

العنوان

تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية:
دراسة على جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية خلال عامي
(2024 – 2025م).

Applying the principles of governance and their impact on the
risks of university electronic services: A study on King Saud
University in the Kingdom of Saudi Arabia during the years
(2024–2025).

اسم الباحث:	:	احمد بن عبدالعزيز التويجري
الرقم الأكاديمي	:	20212005077
الكلية	:	كلية الادارة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

يشهد قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً، حيث أصبحت الخدمات الإلكترونية الجامعية ركيزة أساسية لتسيير العمليات الأكاديمية والإدارية. ومع هذا الاعتماد المتزايد على البيئات الرقمية، برزت تحديات ومخاطر تقنية متعددة تهدد استمرارية هذه الخدمات وأمنها. يفرض هذا الواقع على الجامعات تبني أطر إدارية صارمة لضمان كفاءة الأنظمة الرقمية والحد من التهديدات المحيطة بها. وتأتي حوكمة الجامعات كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذا التوازن، من خلال وضع أطر واضحة للمسؤولية والنزاهة والرقابة (السيد، 2024)

وتعد حوكمة المؤسسات التعليمية مدخلاً نظامياً شاملاً يسهم في توجيه وضبط الأداء الجامعي. حيث تركز على أبعاد أساسية تشمل التقييم المستمر للسياسات، وتفعيل مبدأ المساءلة، وتعزيز الشفافية في الإجراءات، وتحقيق العدالة والمساواة بين جميع المستفيدين. إن تطبيق هذه المبادئ لا يقتصر على الجوانب الإدارية والمالية فحسب، بل يمتد ليشمل البيئة التقنية للمؤسسة. حيث يسهم الالتزام بمعايير الحوكمة في بناء خطوط دفاع قوية تدعم البنية التحتية الرقمية، وتضمن جودة المخرجات التقنية ممثلة في الخدمات الإلكترونية الجامعية (أبو عطاء، 2023)

من ناحية أخرى، تواجه الخدمات الإلكترونية الجامعية حزمة من المخاطر الحرجة التي قد تعيق أداءها وتؤثر في موثوقيتها. وتتمثل هذه المخاطر في مهددات الأمن والسرية، وتحديات توافر الخدمة واستمراريتها، ومستويات سلامة البيانات من التعديل أو التلف، بالإضافة إلى مدى الامتثال للأنظمة والتشريعات السيبرانية الوطنية. من هنا، تبرز الحاجة الملحة لدراسة طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة المتبعة ومستويات السيطرة على هذه المخاطر التقنية، لضمان بيئة تعليمية رقمية آمنة ومستدامة تعتمد بشكل كبير على الخدمات الإلكترونية الجامعية (حمد 2020).

وتأسيساً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الأربعة (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة)، ومخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها الخمسة (الأمن والسرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال). وقد تم اتخاذ جامعة الملك سعود ميداناً للتطبيق نظراً لمكانتها الريادية وتبنيها المبكر للأنظمة التقنية المتطورة، وذلك بالتطبيق على المدى الزمني المحدد خلال عامي (2024-2025م).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهدت البيئة التعليمية في الآونة الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً، حيث توسعت جامعة الملك سعود في تقديم الخدمات الإلكترونية الأكاديمية والإدارية. ورغم المزايا التشغيلية لهذه الخدمات، إلا أنها تواجه حزمة من المخاطر التقنية والتنظيمية التي قد تهدد كفاءتها واستمراريتها. وتبرز "الحوكمة" كإطار إداري وقانوني حتمي لضبط الأداء ومواجهة هذه التحديات.

تتمحور مشكلة الدراسة حل الفجوة المعرفية في الأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية بالجامعات في المملكة العربية السعودية فرغم الجهود المبذولة لتعزيز تطبيق الحوكمة في المملكة إلا أنها تواجه تحديات بارزة تؤثر على تقديم الخدمات الإلكترونية ورغم توسع الجامعات السعودية في تقديم خدمات إلكترونية تعليمية وإدارية، تشير أدبيات الحوكمة إلى أن ضعف التزام المؤسسات بمبادئ الشفافية، المساءلة، العدالة، والتقييم الدوري قد يزيد التعرض لمخاطر تشغيلية، تقنية، وأمنية. لا تتوافر دراسات كمية تُقيس علاقة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بهذه المخاطر في الجامعات الحكومية السعودية.

وتتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة) كآلية وقائية وتصحيحية للحد من مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها (الأمن والسرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال) في

جامعة الملك سعود. وتزداد هذه المشكلة أهمية خلال الفترة الزمنية (2024-2025م) التي شهدت اعتماداً كلياً على الأنظمة الرقمية، مما يستدعي قياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين لضمان استدامة البيئة التقنية للجامعة. ومن هناك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (مبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية خلال عامي (2024-2025م)؟

ومن خلال السؤال الرئيسي الثالث للدراسة يمكن ان اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة/المساواة) في جامعة الملك سعود؟
- ما مستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية كما يدركها المستجيبون؟
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية؟

- أي من مبادئ الحوكمة يُعدّ الأكثر تفسيراً لتباين مستويات المخاطر؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- سد فجوة بحثية عربية في الربط بين الحوكمة والمخاطر الرقمية الجامعية.

- اختبار صلاحية إطار مبادئ الحوكمة في سياق تعليمي حكومي.
- إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة التحول الرقمي في التعليم العالي قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة وأثره على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

- رفع كفاءة الجامعة في مواجهة مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة ومبادئها
- مساعدة الجامعة على تحديد ثغرات الحوكمة المؤسسية ذات الصلة بالمخاطر الإلكترونية.
- دعم موازنة الجهود مع مبادرات التحول الرقمي لرؤية 2030.
- تقديم مصفوفة سياسات عملية للحد من المخاطر وتعزيز الثقة بخدمات الجامعة الإلكترونية.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو:

معرفة " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة/المساواة) على مستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية في جامعة الملك سعود خلال عامي (2024-2025)".

ويوجد عدد من الأهداف الفرعية يمكن ايضاحها كما يلي:

- معرفة درجة تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في جامعة الملك سعود.
- التعرف على آلية قياس مستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية كما يُدركها المشاركون.
- معرفة العلاقات (الارتباطية/السببية) بين مبادئ الحوكمة ومخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ التقييم ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ المساءلة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ الشفافية ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.
- التعرف على مستوى تطبيق مبدأ العدالة والمساواة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (التقييم - المساءلة - الشفافية - العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها (الامن والسرية وتوافر الخدمة وسلامة البيانات والامتثال) في جامعة الملك سعود خلال عامي (2024-2025م) ."

ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

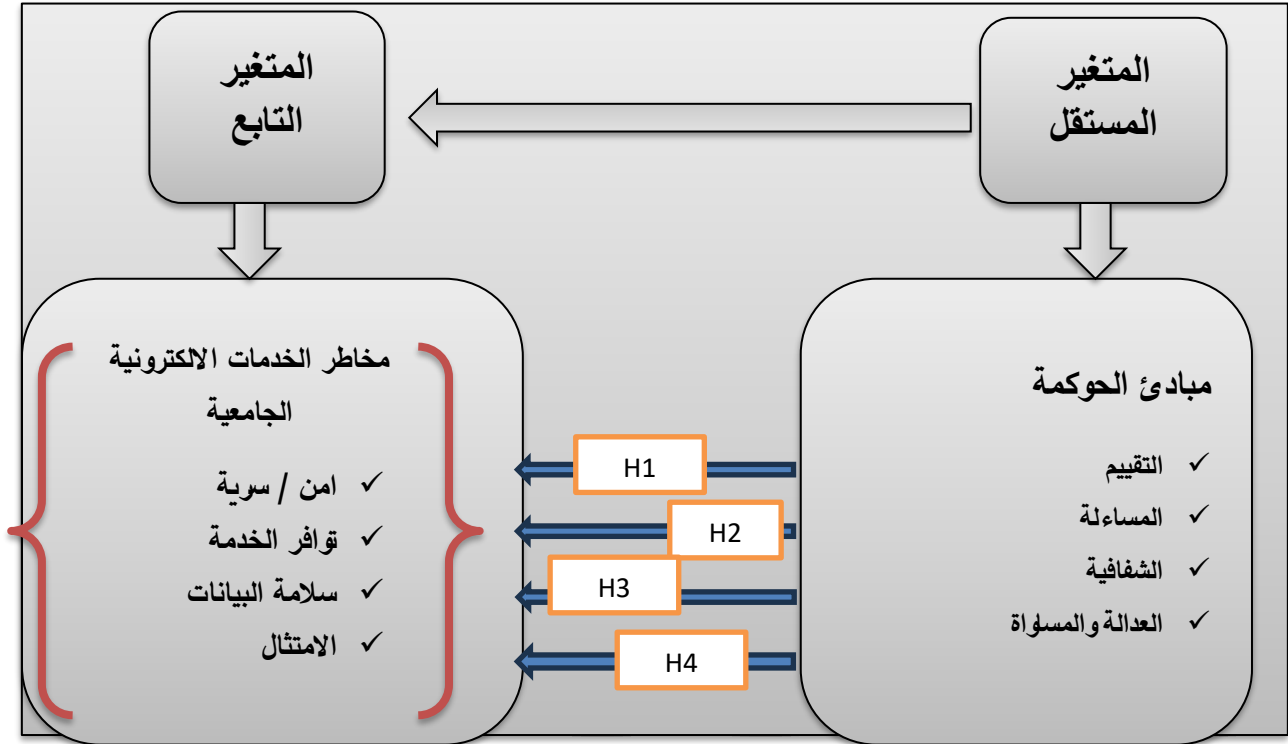
H1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين مستوى تطبيق مبدأ التقييم ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.

H2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين مستوى تطبيق مبدأ المساءلة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.

H3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين مستوى تطبيق مبدأ الشفافية ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.

H4: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين مستوى تطبيق مبدأ العدالة والمساواة ومستوى مخاطر الخدمات الإلكترونية.

نموذج الدراسة



شكل 1 اعداد الباحث (نموذج الدراسة)

■ المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة".

وابعاده

التقييم	—
المساءلة	—
الشفافية	—
العدالة والمساواة	—

■ التابع "مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية"

وابعاده

- امن / سرية
- توافر الخدمة
- سلامة البيانات
- الامتثال

نموذج الدراسة هو هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود، ومن خلال هذا الهيكل يتم توضيح الفكرة التي يسعى الباحث لدراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات ويتميز الإطار المفاهيمي لنموذج الدراسة بعدة مميزات كما يلي:

- يتميز الإطار المفاهيمي لنموذج الدراسة الجيد بأنه محدد
- يتلاءم مع موضوع البحث
- المساهمة في فهم العلاقات الخاصة بمتغيرات الدراسة

حدود الدراسة:

- **حدود زمنية:** من المخطط اجراء الدراسة بداية من عام 2024 الي عام 2025م.
- **حدود بشرية:** الموظفين والأكاديميين في جامعة الملك سعود.
- **حدود مكانية:** جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.
- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج التاريخي الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة فيما بينها بالإضافة في معالجة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية (من الكتب والدراسات والمقالات المنشورة علي الانترنت) الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية باستخدام برنامج العلوم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات احصائيا التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، لذلك فان الاتجاه البحثي هو اتجاه مختلط يتضمن بيانات كمية وكيفية. وبذلك يمكن القول ان نوع التصميمي الوصفي للدراسة هو تصميم ارتباطي.

أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وسوف يعتمد الباحث استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات وسوف يتم إرسالها الي لجنة التحكيم لاختبار مدي صدق وثبات الاستبانة وبعد اجتياز التحكيم وعمل التعديلات ان وجدت يتم ارسال الاستبانة الالكترونية وتوزيعها عن طريق ارسالها بالإيميل الي عينة الدراسة العشوائية. بحيث يتم الإجابة على جميع فقراتها حسب مقياس ليكرت الخماسي وارسالها مرة اخري عبر الإيميل.

جدول رقم (1) مكونات استمارة الاستبانة

بيان	القسم	عدد الفقرات
الجزء الأول	البيانات الشخصية العمر – النوع – سنوات الخبرة - الوظيفة	
الجزء الثاني	المتغير المستقل تطبيق مبادئ الحوكمة	20 فقرة
المبدأ الأول	مبدأ التقييم	5 فقرات
المبدأ الثاني	مبدأ المساءلة	5 فقرات
المبدأ الثالث	مبدأ الشفافية	5 فقرات
المبدأ الرابع	مبدأ العدالة والمساواة	5 فقرات
الجزء الثالث	المتغير التابع: مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية	20 فقرة
المبدأ الأول	الامن / السرية	5 فقرات
المبدأ الثاني	توافر الخدمة	5 فقرات
المبدأ الثالث	سلامة البيانات	5 فقرات
المبدأ الرابع	الامتثال	5 فقرات

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

تعد الجامعات الحكومية في السعودية ركيزة أساسية للتعليم العالي، حيث تقدم تعليماً متميزاً وأبحاثاً متقدمة تخدم المجتمع وتدعم اقتصاد المعرفة. تتميز بيئة تعليمية متطورة، شراكات دولية، وتقديم منحاً دراسية متنوعة للطلاب الدوليين والمحليين، وتضم نخبة من الجامعات المعترف بها عالمياً، وسوف تركز الدراسة الحالية على جامعة الملك سعود. والتي تقع ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً، وتولي اهتماماً كبيراً بالبحث العلمي والتقنية. بناءً على أحدث البيانات المتاحة لعام 2024 من البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة لجامعة الملك سعود، يبلغ إجمالي عدد الموظفين (الإداريين والفنيين) وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة ما يقارب 15,000 موظف ومدرس، موزعين كالتالي: أعضاء هيئة التدريس والمدرسين ويبلغ عددهم حوالي 7,244 عضو هيئة تدريس، يشمل ذلك الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، والمحاضرين، والمعيرين، ومدرسي اللغات. بالإضافة إلى الموظفين (الإداريون والفنيون): يبلغ عددهم حوالي 7,700 موظف وموظفة يعملون في مختلف قطاعات الجامعة

MIDOCEAN

UNIVERSITY

• عينة الدراسة:

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي المتمثل في (الموظفون الإداريون المسؤولون عن الأنظمة الإلكترونية + مختصو تقنية المعلومات + مستخدمون أكاديميون) ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات سوف يتم العمل على عينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع الدراسة حسب الحجم الكلي للمجتمع طبقاً للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام تحديد حجم العينة من خلال جدول كريجنسي ومورجان (Krejcie & Morga, 1970) لتحديد حجم العينة، وسيتم اختيارهم بشكل عشوائي، بما يضمن أن تمثل كافة عناصر المجتمع. وبناءً على حجم المجتمع البالغ 15 ألف فإن حجم عينة الدراسة

بناء على الجدول يمثل 375 من (الموظفون الإداريون المسؤولون عن الأنظمة الإلكترونية + مختصو تقنية المعلومات + مستخدمون أكاديميون). سوف يتم ارسال الاستبيان بطريقة عشوائية الي عدد كبير من مجتمع الدراسة وعند تلقي الردود سوف نكتفي بعدد 375 استبانة صحيحة فقط

وسائل جمع بيانات الدراسة:

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (2024-2025م). تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة.

المعالجات الإحصائية:

سوف يتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يعد من أفضل أدوات التحليل الإحصائي التي يمكنك استخدامه في تحليل ومعالجة واختبار البيانات الإحصائية وفي دراستنا الحالي سوف يتم استخدام أدوات البرنامج الاحصائي التالية :

- تحليل التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية، مثل نوع أو العمر أو سنوات الخبرة أو الوظيفة أو المؤهل العلمي.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لقياس توجهات العينة نحو المتغيرات المستقلة ومدى أثرها من وجهة نظرهم.

- -تحليل الارتباط: (Correlation Pearson) لفحص أثر بين كل بعد من مبادئ الحوكمة ومخاطر الخدمات الالكترونية.
- -تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة بدقة، وتحديد مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة أو منفردة على المتغير التابع.
- -اختبار T-Test و ANOVA لتحليل الفروق بين آراء المجموعات المختلفة داخل العينة
- -المقارنة بين فئات عينة الدراسة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية
- -تعكس وجهات نظر مختلفة باختلاف المتغيرات الديموغرافية..

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث الى خمسة فصول :

الفصل الأول: يتناول الفصل الأول مقدمة تعريفية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية". يتضمن الفصل مشكلة الدراسة واهداف الدراسة وفرضيات الدراسة ومتغيرات الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء وأهمية الدراسة سواء كانت الأهمية العملية والأهمية العلمية النظرية وحدود الدراسة وأهم المصطلحات في الدراسة

الفصل الثاني: يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل في تطبيق مبادئ الحوكمة

كما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير التابع مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة من خلال النموذج التجريبي للبحث متضمنة عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة)

الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال اجراء الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة والحصول على النتائج بناء على تحليل المتغيرات والجداول الإحصائية وتحليلها عن طريق ووصف دقيق للإحصائيات الوارد في البحث

الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل مناقشة ومقارنة النتائج التي تم الوصولي اليها مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها (الدراسات السابقة)، كما يقدم الفصل إجابة للفرضيات التي صرحها في الدراسة بالإضافة إلى تقديم العديد من التوصيات



الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
والدراسات السابقة

الإطار النظري

يعد موضوع الحوكمة من أبرز التطبيقات الادارية الحديثة ويشكل حيزا كبيرا في مستقبل الادارة خلال السنوات القادمة وتشترك فيه علوم مختلفة مكنت الانسان من تحقيق تطلعاته وفتحت امامه رؤى مستقبلية أرحب وباختصار فان تطبيقات الحوكمة مرت بثلاث مراحل حتى وصلت الى ما نحن عليه هي:(الشمري 2018)

المرحلة الاولى تتمثل بدخول الحاسبات الالية الى العمل الاداري وقد سهلت العملية الادارية الى الحد الكبير والمرحلة الثانية تمثلت في اتمتة بعض الخدمات وتطبيقات نظام المعلومات الادارية ويمكن توظيفها في مجالات وتطبيقات محدودة والمرحلة الثالثة تمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) حيث تم اداء بعض الانشطة الكترونيا (رشوان، 2025).

2.1 المبحث الاول: مبادئ الحوكمة

تطبيق مبادئ الحوكمة يشمل دمج مبادئ مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والمسؤولية في الهياكل والسياسات والإجراءات التشغيلية للمؤسسات لضمان أداء فعال وعادل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الإفصاح (أبو عطاء، 2023)

إن مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة عرضة في الوقت الحاضر للعديد من الضغوطات والتحديات، ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، وزيادة النمو والنجاح الاقتصادي، والبحث عن مصادر تمويل، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية بشكل عام على ضوء الدور والرسالة الكبيرة التي توليها هذه الجامعات. تناقش هذه الدراسة دور وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وكيفية مساعدتها للاستجابة للتحديات السابقة وغيرها في بيئة تتسم بالتعقيد وفي ظل سياسات من المستقبلية والحرية في إدارة حكومية آلية إلى خفض التمويل وزيادة التوجه إلى إكساب الجامعات مزيدا في إدارة شؤونها وأعمالها (احمد، 2019)

مفهوم الحوكمة:

تم مسح الادبيات العلمية حول مفهوم الحوكمة حيث لا يوجد تعريف مشترك واحد للحكومة الالكترونية ولكن هي اسلوب جديد ومتطور بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت الى نقلة نوعيه في تقدم الاجهزة الحكومية واجهزة القطاع الخاص وغيرها من الادارات التقليدية الى التعاملات الالكترونية وباختصار الحوكمة يشار اليها بانها تطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والانشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية (مسلم، 2020).

— وقد عرفت الحوكمة (بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تغير اداء الحوكمة من خلال جعلها أكثر كفاءة وفاعلية (Al-Khoury, 2018)

— كما عرفت الحوكمة بشكل واسع بانها استعمال تقنية الاتصال والمعلومات لتشجيع العمل الحكومي بكفاءة وأكثر فاعلية وتسهيل الوصول الى الخدمات العامة أكثر من قبل والسماح بحصول عامة الافراد والمواطنين على أكبر معلومات ممكنة وجعل الحوكمة أكثر مسؤولية امام مواطنيها. (Hair, el, al, 2016).

— كما عرفت الحوكمة بانها هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الانشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحوكمة بذاتها او فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد (قاسم، 2017).

— وعرفت الحوكمة: بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومؤسسات الاعمال (شريف، 2020) ويرى الباحث ان تطبيقات الحوكمة تعتمد اعتمادا كلياً على الادارات الالكترونية للدوائر والمؤسسات سواء كانت في القطاع العام او في القطاع الخاص.. وعليه يمكن القول ان علاقة الحوكمة بالإدارة الالكترونية هي علاقة الكل بالجزء فالحوكمة هي الكل والادارة الالكترونية (زيدان، 2019).

كما يرى الباحث ان الحوكمة مجموعه من العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من أصحاب المصالح وذلك من أجل المراقبة والإشراف على المخاطر للتأكد من كفاءة إنجاز الأهداف من خلال أداء الحوكمة فيها، حيث تعمل الحوكمة على تفعيل الدور الرقابي وتفعيل مبدأ المسائلة والذي بدوره يعمل على محاربة الفساد بشتى أشكاله وهذا ما تصبو إليه الدول داخل مؤسساتها المختلفة بشتى القطاعات فما من دولة أو مؤسسة الى وتسعى إلى الارتقاء والنمو وتحقيق الأهداف المنشودة ومحاربة الفساد الذي يعد ظاهرة واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أبعاد واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ودرجة شموليتها من مجتمع لآخر حيث إنها تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية للدولة والمؤسسة على حد سواء.

أهمية مبادئ تطبيق الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية، المساءلة، والعدالة داخل المؤسسات، مما يضمن استدامة الأعمال، رفع كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر والفساد. هي إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويحقق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية (مساهمين، إدارة، موظفين) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية: (Hanisch, et al. 2023)

— زيادة الثقة والمصداقية تعزز ثقة المستثمرين والمساهمين والمجتمع في المؤسسة بفضل الشفافية والمساءلة.

— تحسين كفاءة التشغيل والأداء في الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما يرفع تنافسية الشركة.

- إدارة المخاطر والحد من الفساد عبر توفر آليات رقابية دقيقة تكتشف وتحلل المخاطر قبل تحولها لأزمات، وتقلل من تضارب المصالح.
- الاستدامة والنمو طويل الأمد: تساعد في تبني استراتيجيات طويلة الأجل تراعي البيئة والمجتمع، مما يضمن استمرارية المؤسسة.
- الفصل بين الملكية والإدارة: تضمن عدم تغول الإدارة التنفيذية على حقوق المساهمين أو الملاك.
- الامتثال والالتزام: تضمن التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية

اهداف تطبيق مبادئ الحوكمة

- تهدف الحوكمة بشكل أساسي إلى إرساء قواعد ومبادئ للإدارة والرقابة تضمن الشفافية، المساءلة، والعدالة، مما يعزز الثقة والنزاهة. تسعى إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة، رفع الكفاءة المؤسسية، مكافحة الفساد، وتحقيق التنمية المستدامة والقدرة التنافسية العالية للمنظمات مما يساهم في زيادة نسب الأرباح عن طريق تطبيق نظام رقابي أفضل مع قدر كبير من المساءلة. وكذلك تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتنظيم العمليات والأنشطة بشكل فعال (Singh, 2023)
- تعمل الحوكمة على تحسين الابتكار والتطوير في المؤسسات والشركات، حيث تساعد على تحديد الفرص الجديدة وتطوير الإجراءات اللازمة للاستثمار في تلك الفرص وتحقيق الاستفادة القصوى منها. وكذلك جذب المستثمرين عن طريق تمهيد الطريق لنمو اقتصادي متنوع
- تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان إفصاح عادل ودقيق عن المعلومات، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها وحماية أصحاب المصلحة عبر حماية حقوق المساهمين، المستثمرين،

الموظفين، والعملاء وذلك لرفع الكفاءة والفاعلية:تحسين الأداء التشغيلي، إدارة المخاطر بفعالية، والحد من الهدر. (دهان،2019)

ويرى الباحث ان اهداف الحوكمة تتلخص في مكافحة الفساد والنزاهة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية، والحد من الممارسات غير المشروعة بالإضافة الي دعم اتخاذ القرارات عبر توفير إطار عمل منظم يدعم اتخاذ قرارات رشيدة ومبنية على أسس سليمة. من اجل استدامة المؤسسات لتعزيز الاستقرار والنمو طويل الأجل للمنظمة . حيث يمكن تطبيق الحوكمة عبر هيكل تنظيمي واضح يضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات، مما يساهم في تحقيق النجاح المهني والحد من المخاطر.

المبادئ الأساسية للحوكمة:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث ما يتعلق بموضوع المبادئ الأساسية للحوكمة واتفقت في معظمها على أنه يمكن حصر مبادئ الحوكمة في ستة من المبادئ تتمثل فيما يلي: (مبروك،2024).

— ضرورة وجود أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

— الحفاظ على حقوق المساهمين.

— المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين.

— دور اصحاب المصالح في ممارسة مسؤوليات الإدارة.

— الإفصاح والشفافية عن كل ما يتعلق بالشركة.

— مسؤوليات مجلس الإدارة بالشركة.

ويرى الباحث ان آليات الحوكمة يمكن تصنيفها حسب مبادئ الحوكمة للأسس والقواعد والمعايير، وآليات للتنفيذ والمتابعة والرقابة، وآليات للإفصاح والشفافية، وآليات للمسؤوليات الاجتماعية

والبيئية، وآليات للاستقلال والنزاهة والمساءلة، وآليات لحماية الحقوق وتحقيق العدالة، وآليات ترشيد استغلال الطاقات والموارد المتاحة

مبررات تطبيق مبادئ الحوكمة

تتمثل أبرز مبررات تطبيق مبادئ الحوكمة ما يلي: (Hanisch, et al. 2023).

- تحقيق المصداقية حيث يساعد نظام الحوكمة على تحقيق المصداقية في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير الأخلاقية والقانونية والممارسات اللازمة لتحقيق المصداقية وبناء الثقة في المؤسسات والحكومات.
- تنظيم الأعمال بين جميع الأطراف داخل المؤسسة يساعد نظام الحوكمة على تحقيق العدالة في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين والمستفيدين والمجتمع بشكل عام.
- الفصل بين إدارة المؤسسة الحديثة وملكيته ولتحقيق الشفافية في المؤسسات والحكومات، تساعد الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الشفافية في العمليات والقرارات. وبالتالي حماية ملكية المساهمين واستثماراتهم.
- الوصول إلى حالة من الاستقرار وذلك عن طريق تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق الاستقرار في العمليات والقرارات وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة
- وضع نظام رقابي لإدارة الشركة على أفضل وجه يشجع تطبيق نظام الحوكمة على تحقيق المساءلة في المؤسسات والحكومات، حيث يتم تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق المساءلة وتحديد المسؤوليات والمساءلة عن الأداء.

معايير الحوكمة:

معايير الحوكمة من الموضوعات التي لاقت الكثير من الاهتمام في العصر الحالي من كافة المستويات العلمية والأكاديمية والاقتصادية ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة والمعايير الحاكمة لها والتي قد تختلف حسب وجهة النظر التي تعرف موضوع الحوكمة بما يحقق مصالحها ومن اجل ذلك حرصت عديد من المؤسسات الاقتصادية سواء في القطاع الحكومي او العام او الأهلي على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة توضح طرق تطبيقه بما يحقق أكبر استفادة لتلك الجهات , Dadzie, el,

(al, 2018)

— الجهات التي وضعت ونظمت معايير الحوكمة

— منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

— بنك التسويات الدولية BIS (لجنة بازل).

— ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

ويرى الباحث انه نظرا لاختلاف المفاهيم الخاصة بمصطلح الحوكمة ادي بالتبعية الي اختلاف في المعايير الخاصة بالحوكمة نظرا لاختلاف الجهات التي وضعت ونظمت مبادئ الحوكمة بما يحقق مصالحها ويدعم وجهة نظرها حول الحوكمة واثارها وفوائدها المتوقعة

ابعاد الحوكمة:

تتكون أبعاد الحوكمة من ركائز أساسية تهدف إلى تعزيز الشفافية، المساءلة، والعدالة داخل المنظمات والدول. تشمل الأبعاد الرئيسية: المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفعالية،

والاستجابة، بالإضافة إلى أبعاد تطبيقية كالإدارية، القانونية، المالية، والبشرية لضمان حسن الإدارة ومكافحة الفساد (Sharmin,, & Chowdhury, 2025).

البعد الأول: المساءلة

مبدأ المساءلة هو ركيزة أساسية في الحوكمة، تلزم القادة ومجالس الإدارة والموظفين بتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتهم، أفعالهم، وأدائهم، وضمان توافقها مع القوانين والنزاهة. يضمن هذا المبدأ شفافية إدارة الموارد، ويعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مع وجود آليات واضحة لتقييم الأداء والمحاسبة (شريف، 2020).

أهمية وعناصر مبدأ المساءلة:

- تحديد المسؤوليات التي تهدف إلى تحديد من هو مسؤول عن ماذا، مما يمنع التهرب من المسؤولية. عبر تعزيز الشفافية والنزاهة بما يضمن أن إدارة الموارد تتم بكفاءة وأمانة، مما يقلل من الفساد (Sharmin,, & Chowdhury, 2025).
- التقييم الدوري الذي يتطلب وجود نظم رقابة ومراجعة دورية لضمان الامتثال للمعايير. وتطبيق طريقة القيادة من الأعلى التي تلعب الإدارة العليا دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة المساءلة.
- الاستجابة لأصحاب المصلحة بحيث تلتزم المؤسسة بتقديم تقارير دقيقة حول أدائها. ويعد هذا المبدأ جزءاً من مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل (قاسم، 2017).

البعد الثاني: الشفافية

مبدأ الشفافية في الحوكمة هو التزام المؤسسات بالإفصاح الدقيق والواضح عن بياناتها المالية، الإدارية، والقرارات الاستراتيجية لأصحاب المصالح في الوقت المناسب. يعد ركيزة أساسية لتعزيز الثقة، الحد من الفساد، وضمان المساءلة، مما يتيح للمساهمين والجمهور اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة ومتاحة. (Sharmin, & Chowdhury, 2025).

أبعاد الشفافية في الحوكمة:

- الإفصاح المالي والتشغيلي عبر نشر القوائم المالية، وتقارير الأداء بصدق ودقة وتشمل الوضوح في اتخاذ القرارات لبيان آليات اتخاذ القرارات والسياسات، مع تبرير منطقي لها.
- سهولة الوصول للمعلومات من خلال إتاحة المعلومات للعمامة أو الأطراف المعنية بشكل موجز ومفهوم وتحقيق الشفافية الداخلية والخارجية والتي تشمل الشفافية الداخلية تدفق المعلومات بين الموظفين، والخارجية تعزز الثقة مع الجمهور.
- أهمية الشفافية في الحوكمة:
- تعزيز مصداقية المؤسسة أمام المستثمرين والعملاء والسعي نحو الحد من الفساد وتضارب المصالح عبر تضيق الخناق على الممارسات غير القانونية أو التلاعب بالمعلومات.
- دعم الاستدامة والنمو من خلال توفر بيئة مستقرة وجاذبة للاستثمارات عبر تطبيق المساءلة عبر تمكين الجهات الرقابية والمساهمين من محاسبة الإدارة بناءً على الحقائق.
- تعتبر الشفافية أداة استراتيجية وليست مجرد إجراء تنظيمي، حيث تصبح المعلومات المتاحة أداة لقياس النجاح وحوكمة الأداء

البعد الثالث: التقييم

يعد مبدأ التقييم في الحوكمة أداة دورية أساسية لقياس مدى التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة الرشيدة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز المساءلة، والشفافية، والإنصاف في الأداء. يشمل التقييم مراجعة أداء القيادة ومجلس الإدارة، وإدارة المخاطر، ويتم عبر تقييمات داخلية أو أطراف خارجية مستقلة لتحسين استدامة المؤسسة (رشوان، 2025)

أبرز جوانب مبدأ التقييم في تطبيق الحوكمة: (Hanisch, et al. 2023)

— يجب أن يغطي التقييم جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من مجلس الإدارة وصولاً إلى الإدارة التشغيلية وضرورة إجراء تقييمات دورية (سنوية عادة) لضمان الاستمرارية في تطبيق مبادئ الحوكمة.

— استخدام أدوات مثل التقييم الذاتي، الاستعانة بطرف ثالث مستقل، أو تقارير الأداء الفني والمالي وذلك لتقديم توصيات لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة ومكافحة الفساد، وتحديد مواطن الخلل في آليات الحوكمة الرشيدة.

— يرتبط التقييم ارتباطاً وثيقاً بزيادة "المساءلة الشفافية، ويساعد على التأكد من أن جميع الأطراف المعنية تعمل وفقاً للإطار المحدد للحوكمة. حيث يساعد مبدأ التقييم، عند تطبيقه بفعالية، في تحسين الأداء الوظيفي والمالي للمؤسسات، وهو أحد الركائز التي تمكن من قياس

النجاح والإنصاف في الإدارة

البعد الرابع: العدالة والمساواة

— عدم تفضيل المساهمين الكبار على الصغار في الحصول على المعلومات أو الحقوق، ومعاملة الموظفين بإنصاف دون تحيز.

— إتاحة الفرص لجميع أصحاب المصلحة للمشاركة في عملية صنع القرار.

- ضمان تطبيق نفس المعايير والإجراءات على الجميع، مما يعزز الثقة ويبني بيئة عمل مستقرة.
- اتخاذ القرارات بناءً على مبادئ العدالة والاحترام، مما يضمن الاستدامة والنمو على المدى الطويل.
- تؤدي هذه الممارسات إلى بناء مؤسسات قوية، مستدامة، وموثوقة، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها

فوائد تطبيق الحوكمة

توفر الحوكمة العديد من الفوائد، سواء للأفراد أو المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة. وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية للحوكمة: (المليكي، 2017)

- تساهم الحوكمة في تعزيز القدرة على دخول الأسواق والحصول على رأس المال. وبالتالي تشجيع الشركات على الاستمرار في الأسواق في جو تنافسي عن طريق الدمج والاستحواذ والشراكات.
- الحد من المخاطر وتعارض المصالح وذلك عن طريق تنويع الأصول ونقل الثروة بين الأجيال بشكل سلس، والقدرة على سحب الاستثمارات العائلية عن طريق تنفيذ استراتيجية الخروج من السوق. وتقليل فرص نشوء تعارض بين المصالح.
- تعمل الحوكمة على تحسين الأداء والفعالية في المؤسسات والشركات، حيث تساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- تحسين الثقة والمصداقية عبر زيادة ثقة المستثمرين وتوسيع نطاق العمل عن طريق خفض التكاليف، حيث تساعد على تحديد المعايير والممارسات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز والامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية.

- إدارة المخاطر بشكل مضمون عن طريق تجنبها أو حلها فور ظهورها لتقليل فرص حدوث أي ضرر، كما تساعد على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر.

تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة

تمثل أبرز تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة في مقاومة التغيير الداخلي، ضعف ثقافة الشفافية والمساءلة، وتضارب المصالح، بالإضافة إلى غياب الأطر القانونية الصارمة ونقص الموارد والوعي بأهميتها. تعيق هذه العوامل الكفاءة التشغيلية، وتزيد من مخاطر الفساد وضعف الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات التي تعتمد الإدارة الفردية. ومن أهم تلك التحديات: (RMG Team. 2025)

- مقاومة الموظفين والإدارة العليا للتغيير خوفاً من فقدان السلطة أو الامتيازات، وضعف نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة.
- غياب الفهم الكافي لمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها، ونقص الموارد الفنية أو البشرية المؤهلة.
- تعارض المصالح الشخصية لأعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة مع أهداف الشركة.
- عدم استقلالية مجالس الإدارة، وغياب اللجان الرقابية الفعالة.
- نقص الشفافية في التقارير المالية والقرارات الإدارية، مما يعيق التقييم العادل للأداء.
- اختلاف البيئات القانونية وعدم وجود نصوص تشريعية صارمة، خاصة في الشركات العائلية.

سبل مواجهة التحديات:

التغلب على هذه التحديات يتطلب التوعية المستمرة، تدريب الكوادر، تطوير أنظمة تقنية قوية، والالتزام بالإفصاح والنزاهة .

استراتيجيات تطوير الحوكمة:

كثير الكلام حول متطلبات ومزايا ومعيقات تطبيق الحوكمة الا اننا أردنا ان نسلط الضوء على كيفية تطبيقها فالحوكمة هي كفاح يقدم التكاليف والمخاطرة وكلاهما مالي وسياسي وكلاهما ان لم تفهم جيدا وتطبق من خلال مبادرات حكومية الكترونية فيها اخطار يمكن ان تهدر الثروات وتفشل الحوكمة من خلال عدم ايفاءها بتقديم الخدمات الجيدة والسريعة للمواطنين والمتعاملين معها (المليكي، 2017).

لذا فالحوكمة يجب ان تستهدف المناطق والقطاعات ذات الادارات الحافلة بالفرص العالية للنجاح والانتاج ومن الاستراتيجيات الرئيسية لقيام الحوكمة:

- 1- اعادة هيكلة وتحديث الاعمال بالشركات ادارة عامة جديدة استغلال حديث للتقنية وبذلك فلا بد من اعادة النظر في الهياكل الادارية وشبكات الاتصال ونقل المعلومات في الداخل والخارج.
- 2- ايجاد طرق جديدة للأعمال الحكومية من خلال شراكات مع قطاعات حكومية او خاصة البحث عن وسائل للتمويل خارجي وعدم الاعتماد كلياً على التمويل من الحوكمة خدمة متعددة وظيفة التسوق (حمدي، 2020).

- 3- تقديم خدمات أفضل للمواطنين والاعمال التجارية شاملة خدمات سهلة ورخيصة تقديم خدمات على مدار اليوم من كل مكان وعليه فانه عند وضع مشاريع ملموسة وثابتة وصلبة في الحوكمة فلا بد من النظر الى الحوكمة من خلال الاتي:

— حوكمة الكترونية في النطاق الواسع من خلال التشكيلة الكاملة للحكومة واحتواء المشاريع الادارية الالكترونية مثل الادارات الالكترونية التسهيلات الالكترونية

– حوكمة الكترونية في النطاق الضيق من خلال تطبيق العمليات الادارية المحلية ضمن مجال

الادارة الالكترونية في القطاع الواحد

يظهر من ذلك بان تحديا كبيرا وتغيرا كامنا ما زال يتمددان بسكون خلف الحوكمة لذلك فان التطور نحو المجتمع الالكتروني يجب ان يواجه هذا الانبثاق والتحدي والظهور للرؤيا قريبا (Ammann, et.al, 2011).

4- ابعاد الاستراتيجية من خلال التحول نحو حكومة الكترونية فعالة وكفا وناجحة يتطلب وجود رؤية دقيقة ورسالة واضحة المعالم واهداف تسعى لتحقيقها واولويات دقيقة في ضوء معايير ومواصفات واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات التكنولوجية الحديثة وعلى ذلك لا بد من اختيار مشروعات الحوكمة على اساس تحقيقها اقصى عائد ممكن ومن اجل تطوير الاستراتيجية تم اعتماد إطار ثلاثي الابعاد يتألف من الاتي (Sadat,2025).

– بعد الخدمات الالكترونية الذي يعمل على رفع مستوى التحول الالكتروني للجهات الحكومية وتوفيرها خدمات الكترونية عالية الجودة عبر قنوات متعددة تلبي متطلبات المتعاملين.

– بعد الجاهزية الالكترونية الذي يركز على تطوير قدرة الجهات الاتحادية في العراق تقنيا وتنظيميا وبشريا على تطبيق حلول تقنية المعلومات والاتصالات والتحول نحو الحوكمة.

– بعد بيئة تقنية المعلومات والاتصالات الذي يتمحور هذا البعد على تغطية العوامل التنظيمية مثل السياسات والتشريعات المؤثرة على تنفيذ مبادرات الحوكمة.

5- تحليل الوضع الحالي للحكومة الالكترونية من خلال كونه يشكل نظرة شاملة يمكن على اساسها تحديد حجم الفجوة بينها وبين الرؤيا المستهدفة وكذلك يسهم هذا التحليل في اقتراح المبادرات الضرورية لسد هذه الفجوة حيث يشمل تحليل الابعاد الثلاثة للاستراتيجية (الشريف، 2020).

أولاً: تحليل الوضع الحالي لبعء الخدمات الالكترونية ضمن إطار العمل الخاص باستراتيجية الحوكمة على الاتي (الفريح، 2019).

- تحليل الوضع الحالي لقنوات تقديم الخدمة من خلال تقديم الخدمات الالكترونية كأفراد
- او شركات لتشمل الى جانب web قنوات مثل مواقع التواصل الاجتماعي ومكاتب مجهزة.
- تحليل الوضع الحالي للخدمات الالكترونية من خلال حصر الخدمات التي تقدمها الحوكمة
- تحليل الوضع الحالي لتجربة المتعاملين من خلال تضيق فئات المتعاملين تيسير الوصول الى الخدمات الالكترونية حصر الجهات التي يتفاعل معها المتعاملون

ثانياً: تحليل الوضع الحالي لبعء بيئة تقنية المعلومات ويشمل هذا التحليل الاتي:

تحليل معدلات استخدام تقنية المعلومات والاتصالات سواء على مستوى الحوكمة والافراد ومن أبرز مؤشرات القياس توفر خطوط الهاتف معدل الاشتراك في الانترنت معدل الاشتراك في الهاتف المتحرك معدل توفر اجهزة الحاسوب معدل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

تحليل البيئة التنظيمية لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات: ويشمل هذا التحليل على الحوكمة اصدار قوانين يدعمان التحول الالكتروني منها قانون الهوية الالكترونية سرية البيانات خصوصية البيانات الجرائم الالكترونية حرية المعلومات المشاركة في المعلومات غير الحكومية قانون حقوق المؤلف حماية الملكية الصناعية لبراءات الاختراع.

تحليل انماط العمل عبر الجهات الحكومية لتحليل التعاون بين الجهات الحكومية في الدولة مثل النمط التقليدي النمط التنافسي النمط التعاوني.

ثالثاً: تحليل الوضع الحالي لبعء جاهزية التقنية وتشمل الاتي (المسلط، 2017).

- تحليل جاهزية الحوكمة والعمليات حيث هناك حاجة لتطبيق مبادرة الحوكمة من اجل انشاء البنية المؤسسية للحكومة الالكترونية إطار عمل تكاملية التشغيل ونموذج للبيانات الجهة المسؤولة عن استراتيجية الحوكمة الى جانب شبكة المعلومات.
- تحليل جاهزية الموارد البشرية من خلال وضع الخطط التدريبية لسد الفجوة في المعرفة والكفاءة وكذلك ايجاد وصف وظيفي موثق لوظائف تقنية المعلومات.

6 - التخطيط لمشاريع الحوكمة حيث ان التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ومواجهة مخاطره فالرؤية واعطاء الاولوية للمشاريع المراد تطبيقها غير كافية لذلك لابد من وجود خطة عمل مفصلة تساعد على قيادة الوزارة والاجهزة الحكومية والافراد المسؤولين عن تطبيق الحوكمة خطة العمل يجب ان تركز على العناصر التالية: (حسين 2018)

- لابد من تطوير المحتوى (التطبيقات دليل المستخدم أدوات التعلم الالكتروني اللغات)
- زرع الثقة وايجاد موارد بشرية كفؤة وبرامج تدريبية تخضع لها كل المستويات
- الربط والروابط للشبكات المحلية مع الانترنت والتي يجب توفرها من خلال الوكالات والمجهزين.
- الإطار القانوني الذي يدعم هذه السياسات
- الواجهات الامامية مع المواطنين والمتعاملين التي تحدد سهولة الوصول.
- راس المال وايجاد التوازن المالي الذي يحدد العائد والتكلفة من الاستخدام

العلاقة بين الحوكمة والادارة والالكترونية:

وهي علاقة الجزء بالكل فالحوكمة هي الكل والادارة الالكترونية هي الجزء وتعني تحويل كافة العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة

للعمل الالكتروني او الادارة بلا ورق وتعمل الادارة الالكترونية على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة (دهان، 2019).

العلاقة بين الحوكمة والإدارة هي علاقة تكاملية بين التوجيه والتنفيذ؛ فالحوكمة (مجلس الإدارة) تضع السياسات والاستراتيجيات والتوجيهات العامة، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ هذه الخطط وتشغيل الأنشطة اليومية. الحوكمة تركز على "لماذا" و"إلى أين"، في حين تركز الإدارة على "كيف" و"متى".

أصبحت الحوكمة الرشيدة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية جميعها؛ حيث ظهر هذا المصطلح بوصفه حجر الزاوية لتنمية عمل جميع المؤسسات وتطويره، وتم البدء في استخدامه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، ومع تزايد استخدامه في السنوات الأخيرة، أصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء والاستشاريين للعمل المؤسسي، بوصفه هيكلية إدارية جديدة تقوم على الشفافية والعدالة والنزاهة، فقد حاز على قدر كبير من اهتمام العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ولاسيما السلطات العليا والإشرافية والرقابية بالمؤسسات؛ خاصة لما تواجه تلك المؤسسات من تحديات وأزمات طارئة تعصف بعملها، وتحول دون قيامها بدورها وتحقيق أهدافها والمهام المناطة بها، مما يستدعي وجود آليات وبرامج تنظم هذه العمليات والقراءات تتسم بكفاءة استخدام للموارد وبناء مصفوفة من النظم والقوانين تعمل على ضبط العمل، وتحسن مخرجاته بالطريقة التي تضمن تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والتنافسية في المؤسسات. (Seima, & Salman 2024).

الفرق والتكامل بين الحوكمة والإدارة:

— الحوكمة هي الهيكل الرقابي الذي يضمن توجيه المنظمة بمسؤولية وشفافية، ويشمل التوجيه، التقييم، والرقابة (مثال: مجلس الإدارة).

— الإدارة هي عملية تنفيذ السياسات والخطط التي وضعتها الحوكمة، وتشمل التخطيط، التنظيم، والتوجيه اليومي (مثال: المدير التنفيذي).

— التكامل حيث لا تعمل إحداهما بشكل فعال دون الأخرى؛ الحوكمة توفر "الإطار الآمن" والإدارة توفر "النتائج التشغيلية".

الفرق الوظيفي ونلخصه في ان الحوكمة تُسائل الإدارة عن النتائج، بينما الإدارة تنفذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف .

في الخلاصة، الحوكمة هي "العقل" الذي يخطط، والإدارة هي "الجسد" الذي ينفذ ويحقق النجاح .

ويرى الباحث ان الادارة الالكترونية:

هي منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى مجال التنفيذ بواسطة تقنية المعلومات الحديثة وتعيد ابتكار الاعمال في منظمة ما بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل وتوفير امكانية الوصول اليها وتبادل المعلومات فيما بينها وبين المواطن بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة.

ومن خلال ذلك وبالنظر الى المفاهيم التي وردت عن الحوكمة والتي لم يتم ذكرها فأنا ما زلنا لا نملك الدراية الكاملة للعديد من السمات التي يجب ان تظهر والتي تؤثر على التطوير ضمن هذا الحقل.

النظرية العلمية لتفسير الحوكمة:

تستند الحوكمة إلى نظريات علمية) كالوكالة، وأصحاب المصالح) لتعزيز الشفافية، المساءلة، والعدالة، مما يحسن الأداء المؤسسي ويقلل المخاطر. وتُطبق هذه المبادئ من خلال أطر هيكلية وقانونية تضمن حقوق الأطراف المعنية وتفعيل الإفصاح، مما يعزز الثقة والمسؤولية الأخلاقية & (Seima, 2024).

أبرز النظريات العلمية للحوكمة: (مسلم، 2020)

نظرية الوكالة التي تركز على تنظيم العلاقة بين الموكل (المساهمين) والوكيل (الإدارة) لتقليل تكاليف المخاطر وتنظيم المعلومات.

- نظرية أصحاب المصالح التي تؤكد على ضرورة مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (موظفين، عملاء، مجتمع) وليس فقط المساهمين.
- نظرية الحوكمة التشاركية التي تُعنى بالمشاركة الديمقراطية والتداولية في صنع القرار.
- نظرية المبادئ الأساسية للحوكمة (وفقاً للمعايير الدولية): وتشمل
 - ✓ الشفافية: الإفصاح الواضح عن المعلومات المالية والإدارية.
 - ✓ المساءلة: تحديد المسؤوليات والمحاسبة على الأداء.
 - ✓ العدالة: تكافؤ الفرص وحماية حقوق جميع الأطراف.
 - ✓ المسؤولية: الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية.
 - ✓ ضمان إطار فعال: وجود أسس قانونية وتشريعات تنظم المؤسسات.

تهدف هذه النظريات والمبادئ إلى تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في ظل التطورات الحديثة والتحديات الراهنة.

رؤية المملكة للحوكمة:

تطبق السعودية مبادئ الحوكمة بشكل متسارع كركيزة أساسية في رؤية 2030، بهدف تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ومكافحة الفساد في القطاعين العام والخاص. وتشمل هذه الجهود تطوير لوائح هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات والأندية الرياضية، والمؤسسات المالية لتعزيز كفاءة الأداء، وجذب الاستثمارات، وضمان استدامة النمو الاقتصادي .

أبرز جهود ومظاهر تطبيق الحوكمة في السعودية:

حوكمة الشركات وقد أصدرت هيئة السوق المالية لوائح تنظيمية صارمة لتعزيز إفصاح الشركات، حماية حقوق المساهمين، وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة، مما يرفع الثقة ويحسن الأداء المالي والتشغيلي. وأيضاً عبر المؤسسات المالية حيث ألزم البنك المركزي السعودي (SAMA) شركات التمويل وخدمات المدفوعات بتطبيق مبادئ حوكمة متينة لضمان النزاهة والامتثال. وأيضاً القطاع الرياضي وقد أظهرت الدراسات تطبيقاً مرتفعاً لمعايير الحوكمة في الأندية السعودية، خاصة أندية دوري المحترفين، لتعزيز القيادة، الإدارة المالية، والرقابة. والقطاع التعليمي حيث تتبنى الجامعات الحكومية ممارسات الحوكمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية، رغم وجود تحديات بيروقراطية تسعى المملكة للتغلب عليها. والقطاع غير الربحي حيث يتم العمل على تفعيل معايير الحوكمة في المؤسسات الخيرية لزيادة الفعالية والشفافية

2.2 المبحث الثاني: الخدمات الالكترونية

مفهوم الخدمات الالكترونية:

تم مسح الادبيات العلمية حول مفهوم الخدمات الالكترونية حيث لا يوجد تعريف مشترك واحد للخدمات الالكترونية ولكن هي اسلوب جديد ومتطور بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت الى نقلة نوعيه في تقدم الاجهزة الحكومية واجهزة القطاع الخاص وغيرها من الادارات التقليدية الى التعاملات الالكترونية وباختصار الخدمات الالكترونية يشار اليها بانها تطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والانشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية (فاروق، 2019).

- وقد عرفت الخدمات الالكترونية (بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تغير اداء الخدمات من خلال جعلها أكثر كفاءة وفاعلية.
- كما عرفت الخدمات الالكترونية بشكل واسع بانها استعمال تقنية الاتصال والمعلومات لتشجيع العمل الحكومي بكفاءة وأكثر فاعلية وتسهيل الوصول الى الخدمات العامة أكثر من قبل والسماح بحصول عامة الافراد والمواطنين على أكبر معلومات ممكنة وجعل الخدمات أكثر مسؤولية امام مواطنيها (Hanisch, et al. 2023)
- كما عرفت الخدمات الالكترونية بانها هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الانشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الخدمات بذاتها او فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد (سارة، 2018).
- وعرفت الخدمات الالكترونية: بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمؤسسات.

ولا بد من الإشارة الى ان تطبيقات الخدمات الالكترونية تعتمد اعتمادا كليا على الادارات الالكترونية للدوائر والمؤسسات سواء كانت في القطاع العام او في القطاع الخاص.. وعليه يمكن القول ان علاقة الخدمات الالكترونية بالإدارة الالكترونية هي علاقة الكل بالجزء فالخدمات الالكترونية هي الكل والادارة الالكترونية (زيدان، 2019).

أهمية الخدمات الإلكترونية

تكمن أهمية الخدمات الإلكترونية في كونها المحرك الأساسي لتسهيل حياة الأفراد وتسريع أعمال الشركات. فهي توفر الوقت والجهد من خلال إنجاز المعاملات عن بُعد طوال أيام الأسبوع، وتقلل من التكاليف التشغيلية، وترفع دقة الأداء عبر تقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالمعاملات الورقية

تبرز أهميتها في المحاور الأساسية التالية:

- توفير الوقت والجهد حيث تلغي الحاجة للتنقل والانتظار في الطوابير، مما يتيح إنجاز المهام الحكومية والمصرفية والتجارية من أي مكان.
- تقديم الدعم والخدمات للعملاء على مدار الساعة 24/7، دون التقيد بمواعيد العمل الرسمية للمقرات التقليدية.

- تقلل من احتمالية الأخطاء البشرية وتضمن سرعة الاستجابة لمعالجة البيانات بدقة.
- تسهل على المؤسسات متابعة الطلبات وتقارير الأداء، وتساعد الشركات في الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء حول العالم

اهداف الخدمات الالكترونية

تهدف الخدمات الإلكترونية إلى تسهيل حياة الأفراد والشركات من خلال تسريع إنجاز المعاملات، تقليل التكاليف التشغيلية، وتقديم خدمات مرنة ومتاحة على مدار الساعة دون التقيد بالزمان والمكان. ويمكن تلخيص أهم أهدافها في النقاط التالية: (Al-Khoury, 2018).

- السرعة والكفاءة عن طريق اختصار الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات مقارنة بالإجراءات الورقية التقليدية. واستيعاب أعداد كبيرة من العملاء في نفس اللحظة
- المرونة والوصول: إتاحة الخدمات على مدار الساعة (24/7) لتلبية احتياجات العملاء من أي مكان في العالم.
- تقليل النفقات الإدارية والتشغيلية لكل من مزود الخدمة والمستفيد.
- تعزيز الشفافية عبر تقليل التدخل البشري، مما يحد من الأخطاء ويقضي على البيروقراطية والفساد الإداري.
- الاستدامة البيئية من خلال المساهمة في تقليل استخدام الورق ودعم التحول نحو المدن الذكية والاقتصاد الرقمي.

تحديات تطبيق الخدمات الإلكترونية

يواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية عدة تحديات رئيسية تشمل القصور في البنية التحتية التقنية، ومقاومة التغيير الإداري، والمخاوف المتعلقة بأمن المعلومات بالإضافة إلى ذلك، يبرز ضعف الوعي الرقمي لدى المستخدمين، وغياب التشريعات القانونية الداعمة للتوثيق الرقمي، إلى جانب ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة كعوائق رئيسية أمام نجاح التحول الرقمي وتتمثل أبرز تحديات التحول الرقمي وتطبيق الخدمات الإلكترونية في المحاور التالية:

— التحديات التقنية والبنية التحتية مثل انقطاع الخدمة أو بطء الشبكات نتيجة الضغط العالي، وعدم تغطية الإنترنت لكافة المناطق بفاعلية. وصعوبة دمج وتكامل الأنظمة والبيانات القديمة مع التطبيقات والتقنيات الحديثة

— التحديات الأمنية والتشريعية مثل تهديدات الاختراق، تسريب بيانات المستخدمين، وغياب الثقة في المعاملات الرقمية وأيضاً تأخر تحديث التشريعات والقوانين الخاصة بالجرائم الإلكترونية، والتوقيع الرقمي، وحماية البيانات

— التحديات الإدارية والمؤسسية مثل مقاومة التغيير عبر تمسك بعض الموظفين بالطرق التقليدية (البيروقراطية) خوفاً من فقدان السيطرة أو الوظائف

— التحديات البشرية والاقتصادية مثل ضعف القدرات التقنية لدى شريحة من الموظفين والمستفيدين مما يتطلب برامج تدريب مستمرة وأيضاً التكلفة الباهظة لتأسيس وصيانة الأنظمة الإلكترونية وتحديث الأجهزة.

MIDOCEAN
UNIVERSITY
B - EVERGATON, SMART UNIVERSITY

مزايا تطبيق الخدمات الإلكترونية

توفر تطبيقات الخدمات الإلكترونية وصولاً فورياً ومرناً للخدمات على مدار الساعة، مما يختصر الوقت والجهد المبذولين في الإجراءات التقليدية. كما تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين دقة المعاملات، فضلاً عن تعزيز رضا العملاء عبر تجارب مخصصة، ومن أبرز مزايا تطبيقات الخدمات الإلكترونية:

— الوصول المستمر عبر إمكانية إنجاز المعاملات وطلب الخدمات في أي وقت (24/7) ومن أي مكان، دون الحاجة لزيارة المقرات الحكومية أو التجارية.

- توفير الوقت والجهد عبر الاستغناء عن الطوابير والانتظار الطويل، حيث تتم الإجراءات في خطوات معدودة عبر الهاتف المحمول.
- تقليص التكاليف الإدارية والورقية للمؤسسات، وتوفير مصاريف التنقل والوقت على المستخدمين.
- إرسال تنبيهات فورية ومتابعة حالة الطلبات والمعاملات بدقة وشفافية.
- تقديم واجهات سهلة وبسيطة تتيح للمستخدم تخصيص تفضيلاته وحفظ بياناته لتسهيل العمليات المستقبلية.
- الأمان والموثوقية عبر استخدام تقنيات أمان متطورة مثل المصادقة الثنائية والتشفير لحماية البيانات الشخصية.

مخاطر تطبيقات الخدمات الإلكترونية

تُعرف مخاطر تطبيقات الخدمات الإلكترونية على أنها احتمالية تعرض المؤسسات والأفراد لخسائر أو أضرار مالية، تشغيلية، أو أمنية نتيجة استخدام التطبيقات الرقمية في تقديم الخدمات (مثل الخدمات المصرفية، الحكومية، والتجارية). تنشأ هذه المخاطر من التهديدات السيبرانية، الثغرات البرمجية، أو سوء إدارة البنية التحتية

تشمل مخاطر تطبيقات الخدمات الإلكترونية التهديدات الأمنية مثل تسريب البيانات الحساسة، الاحتيال المالي، والبرامج الضارة، بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية مثل تعطل الخدمة وفشل التكامل التقني. يؤدي ضعف المصادقة والاعتماد على مكونات قديمة إلى زيادة احتمالية الاختراق.

يمكن تقسيم أبرز المخاطر إلى عدة جوانب رئيسية:

- المخاطر الأمنية والسيبرانية كتسريب البيانات من خلال تعرض معلومات المستخدمين (مثل كلمات المرور والبيانات البنكية) للسرقة بسبب سوء التشفير أو التخزين غير الآمن وأيضا هجمات التصيد والاحتيال عبر لجوء المخترقين لتطبيقات مقلدة تسرق بيانات اعتماد المستخدمين وأيضا الثغرات البرمجية
- المخاطر التشغيلية والفنية وهي أي خلل أو ثغرة في خدمات الطرف الثالث المتكاملة مع التطبيق قد يؤدي إلى شلل الخدمة أو تسريب البيانات
- مخاطر الامتثال والخصوصية وهي مشاركة بيانات المستخدمين مع جهات خارجية دون إذن مسبق، مما يعرض الجهة المقدمة للخدمة للمساءلة القانونية.
- مخاطر تجربة المستخدم وهي صعوبة تمييز المستخدم العادي للتطبيقات الأصلية من المزيفة

المليئة بالبرمجيات

MIDOCEAN UNIVERSITY

مفهوم الادارة الالكترونية:

وهي علاقة الجزء بالكل فالخدمات هي الكل والادارة الالكترونية هي الجزء وتعني تحويل كافة العمليات الادارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة للعمل الالكتروني او الادارة بلا ورق وتعمل الادارة الالكترونية على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة (دهان، 2019).

ويرى الباحث ان الادارة الالكترونية: هي منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى مجال التنفيذ بواسطة تقنية المعلومات الحديثة وتعيد ابتكار الاعمال في منظمة ما بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل وتوفير امكانية الوصول اليها وتبادل المعلومات فيما بينها وبين المواطن بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة.

ومن خلال ذلك وبالنظر الى المفاهيم التي وردت عن الخدمات والتي لم يتم ذكرها فأنا ما زلنا لا نملك

الدراية الكاملة للعديد من السمات التي يجب ان تظهر والتي تؤثر على التطوير ضمن هذا الحقل.

استراتيجيات تطوير الخدمات الالكترونية:

كثير الكلام حول متطلبات ومزايا ومعيقات تطبيق الخدمات الالكترونية الا اننا أردنا ان نسلط الضوء على كيفية تطبيقها فالخدمات الالكترونية هي كفاح يقدم التكاليف والمخاطرة وكلاهما مالي وسياسي وكلاهما ان لم تفهم جيدا وتطبق من خلال مبادرات حكومية الكترونية فيها اخطار يمكن ان تهدر الثروات وتفشل الخدمات من خلال عدم ايفاءها بتقديم الخدمات الجيدة والسريعة للمواطنين والمتعاملين معها (الملليكي، 2017).

لذا فالخدمات الالكترونية يجب ان تستهدف المناطق والقطاعات ذات الادارات الحافلة بالفرص العالية للنجاح والانتاج ومن الاستراتيجيات الرئيسية لقيام الخدمات الالكترونية:

1- اعادة هيكلة وتحديث الاعمال بالشركات ادارة عامة جديدة استغلال حديث للتقنية وبذلك فلا بد من اعادة النظر في الهياكل الادارية وشبكات الاتصال ونقل المعلومات في الداخل والخارج.

2- ايجاد طرق جديدة للأعمال الحكومية من خلال شراكات مع قطاعات حكومية او خاصة البحث عن وسائل للتمويل خارجي وعدم الاعتماد كلياً على التمويل من الخدمات خدمة متعددة وظيفة التسوق (حمدي، 2020).

3- تقديم خدمات أفضل للمواطنين والاعمال التجارية شاملة خدمات سهلة ورخيصة تقديم خدمات على مدار اليوم من كل مكان وعليه فانه عند وضع مشاريع ملموسة وثابتة وصلبة في الخدمات الالكترونية فلا بد من النظر الى الخدمات الالكترونية من خلال الاتي:

حكومة الكترونية في النطاق الواسع من خلال التشكيلة الكاملة للخدمات واحتواء المشاريع الادارية
الالكترونية مثل الادارات الالكترونية التسهيلات الالكترونية

حكومة الكترونية في النطاق الضيق من خلال تطبيق العمليات الادارية المحلية ضمن مجال الادارة
الالكترونية في القطاع الواحد

يظهر من ذلك بان تحديا كبيرا وتغيرا كامنا ما زال يتمددان بسكون خلف الخدمات الالكترونية لذلك
فان التطور نحو المجتمع الكتروني يجب ان يواجه هذا الانبثاق والتحدي والظهور للرؤيا قريبا
(Ammann, et.al, 2011).

4- ابعاد الاستراتيجية من خلال التحول نحو حكومة الكترونية فعالة وكفا وناجحة يتطلب وجود رؤية
دقيقة ورسالة واضحة المعالم واهداف تسعى لتحقيقها واولويات دقيقة في ضوء معايير ومواصفات
واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات التكنولوجية الحديثة وعلى ذلك لا بد من اختيار
مشروعات الخدمات على اساس تحقيقها اقصى عائد ممكن ومن اجل تطوير الاستراتيجية تم اعتماد
إطار ثلاثي الابعاد يتألف من الاتي (Gill, A. & Obradovich, J. 2012).

بعد الخدمات الالكترونية الذي يعمل على رفع مستوى التحول الالكتروني للجهات الحكومية وتوفيرها
خدمات الكترونية عالية الجودة عبر قنوات متعددة تلبي متطلبات المتعاملين.

بعد الجاهزية الالكترونية الذي يركز على تطوير قدرة الجهات الاتحادية في العراق تقنيا وتنظيما
وبشريا على تطبيق حلول تقنية المعلومات والاتصالات والتحول نحو الخدمات الالكترونية.

بعد بيئة تقنية المعلومات والاتصالات الذي يتمحور هذا البعد على تغطية العوامل التنظيمية مثل
السياسات والتشريعات المؤثرة على تنفيذ مبادرات الخدمات الالكترونية.

5- تحليل الوضع الحالي للخدمات الالكترونية من خلال كونه يشكل نظرة شاملة يمكن على اساسها تحديد حجم الفجوة بينها وبين الرؤيا المستهدفة وكذلك يسهم هذا التحليل في اقتراح المبادرات الضرورية لسد هذه الفجوة حيث يشمل تحليل الابعاد الثلاثة للاستراتيجية (الشريف، 2020).

أولاً: تحليل الوضع الحالي لبعد الخدمات الالكترونية ضمن إطار العمل الخاص باستراتيجية الخدمات الالكترونية على الاتي (الفريح، 2019).

تحليل الوضع الحالي لقنوات تقديم الخدمة من خلال تقديم الخدمات الالكترونية كافراد او شركات لتشمل الى جانب web قنوات مثل مواقع التواصل الاجتماعي ومكاتب مجهزين.

تحليل الوضع الحالي للخدمات الالكترونية من خلال حصر الخدمات التي تقدمها الخدمات الالكترونية تحليل الوضع الحالي لتجربة المتعاملين من خلال تضيق فئات المتعاملين تيسير الوصول الى الخدمات الالكترونية حصر الجهات التي يتفاعل معها المتعاملون

ثانياً: تحليل الوضع الحالي لبعد بيئة تقنية المعلومات ويشمل هذا التحليل الاتي:

تحليل معدلات استخدام تقنية المعلومات والاتصالات سواء على مستوى الخدمات والافراد ومن أبرز مؤشرات القياس توفر خطوط الهاتف معدل الاشتراك في الانترنت معدل الاشتراك في الهاتف المتحرك معدل توفر اجهزة الحاسوب معدل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

تحليل البيئة التنظيمية لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات: ويشمل هذا التحليل على الخدمات اصدار قوانين يدعمان التحول الالكتروني منها قانون الهوية الالكترونية سرية البيانات خصوصية البيانات الجرائم الالكترونية حرية المعلومات المشاركة في المعلومات غير الحكومية قانون حقوق المؤلف حماية الملكية الصناعية لبراءات الاختراع.

تحليل انماط العمل عبر الجهات الحكومية لتحليل التعاون بين الجهات الحكومية في الدولة مثل النمط التقليدي النمط التنافسي النمط التعاوني.

ثالثاً: تحليل الوضع الحالي لبعدها جاهزية التقنية وتشمل الاتي (المسلط، 2017).

تحليل جاهزية الخدمات والعمليات حيث هناك حاجة لتطبيق مبادرة الخدمات الالكترونية من اجل انشاء البنية المؤسسية للخدمات الالكترونية إطار عمل تكاملية التشغيل ونموذج للبيانات الجهة المسؤولة عن استراتيجية الخدمات الالكترونية الى جانب شبكة المعلومات.

تحليل جاهزية الموارد البشرية من خلال وضع الخطط التدريبية لسد الفجوة في المعرفة والكفاءة وكذلك ايجاد وصف وظيفي موثق لوظائف تقنية المعلومات.

6 - التخطيط لمشاريع الخدمات الالكترونية حيث ان التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ومواجهة مخاطره فالرؤية واعطاء الاولوية للمشاريع المراد تطبيقها غير كافية لذلك لابد من وجود خطة عمل مفصلة تساعد على قيادة الوزارة والاجهزة الحكومية والافراد المسؤولين عن تطبيق الخدمات الالكترونية خطة العمل يجب ان تركز على العناصر التالية: (حسين 2018)

لابد من تطوير المحتوى (التطبيقات دليل المستخدم أدوات التعلم الالكتروني اللغات)

زرع الثقة وايجاد موارد بشرية كفؤة وبرامج تدريبية تخضع لها كل المستويات

الربط والروابط للشبكات المحلية مع الانترنت والتي يجب توفرها من خلال الوكالات والمجهزين.

الإطار القانوني الذي يدعم هذه السياسات

الواجهات الامامية مع المواطنين والمتعاملين التي تحدد سهولة الوصول.

راس المال وايجاد التوازن المالي الذي يحدد العائد والتكلفة من الاستخدام

اختيار مشاريع الخدمات بأفضل طريقة باعتبارها نقطة الانطلاق فكثير من الحكومات اخفقت كونها فشلت في اختيار مشاريعها وبالتالي لجأت الى القطاع الخاص لإدارته بأفضل طريقة ممكنة (Pacific Marco Becht, 2012).

النظرية العلمية لتطبيق الخدمات الإلكترونية

تعتمد النظرية العلمية لتطبيق الخدمات الإلكترونية (e-Services) على دمج تكنولوجيا المعلومات مع العلوم الإدارية والتسويقية لتصميم وتقديم خدمات رقمية تُغني عن التعامل المباشر وتتمحور حول تحقيق أعلى كفاءة وتوفير الوقت والجهد

نظرية مدخل إعادة هندسة العمليات حيث يعتمد التنفيذ العلمي على التخلص من الإجراءات البيروقراطية المعقدة (الورقية) وأتمتها لتكون في شكل "سير عمل رقمي واضح يختصر خطوات تقديم الخدمة.

نظرية قبول التكنولوجيا والتي تؤكد هذه النظرية أن نجاح الخدمة الإلكترونية مرهون بعاملين أساسيين الفائدة المركبة وسهولة الاستخدام..

نموذج جودة الخدمة الإلكترونية يحدد جودة تطبيق الخدمات عبر معايير علمية دقيقة تشمل الكفاءة من خلال سرعة الوصول للخدمة وتنفيذها. والموثوقية من خلال دقة عمل النظام وتقديم نتائج صحيحة. والخصوصية والأمان عبر حماية بيانات المستخدم المالية والشخصية.

تكامل التقنيات الحديثة والتي تركز التطبيقات الحديثة على بنية تحتية قوية تعتمد على الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي (لتقديم ردود فورية)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لفهم سلوك المستخدم وتقديم خدمات

2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والخدمات الإلكترونية:

الأطر التشريعية والتنظيمية للحوكمة في الحد من مخاطر الخدمات الإلكترونية:

الحوكمة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل الشفافية، الكفاءة، المشاركة المجتمعية، والمساءلة. الهدف الرئيسي من تطبيق الحوكمة الإلكترونية هو تحسين تقديم الخدمات الحكومية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة فعالية الإدارة العامة. من خلال هذه المبادئ، تسعى الخدمات السعودية إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا والثقة بين المواطنين وتعزيز الشمولية في الخدمات (حسين 2018).

الإطار التشريعي والتنظيمي للحوكمة الإلكترونية في المملكة يضع القوانين والسياسات التي تنظم استخدام التكنولوجيا في الخدمات الحكومية. هذه الأطر تشمل (حسين 2018).

- نظام حماية البيانات الشخصية/ يحمي خصوصية الأفراد ويضمن سلامة بياناتهم الشخصية.
- الهوية الرقمية/ تسمح بالتحقق من هوية المستخدمين في التعاملات الإلكترونية.
- أمن المعلومات/ يوجه السياسات والإجراءات لحماية البيانات والنظم من الهجمات الإلكترونية.

فيما يلي بعض التشريعات وتأثيرها على الحوكمة الإلكترونية:

- قانون حماية البيانات الشخصية/ ينظم جمع ومعالجة بيانات الأفراد ويعزز الثقة في الخدمات الإلكترونية

— قانون الهوية الرقمية / يحدد إطاراً للهوية الرقمية الآمنة ويسهل الوصول والتحقق من الهوية عبر الإنترنت

— قانون أمن المعلومات / يضع معايير لحماية البنية التحتية التكنولوجية ويقلل من المخاطر الأمنية في النظم الحكومية

من خلال هذه الأطر، تعمل المملكة على تحقيق مستوى عالي من الأمان والكفاءة في تقديم خدماتها الإلكترونية، مما يسهم في تطوير مجتمع رقمي متكامل.

الاستراتيجيات الوطنية للخدمات الرقمية

المملكة العربية السعودية قد اعتمدت استراتيجيات وطنية شاملة لتعزيز الحوكمة الإلكترونية ضمن إطار رؤية 2030. هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تحويل الخدمات الحكومية إلى منصات رقمية تتسم بالكفاءة والفعالية. تشمل الأهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجيات ما يلي (الفريج، 2019).

— تحقيق الريادة في الخدمات الرقمية من خلال تطوير خدمات حكومية رقمية تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة عالية.

— تعزيز البنية التحتية للبيانات من خلال إنشاء مراكز بيانات وطنية تضمن سلامة وأمان المعلومات الحكومية.

حيث تسعى المملكة إلى بناء بنية تحتية رقمية متقدمة تشمل الشبكات السريعة والموثوقة وتقنيات الحوسبة السحابية. هذا التطور يشكل أساساً لتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية.

المكونات الرئيسية للبنية التحتية الرقمية:

- المكون الأول/ الشبكات السريعة: وصفها توفير اتصال إنترنت عالي السرعة لجميع المؤسسات الحكومية
- المكون الثاني/ الحوسبة السحابية: وصفها تمكين الجهات الحكومية من تخزين البيانات ومعالجتها بكفاءة
- المكون الثالث/ الأمان السيبراني: وصفها حماية البيانات والخدمات الحكومية من التهديدات الإلكترونية.

الشفافية والمشاركة الرقمية

أولاً: إشراك المواطنين وتحسين الخدمات الحكومية:

الحكومة الإلكترونية تحتضن مبدأ الشفافية بفتح قنوات للمشاركة العامة والرقابة على الأداء الحكومي. يتم ذلك من خلال منصات تفاعلية تسمح للمواطنين بإبداء الآراء والمشاركة في صنع القرار. الآليات الرئيسية لتحقيق ذلك تشمل (علاوي 2020).

ثانياً: الاستطلاعات والاستبيانات الإلكترونية: جمع الآراء حول الخدمات والسياسات الحكومية.

المنتديات واللقاءات الرقمية: توفير فضاء للنقاشات العامة وتبادل الأفكار بين المواطنين والمسؤولين.

(حسين 2018).

ويرى الباحث أنه من خلال هذه الاستراتيجيات، تلتزم السعودية بتحويل الحكومة الإلكترونية إلى واقع معاش يعزز الشفافية والمشاركة الفعالة من قبل جميع المواطنين، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة الرضا العام.

الحكومة الإلكترونية وتطوير الخدمات الحكومية

أولاً: مبادرات تحسين الخدمات الحكومية

المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً كبيرة لتحسين الخدمات الحكومية من خلال تبني مبادرات الحكومة الإلكترونية. تتضمن هذه المبادرات تطوير وتحديث الأنظمة الإلكترونية لضمان تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية. بعض من هذه المبادرات تشمل (Ammann, et.al, 201).

– نظام المراسلات الإدارية الإلكترونية (نظام يسر): يهدف إلى تسهيل تبادل المعلومات والوثائق بين الجهات الحكومية بطريقة آمنة وسريعة.

– بوابة بلدي للخدمات البلدية: توفر هذه البوابة إمكانية التعامل مع الخدمات البلدية إلكترونياً، مثل إصدار تراخيص البناء والتقارير البيئية.

ثانياً: التأثير على تجربة المستخدم

تعمل مبادرات الحكومة الإلكترونية على تحسين تجربة المستخدم من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوب للحصول على الخدمات الحكومية. الجدول التالي يلخص بعض التأثيرات الملموسة على تجربة المستخدم (الشريف 2020).

ومن امثلة تأثير الخدمة على المستخدم ما يلي

الخدمات الصحية الإلكترونية	تقليل زمن الانتظار وتحسين الوصول إلى المعلومات الصحية
التسجيل الإلكتروني في المدارس	تسهيل عملية التسجيل وتقليل الأعباء الإدارية
الخدمات القضائية الإلكترونية	تسريع الإجراءات القضائية وتحسين الشفافية

من خلال هذه المبادرات والامثلة السابقة، تسعى المملكة لتحقيق نقلة نوعية في كيفية تفاعل المواطنين مع الخدمات الحكومية، مما يعزز من الثقة والرضا العام تجاه الإجراءات الحكومية.

2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

يهتم هذا الجزء بدراسة ادبيات أثر الحوكمة على مخاطر الخدمات الحكومية حيث يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول الحوكمة وأيضاً دراسات تناولت مخاطر الخدمات الحكومية ودراسات تناولت كلا المتغيرين وقد تناولت تلك المتغيرات من خلال وجهات نظر متعددة وسيعرض الباحث اهم الدراسات التي تناولت العلاقة لأثر الحوكمة على مخاطر الخدمات الحكومية كمائلي:

دراسة (حمدان، 2026) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي (دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد)" هدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والمساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي، بالتطبيق على هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام منهجية مختلطة؛ حيث شمل الجانب الكمي توزيع استبانة على عينة عشوائية قصدية استهدفت الفئات الوظيفية (العليا، الفنية، والمساندة)، وتم استرداد (80) استجابة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (68%) من مجتمع الدراسة البالغ (117) موظفاً. كما شمل الجانب النوعي إجراء مقابلات متعمقة مع عينة من الخبراء لتعزيز النتائج وتفسير سياقها. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية ومتبادلة بين الحوكمة والتحول الرقمي، كما أثبتت أن التحول الرقمي يعمل كوسيط كامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر. وبناءً

على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توحيد مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي عبر ربط تقييم الموظفين بنظام رقمي آلي لضمان الموضوعية والشفافية.

دراسة (المنشاوي، 2026) بعنوان " تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس بدولة الكويت في ضوء ممارسات الشفافية الادارية (دراسة نظرية تحليلية) يهدف هذا البحث إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء ممارسات الشفافية الإدارية، واستكشاف الآليات المقترحة لتطوير هذا الأداء بما يتوافق مع متطلبات الفكر التربوي المعاصر. وقد اعتمدت البحث المنهج التحليلي من خلال تحليل الأدبيات الإدارية الحديثة، وتحديد الأسس النظرية للشفافية الإدارية. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لا يزال متفاوتاً بين المدارس، مع وجود فجوة بين التصور النظري وممارسات التنفيذ الفعلي. كما تبين أن هناك عدداً من التحديات المرتبطة بضعف نظم الإفصاح، وقصور آليات المشاركة في صنع القرار، وغياب مؤشرات واضحة للمساءلة الإدارية. وانتهت البحث إلى اقتراح مجموعة من الآليات لتطوير الأداء الإداري على ضوء ممارسة الشفافية الادارية، أبرزها تعزيز نظم الاتصال المؤسسي، وتطوير أدوات رقمية فعّالة لنشر المعلومات، وإعداد برامج تدريب تستهدف تنمية مهارات الشفافية لدى المديرين، إلى جانب مراجعة السياسات الإدارية بما يعزز ثقافة الانفتاح والإفصاح. وتؤكد البحث أن تبني هذه الآليات من شأنه الإسهام في تحسين كفاءة الإدارة المدرسية، ورفع جودة العملية التعليمية بدولة الكويت.

دراسة (زهران، 2025) بعنوان " تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة في المعهد العالي "دراسة مقارنة مصر والسعودية والإمارات" "أبرز هذه الدراسة إلى استقصاء تطبيق التسع في المعاهد العليا لتحسين جودة الخدمات التعليمية، من خلال مقارنة تجارب ثلاث دول عربية هي: مصر، السعودية، والإمارات. تعتمد الدراسة على مقارنة تحليل كيفية تطبيق المبادئ التوجيهية في المعاهدة العليا بمصر والسعودية والإمارات، مع التركيز على التحديات التي تواجه كل دولة. ومن خلال هذا

التحليل، هناك دراسة لتقديم رؤى جديدة حول دور المساهم في تحسين جودة التعليم بشكل كبير والعامل الذي يؤثر في نجاح تطبيق المبادئ الأساسية في هذه الدول. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإنشاء أصبح ينتج من جودة الخدمات التعليمية، على الرغم من وجود تحديات جوهرية لتحديد في بعض الدول. تقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الفعالية والفعالية في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المساهمة في تحقيق تنمية جديدة ومتنوعة جودة التعليم العالي في المنطقة العربية.

دراسة (ملحم، 2025) بعنوان " الحوكمة التعليمية في عصر الذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة حول تمكين الشفافية والمساءلة في التعليم العالي " تهدف هذه الدراسة بشكل مباشر إلى بناء إطار تشغيلي لحوكمة الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بما يعزز الشفافية والمساءلة وتأتي هذه الدراسة استجابة لتسارع تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في الجامعات العربية في ظل غياب أطر حوكمة واضحة ومعايير دقيقة لقياس مستوى الشفافية والمساءلة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث اعتمدت الدراسة منهج المراجعة التحليلية المقارنة للأدبيات خلال الفترة من (2018-2025) وذلك من خلال تحليل الأطر والسياسات والتقارير الصادرة عن منظمات دولية معنية بالتعليم والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى مراجع عربية أخرى مختارة وقد جرت صياغة مجموعة محاور حوكمة مشتركة ومقارنتها بواقع التعليم العالي العربي كما تعكسه الدراسات الحديثة وتقارير الاعتماد والجودة في هذا الجانب، حيث توصلت الدراسة إلى إطار تشغيلي مقارن يتكون من خمسة مكونات رئيسة وهي: السياسة المؤسسية، البنية التنظيمية واللجان المختصة، إدارة البيانات والخوارزميات، مشاركة أصحاب المصلحة، ونظم المتابعة والتقويم، ويقترح الإطار حزمة مؤشرات أداء ومؤشرات مخاطر رئيسة قابلة للاستخدام في الجامعات العربية لمتابعة مستوى الشفافية والمساءلة في استخدام أنظمة الذكاء

الاصطناعي التعليمية، وتبرز النتائج الحاجة إلى مواءمة الأطر الدولية مع خصوصية السياق العربي وربط الاعتماد والجودة الجامعية بدرجة تبني حوكمة رشيدة للذكاء الاصطناعي.

دراسة (العواد والسيد، 2024) بعنوان " الحوكمة والتحول الرقمي بجامعة دمياط) الواقع ومعوقات التطبيق " تُعتبر الحوكمة الرقمية أداةً مهمةً لتعزيز فعالية إدارة الجامعة وتحسين جودة الخدمات التعليمية والأكاديمية المقدمة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانًا كأداة بحثية موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس. تألفت عينة البحث من 212 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: تقدير أعضاء عينة الدراسة لواقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة دمياط (بدرجة متوسطة)، وتقديرهم للفعالية التنظيمية (بدرجة متوسطة)، وتقديرهم للسياسات والإجراءات (بدرجة متوسطة)، وتقديرهم للتكنولوجيا (بدرجة متوسطة). وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي: التخطيط السليم لتطبيق نظام التحول الرقمي في جامعة دمياط، وتصميم نظام أمني لحماية المعلومات والبيانات في جامعة دمياط، وتفعيل التشريعات القانونية التنظيمية لتفعيل الحوكمة والتحول الرقمي في جامعة دمياط.

دراسة (شيماء محمد، 2023): بعنوان "حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها في الجامعات، وأسباب نشوئها ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة هي النظام والأسلوب الذي يتم من خلاله بناء التوجهات الإدارية الحديثة، من خلال مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والممارسات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات، والرقابة والإشراف الفعال على أعمالها، وتنظيم العلاقات بين الأطراف الرئيسية المؤثرة في العمل. كما تتضمن تحديد المسؤول والمحاسب في إطار من الشفافية والمساءلة.

دراسة البركي (2023) دراسة بعنوان " درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية: دراسة في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية " هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة في التعليم العالي:(مجالس الحوكمة، المسؤولية والمساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد 63 من الموظفين الشاغلين للوظائف القيادية الأكاديمية والإدارية بمختلف مسمياتهم الوظيفية في الجامعة وكلياتها المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائجها بأن درجة ممارسة المبادئ الستة) ٢٠ (للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة المبحوثة قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، كما أوضحت النتائج بأن مبدأ) الاستقلالية(قد جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة، وكما بي نت النتائج بأنه ال يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة ت لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في عزي العمل)، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعة بإشراك المستفيدين من خارج الجامعة (رجال الأعمال،) في مجالس الحوكمة في الجامعة في الحالات التي تتطلب ذلك، والنظر في إمكانية أن تتضمن تشكيلة مجالس الحوكمة في الجامعة أعضاء مستقلين،م من خارج الجامعة، كما أوصت بالاهتمام بأن يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في الجامعة وفقا للمعايير معتمدة، المبحوثة، وضرورة أن تحرص الجامعة على نشر بياناتها المالية السنوية،الم وأخي ار أوصت الدراسة بالعمل على أن توفر الجامعة حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي

دراسة (Banega , 2023) بعنوان " Requirements for the Application of Governance Standards in Faculties of Education in Arab Universities "هدفت هذه الدراسة إلى تحديد

متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية. وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل محتوى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. ومن أهم النتائج أن كليات التربية في الجامعات العربية تُطبّق بالفعل، بدرجة متوسطة، أبعاد الحوكمة في إدارتها، وكذلك في بعض حالات الرقابة الذاتية والتطوير والاستدامة. كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: إصدار لوائح وتشريعات تتعلق بمعايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، وإنشاء لجان مستقلة داخل كليات التربية لمتابعة وتقييم تطبيق معايير الحوكمة، واعتماد معايير موحدة ومعلنة لمختلف كليات التربية في الجامعات العربية، وتعزيز دور اتحاد الجامعات العربية، وتوطيد أواصر الشراكة بين الاتحاد وكليات التربية.

دراسة (المعهد الماليزي للعلوم والتنمية 2022م): بعنوان "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" هدفت هذه الورقة البحثية جزءاً من دراسة دكتوراه، هدفت إلى مناقشة مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها، والتعرف على مبادئها الأساسية، والتطرق إلى فوائدها وأهمية تطبيقها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما هدفت إلى تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة الوثيقة بأهداف الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة، وتتبع بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على الأدبيات في مجال الحوكمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، لما في ذلك من فوائد على مستوى المدير أو الموظف أو المؤسسة ككل، وهذا ما أكدته بعض النظريات، والدراسات العلمية السابقة التي تم مناقشتها في هذه الدراسة، إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

دراسة (بن الشيخ، 2022) بعنوان " دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلا " تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. وقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوسوف ميلا كنموذج للدراسة، وأنجزت الدراسة في عام ٢٠٢٢. ولتحقيق أهداف الدراسة، صُمم استبيان لجمع البيانات. تضمن الاستبيان ٧٠ سؤالاً، وُزعت على عينة عشوائية من الأساتذة والموظفين الإداريين في المركز الجامعي. وتوصي نتائج هذه الدراسة بضرورة وضع متطلبات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من تحسين أداء المركز الجامعي ميلا.

دراسة (السيابية، 2022): بعنوان: أثر الحوكمة والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة والنضج الرقمي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، كما تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، أجريت على المؤسسات الحكومية العمانية. يتكون الاستبيان من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارات وأقسام تقنية المعلومات في كل من: (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تشمل عينة الدراسة (261) موظفاً، باستخدام أسلوب العينة/المسح (نماذج جوجل). ومن أهم نتائج الدراسة تأثير الحوكمة في أداء المؤسسات الحكومية في عمان، مما يزيد من (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح في المؤسسة). كما أظهرت الدراسة وجود وتأثير النضج الرقمي المتمثل في (المعرفة التكنولوجية، والتكنولوجيا ومن أهم توصياتها ضرورة إنشاء مركز مستقل يهدف إلى صياغة سياسات واضحة للحوكمة الإلكترونية، وإيجاد مؤشرات تقييم واضحة تقيس مدى تطور الخدمات الحكومية في السلطنة.

دراسة (خالدي، 2022) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة " تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع إستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها 328 عامل، ولاختبار الفرضيات تم إستخدام برنامج. توصلت الدراسة إلى أن ما قيمته (36.2 %) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة.

دراسة (الشاوش، 2021) بعنوان " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " هدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجري البحث على عينة مقدارها (84) عضوا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واقتضت طبيعة البحث الاعتماد على الاستبانة وقد تكونت الأداة من (44) فقرة توزعت على (4) مبادئ هي: (الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة). واستخدم الباحث لمعالجة البيانات والمعلومات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج هي: أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب على مستوى الأداة كانت متوسطة على مستوى الأداة بشكل عام ومبدأ (الاستقلالية، الشفافية) بينما يطبق بدرجة ضعيفة (المساءلة، المشاركة). لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقا لمتغيرات البحث: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

دراسة (عبد العزيز، 2021) بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية كأداة لاستدامة تميز الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على جامعة المنصورة " هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأثرها على استدامة تميز الأداء الجامعي، ودراسة الوضع الحالي في الجامعات

المصرية من حيث مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجامعة والبالغ عددهم (32974) مفردة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، فقد تبين أن حجم العينة المناسب للمجتمع الحالي (380) مفردة واختبار الفروض استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية والبرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية واستدامة التميز في الأداء الجامعي مما يعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الجامعة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية زاد استدامة التميز في الأداء بالجامعة. وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن الوقوف على بعض التوصيات لأهميتها في هذا الإطار: زيادة الوعي لدى العاملين بمفهوم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات في هذا المجال. تفعيل آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة الإلكترونية من خلال نشر المعلومات عن الجامعة والتقارير الدورية الإلكترونية من خلال موقع الجامعة

دراسة (بلحاج، 2021) بعنوان الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 26 أستاذ، ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولقد توصلت إلى مجموعة من التوصيات: العمل على زرع ثقافة الحوكمة الإلكترونية من خلال إنشاء معاهد دراسة (العتيبي، 2021) دراسة بعنوان "حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية" هدفت إلى التعرف على مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد

الصعوبات التي قد تواجه تطبيقه، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدم أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحوّل الرقمي في الإدارات التعليمية دراسة (شبل وآخرون، 2021): بعنوان "تأثير الحوكمة للتطبيقات الحديثة في تحسين الجودة للخدمات الصحية في مصر" تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في تحديث إدارة المنظمات الصحية، باعتبارها آلية فعالة لتحقيق ذلك، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين وتطوير جودة الخدمة الصحية، كما حدد هذا البحث واقع تطبيق الحوكمة وجودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر المرضى والعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات التي أجريت عليها هذه الدراسة، ومن ثم اختبار الأثر بين الحوكمة وجودة الخدمة الصحية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ودراسة وتحليل وعرض وتقديم الحقائق الثابتة للحصول على نتائج محددة لمشكلة البحث، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم الحصول عليها من الفئات الممثلة في هذا البحث. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر الحوكمة في المستشفيات المبحوثة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (0.001). (3.88) وتوفر جودة الخدمة الصحية بدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي (3.72).

دراسة (أحمد فاروق علي الزيتي، 2019) بعنوان "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص والجامعات المصرية الأخرى بشكل عام وفق

واقع كل جامعة. اتفقت هذه الدراسة في إلقاء الضوء على حوكمة الجامعات ومبادئها، كما اتفقت معها في المنهج، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية فيان الدراسة الحالية دراسة نظرية وليست تطبيقية.

دراسة (شرفي، 2018) بعنوان أرس المال الفكري ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. هدفت هذه الدراسة الى: معرفة مساهمة إدارة المعرفة في تقييم الأداء الجامعي بعناصره الأربعة) البحث العلمي، الأساتذة، الطلبة، المناهج والبرامج (لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وجمعت بيانات الدراسة من خلال استبيان صمم لهذا الغرض ووزع على عينة عشوائية تتكون من 100 أستاذ، واختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $(0,05 \geq a)$ لجميع عناصر تقييم الأداء الجامعي وأثر إدارة المعرفة عليهم، ونتج عن اختبار فرضية البحث الرئيسية، وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $(0,05 \geq a)$ لإدارة المعرفة على تقييم الأداء الجامعي.

دراسة هونغ (Hong, 2018) هدفت إلى التعرف على التغييرات في حوكمة الجامعات بمرور الوقت في ظل الاتجاهات العالمية والتفاعلات بين العوامل العالمية والمحلية، قام الباحث باستخدام منهج الدراسات المقارنة، وقد استخدم أداة صممت من إعداد الباحث لتكون بمثابة إطار لتحليل الدراسات المقارنة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية للجامعات الحكومية الأسترالية والصينية، وكانت أهم نتائج الدراسة هي: تستخدم الجامعات الأسترالية آلية إدارة أكثر توجهها ويعتمد صنع القرار على المناقشة والمفاوضات الديمقراطية، مع تطور نحو الأعمال، البيانات الضخمة وتقنيات القياس الكمي، يمكن استخدام المزيد من الاستراتيجيات التكنولوجية، مثل المؤشرات ومجموعات البيانات لقياس ومراقبة حالة التنمية والتنبؤ بالحوكمة المستقبلية لإدارة العلمية والفعالة لمؤسسات التعليم العالي في ظل عالم شديد التنافس.

دراسة، الهروط، 2018): بعنوان الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر تطبيق الكومة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة، وتم اختيار عينة عشوائية تم توزيع 385 استبياناً واستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

-دراسة (شرفي، 2018) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خاليا الجودة أو العمداء بكليات الاقتصاد لمستهدفة بالدراسة والتي بلغ عددها ست كليات موزعة على شرق ووسط وغرب البلاد. والاعتماد على التحليل الكمي لبيانات 412 استبياناً موزعاً على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية، وفي الأخير خلصت الدراسة الى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها ما يرتبط باختبار الفرضيات وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، الإداري والمجتمعي.

دراسة (نهي الحايك، 2016): بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة علي تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية). يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات وأهميتها بما في ذلك مبادئها وأهدافها ودورها في زيادة أداء مؤسسات الدولة. تظهر العلاقة بين متغيرات الدراسة بوضوح من خلال تطبيق المبادئ الستة للحوكمة. اقترح الباحث تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

بما يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء في العمل الجمركي ونتائج تحليل الاستبيان المتحقق من فرضيات هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. قرأت الكثير من الدراسات النظرية العربية والأجنبية حول هذا الموضوع مع استقراء نتائجها. وقام الباحث بعمل دراسة تجريبية شملت العاملين في الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين بالإضافة إلى اختيار جميع الأشخاص الذين يتعاملون مع الجمارك حيث تم جمع بيانات العينة بدقة وموضوعية. أظهر تحليل الاستبيان أن تطبيق المبادئ الستة (المشاركة، الفاعلية، الشفافية، العدالة، المساواة، الاختبار) يحسن بشكل كبير من أداء الجمارك وينظم هذا البحث على النحو التالي: الفصل الأول يمثل مفاهيم الحوكمة بشكل عام وأهمية تطبيقها، بما في ذلك الفرضيات.

دراسة (عبود، 2015): بعنوان "اليات قياس كفاءة التحول نحو الحوكمة دراسة ميدانية في عينة من المستفيدين من الخدمات الالكترونية مديرية جوازات - بغداد" هدفت هذه الدراسة الى قياس مخاطر الخدمات الالكترونية في مديرية جوازات- بغداد والتعرف على اثر قبول المستفيدين للخدمات الالكترونية من خلال اجراء دراسة تحليلية لا راء عينه عشوائية من المستفيدين من هذه الخدمات، وقد اجريت الدراسة على عينة تكونت من (120) شخصا من مراجعي المديرية خلال فترة محدده. وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منه: هنالك تقدير متوسط لإبعاد مخاطر الخدمات الالكترونية وكان من أكثر الابعاد تقديرا تكلفة الخدمة حيث كان الوسط الحسابي (3.37) هذا وتضمنت الدراسة عدد من التوصيات اهمها هي: على الحكومة ان تبدأ بوضع مراحل تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات ولا تكتفي بمبادرات بسيطة هنا وهناك .

التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي: بعمل دراسات بشكل دوري من شأنها الكشف عن أهم التحديات التي تواجه أثر الحوكمة على مخاطر الخدمات الحكومية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية ويوصي البحث بضرورة التحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة لرفع مخاطر الخدمات الحكومية بالجامعة لانعكاس ذلك على فاعلية تحسين الأداء لإجراءات التحول الي الحوكمة بالجامعات بشكل عام أداء العاملين بتلك المؤسسات والمشاريع العاملة بها بشكل خاص. كما يوصي البحث بأهمية الحوكمة لما لها من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على مخاطر الخدمات المقدمة .

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معالجة قطاع التعليم العالي والبيئة الجامعية كميدان رئيسي للبحث والتطبيق.
- تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات كل من (حمدان، 2026)، و(المنشاوي، 2026)، و(زهران، 2025)، و(بن الشيخ، 2022) في التركيز على رصد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (ملحم، 2025)، ودراسة (العواد والسيد، 2024)، ودراسة (Banega، 2023) في السعي نحو تقييم مخاطر الخدمات الإلكترونية والأنظمة الرقمية والحد منها.
- تتطابق أبعاد الحوكمة الحالية (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة) جزئياً أو كلياً مع الأطر النظرية المعتمدة في دراسة (البركي، 2023) ودراسة (السيابية، 2022).
- تشترك أبعاد مخاطر الخدمات الإلكترونية الحالية (الأمن، السرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال) مع المعايير والضوابط المبحوثة في دراسة (شيماء محمد، 2023) وتقارير (المعهد المالي للعلوم والتنمية، 2022م).

- تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (خالدي، 2022) والدراسات الأخرى المعاصرة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لاستقصاء الآراء وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- تنتهي الدراسة الحالية (2024-2025م) إلى نفس الحقبة الزمنية الحديثة للدراسات المقارنة (2022م - 2026م)، مما يجعلها تشترك في رصد التحولات الرقمية السريعة والتوجهات الحديثة للحوكمة والتحول الرقمي بعد الأزمات العالمية الأخيرة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة (مثل دراسة الشاوش، 2021؛ عبد العزيز، 2021؛ بلحاج، 2021؛ العتيبي، 2021) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لدراسة العلاقات بين المتغيرات.
- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو القاسم المشترك مع دراسات (العتيبي، 2021؛ شبل وآخرون، 2021؛ الحايك، 2016؛ عبود، 2015).
- اتفقت الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2021) ودراسة (Hong, 2018) في التركيز على مبادئ الحوكمة وأبعادها وتطبيقها في سياق الخدمات الإلكترونية.
- تشابهت الدراسة مع دراسات (الزيتي، 2019؛ شرقي، 2018؛ الحايك، 2016) في الاهتمام بمخاطر الخدمات الإلكترونية، وبشكل خاص أبعاد الأمن، السرية، وسلامة البيانات.
- تتقاطع الدراسة مع دراسة (شبل وآخرون، 2021) ودراسة (الهروط، 2018) في التركيز على قطاع التعليم العالي والخدمات الجامعية الذكية.
- هدفت الدراسة الحالية، مثل دراسات (بلحاج، 2021؛ الهروط، 2018)، إلى إبراز دور الحوكمة في تقليل مخاطر الخدمات الإلكترونية لتعزيز أداء المؤسسة.
- تتشابه الدراسة مع كافة الدراسات المذكورة في الهدف العام، وهو قياس العلاقة (أو الأثر) بين أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومخاطر الخدمات الإلكترونية، مما يساهم في إثراء الأدب النظري لهذا المجال.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بناءً على الدراسات السابقة المذكورة، تتلخص أوجه الشبه بين الدراسة الحالية (حول علاقة الحوكمة بمخاطر الخدمات الإلكترونية في جامعة الملك سعود 2024-2025) وتلك الدراسات في النقاط التالية:

- تفردت الدراسة الحالية بتركيزها على أربعة أبعاد محددة للحوكمة وهي (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة)، بينما ركزت دراسات أخرى مثل دراسة (المنشاوي، 2026) ودراسة (زهرا، 2025) على أبعاد تقليدية للحوكمة دون دمج بُعد "التقييم" كمتغير مستقل مباشر.
- قصرت الدراسة الحالية متغيرها التابع على "مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية" بخمسة أبعاد تفصيلية هي (الأمن والسرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال)، في حين ناقشت دراسة (حمدان، 2026) ودراسة (ملحم، 2025) جودة الخدمات الإلكترونية أو الأداء المؤسسي بشكل عام دون الربط المباشر بإدارة المخاطر التقنية.
- تعد الدراسة الحالية من المحاولات البحثية النادرة التي تقيس أثر تطبيق الحوكمة في الحد من "مخاطر" التحول الرقمي تحديداً، بينما ركزت دراسة (العواد والسيد، 2024) على تمكين القيادات، ودراسة (شيماء محمد، 2023) على الرضا الوظيفي.
- طبقت الدراسة الحالية في "جامعة الملك سعود" بالملكة العربية السعودية، مما يمنحها خصوصية ترتبط بمستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي وحوكمة الأداء، وتختلف بذلك عن:
- دراسة (البركي، 2023) ودراسة (خالدي، 2022) اللتين طُبقتا في البيئة الجامعية الجزائرية والمغربية.
- دراسة (السيابية، 2022) ودراسة (بن الشيخ، 2022) اللتين ركزتا على البيئة الأردنية والمؤسسات الحكومية الخدمية.

- دراسة (Banega, 2023) والتقارير الصادر عن (المعهد الماليزي للعلوم والتنمية، 2022م) اللذين طُبِّقا في بيئات غربية وآسيوية تختلف في منظومتها التشريعية والتقنية عن البيئة السعودية.
- أُجريت الدراسة الحالية خلال الأعوام (2024-2025م)، وهي فترة شهدت نمواً كبيراً في الأنظمة السيبرانية وتشريعات الحوكمة الإلكترونية، مما يجعل نتائجها أكثر مواكبة للمستجدات الحالية مقارنة بالدراسات الشقيقة الأقدم زمنياً مثل دراسات عام 2022 (بن الشيخ، السيابيه، خالدي، المعهد الماليزي).
- طورت الدراسة الحالية أداة قياس (استبانة) موجهة خصيصاً لربط أبعاد الحوكمة الأربعة بأبعاد المخاطر الخمسة، بينما اعتمدت دراسات مثل دراسة (المنشاوي، 2026) على المنهج الوصفي التحليلي العام، واعتمد تقرير (المعهد الماليزي، 2022) على أسلوب المؤشرات الإحصائية الكلية والتقارير الدورية بدلاً من قياس الآراء الميدانية للعاملين أو المستفيدين.

الفجوة البحثية:

تكمن الفجوة البحثية (Research Gap) للدراسة الحالية في جوانب عدة عند مقارنتها بالأدبيات السابقة، ويمكن صياغتها بطريقة أكاديمية ومحكمة على النحو التالي:

تتضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدّها من خلال المقارنة التحليلية مع الدراسات السابقة (حمدان، 2026؛ المنشاوي، 2026؛ زهران، 2025؛ ملحم، 2025؛ العواد والسيد، 2024؛ شيماء محمد، 2023؛ البركي، 2023؛ Banega, 2023؛ المعهد الماليزي للعلوم والتنمية، 2022؛ بن الشيخ، 2022؛ السيابيه، 2022؛ خالدي، 2022) عبر الأبعاد الآتية:

- ركزت أغلب الدراسات السابقة على تناول مبادئ الحوكمة بشكل عام في البيئات الإدارية أو الأكاديمية (مثل دراسات: حمدان، 2026؛ المنشاوي، 2026؛ زهران، 2025)، أو ركزت على تقييم مخاطر الأنظمة الإلكترونية بشكل مستقل (مثل دراسات: ملحم، 2025). (Banega, 2023) في المقابل، تنفرد الدراسة الحالية بالربط السببي والمباشر بين أبعاد الحوكمة الأربعة محددةً بـ (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة)

كمتغيرات مستقلة، وتأثيرها في الحد من مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها الأمنية والتقنية (الأمن والسرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال) كمتغيرات تابعة، وهو دمج تفتقر إليه الأدبيات السابقة بشكل تفصيلي.

- أُجريت الدراسات السابقة في بيئات جغرافية ومؤسسية متنوعة، كالسياق الماليزي (المعهد الماليزي، 2022) أو بيئات عربية مختلفة (بن الشيخ، 2022؛ السيايية، 2022؛ خالدي، 2022). بينما تركز الدراسة الحالية على بيئة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في "جامعة الملك سعود"، وهي بيئة تتميز بخصوصية التحول الرقمي المتسارع والمتوافق مع رؤية المملكة 2030، مما يجعل إسقاط هذه المتغيرات عليها ذا قيمة علمية وعملية فريدة لا تغطيها دراسات البيئات الأخرى.
- رغم حداثة بعض الدراسات السابقة (مثل: حمدان، 2026؛ المنشاوي، 2026)، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتأطيرها الزمني الدقيق الذي يغطي عامي (2024-2025م). وتأتي أهمية هذه الفترة لكونها تمثل مرحلة نضج كامل وتطبيق متقدم للأنظمة الإلكترونية والسحابية بعد الأزمات التقنية المستحدثة، مما يتطلب تقييمًا أنيًّا ومحدثًا لأثر الحوكمة على هذه المخاطر في ذروة هذا التحول الرقمي.
- ركزت أغلب الدراسات السابقة على تناول مبادئ الحوكمة بشكل عام في البيئات الإدارية أو الأكاديمية (مثل دراسات: العتيبي، 2021؛ الهروط، 2018)، أو ناقشت مخاطر الخدمات الإلكترونية كمتغير مستقل دون ربطه بنموذج حوكمة مؤسسي متكامل. في المقابل، تتميز الدراسة الحالية بتقديم إطار تحليلي يربط مباشرة وبشكل ثنائي بين مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة) كمتغير مستقل، وأثرها في الحد من مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها الخمسة (الأمن والسرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال).
- أُجريت معظم الدراسات السابقة في فترات زمنية سبقت أو واكبت بداية التحول الرقمي المتسارع (بين عامي 2015 و2021). بينما تأتي الدراسة الحالية لتغطي مدًى زمنيًّا حديثًا (2024-2025م)، وهي فترة تشهد نضجاً رقمياً كاملاً وتصاعداً في التهديدات السيبرانية المعقدة، مما يجعل تقييم المخاطر والحوكمة في الوقت الراهن حتمية علمية لم تتطرق لها الدراسات الأقدم (مثل: الحايك، 2016؛ عبود، 2015).

- ركزت بعض الدراسات السابقة على بيئات عربية أو أجنبية متنوعة (مثل: بلحاج، 2021، Hong, 2018). وتنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على "جامعة الملك سعود"، وهي بيئة أكاديمية سعودية رائدة تخضع لرؤية المملكة 2030 وأنظمة حوكمة رقمية وطنية صارمة، مما يمنح النتائج خصوصية وقيمة تطبيقية للمتخذي القرار في قطاع التعليم العالي السعودي، وهو ما لم تغطه الدراسات السابقة بذات الشمولية والأبعاد المقترحة.

- اقتصرت بعض الأدبيات السابقة على تناول بعد أو بعدين من أبعاد الحوكمة أو المخاطر الإلكترونية (مثل التركيز على الأمن والسرية فقط كدراسة شبل وآخرون، 2021). بينما تمتاز الدراسة الحالية بشمولية مصفوفة القياس، حيث تجمع أربعة أبعاد للحوكمة وخمسة أبعاد للمخاطر الإلكترونية (بما فيها سلامة البيانات والامتثال)، مما يوفر فهماً أعمق وأكثر تكاملاً للعلاقة بين المتغيرات.

- خلاصة الفجوة البحثية:

بناءً على ما تقدم، تتجلى الفجوة في "ندرة الدراسات العربية والأجنبية -في حدود علم الباحث- التي جمعت بين أبعاد الحوكمة الأربعة وأبعاد مخاطر الخدمات الإلكترونية الخمسة في نموذج تحليلي واحد يطبق على كبرى الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود) في إطار زمني حديث (2024-2025م)"، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية تساهم في تقديم إطار عملي لصناع القرار في التعليم العالي لتعزيز أمن الخدمات الإلكترونية من خلال بوابات الحوكمة الرشيدة حيث تكمن الفجوة البحثية في حاجة المكتبة الأكاديمية إلى دراسة تشخيصية حديثة تجمع بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وإدارة مخاطر الخدمات الإلكترونية في الجامعات الحكومية الكبرى كجامعة الملك سعود، لتغطية النقص المعرفي والتطبيقي الذي تركه القصور الزمني، المكاني، والمفاهيمي في الدراسات السابقة.

- ركزت دراسات مثل (الشاوش، 2021 (و) العتيبي، 2021 (و) شبل وآخرون، 2021 (على واقع تطبيق الحوكمة أو أثرها على الأداء المؤسسي العام أو الرضا الوظيفي، دون الربط المباشر بإدارة مخاطر الأنظمة التقنية.
- ركزت دراسات أخرى مثل (عبد العزيز، 2021 (و) أحمد فاروق الزيتي، 2019 (على الخدمات الإلكترونية من منظور جودة الخدمة أو التحول الرقمي، دون تأطيرها ضمن أبعاد المخاطر الخمسة المحددة في دراستك.

○ اختلفت في بيئاتها الجغرافية والمؤسسية؛ فمثلاً درست) بلحاج، 2021 (و)شرفي، 2018 (الواقع في الجامعات الجزائرية، بينما ركزت دراسة) الهروط، 2018 (على البيئة الأردنية، ودراسة) نهي الحايك، 2016 (على البيئة الفلسطينية، مما يعني اختلاف القوانين واللوائح المنظمة للحكومة والخدمات الرقمية.

○ دراسة (Hong, 2018) أجريت في بيئة غربية/آسيوية تختلف جذرياً في بنيتها التحتية التشريعية والتقنية عن البيئة العربية.

○ بعض الدراسات مثل) عبود، 2015 (قد تكون طُبقت في قطاعات غير أكاديمية كالمؤسسات الحكومية أو الخدمة الأخرى

• الدراسة الحالية تميزت بجمعها بين أبعاد حوكمة محددة) التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة (كمتغير مستقل، وربطها مباشرة بمصفوفة مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بأبعادها التقنية والتشريعية) الأمن والسرية، توافر الخدمة، سلامة البيانات، الامتثال).

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتلو أوجه الاستفادة العلمية والمنهجية من الدراسات السابقة في إطار تكاملي يدعم الدراسة الحالية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (التقييم، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة) على مخاطر الخدمات الإلكترونية الجامعية بجامعة الملك سعود (2024-2025م).

• الاستفادة من دراسة حمدان (2026) ودراسة المنشاوي (2026) في صياغة مقاييس أبعاد الحوكمة الحديثة وتحديث محاور استبانة الدراسة الحالية.

• الاقتداء بـ دراسة زهران (2025) ودراسة ملحم (2025) في تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لقياس أثر المتغيرات المستقلة على تقليل مخاطر الأنظمة الإلكترونية.

• الاعتماد على دراسة العواد والسيد (2024) لضبط المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الخاصة بالعينة في البيئة الأكاديمية السعودية.

- توظيف أدبيات دراسة شيماء محمد (2023) ودراسة البركي (2023) في تأصيل مفاهيم أمن المعلومات والسرية كأبعاد أساسية لمخاطر الخدمات الرقمية.
- الاستئناس بدراسة Banega (2023) لربط معايير الشفافية والمساءلة الإدارية بالامتثال الرقمي واستمرارية توافر الخدمة الجامعية.
- مراجعة تقارير المعهد الماليزي للعلوم والتنمية (2022) لدعم الإطار المفاهيمي الخاص بدور الحوكمة المؤسسية في سلامة البيانات.
- البناء على نتائج دراسة بن الشيخ (2022) ودراسة السيابية (2022) لتحديد الفجوات البحثية المتعلقة بالعدالة والمساواة في الوصول للخدمات الإلكترونية.
- الاستفادة من رؤى دراسة خالدي (2022) في تتبع آليات التقييم والرقابة التقنية للحد من المخاطر التشغيلية في قطاع التعليم العالي.
 - تسهم دراسة (الشاوش، 2021 (ودراسة) عبد العزيز، 2021 (في تأصيل البناء المعرفي لمفهوم الحوكمة المؤسسية في قطاع التعليم العالي، مما يمنح الدراسة الحالية أساساً نظرياً صلباً لتعريف أبعاد (التقييم والمساءلة).
 - تساعد دراسة (العتيبي، 2021 (ودراسة) بلحاج، 2021 (في إثراء الجانب النظري المتعلق ببُعدي (الشفافية، والعدالة والمساواة) وكيفية انعكاسهما على البيئة التنظيمية للجامعات العربية.
 - توفر دراسة (نهي الحايك، 2016 (ودراسة) عبود، 2015 (عمقاً تاريخياً وتطورياً للفكر الإداري المرتبط بمتطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، مما يساعد في رصد فجوة التطوير النظري حتى عامي (2024-2025م).
 - تُفيد دراسة (شبل وآخرون، 2021 (ودراسة) أحمد فاروق علي الزيتي، 2019 (في تحديد الأطر المرجعية لإدارة المخاطر التقنية، وتحديدًا أبعاد (الأمن والسرية وسلامة البيانات) في الأنظمة الأكاديمية والخدمات.

- تمنح دراسة (Hong (2018) بعداً عالمياً في فهم مخاطر الخدمات الإلكترونية، لا سيما ما يتعلق ببعدي (توافر الخدمة والامتثال) للمعايير التقنية الدولية، مما يتيح مقارنة البيئة المحلية بالتوجهات العالمية.
- تثير دراسة (شرقي، 2018 (ودراسة (الهروط، 2018 (الخلفية النظرية للمخاطر التشغيلية المصاحبة للتحول الرقمي في الجامعات، وكيفية تصنيف هذه المخاطر والحد منها.
- تستفيد الدراسة الحالية من المحاور والعبارات الواردة في استبيانات دراسات كل من (الشاوش، 2021 (و (العتيبي، 2021) لتصميم المحور الخاص بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.
- يتم الاعتماد على المقاييس والمؤشرات المعتمدة في دراسة (شبل وآخرون، 2021 (ودراسة (Hong (2018 لترجمة أبعاد مخاطر الخدمات الإلكترونية إلى عبارات قابلة للقياس الكمي (الأمن، التوافر، السلامة، الامتثال).

ملخص الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الخاص بالدراسات السابقة والإطار النظري أربع محاور رئيسية كما يلي ويتكون من 7 من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة التابع والمستقل ولكن كانت التطبيق في بيئات مختلفة وأيضاً عينة ومجتمع الدراسة مختلف

2.1 المبحث الأول: مبادئ الحوكمة

تناول هذا القسم مفهوم الحوكمة وأيضاً مفهوم الإدارة الإلكترونية والاستراتيجيات المستخدمة في تطوير الإدارة الإلكترونية

2.2 المبحث الثالث مخاطر الخدمات الإلكترونية.

وفيما اختص المبحث الثاني تناول مراحل تطبيق الحوكمة والحوكمة والاطر التشريعية والتنظيمية لها من خلال الاستراتيجيات الوطنية للحكومة الالكترونية والرقمية وبيان المكونات الرئيسية للبنية التحتية والرقمية وكيفية تحقيق الشفافية والمشاركة الرقمية

2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين مبادئ الحوكمة ومخاطر الخدمات الالكترونية

2.4 المبحث الرابع الدراسات السابقة



المراجع:

المراجع العربية.

- أبو عطا، عاهد، وحمدونة، علاء. (2023). *الاستراتيجيات الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/4
- احمد، ف. (2019). "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش" دراسة ميدانية مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد. <https://aaljohani10.blogspot.com/2021/04/blog-post.html>
- السيد، م. (2024). *آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،
<https://doi.org/10.21608/jpsa.2024.366918>
- الشمري، ع، ع. (2018). "واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030" مجلة العلوم التربوية. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=252800>
- الشريف، م، ع، م. (2020). "واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة 2030" مجلة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=299228>
- الفريح، و، إ، ف. (2019). "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في جامعات جنوب افريقيا وجامعة هولندا ومدى إمكانية الافادة منها في المملكة العربية السعودية".
<https://search.mandumah.com/Record/997583>
- المسلط، م، ا. (2017). "ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات الإدارات المساندة" مجلة كلية التربية.
<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=280907>

- المليكى، م. (2017). "انموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمينية" كلية التربية قسم الأصول والإدارة التربوية. <https://www.researchgate.net/publication/343237338>
- بركان، واخرون. (2018). "استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر". <https://search.shamaa.org/PDF/Articles/>
- جبجبة، ر. (2018) "دور الحوكمة المؤسسة في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل" كلية العلوم الاقتصادية. [https://theses-](https://theses-algerie.com/265547208376867)
[algerie.com/265547208376867](https://theses-algerie.com/265547208376867)
- حسين، ع. (2018). "حوكمة الجامعات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" جامعة احمد دراية. <https://asjp.cerist.dz/en/article/49973>
- رشوان، فاطمة. (2025). *التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة: دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية*. مجلة القانون والدراسات الاجتماعية. <https://www.researchgate.net/publication/389639543>
- زيدان، م. (2019). "حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة" مجلة البشائر الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. [https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1042258-)
[1042258-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1042258-)
- دهان، م. (2019). "دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية" جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. <https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?rurl=%2FRecord%2F10356>
- شريف، م، ح. (2020). "تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة" دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس مجلة البحوث والدراسات العربية.

— https://www.iars.journals.ekb.eg/article_203155

— قاسم، ج. (2017). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب" المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.

<https://mucjournals.muc.edu.ps/index.php/pub/article/view/93>

— مسلم، ع، ش. (2020). "تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية" دراسة ميدانية. [https://library.idsc.gov.eg/cgi-](https://library.idsc.gov.eg/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=102334)

[bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=102334](https://library.idsc.gov.eg/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=102334)

المراجع الأجنبية:

— Al-Khour, A. M. (2018). *An Innovative Approach for E-Government Transformation*. International Journal of Managing Value and Supply Chains, 2(1).

<https://www.researchgate.net/publication/51909207>

— Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications.

<https://www.researchgate.net/publication/354331182>

— Hanisch, M., et al. (2023). *Digital Governance: A Conceptual Framework and Research Agenda*. Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023>.

— Lobo, A. E., & Noronha, S. D. (2022). *E-Governance in India: A Qualitative Analysis Using the ABCD Framework and Its Impact on Goodwill from Social Capital*.

International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 6(2), 771–786. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7495217>

- RMG Team. (2025, February 4). *Digital Transformation Governance Standard: The Foundation for Success in Digital Transformation*. <https://url-shortener.me/6FV>
- Sadat, A., Lawelai, H., & Yudarsat, A. (2025). *The Impact of Digital Governance on Public Service Efficiency: A Cross-Country Analysis*. Journal of Governance and Local Politics, 7, 22–35. <https://doi.org/10.47650/jglp.v7i1.1871>
- Seiam, D. A., & Salman, D. (2024). *Examining the Global Influence of E-Governance on Corruption: A Panel Data Analysis*. Future Business Journal, <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00319-3>
- Sharmin, S., & Chowdhury, R. (2025). *Digital Transformation in Governance: The Impact of E-Governance on Public Administration and Transparency*. Journal of Computer Science and Technology Studies, <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7>
- Singh, A. (2023). *E-Governance: Moving Towards Digital Governance*. VIDYA – A Journal of Gujarat University, 2, 204–215. <https://doi.org/10.47413/vidya.v2i1.173>