحددات المتغيرات.</li> <li>1.7 حدود الدراسة (الموضوعية، البشرية، البشري، المكانية، الزمانية).</li> <li>1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية والنظرية.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الفصل الثاني<br>الإطار النظري والدراسات السابقة<br>                     | <p><b>المبحث الأول: التحول الرقمي في البيئة الإدارية الحكومية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أولاً: مفهوم ماهية التحول الرقمي ونشأته في القطاع العام.</li> <li>• ثانياً: مبررات وأهداف التحول الرقمي الحكومي.</li> <li>• ثالثاً: متطلبات وأبعاد التحول الرقمي الناجح (البنية التحتية، العنصر البشري، التشريعات).</li> <li>• رابعاً: استراتيجيات التحول الرقمي في ضوء رؤية السعودية 2030.</li> </ul> <p><b>المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية وتطوير الأداء العام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطورها في الفكر الإداري الحديث.</li> <li>• ثانياً: المبادئ العالمية والمحلية لحوكمة القطاع العام.</li> <li>• ثالثاً: ركائز الحوكمة (الشفافية، المساءلة، مكافحة الفساد، العدالة).</li> <li>• رابعاً: تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المنظمات البروقراطية.</li> </ul> <p><b>المبحث الثالث: مراجعة نقدية للدراسات السابقة والتعقيب عليها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أولاً: استعراض المحور الأول: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الإدارة.</li> <li>• ثانياً: استعراض المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الحوكمة والنزاهة في الأجهزة الحكومية.</li> <li>• ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة (أوجه الشبه والاختلاف، الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية، وكيفية الاستفادة منها في تصميم الأداة).</li> </ul> |
| الفصل الثالث<br>الطريقة والإجراءات –<br>المنهجية التطبيقية<br>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 تحديد منهج البحث الفلسفي والتطبيقي.</li> <li>3.2 مجتمع الدراسة وآليات حصر المفردات.</li> <li>3.3 عينة الدراسة وطريقة سحبها وحساب حجمها إحصائياً.</li> <li>3.4 أداة الدراسة (خطوات بناء الاستبيان وتوزيعه).</li> <li>3.5 الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء للأداة) وصدق الاتساق الداخلي.</li> <li>3.6 ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.</li> <li>3.7 الأساليب الإحصائية والمعالجات المعتمدة في نظام SPSS.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الفصل الرابع<br>التحليل الإحصائي للبيانات<br>وعرض النتائج ومناقشتها<br> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة ووصفها.</li> <li>4.2 تحليل الاستجابات حول واقع تطبيق التحول الرقمي (المتغير المستقل).</li> <li>4.3 تحليل الاستجابات حول مستوى الالتزام بالحوكمة المؤسسية (المتغير التابع).</li> <li>4.4 اختيار الفرضية الرئيسية الأولى وتحليل الانحدار والارتباط.</li> <li>4.5 اختيار الفرضيات الفرعية ومناقشة تفاصيل تأثير الأبعاد والمنصات الرقمية.</li> <li>4.6 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فروق المتغيرات الديموغرافية باستخدام اختبارات T و F).</li> <li>4.7 مناقشة نقدية معمقة للنتائج وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة والنظريات الإدارية.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| الفصل الخامس<br>الاستنتاجات، التوصيات،<br>والمقترحات<br>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 ملخص لأبرز النتائج والمخرجات الإحصائية والتحليلية التي توصل إليها البحث.</li> <li>5.2 التوصيات الإدارية والإجرائية الموجهة للقيادات وصناع القرار بالوزارة والقطاع العام.</li> <li>5.3 المقترحات البحثية المستقلة (أبحاث ودراسات مكملة مقترحة).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المراجع والملاحق<br>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة المراجع الأجنبية المحدث (وفق نظام APA 7th).</li> <li>• ملاحق الدراسة (نسخة من الاستبيان في صورته النهائية، قائمة بأسماء السادة المحكمين، خطابات تسهيل المهمة الميدانية).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## الدراسة العربية والمحلية

### • دراسة السالم (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات العامة، من خلال دراسة العلاقة بين تبني التقنيات الحديثة ومستوى كفاءة الأداء الإداري والمؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من الموظفين العاملين في عدد من القطاعات الحكومية المختلفة، بهدف قياس مدى تأثير الأنظمة الرقمية في إنجاز الأعمال اليومية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وبين تحسين مستويات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية المؤسسية، كما ساهم التحول الرقمي في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المعاملات. وأشارت الدراسة إلى أن توظيف التقنيات الحديثة يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على اتخاذ القرارات بصورة أكثر دقة اعتماداً على البيانات والمعلومات المتاحة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية، والعمل على دمج الأنظمة التقنية المختلفة في منصة موحدة تسهم في تقليل التداخل الإداري، والحد من البيروقراطية التقليدية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

### • دراسة العتيبي (٢٠٢٤):

سعت هذه الدراسة إلى بحث دور الحوكمة الرقمية بوصفها أداة استراتيجية فاعلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي داخل الجهات الحكومية، من خلال تحليل مدى إسهام التقنيات الرقمية في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية. وركزت الدراسة على قياس أثر أتمتة الخدمات الحكومية والتحول نحو المنصات الإلكترونية الموحدة في الحد من الممارسات غير النظامية وتحسين جودة الأداء الإداري. واعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالحوكمة الرقمية، مثل سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات، وإمكانية تتبع المعاملات إلكترونياً. وقد توصلت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة الرقمية يسهم بصورة مباشرة في خفض معدلات الانحراف الإداري والمالي من خلال تقليص التدخل البشري المباشر في إنجاز المعاملات، مما يقلل من فرص المحاباة واستغلال السلطة. كما بينت النتائج أن الأنظمة الرقمية تعزز من مستوى الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين عبر توفير بيئة عمل أكثر شفافية ووضوحاً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة للحوكمة الرقمية، وتحديث السياسات الحكومية بما يواكب التطورات التقنية المتسارعة، إلى جانب الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة بكفاءة عالية.

### • دراسة الشمري (٢٠٢٢):

تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الوزارات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت الدراسة عينة من الإداريين والقيادات التنفيذية من مستويات وظيفية مختلفة، بهدف التعرف على مدى انتشار مفاهيم الحوكمة داخل بيئة العمل الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود وعي متزايد بأهمية مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تبين أن تطبيق ممارسات الحوكمة يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل أكثر عدالة ووضوحاً. وفي المقابل كشفت الدراسة عن وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تحد من التطبيق الكامل للحوكمة المؤسسية، كان أبرزها مقاومة بعض القيادات التقليدية لآليات الرقابة الإلكترونية الحديثة، وضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي في بعض الجهات. وأكدت الدراسة أن نجاح الحوكمة المؤسسية يتطلب دعماً قيادياً مستمراً، ونشر ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية الشفافية والمساءلة، إلى جانب تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في عمليات المتابعة والرقابة واتخاذ القرار، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز المؤسسي.

## الدراسة الأجنبية والدولية

### • دراسة Janowski (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى تتبع التطور البنوي للحكومات الرقمية وتحليل مراحل انتقالها من مفهوم الحكومة الإلكترونية التقليدية إلى مفهوم الحوكمة الرقمية الذكية، باعتبارها أحد أبرز التوجهات الحديثة في تطوير الإدارة العامة. وقد ركزت الدراسة على تحليل التحولات التي شهدتها المؤسسات الحكومية نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، ومدى انعكاس ذلك على أساليب الإدارة واتخاذ القرار. وأوضحت الدراسة أن الحوكمة الرقمية لا تقتصر على تحويل الخدمات والإجراءات إلى صيغ إلكترونية فحسب، بل تتطلب إعادة هندسة شاملة للعمليات الإدارية والتنظيمية بما يضمن تكامل الأنظمة والبيانات داخل المؤسسة الحكومية. كما أكدت أن البيانات أصبحت تمثل المورد الاستراتيجي الأهم في العصر الرقمي، حيث تُبنى عليها القرارات والسياسات العامة بصورة أكثر دقة وفاعلية. وبينت النتائج أن الأنظمة الرقمية المجزأة أو غير المترابطة لا تستطيع تحقيق أهداف الحوكمة الحقيقية، حتى وإن كانت متقدمة تقنيًا، ما لم تعمل ضمن بيئة رقمية متكاملة تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الجهات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة للتحويل الرقمي تعتمد على التكامل المؤسسي وتوحيد قواعد البيانات، بما يعزز كفاءة الأداء الحكومي ويرفع مستوى الشفافية والمساءلة.

### • دراسة Dunleavy et al (٢٠٢٣):

ناقشت هذه الدراسة التحول الفكري والإداري من نماذج الإدارة العامة التقليدية إلى نموذج حوكمة العصر الرقمي (Digital-Era Governance)، والذي يُعد من أبرز النماذج المعاصرة في تطوير القطاع الحكومي. وركز الباحثون على دراسة مدى قدرة الأجهزة الحكومية على التكيف مع المتغيرات والأزمات المتسارعة في ظل الاعتماد على التقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والمنصات الرقمية التفاعلية، والأنظمة الذكية لإدارة المعلومات. كما سعت الدراسة إلى قياس أثر هذه الأدوات الرقمية في تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة المؤسسية ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة. وأظهرت النتائج أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد على البنية الرقمية المتكاملة تتمتع بدرجة أعلى من المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للأزمات والتحديات الطارئة. كما أكدت الدراسة أن الرقابة الذاتية والمساءلة المؤسسية تتحسن بصورة ملحوظة عندما تُتاح المؤشرات التشغيلية والبيانات الحكومية للجمهور وللجهات الرقابية بشكل فوري ومستمر، الأمر الذي يعزز الثقة العامة ويحد من فرص الفساد الإداري. وأوصى الباحثون بضرورة الاستثمار في البنية الرقمية الحديثة، وتطوير آليات

الإفصاح الإلكتروني عن البيانات الحكومية، بما يرسخ مبادئ الحوكمة الرشيدة ويعزز جودة الأداء المؤسسي.

#### • دراسة Secundo et al (٢٠٢٤):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة وبناء القدرات البشرية الرقمية في دعم نجاح مشاريع الحوكمة المؤسسية داخل القطاع العام، وذلك في ظل التوسع العالمي في تطبيقات التحول الرقمي. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن نجاح الحوكمة الرقمية لا يعتمد فقط على توفر التقنيات والأنظمة الحديثة، بل يرتبط بشكل وثيق بمدى جاهزية الموارد البشرية وقدرتها على استيعاب هذه التقنيات وتوظيفها بصورة فعالة. وركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين المعرفة التنظيمية، والتدريب المستمر، والكفاءات الرقمية، وبين مستوى نجاح تطبيق الحوكمة المؤسسية. وأظهرت النتائج أن توفير بنية تحتية تقنية متطورة يعد شرطاً مهماً لكنه غير كافٍ لتحقيق أهداف الحوكمة، حيث يتطلب الأمر أيضاً تنمية مهارات الموظفين وتعزيز وعيهم القانوني والإداري والتقني، بما يمكنهم من استخدام الأدوات الرقمية بطريقة تساهم في تحسين الرقابة المؤسسية وجودة الخدمات العامة. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في إدارة المعرفة والتعلم المستمر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والاستدامة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التي تركز على الجانب التقني فقط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة لبناء القدرات الرقمية، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي، وربط استراتيجيات التحول الرقمي بخطط تطوير الموارد البشرية لضمان نجاح الحوكمة المؤسسية على المدى الطويل.

## التعقيب العام على الدراسات السابقة

### من حيث الأهداف:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوعي التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية بوصفهما من أبرز التوجهات الحديثة في تطوير الإدارة العامة وتحسين أداء المؤسسات الحكومية. وقد ركزت غالبية الدراسات على التحول الرقمي باعتباره أداة تقنية تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتسريع الإجراءات الإدارية، في حين تناولت دراسات أخرى الحوكمة المؤسسية من منظور تنظيمي وقانوني يركز على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والنزاهة داخل المؤسسات العامة. وعلى الرغم من أهمية تلك الدراسات وما قدمته من نتائج علمية قيمة، إلا أن معظمها تناول كل متغير بصورة منفصلة، ولم يتطرق بشكل كافٍ إلى دراسة العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية ضمن إطار تحليلي شامل. ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي في تعزيز أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة، والمتمثلة في الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة، وذلك داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باعتبارها إحدى الجهات الحكومية الحيوية التي شهدت تطوراً رقمياً متسارعاً خلال السنوات الأخيرة.

### • من حيث المنهجية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق نسبي حول ملائمة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي والحوكمة المؤسسية، نظراً لقدرة هذا المنهج على وصف الواقع القائم وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بصورة علمية ومنهجية. وقد اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر استخداماً في جمع البيانات الميدانية من العاملين والقيادات الإدارية، لما توفره من إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وتحليل آرائهم واتجاهاتهم تجاه موضوع الدراسة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه المنهجي من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، بما يتيح التوصل إلى نتائج دقيقة تدعم اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة بصورة علمية موثوقة. كما تسعى الدراسة إلى توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي وأبعاد الحوكمة المؤسسية، بما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير.

### • الفجوة البحثية (Research Gap) التي تسدها الدراسة الحالية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أو الحوكمة المؤسسية كل على حدة، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات الميدانية المحلية التي تبحث بصورة مباشرة في تأثير الأنظمة والمنصات الرقمية الحكومية الحديثة على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل بيئة العمل الحكومية السعودية. كما أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التقنية أو التنظيمية بشكل منفصل، دون تقديم نموذج تطبيقي يوضح الكيفية التي تسهم بها الأدوات الرقمية الحديثة في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الرقابة الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتتمثل الفجوة البحثية بصورة أكثر تحديداً في محدودية الدراسات التي تناولت أثر المنصات الحكومية الرقمية المطورة حديثاً، مثل منصة «مسار»، ومنصة «قوى»، والأنظمة الرقابية الإلكترونية الداخلية، في دعم النزاهة الإدارية وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الجهات الحكومية السعودية. ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني يربط بين التحول الرقمي ومخرجات الحوكمة المؤسسية، ويسهم في بناء إطار علمي وتطبيقي يوضح دور البنية التقنية الحديثة في تطوير الأداء الإداري والرقابي داخل المؤسسات الحكومية، بما يدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مجال التحول الرقمي والتميز المؤسسي

## جدول المحتويات

| الرقم | المحتوى             |
|-------|---------------------|
| ١     | صفحة العنوان        |
| ٢     | الملخص              |
| ٣     | المقدمة             |
| ٤     | مشكلة البحث         |
| ٥     | أهمية البحث         |
| ٦     | أهداف البحث         |
| ٧     | أسئلة البحث         |
| ٨     | فرضيات البحث        |
| ٩     | الإطار النظري       |
| ١٠    | الدراسات السابقة    |
| ١١    | منهجية الدراسة      |
| ١٢    | مجتمع وعينة الدراسة |
| ١٣    | أداة الدراسة        |
| ١٤    | تحليل البيانات      |
| ١٥    | النتائج             |
| ١٦    | مناقشة النتائج      |
| ١٧    | التوصيات            |
| ١٨    | الخاتمة             |
| ١٩    | المراجع             |
| ٢٠    | الملاحق             |

### قائمة المراجع :

Abu-Bakr, M. (2022). Corporate governance in the government sector: Principles and applications, a practical guide. Al-Dar Al-Jame'eya for Publishing, Alexandria.

Al-Hamad, M. A. (2023). Modern public administration: Challenges and future prospects. Dar Al-Khariji for Publishing and Distribution, Riyadh.

Al-Otaibi, F. (2024). The role of digital governance in combating administrative corruption in the government environment. Journal of Administrative Sciences, King Saud University, 36(1), 45–68.

Al-Salem, M. S. (2021). Digital transformation and its impact on organizational performance in public organizations. Arab Journal of Administration, 41(2), 112–135.

United Nations Development Programme [UNDP]. (2023). E-Governance and public administration development report in the Middle East. UNDP Digital Press .Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2021). Public management and governance (4th ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003004321>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2023). New public management is dead—Long live digital-era governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 33(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jpart/muad012>

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). Essentials of business research methods (4th ed.). Routledge.

Janowski, T. (2021). Digital government evolution: From e-government to smart government. *Government Information Quarterly*, 38(1), Article 101544.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101544>

Osborne, S. P. (Ed.). (2022). *The next public management: Modernizing the public sector in the digital age*. Palgrave Macmillan.

Secundo, G., Toma, A., Schiuma, G., & Passiante, G. (2024). Knowledge management practices for digital transformation in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 345–369. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0412>

World Bank. (2023). *World development report 2023: Data and digital technologies for better governance*. World Bank Publications.

Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2021). *Public management and governance* (4th ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003004321>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2023). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 467–494.

<https://doi.org/10.1093/jpart/muad012>

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.

Janowski, T. (2021). Digital government evolution: From e-government to smart government. *Government Information Quarterly*, 38(1), Article 101544. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101544>

Osborne, S. P. (Ed.). (2022). *The next public management: Modernizing the public sector in the digital age*. Palgrave Macmillan

Secundo, G., Toma, A., Schiuma, G., & Passiante, G. (2024).

Knowledge management practices for digital transformation in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 345–369.

<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0412>

World Bank. (2023). *World development report 2023: Data and digital technologies for better governance*. World Bank Publications

## خاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه خُتم هذا البحث المكرس لدراسة "أثر التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة المؤسسية بالأجهزة الإدارية بالقطاع العام". لقد شكّل هذا البحث محاولة أكاديمية جادة لتفكيك العلاقة الديناميكية بين التطور التقني المتسارع والركائز التنظيمية والرقابية التي تضمن كفاءة ونزاهة الأجهزة الحكومية؛ تماشياً مع المستهدفات الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد خلصت الدراسة من خلال إطارها المنهجي والتحليلي إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد حزمة من الأدوات التقنية والمنصات التكنولوجية لأتمتة الإجراءات وتسهيل المعاملات، بل هو فلسفة إدارية حديثة وبيئة تمكينية متكاملة تسهم بشكل مباشر وعميق في ترسيخ قيم الحوكمة المؤسسية. فمن خلال أتمتة التدفقات الإجرائية وتكامل الأنظمة الرقمية في الوزارات الخدمية (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)، نجحت الإدارة العامة في رفع مستويات الشفافية والإفصاح عبر إتاحة البيانات ومكاشفة المستفيدين، وتفعيل آليات المساءلة والرقابة الإدارية اللحظية التي تقلل من فرص الاجتهادات الشخصية والانحرافات الإدارية.

كما أثبتت المؤشرات التحليلية أن هذا التحول التقني يعزز قيم العدالة وتكافؤ الفرص من خلال حيادية المنصات الإلكترونية، ويقود في نهاية المطاف إلى تجويد الكفاءة والفعالية التشغيلية للمنظمات العامة. ورغم وجود بعض التحديات المتعلقة بالجاهزية البشرية ومقاومة التغيير، إلا أن التوجه الاستراتيجي نحو الرقمنة الشاملة يظل الضمانة الأساسية لبناء قطاع عام مرن، وشفاف، ومستدام.

وفي الختام، تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة وإطارها المقترح في إثراء المكتبة الإدارية العربية، أ للاستفادة منه من قبل صناع القرار والقيادات التنفيذية في content وأن تشكل مرجعاً عملياً صالح القطاع الحكومي لتطوير نماذج حوكمة رقمية متكاملة، فالإدارة العامة الناجحة هي التي توظف تقنيات المستقبل لخدمة مبادئ النزاهة والتميز المؤسسي..

## الإستبيان

## الجزء الأول : المعلومات الشخصية

| المتغير                         | اختار الأجابة المناسبة                                                                                                                                          |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس                           | <input type="checkbox"/> ذكر<br><input type="checkbox"/> انثى                                                                                                   |
| العمر                           | <input type="checkbox"/> أقل من ٢٥ سنة<br><input type="checkbox"/> ٢٥ - ٣٤ سنة<br><input type="checkbox"/> ٣٥ - ٤٤ سنة<br><input type="checkbox"/> ٤٥ سنة فأكثر |
| المؤهل العلمي                   | <input type="checkbox"/> ثانوي<br><input type="checkbox"/> دبلوم<br><input type="checkbox"/> بكالوريوس<br><input type="checkbox"/> دراسات عليا                  |
| طبيعة العمل                     | <input type="checkbox"/> قطاع حكومي<br><input type="checkbox"/> قطاع خاص<br><input type="checkbox"/> طالب / لايعمل حالياً                                       |
| عدد سنوات الخبرة<br>في المشاريع | <input type="checkbox"/> أقل من سنة<br><input type="checkbox"/> ١ - ٣ سنوات<br><input type="checkbox"/> ٤ - ٧ سنوات<br><input type="checkbox"/> أكثر من ٧ سنوات |

## الجزء الثاني : محور التحول الرقمي

| العبارة                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| توفر الوزارة بنية تحتية متطورة وامنة تضمن استمرارية العمل بمرونة       |            |       |       |          |               |
| تسير المعاملات عبر خطوات إلكترونية تسلسلية واضحة ومحددة مسبقاً بالنظام |            |       |       |          |               |
| ساهمت أتمتة الإجراءات والخدمات الرقمية في تقليص الوقت المستغرق         |            |       |       |          |               |
| تحرص الوزارة على رفع الجاهزية الرقمية للموظفين من خلال التدريب المستمر |            |       |       |          |               |
| توجد ثقافة تنظيمية ودعم قيادي يشجع على الابتكار الرقمي                 |            |       |       |          |               |

### الجزء الثالث : محور الحوكمة المؤسسية

| العبارة                                                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| تتيح الأنظمة الرقمية للمستفيدين تتبع مسار معاملاتهم، كما تضمن نشر السياسات          |            |       |       |          |               |
| توفر الأنظمة الإلكترونية آليات دقيقة تتيح للإدارة تتبع أداء الموظفين                |            |       |       |          |               |
| ساهم التوثيق الرقمي الفوري للربط التقني بين الإدارات في تفعيل دور المراجعة الداخلية |            |       |       |          |               |
| ساهم التوثيق الرقمي الفوري للربط التقني بين الإدارات في تفعيل دور المراجعة الداخلية |            |       |       |          |               |