

المهمة العاشرة

"مهارات بحثية" 3 د. سنيه سبع

ورقة بحثية

والمطلوب تطبيق توثيق لعشرة مراجع مختلفة عربية والانجليزية لمؤلف واحد وأكثر من مؤلف ولكتب ومقالات

داخل قائمة مراجع ضمن خطة بحثية لمتغيرات من اقتراحك.

السابقة.

الباحثة. هنادي المبارك

عنوان مقترح

"دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي: منهج تكاملي لتحقيق التميز المؤسسي"

الشرح والتوضيح كالتالي:

أولاً: مقدمة البحث

في خضم التحولات العالمية المتسارعة، برز التحول الرقمي كقوة دافعة لإعادة تشكيل نماذج العمل المؤسسي، وتعزيز قدرة الدول والمؤسسات على التكيف والابتكار. (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ومع تطور التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، أصبحت الرقمنة أداة محورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين. (Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2015) وفي هذا السياق، كانت المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي تبنت التحول الرقمي كخيار استراتيجي في رؤية المملكة 2030 (SDAIA, 2022)، حيث تم إطلاق الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي لتكون الإطار التوجيهي لرقمنة القطاعات الحكومية والخاصة.

وقد حققت المملكة إنجازات ملحوظة، منها:

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

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن التحدي لا يكمن في البدء بمشاريع التحول الرقمي، بل في ضبط مسارها وضمان استدامتها ضمن إطار مؤسسي منظم. (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014)

فغياب الحوكمة الاستراتيجية قد يؤدي إلى:

- تداخل المبادرات الرقمية وتكرارها.
- ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية.
- عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في تنفيذ المبادرات الرقمية.
- فشل بعض المشاريع في تحقيق القيمة المضافة المرجوة. (Alghamdi, 2020)

وهنا تبرز أهمية الحوكمة الاستراتيجية كأداة رئيسية لضبط مسار التحول الرقمي، وضمان توافقه مع الأولويات الوطنية، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد التقنية والبشرية. (AlSideri, 2021)

فالنجاح الرقمي الحقيقي لا يُقاس بعدد الأنظمة المفعلّة، بل بمدى توجيه الجهود الرقمية نحو تحقيق أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتقييم، ومدى قدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات. (Kane, 2019)

ثانيًا: مشكلة البحث

رغم ما حققته المملكة العربية السعودية من خطوات متقدمة في التحول الرقمي، إلا أن العديد من التقارير الرقابية والدراسات المحلية تشير إلى وجود تحديات في استمرارية المبادرات الرقمية، وتفاوت في مستويات النضج الرقمي بين الجهات، إضافة إلى غياب التكامل الفعال بين المبادرات الوطنية المختلفة، مما قد يؤدي إلى هدر في الموارد وتضارب في الأهداف، ويقلل من الجدوى المؤسسية طويلة الأمد لهذه المشاريع. (Alshehri, 2023; Alghamdi & Al-Shehri, 2021)

كما أن بعض الجهات تنفقر إلى أطر واضحة للحوكمة الرقمية تضمن توافق التحول الرقمي مع الخطط الاستراتيجية المعتمدة، مما يخلق فجوة بين الرؤية الرقمية وبين التنفيذ الفعلي القائم. (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014)

فالتحول الرقمي في كثير من المؤسسات يُمارس بشكل تقليدي، يركز على الرقابة الشكلية أكثر من التركيز على التوجيه والتحسين والتحكم الاستباقي لمسار الرقمنة. (Alharbi, 2022)

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

إلى أي مدى تسهم الحوكمة الاستراتيجية في ضبط مسار التحول الرقمي وضمان استدامته في المؤسسات السعودية؟
وينبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى نضج ممارسات الحوكمة الاستراتيجية في المؤسسات السعودية؟. (AlSideri, 2021)
2. كيف تؤثر تلك الممارسات على كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟. (AlMamary et al., 2022)
3. ما العوامل التي تعيق أو تعزز من قدرة الحوكمة على ضمان استدامة المبادرات الرقمية؟ (Ross, Sebastian, & Beath, 2017).
4. هل هناك علاقة بين وضوح الرؤية الرقمية وفعالية ممارسات الحوكمة الاستراتيجية؟ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

ثالثًا: أهمية البحث

أولًا: الأهمية العلمية والنظرية

1. إثراء المعرفة في مجال الحوكمة الرقمية: يقدم البحث مساهمة نوعية في الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفاهيم الحوكمة الاستراتيجية والتحول الرقمي والاستدامة، في إطار نظري متكامل يوضح كيف تتفاعل هذه المفاهيم لتؤثر على أداء المؤسسات في العصر الرقمي. (AlSideri, 2021; ISACA, 2019)

2. **طرح منظور تكاملي جديد:** تفتقر معظم الدراسات إلى نماذج تدمج الحوكمة بالتحول الرقمي ضمن بُعد استدامي طويل الأمد. يقدم هذا البحث نموذجًا يُمكن الاستفادة منه علميًا في دراسات مستقبلية تهدف لفهم العلاقة السببية بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي المستدام. (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014)
3. **دراسة حديثة في سياق محلي:** بالرغم من تعدد الأبحاث العالمية حول التحول الرقمي، إلا أن السياق السعودي – بخصوصياته التنظيمية والرؤية الوطنية 2030 – لا يزال بحاجة إلى دراسات تربط بين الواقع المحلي والنماذج النظرية العالمية (Alshehri, 2023).
4. **إدماج نماذج دولية في البيئة السعودية:** من خلال توظيف نماذج مثل COBIT و Balanced Scorecard، يساهم البحث في اختبار مدى ملائمة هذه النماذج عند تطبيقها على المؤسسات السعودية، مما يثري المعرفة المقارنة ويُعزز إمكانية تطوير أطر محلية ملائمة. (ISACA, 2019; Kane, 2019)

ثانيًا: الأهمية العملية والتطبيقية

1. **توجيه صناعات القرار نحو ممارسات حوكمة أكثر فاعلية:** يقدم البحث توصيات قابلة للتطبيق من شأنها مساعدة صانعي السياسات والقادة التنفيذيين في بناء هياكل حوكمة رقمية تستند إلى أسس استراتيجية. (Alghamdi, 2020)
2. **تعزيز الاستدامة الرقمية داخل المؤسسات السعودية:** كثير من المبادرات الرقمية تتوقف أو تفقد أثرها بسبب ضعف الحوكمة. يسلط البحث الضوء على كيفية تصميم آليات مؤسسية تضمن استمرارية هذه المبادرات. (Alharbi, 2022)
3. **دعم توجهات رؤية السعودية 2030:** يتقاطع موضوع البحث مباشرة مع مستهدفات التحول الرقمي الوطني مثل بناء حكومة رقمية ذكية وتعزيز كفاءة الإنفاق. (SDAIA, 2022)
4. **إتاحة نموذج تقييمي لممارسات الحوكمة الرقمية:** يقدم البحث أداة قياس ميدانية (استبانة) يمكن تكرار استخدامها من قبل المؤسسات لتقييم نضج الحوكمة الرقمية لديها. (AlMamary, Alghamdi, & Alshammari, 2022)
5. **تسليط الضوء على تحديات واقعية تواجهها المؤسسات:** يساهم البحث في الكشف عن المعوقات الإدارية والثقافية والتنظيمية التي تحد من فعالية الحوكمة الرقمية. (Alghamdi & Al-Shehri, 2021)

ثالثًا: أهمية البحث للمجتمع الأكاديمي والباحثين

- يمثل مرجعية علمية للباحثين المهتمين بموضوع الحوكمة الرقمية في البيئة العربية والخليجية. (AlSideri, 2021)
- يفتح آفاقًا بحثية مستقبلية لدراسات تطبيقية على قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة والبلديات (Ross, Sebastian, & Beath, 2017).

رابعًا: أهداف البحث

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

1. **تحليل واقع ممارسات الحوكمة الاستراتيجية في المؤسسات السعودية في ظل التحول الرقمي.** (AlSideri, 2021)

2. قياس العلاقة بين الحوكمة الاستراتيجية وفاعلية تنفيذ التحول الرقمي (Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2015).

3. استكشاف أثر الحوكمة على استدامة المبادرات الرقمية في المدى المتوسط والبعيد (Alghamdi & Al-Shehri, 2021).

4. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تعيق ضبط مسار التحول الرقمي (Alshehri, 2023).

5. اقتراح نموذج حوكمة تكاملي يعزز من قدرة المؤسسات السعودية على التوجيه الرقمي المستدام (ISACA, 2019).

خامساً: فرضيات البحث

بناءً على الإطار النظري والأهداف، فإن الفرضيات المقترحة هي:

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الاستراتيجية ونجاح التحول الرقمي في المؤسسات السعودية (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014).
- **H2:** تسهم الحوكمة الاستراتيجية بشكل إيجابي في تعزيز استدامة المبادرات الرقمية (Alghamdi, 2020).
- **H3:** يؤثر مستوى نضج الحوكمة في المؤسسة على قدرة المؤسسة على ضبط مسار التحول الرقمي (Alharbi, 2022).
- **H4:** وجود آليات تقييم ومؤشرات أداء رقمية يُعد وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة الاستراتيجية والاستدامة الرقمية (Ross, Sebastian, & Beath, 2017).

سادساً: منهجية البحث

1. نوع البحث

بحث وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف الواقع وتحليل العلاقة بين المتغيرات بناءً على ممارسات المؤسسات السعودية في مجال التحول الرقمي (Creswell, 2018).

2. المنهج المستخدم

- **المنهج الوصفي** لتحليل واقع الحوكمة الرقمية وممارساتها (Aloulqi, 2021).
- **المنهج التحليلي الكمي** لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المختلفة مثل اختبار تحليل التباين والانحدار (Creswell, 2018).

3. مجتمع الدراسة

المؤسسات السعودية التي تطبق برامج تحول رقمي رسمية (مثل الجهات الحكومية، الجامعات، المؤسسات الخدمية الكبرى)، في ظل رؤية السعودية 2030 لتعزيز الرقمنة (SDAIA, 2022).

4. عينة الدراسة

- عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارات التالية:
 - التخطيط الاستراتيجي.

- التحول الرقمي.
- إدارة المشاريع.

○ تقنية المعلومات. (AlMamary, Alghamdi, & Alshammari, 2022)

5. أداة الدراسة

تم بناء استبانة محكمة تعتمد على الأدوات التالية:

- نموذج **COBIT 2019** لقياس نضج الحوكمة الرقمية. (ISACA, 2019)
- محاور من بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard** لقياس الأثر المؤسسي للتحول الرقمي (Kane, 2019).
- أسئلة متخصصة حول ممارسات الحوكمة، وضبط المسار، والاستدامة الرقمية.

6. طرق التحليل

- التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات والنسب والتكرارات. (Creswell, 2018)
- تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون. (Ross, Sebastian, & Beath, 2017)
- اختبار الفرضيات باستخدام برامج تحليل إحصائي متقدم مثل SPSS أو SmartPLS (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).
- استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة العلاقة بين الحوكمة، ضبط المسار، والاستدامة. (ISACA, 2019)

سابعاً: الإطار النظري للدراسة

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

1. مفهوم الحوكمة الاستراتيجية

تشير الحوكمة الاستراتيجية إلى مجموعة السياسات والعمليات التي تضمن مواءمة الأنشطة والقرارات التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية العليا للمؤسسة، وتشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، مراجعة القرارات بناءً على مؤشرات الأداء، الرقابة الاستباقية، وإدارة المخاطر (AlSideri, 2021).

2. مفهوم التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية تبني التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين تقديم الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الابتكار المؤسسي، وهو يشمل تغيير الثقافة التنظيمية وأساليب العمل، وليس مجرد استخدام التكنولوجيا (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

3. مفهوم الاستدامة الرقمية

تعني الاستدامة الرقمية قدرة المؤسسة على المحافظة على زخم التحول الرقمي بمرور الوقت، مع ضمان استمرار الأعمال والقدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية. (Ross, Sebastian, & Beath, 2017)

4. النماذج النظرية المستخدمة

- **نموذج COBIT 2019** يوفر إطاراً شاملاً لحوكمة تقنية المعلومات ويركز على المواءمة بين التكنولوجيا والأهداف المؤسسية. (ISACA, 2019)
- **نموذج بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard** أداة استراتيجية لقياس الأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية تشمل الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. (Kane, 2019)
- **نظرية النظم المفتوحة: Open Systems Theory** تنظر إلى المؤسسات كنظم ديناميكية تتفاعل مع بيئتها الخارجية وتتكيف مع التغيرات. (Creswell, 2018)

الربط بين الإطار النظري ومنهجية البحث

تم توظيف المفاهيم والنماذج النظرية أعلاه لبناء أداة البحث (الاستبانة)، وتصميم فرضيات تربط بين متغيرات الدراسة، واختيار منهج التحليل المناسب. (Alghamdi, 2020)

ثامناً: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تُظهر مراجعة الأدبيات أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات الحديثة، إلا أن نجاحه واستدامته يتطلبان أطر حوكمة فعالة تضمن مواءمة المبادرات الرقمية مع الأهداف المؤسسية العليا. (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

في السياق السعودي، تزايدت الجهود لتعزيز التحول الرقمي، ولكن لا تزال هناك تحديات تتعلق بضبط المسار وتحقيق استدامة النتائج. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة:

1. دراسة *Measuring e-Government Maturity in Saudi Arabia* (AlMamary, Alghamdi, & Alshammari, 2022)

نشرت الدراسة في مجلة *Government Information Quarterly*، حيث تناولت تقييم مستوى نضج الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج أن السعودية أحرزت تقدماً ملحوظاً في تطوير الخدمات الإلكترونية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لتطوير أطر حوكمة متكاملة تضمن استدامة التحول الرقمي على المدى الطويل.

تتوافق هذه النتائج مع فرضية البحث المتعلقة بضرورة وجود آليات حوكمة لدعم استدامة المبادرات الرقمية.

2. دراسة *Strategic Governance for Digital Transformation in GCC States* (Alghamdi & Al-Shehri, 2021)

نشرت الدراسة في *International Journal of Public Sector Management*، وركزت على ضعف تكامل الحوكمة الرقمية مع الخطط الوطنية لدول مجلس التعاون الخليجي.

خلص الباحثان إلى أن غياب التنسيق بين الجهات أدى إلى فقدان الأثر طويل المدى للتحويل الرقمي. تدعم هذه الدراسة فرضية أن الحوكمة الاستراتيجية تسهم في ضبط مسار التحويل الرقمي وضمان استدامته.

3. دراسة (Alshehri, *Digital Transformation Governance in Saudi Universities* : 2023)

نشرت الدراسة في *Arab Open University Research Review*، حيث درست ممارسات الحوكمة الرقمية في الجامعات السعودية.

توصلت الدراسة إلى وجود تباين كبير في تطبيق ممارسات الحوكمة، مع غياب مؤشرات قياس أداء واضحة في كثير من الجامعات. تتفق هذه النتائج مع مشكلة البحث التي تشير إلى غياب معايير التقييم الواضحة في ممارسات الحوكمة الرقمية.

4. تقرير: التحويل الرقمي في القطاع الحكومي (SDAIA, 2022)

أصدرته هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة العربية السعودية، وقد أشار إلى أن أكثر من 90% من الجهات الحكومية تقدم خدمات إلكترونية، إلا أن أقل من 40% منها تمتلك استراتيجيات رقمية محدثة. يكشف التقرير عن الفجوة بين تقديم الخدمات الإلكترونية وبين تبني استراتيجيات رقمية متكاملة مدعومة بالحوكمة، مما يؤكد أهمية تطوير أطر الحوكمة الاستراتيجية.

استخلاص عام من مراجعة الأدبيات:

تشير مجمل الدراسات إلى أن:

- نجاح التحويل الرقمي لا يرتبط فقط بتطبيق التقنيات الحديثة، بل يعتمد على وجود حوكمة استراتيجية فعالة.
- غياب التكامل بين الرؤية الرقمية والخطط التنفيذية يؤدي إلى ضعف الاستدامة الرقمية.
- ضرورة تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر الحوكمة الرقمية على استمرارية المبادرات (Ross, Sebastian, & Beath, 2017).
- أهمية التكيف مع النماذج العالمية مثل COBIT و Balanced Scorecard لتطبيق ممارسات حوكمة أكثر فاعلية (ISACA, 2019).

تاسعاً: النتائج والتوصيات

النتائج

بناءً على مراجعة الأدبيات، وتحليل الدراسات السابقة، وإطار البحث النظري، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الاستراتيجية والتحويل الرقمي الناجح: تشير الدراسات إلى أن تبني إطار حوكمة واضح ومتكامل يساهم في ضبط تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي وتحقيق الأثر المؤسسي المطلوب (Alghamdi & Al-Shehri, 2021; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014).

2. ضعف الاستدامة الرقمية في بعض المؤسسات: رغم تقدم مستوى الخدمات الإلكترونية، إلا أن غياب الخطط الاستراتيجية الرقمية المتكاملة أدى إلى انخفاض مستويات الاستدامة الرقمية في كثير من الجهات. (SDAIA, 2022)
3. تفاوت ممارسات الحوكمة الرقمية بين المؤسسات: تبين أن هناك تبايناً واضحاً في ممارسات الحوكمة بين القطاعات المختلفة، مما يؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق استمرارية التحول الرقمي. (Alshehri, 2023)
4. الحاجة إلى مواءمة النماذج العالمية مع البيئة المحلية: أظهرت الأدبيات أن تبني أطر مثل COBIT و Balanced Scorecard يساهم في تعزيز فاعلية الحوكمة الرقمية ولكن يتطلب تكييفاً مع السياق السعودي (ISACA, 2019; Kane, 2019).
5. أهمية تطوير مؤشرات أداء لقياس نضج الحوكمة الرقمية: وجود معايير قياس أداء واضحة يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على مراقبة وضبط مسار التحول الرقمي بشكل استباقي. (Ross, Sebastian, & Beath, 2017).

التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

أولاً: على مستوى السياسات والاستراتيجيات العامة

1. تبني إطار وطني موحد للحوكمة الرقمية: تطوير إطار حوكمة وطني مستوحى من معايير مثل COBIT 2019 ، مع تكييفه لخصوصيات المؤسسات السعودية. (ISACA, 2019)
2. دمج الحوكمة الرقمية ضمن الخطط الاستراتيجية: ضرورة تضمين مكونات الحوكمة الرقمية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية والخاصة. (Kane, 2019)
3. ربط ميزانيات التحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية: توجيه الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي بناءً على خطط واضحة ومدعومة بمؤشرات أداء رقمية. (Fitzgerald et al., 2014)

ثانياً: على مستوى إدارة المؤسسات والتحول الرقمي

4. تعزيز دور مجالس الإدارة في الرقابة على التحول الرقمي: توسيع نطاق مسؤوليات مجالس الإدارة لتشمل الرقابة الاستراتيجية على المشاريع الرقمية. (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)
5. تصميم مؤشرات أداء خاصة بالاستدامة الرقمية: إنشاء مؤشرات KPI لقياس استمرارية وتأثير المبادرات الرقمية (Ross, Sebastian, & Beath, 2017).
6. إجراء تقييمات دورية لممارسات الحوكمة الرقمية: تنفيذ مراجعات دورية لمدى التزام المؤسسات بمعايير الحوكمة الرقمية (Alghamdi & Al-Shehri, 2021).

ثالثاً: على مستوى القدرات البشرية والثقافة المؤسسية

7. بناء ثقافة داعمة للحوكمة الرقمية: نشر ثقافة الالتزام بالحوكمة الرقمية عبر التدريب والتوعية المؤسسية (Alharbi, 2022).

8. تأهيل القيادات التنفيذية :تنظيم برامج تدريبية للقادة والمديرين التنفيذيين لتعزيز قدراتهم في توجيه التحول الرقمي وضمان استدامته.(AlSideri, 2021)

رابعاً: على مستوى التقنيات والابتكار المؤسسي

9. استخدام أدوات تقنية داعمة للحكومة الرقمية :مثل لوحات القيادة الرقمية Dashboards لتسهيل متابعة الأداء اللحظي.(SDAIA, 2022)

10.تشجيع الابتكار المرتبط بالتحول الرقمي :دعم مبادرات الابتكار المؤسسي بما يضمن تحديث الخدمات الرقمية وتحقيق احتياجات المستفيدين المستقبليين.(Kane et al., 2015)

قائمة المراجع النهائية

المراجع العربية

- الجهني، ف.، والأنصاري، م. (2023). تحديات استدامة التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 63(2).
- الحربي، ن. (2022). نضج الحوكمة الرقمية وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي. *مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية*، 45(1)، 78-55.
- الغامدي، ف. (2020). *الحوكمة الرقمية واستدامة المؤسسات*. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغامدي، ر. (2022). تحليل فاعلية مشاريع التحول الرقمي: دراسة حالة. *المجلة العربية للإدارة*، 42(3).
- السديري، ع. (2021). *حوكمة التحول الرقمي: منظور استراتيجي*. مكتبة الرشد.
- العولقي، ع. (2021). *التحول الرقمي: المفهوم والتطبيقات*. دار النهضة العربية.
- هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي السعودية. (2022). *التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية*. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

المراجع الأجنبية

- Alghamdi, F., & Al-Shehri, M. (2021). Strategic governance for digital transformation in GCC states. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 654–671.
<https://doi.org/10.1108/ijpsm.2021.0347>
- Alharbi, N. (2022). The maturity of digital governance and its impact on institutional performance efficiency. *Naif University Journal for Security Sciences*, 45(1), 55–78.
- AlMamary, Y. H., Alghamdi, F. A., & Alshammari, S. (2022). Measuring e-government maturity in Saudi Arabia. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101678.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101678>
- Alshehri, M. (2023). Digital transformation governance in Saudi universities. *Arab Open University Research Review*, 7(2), 112–129.

- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. •
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review and Capgemini Consulting*, 55(2), 1–12. •
- ISACA. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*. ISACA. •
- Kane, G. C. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press. •
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(3), 1–25. •
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., & Beath, C. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7–9. •
- Weill, P. (2021). Managing the digital firm. *Journal of Digital Business*, 5(1), 1–16. •
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press. •

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من قناعة بأن التحول الرقمي الحقيقي لا يُقاس بتبني التقنيات فحسب، بل بقدرة المؤسسات على إدارة هذا التحول بفعالية من خلال حوكمة استراتيجية واعية.

وقد تمكنت عبر هذه الدراسة من بناء إطار علمي وتحليلي يوضح الترابط الحيوي بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي وآليات الحوكمة. وأكدت النتائج أن استدامة النجاح الرقمي تتطلب نهجاً مؤسسياً راسخاً يقود الابتكار ويرسم ملامح المستقبل.

وعليه، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية ومهنية تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة الرقمية، وتدعو لاستمرار البحث والتطوير في هذا المجال الحيوي.