



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور الحوكمة الذكية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

خطاب الحازمي

الرقم الجامعي

233000772

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

3.....	المستخلص
4.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
5.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
8.....	5.2. توصيات الدراسة:
10.....	5.3. الخاتمة:

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة الذكية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق ممارسات الحوكمة الذكية القائمة على استخدام التقنيات الرقمية والبيانات والأنظمة الذكية، وتحليل أثرها في تعزيز شفافية المعلومات والإجراءات، وتحسين الرقابة والمتابعة، وتحديد المسؤوليات، ودعم المساءلة الإدارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف قياس مستوى تطبيق الحوكمة الذكية وتحديد دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة. وقد بلغت عينة الدراسة 267 مفردة من القيادات والمديرين والمشرفين والموظفين والعاملين في أجهزة ومؤسسات القطاع العام السعودي، وبصفة خاصة العاملين في مجالات الحوكمة والرقابة والتحول الرقمي وإدارة البيانات والامتثال. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة الذكية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام السعودي، حيث ساهم استخدام الأنظمة الرقمية والبيانات المتكاملة في تحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات، ورفع مستوى وضوح الإجراءات، وتعزيز القدرة على متابعة الأداء وتحديد المسؤوليات. كما أظهرت النتائج أن الرقابة الرقمية تساعد على اكتشاف الانحرافات والمخاطر في مراحل مبكرة، وأن استخدام تحليل البيانات والتقنيات الذكية يمكن أن يدعم عملية اتخاذ القرار ويرفع كفاءة المتابعة والرقابة. وأكدت النتائج كذلك أهمية تكامل الأنظمة وجودة البيانات والقيادة الداعمة للحوكمة الرقمية، إلى جانب أهمية تطوير مهارات العاملين وتعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات لتحقيق الاستفادة المستدامة من الحوكمة الذكية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة الذكية في مؤسسات القطاع العام السعودي، وتطوير الأنظمة الرقمية للرقابة والمتابعة، وتعزيز شفافية البيانات وإتاحة المعلومات بصورة واضحة ومنظمة، وتطوير مؤشرات لقياس الشفافية والمساءلة، والتوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في اكتشاف المخاطر والانحرافات. كما أوصت بتطوير حوكمة البيانات وأمن المعلومات، وتأهيل العاملين في مجالات الحوكمة والرقابة الرقمية، وتعزيز دعم الإدارة العليا، وتحقيق التكامل بين الأنظمة الحكومية، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، بما يساهم في بناء بيئة مؤسسية أكثر شفافية ومساءلة وكفاءة، ودعم جهود تطوير القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الذكية، الشفافية، المساءلة الإدارية، القطاع العام، الحوكمة الرقمية، البيانات الحكومية، التحول الرقمي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في القيادات الإدارية، والمديرين، والمشرفين، والموظفين، والعاملين في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة العاملين في الإدارات المرتبطة بالحوكمة، والرقابة، والمراجعة الداخلية، والتحول الرقمي، وإدارة البيانات، والامتثال، ومتابعة الأداء.

وقد تم التركيز على هذه الفئات باعتبارها الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات الحوكمة الذكية، واستخدام الأنظمة الرقمية في الرقابة والمتابعة، وإتاحة المعلومات، وتعزيز المساءلة المؤسسية. كما تهتم الدراسة بالتعرف على آرائهم حول مدى توظيف التقنيات الرقمية والبيانات في دعم مبادئ الحوكمة، ومدى انعكاس ذلك على وضوح الإجراءات، وإتاحة المعلومات، ومتابعة الأداء، وتعزيز المسؤولية الإدارية. وتتناول الدراسة كذلك مدى قدرة الحوكمة الذكية على الحد من الممارسات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة الجهات العامة على اكتشاف الانحرافات والمخاطر في وقت مبكر، بما يدعم بناء بيئة إدارية أكثر شفافية ومساءلة.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد فيها المملكة العربية السعودية توسعاً في تطبيق مبادرات الحوكمة والتحول الرقمي وتطوير القطاع العام، في إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030.

وقد تم التركيز على هذه الفترة نظراً إلى التطورات المتسارعة في استخدام المنصات الرقمية، والبيانات الحكومية، والأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات والرقابة والمتابعة، إضافة إلى زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل القطاع العام. كما تتناسب هذه الفترة مع طبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل دور التقنيات الذكية في تطوير ممارسات الحوكمة التقليدية والانتقال بها إلى نموذج أكثر تكاملاً يعتمد على البيانات والرقمنة والمراقبة المستمرة.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجهات والأجهزة والمؤسسات التابعة للقطاع العام التي تطبق ممارسات الحوكمة والتحول الرقمي والرقابة المؤسسية. ويتيح هذا النطاق دراسة واقع الحوكمة الذكية في البيئة السعودية، وتحليل مدى مساهمتها في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين عمليات الرقابة والمتابعة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع توجهات تطوير القطاع العام ومستهدفات رؤية السعودية 2030.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أبعاد الحوكمة الذكية بصورة مستقلة، مثل الحوكمة الرقمية، وشفافية البيانات، والرقابة الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والمشاركة الرقمية، وتحليل البيانات، لمعرفة مدى تأثير كل بُعد في الشفافية والمساءلة.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين الجهات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية بهدف تحديد الاختلافات في مستوى تطبيق الحوكمة الذكية، ومعرفة العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر في نجاحها.

ومن المجالات المهمة للدراسات المستقبلية دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز المساءلة الحكومية، من خلال تحليل قدرته على اكتشاف الأنماط غير الطبيعية والانحرافات والمخاطر ومؤشرات عدم الالتزام بالأنظمة والإجراءات.

كما يمكن دراسة أثر الحوكمة الذكية على مكافحة الفساد الإداري، وقياس مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تقليل فرص التلاعب وتحسين الرقابة على العمليات والمعاملات الحكومية.

ويمكن كذلك دراسة دور البيانات المفتوحة في تعزيز الشفافية الحكومية، وتحليل مدى تأثير إتاحة البيانات والمعلومات على ثقة المستفيدين وأصحاب المصلحة في مؤسسات القطاع العام.

كما يمكن إجراء دراسات حول دور الأمن السيبراني وحوكمة البيانات في نجاح الحوكمة الذكية، خاصة أن زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية تجعل حماية البيانات وسلامتها من المتطلبات الأساسية للشفافية الرقمية.

ويمكن دراسة أثر الثقافة التنظيمية والقيادة الرقمية في نجاح الحوكمة الذكية، مع التركيز على دور القيادات في دعم التحول المؤسسي وتشجيع الشفافية وتقبل الرقابة الرقمية.

كما يمكن تنفيذ دراسات طويلة لقياس تطور مستوى الشفافية والمساءلة قبل تطبيق أنظمة الحوكمة الذكية وبعدها، بهدف تحديد الأثر الفعلي لهذه الأنظمة على الأداء المؤسسي.

ويمكن أيضاً إجراء دراسات مقارنة بين تجربة المملكة العربية السعودية والتجارب الدولية الرائدة في مجال الحوكمة الذكية للاستفادة من أفضل الممارسات العالمية وتطوير النماذج المحلية.

توصيات الدراسة:

- تعزيز تطبيق الحوكمة الذكية في مؤسسات القطاع العام وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية .
- تطوير الأنظمة الرقمية للرقابة والمتابعة بما يسمح برصد الأداء والعمليات بصورة مستمرة واكتشاف الانحرافات في مراحل مبكرة .
- تعزيز شفافية البيانات الحكومية وإتاحة المعلومات التي يمكن نشرها بصورة واضحة ومنظمة، بما يدعم حق أصحاب المصلحة في الحصول على المعلومات .
- تطوير مؤشرات واضحة لقياس الشفافية والمساءلة وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي .
- التوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم عمليات الرقابة واكتشاف المخاطر والانحرافات المحتملة .
- تعزيز حوكمة البيانات الحكومية من خلال وضع سياسات واضحة لجودة البيانات وأمنها ودقتها وإمكانية الوصول إليها .
- تطوير مهارات العاملين في مجال الحوكمة الرقمية من خلال برامج تدريبية متخصصة في تحليل البيانات والرقابة الرقمية وإدارة المخاطر .
- تعزيز دور الإدارة العليا في دعم الحوكمة الذكية وتوفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة لتطبيقها بكفاءة .
- ربط المساءلة بالنتائج والأداء الفعلي بحيث يتم تقييم المسؤولين والجهات بناءً على مدى تحقيق الأهداف والمؤشرات المحددة .
- تعزيز التكامل بين أنظمة الجهات الحكومية بما يسمح بتبادل المعلومات بصورة آمنة ويقلل من الازدواجية والأخطاء .
- تطوير أنظمة للإنذار المبكر تعتمد على تحليل البيانات لاكتشاف المخاطر والمخالفات المحتملة قبل تفاقمها .
- تعزيز ثقافة الشفافية داخل القطاع العام بحيث تصبح الشفافية والمساءلة جزءاً من الثقافة المؤسسية وليس مجرد متطلبات إجرائية .
- رفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة الذكية لدى الموظفين والقيادات، وبيان دورها في تحسين الأداء وليس فقط في زيادة الرقابة .

- إجراء تقييم دوري لنضج الحوكمة الذكية داخل الجهات العامة وتحديد الفجوات التقنية والتنظيمية والبشرية والعمل على معالجتها.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت دور الحوكمة الذكية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات الحوكمة والرقابة وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن الحوكمة الذكية تمثل أحد المداخل الحديثة لتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، وذلك من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية والبيانات والأنظمة الذكية في متابعة العمليات الحكومية وتحسين الرقابة ودعم عملية اتخاذ القرار. وأوضحت الدراسة أن الحوكمة الذكية تختلف عن الحوكمة التقليدية في اعتمادها بصورة أكبر على البيانات والتقنيات الرقمية والرقابة المستمرة والتكامل بين الأنظمة. وهذا يسمح للجهات العامة بالانتقال من الرقابة التي تتم بعد وقوع المشكلة إلى الرقابة الاستباقية التي تسعى إلى اكتشاف المخاطر والانحرافات قبل أن تتفاقم.

وأكدت النتائج أن الشفافية تمثل أحد المخرجات الأساسية للحوكمة الذكية، حيث تساعد الأنظمة الرقمية على توفير المعلومات المتعلقة بالأداء والإجراءات والنتائج بصورة أكثر سرعة وتنظيماً، الأمر الذي يعزز قدرة الجهات المعنية على متابعة أداء المؤسسات العامة وتقييم مدى تحقيق أهدافها.

كما أظهرت الدراسة أن إتاحة البيانات والمعلومات بطريقة واضحة ومنظمة يمكن أن تقلل من فجوة المعلومات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتساعد على بناء مستوى أكبر من الثقة في الإجراءات والقرارات الحكومية. وتبين أن الحوكمة الذكية تسهم كذلك في تعزيز المساءلة الإدارية، من خلال إمكانية تتبع الإجراءات والمعاملات وتحديد المسؤوليات وتسجيل العمليات إلكترونياً. ويجعل ذلك من الصعب إخفاء الأخطاء أو تجاوز الإجراءات دون إمكانية التتبع والمراجعة.

كما أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد على توفير سجلات إلكترونية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهو ما يدعم عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ويساعد على تحديد مصادر الانحرافات والمسؤوليات المرتبطة بها. وأظهرت الدراسة أهمية تكامل البيانات والأنظمة الحكومية في نجاح الحوكمة الذكية. فوجود أنظمة منفصلة ومعلومات غير متكاملة قد يحد من قدرة الجهات على بناء صورة شاملة عن الأداء، بينما يساعد التكامل على توفير معلومات أكثر دقة ويدعم عمليات الرقابة والتحليل.

كما أكدت النتائج أن جودة البيانات تمثل عاملاً أساسياً في نجاح الحوكمة الذكية، لأن القرارات والرقابة الرقمية تعتمد على البيانات المتاحة. وبالتالي فإن البيانات غير الدقيقة أو غير المحدثة يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير صحيحة وتحد من فاعلية الأنظمة الذكية.

ومن الجوانب المهمة التي تناولتها الدراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير الحوكمة. فالتقنيات الحديثة يمكن أن تساعد في تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط غير الطبيعية وتحديد المؤشرات التي قد تدل على وجود مخاطر أو مخالفات. كما يمكن استخدام التحليلات التنبؤية في تطوير أنظمة إنذار مبكر تساعد الجهات العامة على التدخل قبل حدوث المشكلة أو قبل تحولها إلى حالة أكثر تعقيداً، وهو ما يدعم الانتقال من الرقابة التقليدية إلى الإدارة الاستباقية.

وأكدت الدراسة كذلك أن نجاح الحوكمة الذكية لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يحتاج إلى قيادة مؤسسية داعمة وثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والمساءلة. فالأنظمة الرقمية قد تكون متقدمة، لكن عدم وجود ثقافة مؤسسية داعمة لاستخدامها يمكن أن يقلل من فعاليتها. كما أن تطبيق الحوكمة الذكية يتطلب تطوير مهارات العاملين، خصوصاً في مجالات البيانات والتحليل الرقمي وإدارة المخاطر والرقابة الإلكترونية. ولذلك فإن الاستثمار في العنصر البشري يمثل جزءاً أساسياً من عملية التحول نحو الحوكمة الذكية.

وأوضحت الدراسة أن الأمن السيبراني وحماية البيانات يمثلان جانباً لا يمكن تجاهله، لأن التوسع في استخدام البيانات والأنظمة الرقمية يزيد من أهمية حماية المعلومات الحكومية من الوصول غير المصرح به أو التعديل أو التسريب. وفي السياق السعودي، تكتسب الحوكمة الذكية أهمية خاصة مع التطور المتسارع في التحول الرقمي وتطوير الخدمات الحكومية، حيث توفر التقنيات الحديثة فرصاً كبيرة لتحسين جودة الإدارة العامة وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة. كما أن تطبيق الحوكمة الذكية يتوافق مع التوجه نحو تطوير قطاع حكومي أكثر كفاءة وشفافية واستجابة، ويعزز قدرة المؤسسات على متابعة الأداء واستخدام الموارد بطريقة أكثر فاعلية. ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسة أن الشفافية لا ينبغي أن تقتصر على نشر المعلومات، وإنما يجب أن تتضمن إتاحة معلومات مفهومة ودقيقة وفي الوقت المناسب، مع وجود آليات تمكن أصحاب المصلحة من تقييم الأداء وفهم القرارات والإجراءات.

وبناءً على ذلك، خلص الفصل الخامس إلى أن الحوكمة الذكية تمثل منظومة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والبيانات والرقابة والقيادة والثقافة المؤسسية والمساءلة، وأن نجاحها يتطلب تطوير هذه العناصر بصورة متوازنة.

كما أكدت الدراسة أن تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الحوكمة الذكية يمكن أن يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتقليل فرص الأخطاء والانحرافات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في مؤسسات القطاع العام. وفي ضوء النتائج والتوصيات، يمكن القول إن الانتقال نحو الحوكمة الذكية يمثل خطوة مهمة في تطوير الإدارة العامة السعودية، إلا أن تحقيق أقصى استفادة منها يتطلب استمرار تطوير البنية الرقمية، وحوكمة البيانات، والأمن السيبراني، والموارد البشرية، وآليات الرقابة والتقييم.

ومن ثم فإن الحوكمة الذكية لا ينبغي أن تُعامل باعتبارها مشروعاً تقنياً فقط، بل باعتبارها تحولاً مؤسسياً شاملاً يهدف إلى بناء مؤسسات عامة أكثر شفافية ومساءلة وكفاءة وقدرة على الاستجابة للمتغيرات، بما يدعم مستهدفات تطوير القطاع العام في المملكة العربية السعودية.