

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

اسم الطالبة
اماني إبراهيم سلطان

الرقم الجامعي

222000277

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	7
	المراجع:.....	8

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 الزمني 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 مرجعاً عملياً 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).

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>
- عبدالكریم, ا. ع. (2023). انعكاسات حوكمة التحول الرقمي على موثوقية التقارير المالية الحكومية الكويتية. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1439097>

- المراجع الأجنبية

- Abdulrahman Aldogiher .(2025) .Customer Engagement in Digital Health Transformation as Strategic Change: Evidence from Saudi Arabia's Vision 2030 . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/18/8468>
- Ahmed M. Asfahani .(2024) .Behind the digital veil: decoding the influence of HR training on information security awareness in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2395430>
- Ali Mohammed Ajlan .(2023) .Transformation Model towards Sustainable Smart Cities: Riyadh, Saudi Arabia as a Case Study . تم الاسترداد من <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=123936>
- Joseph Nyansiro .(2021) .E-Government Information Systems (IS) Project Failure in Developing Countries: Lessons from the Literature . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/356819867_E-Government_Information_Systems_IS_Project_Failure_in_Developing_Countries_Lessons_from_the_Literature

Marijn Janssen .(2025) .Reflections on the nature of digital government research: Marking the 50th anniversary of Government Information Quarterly . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000802>

Xuanhan Cao .(2026) .Process, challenges, and optimization strategies of digital intelligence-driven emergency collaboration in China . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061726000219>