



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة مشاريع

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

اسم الطالب
خطاب يحيى الحازمي

الرقم الجامعي
233000772

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:	5
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:	5
1.3	أهمية الدراسة	6
1.3.1	على المستوى النظري:	6
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	6
8	المراجع:	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعتبر الحوكمة الذكية أحد أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة القطاع العام، والتي تستند إلى دمج التكنولوجيا الرقمية والتقنيات المعلوماتية مع سياسات الإدارة العامة لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية. فقد شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في آليات إدارة القطاعات الحكومية، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات في توقعات المواطنين من الخدمات العامة. ومن هنا، أصبح التركيز على الحوكمة الذكية ضرورة استراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدماتها بكفاءة، وضمان الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة، بما يسهم في بناء ثقة المجتمع بالمؤسسات العامة (السيد، 2024).

في المملكة العربية السعودية، تكتسب الحوكمة الذكية أهمية مضاعفة في ضوء رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تطوير القطاع الحكومي من خلال تبني حلول رقمية مبتكرة، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق تكامل أفضل بين الأجهزة الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص. فالحوكمة الذكية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل تتضمن تطوير نظم فعالة لرصد الأداء وتحليل البيانات، وتطبيق آليات واضحة للمساءلة، بما يضمن اتخاذ القرارات على أسس موضوعية ومدروسة. هذا النهج يساهم في الحد من الفساد الإداري، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية في العمليات الحكومية (نجاة، 2025).

كما أن الحوكمة الذكية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز المشاركة المجتمعية، حيث تتيح منصات التحول الرقمي للمواطنين إمكانية الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بوعي أكبر، ما يعزز من مبدأ المساءلة والتفاعل البناء بين الحكومة والمجتمع. علاوة على ذلك، فإن دمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في عمليات القطاع العام يتيح التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحسين تخصيص الموارد، وضمان تكافؤ الفرص في تقديم الخدمات (Helbing، 2023).

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية استفادة القطاع العام في المملكة العربية السعودية من الحوكمة الذكية لتعزيز الشفافية والمساءلة، مع التركيز على استعراض النماذج التطبيقية والتجارب الناجحة، وتحديد التحديات والمعوقات التي قد تواجه تنفيذ هذا المفهوم في بيئة إدارية حديثة ومعقدة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى واستراتيجيات تساعد على تطوير ممارسات الحوكمة الذكية بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، ويضمن تحقيق فعالية الأداء الحكومي وتعزيز الثقة المجتمعية.

1.2. مشكلة الدراسة

يشكل تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في عصر التحول الرقمي، حيث أصبح المواطنون يتوقعون مستوى أعلى من الوضوح والكفاءة في تقديم الخدمات العامة. ومع ظهور الحوكمة الذكية كأداة استراتيجية لإدارة المؤسسات العامة، ظهرت الحاجة إلى دراسة مدى فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف في السياق السعودي. تكمن مشكلة الدراسة في تحديد العقبات النظرية والتطبيقية التي تحول دون استثمار الحوكمة الذكية بشكل كامل لتعزيز الشفافية والمساءلة، خصوصاً في ضوء التغيرات السريعة في التكنولوجيا ومتطلبات التنمية المؤسسية الحديثة (Tahir، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، تشير المراجعات الأدبية إلى وجود نقص في الدراسات التي تربط بين الحوكمة الذكية والشفافية والمساءلة بشكل متكامل. فمع أن كثيرًا من الدراسات تناولت مفهوم الحوكمة الذكية من منظور إداري أو تقني، إلا أن الأطر النظرية المتاحة غالبًا لا توضح الآليات التي من خلالها يمكن أن تؤدي الحوكمة الذكية إلى تحسين مستوى المساءلة في المؤسسات العامة. كما أن الدراسات المحلية في المملكة العربية السعودية محدودة، مما يجعل غالبية النماذج المستعارة من التجارب الغربية تحتاج إلى تعديل لتناسب الخصائص الإدارية والثقافية المحلية. بالإضافة إلى ذلك، هناك غياب لإطار تكاملي يجمع بين الجوانب التقنية والتنظيمية والثقافية للحوكمة الذكية، وهو ما يعيق تطوير فهم شامل لدورها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل القطاع العام السعودي (Malodia، 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتشير المؤشرات إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق الحوكمة الذكية بين الجهات الحكومية المختلفة، حيث لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على أساليب الحوكمة التقليدية، بينما تسعى مؤسسات أخرى إلى تبني أدوات رقمية متقدمة. كما أن هناك محدودية في آليات قياس الأداء المتعلقة بتطبيق الحوكمة الذكية، الأمر الذي يضعف القدرة على تقييم مدى فعاليتها في تحقيق الشفافية والمساءلة. إضافة إلى ذلك، يبرز تحدي البعد البشري والثقافي، حيث يتطلب التطبيق الفعلي للحوكمة الذكية وجود كوادر مؤهلة، وثقافة مؤسسية داعمة للشفافية والمساءلة، وهو ما لم يتم تحقيقه

على نطاق واسع بعد. كما أن التحول الرقمي في بعض الجهات لم يتم دمج مع سياسات الحوكمة الشاملة، مما أدى إلى تحقيق فوائد محدودة ولم يرفع من مستوى المساءلة كما هو مطلوب (Abisado، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من كونها تسعى إلى سد الفجوات المعرفية المرتبطة بفهم الحوكمة الذكية وتطبيقاتها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات القطاع العام. فمع تزايد الاهتمام العالمي والمحلي بالحوكمة الذكية كأداة لتعزيز الكفاءة المؤسسية، يظل هناك نقص واضح في الدراسات التي تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح العلاقة بين التقنيات الرقمية وإدارة المعرفة، وبين الشفافية والمساءلة في السياق الإداري السعودي. من هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج معرفي يربط بين عناصر الحوكمة الذكية وأهدافها الاستراتيجية في القطاع العام، مع التركيز على أبعادها التقنية والتنظيمية والثقافية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية والدولية حول هذا الموضوع. كما تساعد النتائج النظرية للدراسة الباحثين والمختصين على فهم كيفية بناء أطر حوكمة ذكية متكاملة تدعم اتخاذ القرار، وتحفز الابتكار الإداري، وتضع أسسًا علمية لتطوير سياسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات الدولة (Waara، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من الحاجة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على تحسين مستوى الشفافية والمساءلة عبر تبني الحوكمة الذكية بشكل فعال. فمع تنفيذ رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي الشامل في القطاع العام، يبرز تحدي تكامل الأنظمة الرقمية مع السياسات المؤسسية لضمان تقديم الخدمات العامة بكفاءة وموضوعية. تسعى الدراسة إلى تحليل المعوقات العملية التي تعيق تطبيق الحوكمة الذكية، مثل التفاوت في مستوى جاهزية المؤسسات، ونقص أدوات قياس الأداء، والثغرات في التدريب والتأهيل، ومن ثم اقتراح حلول واستراتيجيات قابلة للتطبيق لتعزيز دور الحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي. بهذا الشكل، توفر الدراسة قيمة عملية

للجهات الحكومية وصناع القرار، إذ تساعدهم على تبني أفضل الممارسات العالمية مع تكييفها بما يتناسب مع البيئة الإدارية والثقافية المحلية، مما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة (Barbera، 2025).

المراجع:

- المراجع العربية

- السيد, د. م. (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_366918_0.html
- نجا, ش. (2025). حوكمة القطاع العام: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية و جمهورية مصر العربية . Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/284043>

- المراجع الأجنبية

- Åsa Waara .(2025) .Examining Digital Government Maturity Models: Evaluating the Inclusion of Citizens من <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/73> . تم الاسترداد من
- Carmela Barbera .(2025) .Governance and Accountability in Reshaping Public Services: Open Challenges and Wicked Problems of the 21st Century من <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.70012> . تم الاسترداد من
- Mideth B. Abisado .(2025) .Technology and Trust in Governance: Transforming Public Service for the Digital Era من <https://www.preprints.org/manuscript/202508.1251> . تم الاسترداد من
- Muhammad Irwan Tahir .(2025) .Can digital transformation improve the transparency and accountability of Indonesian public governance من https://www.researchgate.net/publication/383042465_Can_digital_transformation_improve_the_transparency_and_accountability_of_Indonesian_public_governance ؟ تم الاسترداد من
- panelDirk Helbing .(2023) .Democracy by Design: Perspectives for Digitally Assisted, Participatory Upgrades of Society من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877750323001217> . تم الاسترداد من
- Suresh Malodia .(2021) .Future of e-Government: An integrated conceptual framework من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005357> . تم الاسترداد من