

Digital Governance as a Framework for Enhancing Oversight and Transparency in Charitable Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

الحكومة الرقمية كإطار لتحسين الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية

Abdullah Mohammed Al-Qahtani^{1*}

¹ Master's Degree in Executive Business Administration, Ministry of Justice, Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Abdullah Al-Qahtani (a-s.com@live.com)

عبد الله محمد القحطاني^{1*}

¹ ماجستير في إدارة الأعمال التنفيذي - وزارة العدل - السعودية.

* الباحث المراسل: عبد الله القحطاني (a-s.com@live.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2026/4/5

Revised

مراجعة البحث

2026/3/27

Received

استلام البحث

2026/3/9

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.4.4>

Abstract:

Objectives: The study aimed to determine the level of implementing the dimensions of digital governance (transparency and control) in charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, in addition to exploring the challenges these organizations face in applying digital governance and how such challenges affect their effectiveness.

Methods: The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the primary tool for data collection from board members of charitable organizations in Saudi Arabia.

Results: The results revealed that the level of digital governance implementation was rated high for both transparency and control. The mean score for the digital transparency dimension reached 3.48, indicating a high level of agreement, while the digital control dimension scored even higher, with a mean of 4.01, also reflecting a high level of agreement. The findings further indicated that charitable organizations face significant challenges in implementing digital governance, with an overall mean score of 3.59, representing a high level of agreement.

Conclusions: The study recommends strengthening the digital infrastructure, developing mechanisms that enhance transparency, and supporting the capacity of board members to meet the requirements of digital transformation. It also suggests conducting future research that examines additional dimensions of digital governance or compares different types of nonprofit organizations.

Keywords: Digital Governance; Transparency; Oversight.

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد الحكومة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى استكشاف التحديات التي تواجه تلك الجمعيات في تطبيق الحكومة الرقمية وتأثيرها في فاعليتها.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحكومة الرقمية جاء بدرجة موافقة كبيرة على بُعدي الشفافية والرقابة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لُبعد الشفافية الرقمية (3.48) بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء بُعد الرقابة الرقمية في مستوى أعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01) بدرجة موافقة كبيرة. كما بينت النتائج أن الجمعيات الخيرية تواجه مستوى كبيراً من التحديات في تطبيق الحكومة الرقمية، بمتوسط حسابي (3.59) بدرجة موافقة كبيرة.

الخلاصة: توصي الدراسة بضرورة تعزيز البنية الرقمية، وتطوير آليات الشفافية، ودعم قدرات مجالس الإدارة في التعامل مع متطلبات التحول الرقمي، إضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى للحكومة الرقمية أو تقارن بين أنواع مختلفة من المنظمات غير الربحية.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الرقمية؛ الشفافية؛ الرقابة.

الاستشهاد

Citation

القحطاني، عبد الله. (2026). الحكومة الرقمية كإطار لتحسين الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 16 (4), 427-442.

Al-Qahtani, A. M. (2026). Digital Governance as a Framework for Enhancing Oversight and Transparency in Charitable Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. *Global Journal of Economics and Business*, 16(4), 427-442. <https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.4.4> [In Arabic]

المقدمة:

تُعد الحوكمة الرقمية من الاتجاهات الحديثة التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة لدى المنظمات بمختلف أنواعها. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن توظيف الأدوات الرقمية في آليات الرقابة والمساءلة يساهم في تحسين جودة المعلومات وتقليل مظاهر الفساد وسوء الإدارة.

كما يمكن للأنظمة الرقمية أن تعزز من الشفافية في التعاملات المؤسسية عبر عمليات ميكنة ومتابعة مباشرة للمعلومات والتقارير المالية والإجرائية، مما يحد من التلوثات ويعزز الثقة بين الجمهور والمؤسسة (Matheus & Ismagilova, 2023, P.256).

تشير الحوكمة الرقمية إلى الارتباط الوثيق بين منظومات العمل الحكومي وتقنيات المعلومات والاتصالات، بما تمتلكه هذه التقنيات من قدرات واسعة في تعزيز جودة الخدمات، ودعم الانفتاح والشفافية، وتحسين جودة الحياة، وتحقيق النمو المستدام. وتُعد الحوكمة الرقمية رافعة أساسية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تساهم في زيادة الفاعلية التشغيلية، وتوسيع نطاق المشاركة بين المواطنين والمؤسسات، وتمكين مختلف الجهات الفاعلة من ابتكار حلول جديدة للتحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. كما تُعد الحوكمة الرقمية متغيراً محورياً في تطوير الخدمات العامة، نظراً لما تتيحه من آليات تقلل من مظاهر الفساد الإداري عبر تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات من خلال منصات رقمية موثوقة، بما يحد من التدخل البشري ويعزز النزاهة والشفافية في الإجراءات الحكومية (منصور، 2024، ص 609).

كما أصبح إضفاء صفة "الرقمية" مرادفاً لمفاهيم التمكين، بما في ذلك قدرة التكنولوجيا على تمكين الفرد فيظهر "التمكين الذاتي" والذي يمثل الفكرة الأساسية للاستراتيجيات الرقمية لدوره الحاسم في تحديد المستقبل المرجو للمنظمة ورؤيتها وتطلعاتها، حيث أصبح محركاً أساسياً للوصول إلى فرص ومسارات نمو جديدة، ومن ثم تعزيز التنمية (Qiu & Duan, 2024).

وقد حظيت الجمعيات الأهلية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافاً بدورها التنموي ودورها في مختلف المجالات ولكي تستطيع من تأدية دورها بكفاءة يفترض أن تتحلّى بدرجة كبيرة من النزاهة والشفافية في عملها، ويعزز ذلك دورها في تقديم خدماتها للمواطنين وفي تأدية رسالتها، حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين الكثير من المفاهيم التنموية منها مفهوم بناء القدرات والشفافية وقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة من ضرورة تفعيل قيم الشفافية في المؤسسات والجمعيات الأهلية وخاصة بعد مرور نحو الخصخصة والتحول الديمقراطي وإطلاق الحرية لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة في بناء المجتمع وتنمية المواطنين (علام، 2024، ص 236).

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتناول دور الحوكمة الرقمية كإطار لتحسين الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

أدت التطورات الجارية المتسارعة في بيئة المؤسسات إلى ازدياد تبني التطور في تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المؤسسات المعاصرة واستمرارها، ولقد أسهم التطور التكنولوجي المتسارع إلى دفع المؤسسات إلى إعادة سياساتها الاستراتيجية لكي تستفيد من هذه التطورات وتغيير خططها كي تتلاءم مع حجم التغير الحالي.

حيث أشارت دراسة (Manoharan, 2022) أن الحوكمة الإلكترونية تمثل إطاراً مثالياً لتحسين التواصل بين الجمعيات الأهلية وأصحاب المصلحة، وذلك من خلال تحسين الإجراءات الإدارية، وتبسيط عمليات اتخاذ القرار، وزيادة مستويات الإفصاح والمساءلة.

وأوضحت دراسة (علي، 2025) أن هناك اهتمام متزايد بتعزيز الشفافية في العمل الأهلي الرقمي، خاصة بعد تطور الأطر التشريعية وتنظيم التبرعات، لكن تبقى الفجوات المؤسسية والتقنية عائقاً أمام تحقيق الرقابة الشاملة وفهم التدفقات المالية بشكل كامل.

ولعل من معوقات التحول الرقمي انعدام الثقة ليس بالمنتج الرقمي ذاته بل بالعملية التي يتم بها الحصول على المنتج الرقمي وما يرافقها من مسارات وسلسلة عمليات تتطلب الكشف عن بيانات شخصية ومالية في كثير من الأحيان بما يمكن أن تطلق عليه "الخوف من مخاطر أمن المعلومات" (منصور، 2024).

كما أشارت دراسة (الزيادي وشحاته، 2025) إلى أن العديد من المنظمات تواجه تحديات أثناء تبنيها التحولات الرقمية مثل ارتفاع تكاليف العمالة، ولتحقيق نمو عالي الجودة، وتسعى إلى تقليل تكاليف العمالة وتحسين جودة القوى العاملة من خلال التحول وتسريح الموظفين على نطاق متعدد المناطق، حيث إن هناك حاجة ماسة إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

وتأسيساً على ما سبق، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للحوكمة الرقمية، تواجه الجمعيات الخيرية في كثير من البلدان نقصاً في آليات الرقابة الفعالة والشفافية في تقاريرها المالية والإدارية، مما يؤدي إلى مشكلات عدة مثل تشتت الموارد، ضعف الثقة المجتمعية، ومحدودية معرفة الجمهور بمصير التبرعات. ويبرز ذلك بوضوح في الجمعيات التي لم تعتمد بعد على نظم رقمية متكاملة للرصد والمساءلة، على عكس النظريات التي تؤكد أن التحول الرقمي يعزز الرقابة ويحد من الفساد وسوء الإدارة. وبناءً عليه، تبرز الحاجة إلى البحث في مدى فاعلية الحوكمة الرقمية كأداة لتحسين أنظمة الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية.

وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي وهو: ما مدى فاعلية الحوكمة الرقمية كإطار لتحسين الرقابة والشفافية في

الجمعيات الخيرية؟

أسئلة الدراسة:

ومن خلال التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية يُصاغ مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعبر عن مشكلة الدراسة في النقاط التالية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- تحديد مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- استكشاف التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في تطبيق الحوكمة الرقمية، وتحليل العوامل التي قد تعيق تبنيها أو تؤثر في فاعليتها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً معاصراً وحيوياً يتمثل في التحول نحو الحوكمة الرقمية داخل الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وهو توجه يتسق مع متطلبات التطوير المؤسسي ورؤية المملكة 2030. وتبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب:

الأهمية النظرية:

- قد تعمل على إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالحوكمة الرقمية في القطاع غير الربحي، من خلال تحليل مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية، الرقابة) وتحديد العوامل المؤثرة فيها.
- قد تُساعد الباحثين على فهم العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة في بيئة الجمعيات الخيرية من خلال تقديم إطاراً علمياً ونظرياً.

الأهمية التطبيقية:

- قد تقدم مؤشرات عملية لصنّاع القرار في الجمعيات الخيرية حول مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، ومدى جاهزية مجالس الإدارة لتبنيها إضافة إلى الكشف عن التحديات التي قد تعيق التطبيق الفعال.
- قد تساعد نتائج الدراسة الجمعيات على تحسين أنظمتها الإدارية والرقابية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يرفع من ثقة المانحين والمستفيدين.
- تتوافق مع توجهات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نحو تعزيز الحوكمة في القطاع غير الربحي، ودعم الجهود الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة الجمعيات وتحقيق الاستدامة المالية والإدارية.

مصطلحات الدراسة:

• الحوكمة الرقمية

التعريف الإجرائي: يقصد بالحوكمة الرقمية في هذه الدراسة مجموعة من المبادئ والآليات التي تعتمد على التقنيات الرقمية لتنظيم العمل المؤسسي، وضبط الأداء، وتعزيز الشفافية والرقابة، بما يضمن كفاءة اتخاذ القرار وجودة الإدارة.

• الشفافية

التعريف الإجرائي: هي إتاحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمليات الإدارية والمالية عبر الأنظمة الرقمية في الجمعيات الخيرية، بما يعزز الثقة ويحد من الفساد ويضمن وضوح الإجراءات.

• الرقابة

التعريف الإجرائي: هي عملية متابعة وتقييم الأنشطة والإجراءات داخل الجمعيات الخيرية للتأكد من الالتزام بالخطط والسياسات، والكشف المبكر عن الانحرافات أو المخالفات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: الحوكمة الرقمية كإطار لتحسين الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، بوصفهم الفئة الأكثر ارتباطاً بصنع القرار وتطبيق الحوكمة الرقمية.
- الحدود المكانية: تُجرى الدراسة ضمن الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2026.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: الحكومة الرقمية

تُعدّ الحكومة الرقمية أحد أهم ركائز نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، إذ توفر إطاراً تنظيمياً يوجه استخدام التكنولوجيا ويضبط قراراتها بما يضمن تحقيق قيمة مستدامة من الاستثمار الرقمي. ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التقنيات، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج العمل، وتحسين تجربة المستخدمين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. كما يتطلب اعتماد حوكمة رقمية متكاملة تعظيم الاستفادة من التقنيات ورفع جاهزية المؤسسة للتكيف مع التغيرات المتسارعة في العالم الرقمي (Al-Khoury, 2021).

مفهوم الحكومة الرقمية:

تُعرف الحكومة الرقمية في الأدبيات الحديثة بوصفها الإطار الذي ينظم كيفية إدارة الموارد الرقمية داخل المؤسسة تُشير الحكومة الرقمية إلى منظومة متكاملة تُعنى بتحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع الخطط التنفيذية، وتنظيم آليات اتخاذ القرار الرقمي داخل المؤسسات. ويشمل هذا الإطار الإشراف على تصميم وتطوير الخدمات الرقمية في مختلف القطاعات، ومتابعة جودة أدائها، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تتضمن الحكومة الرقمية مجموعة من العمليات التي تستند إلى الاستخدام الفعال والكفاء لتقنية المعلومات، بما يمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات رقمية موثوقة وذات قيمة مضافة للمستخدمين (Jeronimo, 2018, 45).

ويُعرف طه وإبراهيم (2023) الحكومة الرقمية بأنها "عملية إدارة وتنظيم المعلومات الرقمية والتقنيات المستخدمة في المؤسسات المالية بهدف تحسين الخدمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية" (869).
والحكومة الرقمية مجموعة من الإجراءات التي تضمن استخدام التقنيات في المؤسسات يتم بطريقة فعالة وأمنة ويهدف إلى تعزيز الشفافية، وبالتالي تحجيم فرص الفساد وتبني للمؤسسات الاستفادة القصوى من التقنية مع الحفاظ على الأمان والشفافية" (الزبادي وشحاته، 2025، ص. 202).
أهداف الحكومة الرقمية:

تسعى الحكومة الرقمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تدعم جودة العمل المؤسسي، من أبرزها (قطب، 2025):

- رفع مستوى الشفافية والمساءلة: من خلال وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات للمستخدمين والجهات الرقابية.
- تحسين جودة الخدمات: عبر توظيف التكنولوجيا في تبسيط الإجراءات وتسريع تقديم الخدمات.
- تعزيز الثقة المجتمعية: من خلال إدارة رشيدة للموارد الرقمية والمالية، وضمان الاستخدام السليم للبيانات.
- تقليل المخاطر الرقمية: عبر وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات والأمن السيبراني.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي: من خلال تحسين العمليات الداخلية وتطوير آليات اتخاذ القرار.

أهمية الحكومة الرقمية:

أصبحت الحكومة الرقمية في السنوات الأخيرة أحد المحركات الرئيسة لتطوير الأداء الحكومي والمؤسسي، حيث أشار كل من (سهل للمحاماة، 2025؛ السبابة، 2022) إلى أهمية الحكومة الرقمية كالاتي:

- تمثل إطاراً تنظيمياً يضبط كيفية توظيف التقنيات الحديثة في إدارة الموارد والعمليات، ويعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.
 - تعزيز الثقة بين الجهات الحكومية والمجتمع، من خلال تحسين جودة الخدمات، وضمان الامتثال للأنظمة، وتوفير بيئة أكثر أماناً لحماية البيانات والمعلومات.
 - قدرتها على رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر، وتوحيد آليات العمل بين الجهات المختلفة، وتعزيز التنسيق المؤسسي.
 - إضافة إلى دورها في مكافحة الفساد والحد من الممارسات البيروقراطية عبر تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة.
 - إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية لتصبح أكثر مرونة، وتدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.
- يتضح مما سبق؛ أن أهمية الحكومة الرقمية تنبع من دورها المحوري في تمكين المؤسسات من مواجهة تعقيدات البيئة الحديثة، حيث أصبحت البيانات والتقنيات الرقمية جزءاً أساسياً من عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة. فهي تُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة عبر إتاحة المعلومات وتوثيق الإجراءات بشكل يحدّ من فرص الفساد ويقوّي ثقة المستخدمين. كما تدعم تحسين جودة القرارات من خلال الاعتماد على البيانات والتحليلات الرقمية، بما يرفع كفاءة الأداء ويُسهم في الاستخدام الأمثل للموارد.

متطلبات الحكومة الرقمية في المؤسسات:

تستند الحكومة الرقمية إلى مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تنظيم العمل الرقمي داخل المؤسسات وضمان توافقه مع المعايير القانونية والأخلاقية. وتشمل هذه المتطلبات ما يأتي: (Idzi & Gomes, 2022, Fatima et al., 2020)

- الامتثال للتشريعات والتنظيمات: تلتزم المؤسسات بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة للحكومة الرقمية، وضمان أن تكون جميع الأنشطة الرقمية منسجمة مع المعايير الأخلاقية والقانونية المعمول بها.

- **حماية الخصوصية:** تُعدّ حماية البيانات الشخصية للمستخدمين والعاملين والشركاء من الأولويات الأساسية، ويتم ذلك من خلال وضع ضوابط واضحة، بما يمنع أي استغلال غير مشروع أو غير مرغوب فيه.
- **توفير الأمان:** يجب حماية الأنظمة والتطبيقات والبيانات الرقمية من الهجمات السيبرانية والاختراقات والقرصنة والتشويش.
- **توفير الشفافية:** يجب على المؤسسات والشركات الالتزام بالشفافية في جميع العمليات الرقمية.

ويتضح مما سبق؛ أن الحكومة الرقمية تُعدّ ركيزة لتعزيز الجاهزية المؤسسية في مواجهة المخاطر المستقبلية، عبر بناء أنظمة مرنة وقابلة للتكيف مع التحولات التقنية المتسارعة. وإلى جانب ذلك، فإنها تفتح المجال أمام الابتكار وتطوير الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين وفعالية العمل المؤسسي. ومن ثمّ، فإن الحكومة الرقمية تمثل عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة التطوير في عصر التحول الرقمي.

مبادئ الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية:

- تتركز الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية على مجموعة من المبادئ التي تشكّل إطارها العام، وتضمن تحسين الأداء وتعزيز الثقة بين المجتمع والمستفيدين. في المملكة العربية السعودية، تساهم هذه المبادئ في بناء مؤسسات خيرية قوية ومستدامة. وتشمل (رضا، 2024: Hanisch et al., 2023):
- **الشفافية:** هي أحد الركائز الأساسية للحكومة، حيث تضمن توفير المعلومات المالية والإدارية للمستفيدين والجمهور. في الجمعيات الخيرية من خلال وضوح المعلومات والإجراءات وإتاحتها للمستفيدين.
 - **الرقابة:** ضرورة لضمان أن جميع الموارد تُدار بشكل مناسب وتوجه نحو تحقيق أهداف الجمعيات الخيرية في السعودية.
 - **المشاركة:** إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تطوير الخدمات والسياسات الرقمية.
 - **سيادة القانون:** الالتزام بالتشريعات المنظمة للعمل الرقمي.
 - **الاستدامة والكفاءة:** حيث تسعى الجمعيات إلى تنفيذ مشاريع تحقق قيمة مضافة طويلة الأمد للمجتمع.
 - **العدالة وعدم التمييز:** من خلال ضمان إتاحة الخدمات الرقمية لجميع المستفيدين على قدم المساواة. وفي السعودية تعمل الجمعيات على تعزيز هذا المبدأ عبر برامج تستهدف مختلف فئات المجتمع.

لماذا تنتج الجمعيات الخيرية إلى الحكومة الرقمية؟

تنتج الجمعيات الخيرية نحو الحكومة الرقمية بوصفها أداة محورية لتعزيز الشفافية والرقابة ورفع كفاءة العمل غير الربحي. فهي تتيح توثيق القرارات ونشر البيانات وتطبيق آليات رقابية رقمية تعزز ثقة المانحين والمستفيدين. كما تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر إدارة البيانات وتحليلها ومراقبة الأداء وتسهيل التنسيق الداخلي، مما يدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة ويحد من الهدر. وتساعد الحكومة الذكية الجمعيات على الامتثال لمتطلبات حماية البيانات والأمن السيبراني والشفافية المالية، بما يتوافق مع اشتراطات الجهات الرقابية وتوجهات رؤية السعودية 2030. كما تُحدث الأنظمة الرقمية نقلة نوعية في إدارة البيانات والموارد من خلال رفع الدقة والشفافية، وتتبع حركة التبرعات والمخزون، وتقليل فرص التلاعب، وتوفير تقارير مالية وإدارية دقيقة تعزز المساءلة وجودة الإفصاح المؤسسي (بريدج، 2025؛ القشامي، 2026).

يتضح مما سبق؛ أن توجه الحكومات والجمعيات الخيرية نحو الحكومة الرقمية لم يعد خطوة تجميلية أو خياراً تنظيمياً، بل أصبح استجابة ضرورية لتحولات عميقة في بيئة العمل العام وغير الربحي. فمع تزايد حجم البيانات، وتعمّد احتياجات المستفيدين، وارتفاع توقعات المجتمع تجاه الشفافية والكفاءة، بات اعتماد النظم الرقمية في الحكومة وسيلة لضمان إدارة أكثر انضباطاً وفعالية.

دور الحكومة في الجمعيات الخيرية وأثرها على الأداء المؤسسي:

تُعتبر الحكومة إطاراً جوهرياً لتنظيم العمل داخل الجمعيات الخيرية، إذ تساهم في تعزيز الشفافية، وضبط الأداء الإداري والمالي، ورفع مستوى الكفاءة في إدارة الموارد. ويؤدي تطبيق مبادئ الحكومة إلى تحسين جودة القرارات، وترسيخ الممارسات السليمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها الاجتماعية والإنسانية بصورة فعّالة (رضا، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، تزايد الاهتمام الرسمي بتفعيل الحكومة في القطاع غير الربحي، من خلال تطوير التشريعات والأنظمة الرقابية، وتوجيه الجمعيات نحو تبني ممارسات إدارية أكثر احترافية. ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز العدالة والمساءلة أمام المجتمع والمستفيدين، ورفع مستوى الثقة في أداء الجمعيات، وضمان استدامة أثرها التنموي. كما ترتبط الحكومة ارتباطاً وثيقاً بتعزيز الشفافية، وهو ما تؤكد الأدبيات الحديثة التي تبرز دور الحكومة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل داخل الجمعيات، وتطوير آليات المتابعة والتقييم، وترسيخ النزاهة في إدارة الموارد (خليفة، 2024، ص244).

دور الحكومة في تعزيز كفاءة وشفافية الجمعيات الخيرية:

تُعدّ الحكومة أحد الأسس الرئيسة لضمان إدارة فعّالة وشفافة للجمعيات الخيرية، إذ تساهم في تنظيم العمل الإداري والمالي، وتعزيز قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها بكفاءة. ويكتسب هذا الدور أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تعمل الجهات الحكومية والرقابية على ترسيخ مبادئ الحكومة داخل القطاع غير الربحي، بما يضمن تعزيز العدالة والمساءلة أمام المجتمع والمستفيدين، ورفع مستوى الثقة في أداء الجمعيات. ويساهم تطبيق

الحكومة في تحسين جودة القرارات، وترشيد استخدام الموارد، وتطوير آليات العمل بما ينعكس إيجاباً على استدامة الأثر الاجتماعي للجمعيات (قطب، 2024).

استراتيجيات تعزيز الشفافية من خلال الحكومة الرقمية:

أصبحت الحكومة الرقمية أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الشفافية ورفع مستوى الثقة مع أصحاب المصلحة، خصوصاً في ظل التحول المتسارع نحو الرقمنة. ولتحقيق هذا الهدف، تحتاج المؤسسات إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وتطبيق مبادئ الحكومة بفاعلية (عامر، 2025؛ حايك، 2025):

- وجود سياسات واضحة ومعلنة لإدارة البيانات: تعتمد الشفافية الرقمية في الجمعيات الأهلية على ، تُحدّد آليات جمعها ومعالجتها وحفظها بما يضمن وضوح الإجراءات أمام أصحاب المصلحة. كما تتطلب هذه السياسات إتاحة البيانات ذات الصلة بصورة منظمة وأمنة، وبما يعزز الثقة دون الإخلال بخصوصية المستفيدين أو سرية المعلومات.
- تعزيز الثقافة المؤسسية الرقمية الداعمة للتحويل الرقمي، من خلال تدريب الموظفين على الممارسات الرقمية الحديثة، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.
- التكامل بين الأنظمة والمنصات الرقمية: لا يمكن تحقيق الشفافية دون حماية قوية للبيانات. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى تطبيق أنظمة أمن سيبراني متطورة.
- تعزيز الأمن السيبراني: لا يمكن تحقيق الشفافية دون حماية قوية للبيانات. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى تطبيق أنظمة أمن سيبراني متطورة. يتضح مما سبق؛ أن الحكومة الرقمية للحكومات والجمعيات تتيح تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الرقابة، وتقليل الهدر المالي والإداري، إلى جانب رفع مستوى الثقة بين المؤسسة ومجتمعها. كما تمكّنها من مواجهة المخاطر المستقبلية عبر بناء أنظمة مرنة وقابلة للتطوير، قادرة على التكيف مع الابتكار التقني المتسارع. ومن ثمّ، فإن التحول نحو الحكومة الرقمية يمثل خطوة استراتيجية لتعزيز الاستدامة، وتحقيق قيمة مضافة، وضمان جاهزية المؤسسات لمتطلبات العصر الرقمي.

جهود المملكة العربية السعودية في حوكمة الجمعيات الخيرية:

برزت حوكمة الجمعيات الخيرية كمسار استراتيجي رئيس في المملكة العربية السعودية، انسجماً مع رؤية 2030 التي تستهدف تمكين القطاع غير الربحي ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. وقد دعمت المملكة هذا التوجه عبر حزمة من الأنظمة والمبادرات التنظيمية والرقابية (الراحلة، 2026)، من أبرزها:

- قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تنظّم الأداء الإداري والمالي، وتحدد مسؤوليات مجالس الإدارة وآليات الرقابة وإدارة المخاطر والإفصاح.
- تعزيز الشفافية من خلال إلزام الجمعيات بنشر تقاريرها المالية والإدارية وتطبيق معايير التدقيق الداخلي والخارجي.
- إطلاق منصات رقمية مثل إحسان وجمعية وتبرع، لتوحيد البيانات وضمان وصول التبرعات لمستحقيها وتعزيز الحوكمة الرقمية.
- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية الخاصة بتسجيل الجمعيات وإدارة مواردها وتقييم أدائها.
- رفع كفاءة العاملين عبر برامج تدريبية متخصصة في الحوكمة وإدارة المخاطر والشفافية المالية.

الخطوات الفعالة لتحقيق الحوكمة الرقمية:

- تتطلب الحوكمة الرقمية مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تضمن نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة. أن المؤسسات التي ترغب في تبني حوكمة رقمية فعالة تحتاج إلى المرور بعدد من الخطوات الأساسية التي تشكل إطاراً متكاملًا للعمل المؤسسي الرقمي، تبدأ هذه الخطوات بـ (Rmg team, 2025)
- تقييم الوضع الراهن: حيث تقوم المؤسسة بتحليل مستوى نضجها الرقمي، وتحديد نقاط القوة والضعف في بنيتها التقنية والإدارية، مما يساعد على بناء رؤية واضحة لما يجب تطويره.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية: للتحويل الرقمي، بحيث تكون منسجمة مع رؤية المؤسسة وخططها المستقبلية، وتعبّر عن أولوياتها في مجالات الشفافية، والرقابة، وتحسين الخدمات.
- إعداد خطة عمل تنفيذية خطوة محورية: إذ تتضمن الإجراءات التفصيلية، والمسؤوليات، والجداول الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تعزيز الأمن السيبراني: يُعد جزءاً أساسياً من هذه العملية، من خلال وضع سياسات واضحة لحماية البيانات، وإنشاء هياكل حوكمة رقمية تشرف على مبادرات التحول الرقمي، وتضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفعالية اتخاذ القرار، ورفع مستوى المساءلة والشفافية.
- تأهيل الكوادر البشرية: عبر برامج تدريبية متخصصة ترفع من مهارات العاملين وقدرتهم على التعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة.
- متابعة الأداء بشكل مستمر، يتطلب نجاح الحوكمة الرقمية متابعة الأداء من خلال قياس التقدم، وإعداد تقارير دورية تساعد في تقييم مدى الالتزام بالخطة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية:

- يمثل تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الجمعيات الخيرية خطوة محورية لضمان الاستخدام المسؤول والفعال للتقنيات الحديثة، إلا أن هذا التطبيق يصطدم بعدد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه. ومن أبرز هذه التحديات (قطب، 2024؛ رضا، 2024، الرحالة، 2026، ص. 149):
- مقاومة التغيير: إذ يجد العديد من الموظفين صعوبة في التكيف مع السياسات والإجراءات الجديدة.
- ضعف مواعمة إطار الحوكمة الرقمية مع الأنظمة التقنية القديمة.
- نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الحوكمة الرقمية.
- قلة الموارد المالية: هذا النقص في التمويل قد يعيق تطبيق معايير الحوكمة بشكل فعال.
- ضعف ثقافة الامتثال الرقمي: في بعض المؤسسات، قد يُنظر إلى الحوكمة على أنها عبء بيروقراطي، ما يعيق جهود الامتثال.
- ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم وجود تكامل للبيانات بين المؤسسات الحكومية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- تناولت دراسة الخديم والنجيبي (2025) أثر مبادئ الحوكمة الذكية في مكافحة الفساد الإداري، من خلال إجراء مقارنة بين تطبيق هذه المبادئ في كل من التشريعين الإماراتي والمصري. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وذلك من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق مبادئ الحوكمة الذكية بين كل من الإمارات ومصر، وربطها بجهود مكافحة الفساد الإداري في كل منهما. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم الأساسية للحوكمة الذكية والفساد الإداري وتحليلها وانطلقت الدراسة من أهمية الحوكمة الذكية بوصفها إطاراً حديثاً يساهم في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة، ويرفع من جودة الأداء الحكومي ويحد من الممارسات السلبية المرتبطة بالوظيفة العامة. وسعت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة الذكية وأهميتها في ترسيخ قيم النزاهة، إلى جانب تحليل مفهوم الفساد الإداري وصوره المختلفة. كما ركزت على دور التحول الرقمي للخدمات الحكومية في الإمارات ومصر، ومدى إسهامه في تقليص فرص الفساد وتعزيز الرقابة على الإجراءات الحكومية. وأظهرت النتائج أن الحوكمة الذكية تمثل نظاماً معلوماتياً متكاملاً يهدف إلى تحقيق إدارة رشيدة قادرة على مكافحة الفساد الإداري والمالي، من خلال الاعتماد على معايير أساسية تشمل الشفافية، والنزاهة، والمحاسبة، والمساءلة. كما بينت الدراسة أن تطبيق هذه المبادئ يساهم في تحقيق العدالة في تنفيذ القوانين، ويوفر أدوات رقابية فعالة ترفع من جودة الأداء الحكومي. وأكدت كذلك أن مبادئ الحوكمة الرشيدة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات، شريطة وجود تشريعات واضحة تتضمن نصوصاً رادعة للمخالفين، إلى جانب تعزيز الرقابة الإدارية والقضائية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والحد من إساءة استغلال السلطة.
- وقام الزيايدي وشحاته (2025) بدراسة هدفت إلى تحليل الدور الذي تؤديه الحوكمة الرقمية في تطوير استراتيجية الرقابة الإدارية داخل المؤسسات، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه التمكين الذي في تعزيز هذا الأثر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ميدانية تضم موظفين وإداريين في إحدى المؤسسات الحكومية، بهدف قياس مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، ومدى فاعلية الرقابة الإدارية، ومستوى التمكين الذي لدى العاملين. وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر وإيجابي للحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة رقمية واضحة تحقق مستويات أعلى من المتابعة، وضبط الأداء، وكفاءة الإجراءات الرقابية. كما كشفت النتائج أن التمكين الذي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين الحوكمة الرقمية والرقابة الإدارية، إذ يساهم في رفع قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم التقنية، وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.
- هدفت دراسة خليفة (2024) إلى تحليل آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية داخل الجمعيات الأهلية في ضوء متطلبات الحوكمة الإلكترونية، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من الممارسات والآليات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة هذه الجمعيات في تبني معايير الشفافية وتعزيزها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من العاملين في الجمعيات الأهلية بمستويات إدارية مختلفة، بهدف قياس مستوى وعيهم بالآليات الشفافية وقدرتهم على تطبيقها في إطار الحوكمة الإلكترونية. وأبرزت الدراسة الدور المتنامي للحوكمة الإلكترونية في دعم النزاهة والشفافية داخل المنظمات الحكومية والجمعيات الأهلية، ولا سيما في ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تفرض ضرورة تبني إصلاحات مؤسسية شاملة. وأشارت الدراسة إلى أن الجمعيات الأهلية أصبحت مطالبة بتطوير بيئتها التنظيمية وتحديث أساليب إدارتها، بما يضمن ممارسة ديمقراطية فعالة ويعزز مبادئ الشفافية والمساءلة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومستوى الشفافية داخل الجمعيات الأهلية، مؤكدة أن التدريب، والتمكين المؤسسي، والتشبيك بين الجهات تُعد من أبرز العوامل الداعمة لتعزيز الشفافية. كما كشفت الدراسة أن ضعف البنية التقنية وقصور الوعي بأدوات الحوكمة الإلكترونية يمثلان من أهم التحديات التي تعيق الجمعيات عن تحقيق مستويات أعلى من الشفافية.
- أجرى منصور (2024) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى أبعاد الحوكمة الرقمية والمتمثلة في المساءلة الرقمية الشفافية الرقمية - العدالة والأنصاف - المشاركة الرقمية - الكفاءة في تقديم الخدمات في إدارة المخاطر المستقبلية من خلال الأبعاد (تحديد المخاطر المستقبلية - تحليل المخاطر المستقبلية - تقييم المخاطر المستقبلية) بمنظمات الرعاية الاجتماعية، مع تحديد العلاقة بين الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية

الاجتماعية، والتوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل استخدام الحكومة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام التابعة لإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية وذلك وفقاً لتوجيهات مديرية التضامن الاجتماعي بالقاهرة وعددهم (112) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أنبات صحة فروضها من خلال وجود علاقة طردية بين الحكومة الرقمية بأبعادها وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

- أجرت بوسعدية (2022) دراسة هدفت إلى تحليل أثر الحكومة الرقمية في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال فحص آليات تطبيق الإدارة الرشيدة عبر الأدوات الرقمية، ودورها في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. وركزت الدراسة على توضيح مفهوم الحكومة الرقمية وأهميتها في دعم النزاهة الإدارية، سواء من خلال الحد المباشر من ممارسات الفساد، أو عبر إيجاد بيئة عمل تتسم بالوضوح وتتيح رقابة فعالة على الإجراءات والقرارات. كما تناولت الدراسة دور النظم الرقمية في تنظيم عمل المؤسسات وتوجيهها، بما يسهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، ويقلل من فرص إساءة استخدام السلطة. وأظهرت النتائج أن الحكومة الرقمية تُعدّ إطاراً تنظيمياً ورقابياً فعالاً يسهم في رفع مستوى الشفافية والنزاهة، من خلال دعم كفاءة الأداء المؤسسي وضمان الالتزام بالأنظمة والإجراءات. وبيّنت الدراسة كذلك أن تطوير البنية الرقمية للمؤسسات، إلى جانب تعزيز الوعي المجتمعي بمخاطر الفساد، يمثلان عاملين أساسيين في دعم جهود مكافحة الفساد الإداري على مختلف المستويات، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة (Sharmin & Chowdhury, 2025) إلى تحليل تأثير الحكومة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العامة ومستوى الشفافية، وذلك عبر معالجة ثلاثة محاور رئيسية: دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، وإسهامها في تعزيز الشفافية، والتحديات التي تواجه تطبيقها في السياقات الحكومية المختلفة. اعتمد الباحثان منهجاً مختلطاً الأساليب يجمع بين التحليل النوعي لوثائق السياسات الحكومية، والمسوح الكمية الموجهة إلى صانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين، كما تضمنت الدراسة تحليلاً مقارناً لتجارب دول رائدة في هذا المجال، مثل إستونيا والهند وكوريا الجنوبية، باعتبارها نماذج ناجحة في تطبيق أنظمة الحكومة الرقمية. أظهرت النتائج أن الحكومة الإلكترونية تسهم بوضوح في رفع كفاءة الإدارة العامة من خلال أتمتة الإجراءات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتسهيل مشاركة المواطنين في العمليات الحكومية. وأن مبادرات الشفافية الرقمية-مثل أنظمة المشتريات القائمة على تقنية البلوك تشين وسياسات البيانات المفتوحة- تؤدي دوراً مهماً في مكافحة الفساد وتعزيز ثقة الجمهور. وكشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي تعيق التطبيق الكامل للحكومة الإلكترونية، أبرزها الفجوة الرقمية بين فئات المجتمع، ومخاطر الأمن السيبراني، إضافة إلى المقاومة البيروقراطية داخل بعض المؤسسات الحكومية.
- جاءت دراسة (Seiam & Salman, 2024) لتحلل تأثير الحكومة الإلكترونية على الفساد باستخدام مجموعة بيانات من (110) دولة من بينها الأردن وذلك خلال الفترة من 2003 إلى 2021. وتركز الدراسة بشكل خاص على العلاقة بين مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (E-government Development Index (EGDI ومكوناته الأربعة، وهي مؤشر الخدمة عبر الإنترنت (OSI Online Service Index)، ومؤشر رأس المال البشري (Human Capital Index (HCI، ومؤشر البنية التحتية للاتصالات (Telecommunication Infrastructure Index (TII)، ومؤشر المشاركة الإلكترونية (E-participation Index)، وتأثيراتها على مؤشر مدركات الفساد (Corruption Perceptions Index (CPI. ولدراسة هذه العلاقات، استخدم البحث التحليل التجريبي لنموذج التأثير الثابت. وتوصلت نتائج الدراسة ارتباطات سلبية كبيرة بين EGDI و OSI و HCI و TII مع مستويات الفساد في جميع أنحاء العالم. وهذا يعني أن المستويات الأعلى من تطوير الحكومة الإلكترونية، وتوفير الخدمات عبر الإنترنت، ورأس المال البشري والبنية التحتية للاتصالات ترتبط بانخفاض مدركات الفساد. ومع ذلك، لا يُظهر مؤشر EPI علاقة ذات دلالة إحصائية مع مؤشر مدركات الفساد.

التعليق على الدراسات السابقة:

تكشف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحكومة الرقمية، والشفافية، والرقابة عن اتجاه متنامٍ نحو توظيف الأدوات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النزاهة. فقد ركزت دراسات بوسعدية (2022) والخديم والنجيبي (2025) على دور الحكومة الرقمية والذكية في مكافحة الفساد الإداري، من خلال إبراز أثر الشفافية والمساءلة الرقمية في الحد من التجاوزات وتعزيز الرقابة. بينما اتجهت دراسة منصور (2024) إلى الربط بين الحكومة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية، مؤكدة وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق الحكومة الرقمية وقدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر وتحليلها وتقييمها. أما دراسة خليفة (2024) فقد ركزت على آليات بناء قدرات الشفافية داخل الجمعيات الأهلية، وأظهرت أهمية التدريب والتمكين المؤسسي والبنية الرقمية في رفع مستوى الشفافية. كما أظهرت دراسة الزيايدي وشحاتة (2025) أثر الحكومة الرقمية في تطوير استراتيجية الرقابة الإدارية، مع إبراز الدور الوسيط للتمكين الذكي في تعزيز هذا الأثر.

وعلى المستوى الدولي، دعمت دراسة (Sharmin & Chowdhury, 2025) الاتجاه نفسه من خلال تحليل أثر الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة العامة وتعزيز الشفافية، بينما قدمت دراسة (Seiam & Salman, 2024) أدلة كمية واسعة على العلاقة السلبية بين تطور الحكومة الإلكترونية ومستويات الفساد في 110 دولة.

تتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في عدة جوانب، أبرزها: اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل أثر الحكومة الرقمية. والتركيز على مفاهيم الشفافية، المساءلة، النزاهة، والرقابة. إبراز أهمية البنية الرقمية والتمكين المؤسسي في نجاح تطبيق الحكومة الرقمية.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أنها ركزت غالباً على القطاع الحكومي العام، أو المؤسسات الاجتماعية، أو الجمعيات الأهلية، أو السياقات الدولية، ولم تتناول بشكل مباشر الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية داخل المملكة العربية السعودية بوصفها قطاعاً غير ربحي يعتمد بدرجة كبيرة على الثقة المجتمعية والحكومة الرشيدة. كما أن معظم الدراسات تناولت الحوكمة الرقمية من منظور عام، دون تحليل معمق لكيفية توظيفها كإطار لتحسين الرقابة الداخلية والشفافية في الجمعيات الخيرية تحديداً.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة أهداف البحث، حيث يقوم هذا المنهج على وصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وتحليل مستوى الرقابة والشفافية فيها، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، بينما اقتصرَت الدراسة على عينة قصدية من أعضاء المجالس في عدد من الجمعيات الخيرية، نظراً لاتساع المجتمع وصعوبة حصره بدقة، ولأن هذه الفئة تمثل الجهة المسؤولة مباشرة عن تطبيق الحوكمة الرقمية والرقابة والشفافية داخل الجمعيات.

عينة الدراسة:

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي، فقد تم اختيار عينة قصدية من أعضاء مجالس الإدارة في عدد من الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بلغ عددهم 30 عضواً.

أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكوّنت الاستبانة من محورين رئيسيين: أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية والرقابة)، ومحور التحديات التي تواجه الحوكمة الرقمية وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة، والحوكمة، والقطاع غير الربحي، للتأكد من وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، وملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم.

2. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، تم حساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك لمعرفة وضوح العبارات ودقتها لقياس ما صُممت لأجله، وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:

• صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية والرقابة).

جدول (1): معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

1. المحور الأول: مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.862**	6	0.879**
2	0.879**	7	0.767**
3	0.781**	8	0.819**
4	0.876**	9	0.832**
5	0.867**		

(**) دالة إحصائية عند (0.01)

يتبين من جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت ما بين (0.767، 0.879)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الأول، مما يعكس قدرتها على قياس البعد نفسه المتعلق بمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية (الشفافية والرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة.

• صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية

جدول (2): معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور = (30)

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.817**	6	0.900**
2	0.855**	7	0.877**
3	0.872**	8	0.870**
4	0.813**	9	0.634**
5	0.897**	10	0.649**

(**) دالة إحصائية عند (0.01).

يتبين من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت ما بين (0.634، 0.900)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني: المتعلق بـ التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

كذلك تم حساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): قيم معاملات الارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ن = (30)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	مستوى تطبيق أبعاد الحكومة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية	0.428**
3	التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية	0.794**

(**) دالة إحصائية عند (0.01).

يتبين من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت ما بين (0.428، 0.794)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، مما يعني ذلك أن كل محور من محاور هذه الاستبانة يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة.

جدول (4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	مستوى تطبيق أبعاد الحكومة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية	10	0.946
2	التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية	10	0.940
	الإجمالي	20	0.866

يتبين من جدول (4) ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (0.946، 0.946)، كما أظهرت الاستبانة معاملاً عالياً من الثبات للمحاور كلها، بلغ (0.866)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ لذلك يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى تطبيق أبعاد الحكومة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟"

البُعد الأول: بُعد الشفافية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد الحكومة الرقمية (الشفافية، الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي كما يبينها جدول (5):

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "مستوى تطبيق بُعد (الشفافية) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية

السعودية				
م	العبارات تقوم الجمعية بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	نشر قراراتها الإدارية بانتظام عبر منصاتها الإلكترونية لضمان الشفافية.	3.75	0.801	كبيرة
1	إتاحة الوصول الآمن إلى التقارير المالية ذات الصلة عبر منصاتها الرقمية.	3.60	0.882	كبيرة
3	توفير محاضر اجتماعات المجالس الإدارية رقميًا بهدف صناعة القرار.	3.52	0.897	كبيرة
4	إتاحة معلومات واضحة عن أنشطتها وبرامجها عبر منصاتها الرقمية.	3.51	0.888	كبيرة
2	تتسم إجراءات العمل داخل الجمعية بالوضوح والشفافية، ويمكن الاطلاع عليها إلكترونياً.	3.36	0.862	متوسطة
المتوسط الكلي لبُعد الشفافية		3.48	0.764	كبيرة

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى تطبيق بُعد الشفافية الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية جاء بمتوسط كلي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.764)، ودرجة موافقة كبيرة مما يدل على وجود درجة جيدة من الشفافية، الرقمي. وهذا يؤكد مدى إدراك أعضاء مجالس الإدارة عينة الدراسة لأهمية تطبيق بُعد الحوكمة الرقمية (الشفافية) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وهذا يعني أن مستوى تطبيق بُعد (الشفافية) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية جاء متحقق بدرجة عالية من وجهة عينة الدراسة.

- وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة بوسعدية (2022) والخديم والنجيفي (2025) من أن الحوكمة الرقمية/الذكية تسهم في تعزيز الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد من خلال إتاحة المعلومات وإخضاع القرارات والإجراءات لرقابة مجتمعية ورسمية أوسع، كما ينسجم مع نتائج خليفة (2024) التي أكدت أن الجمعيات الأهلية بدأت بالفعل في تبني ممارسات أكثر شفافية بدعم من التحول الرقمي، وإن كانت لا تزال في حاجة إلى تعميق هذه الممارسات وتوسيع نطاقها.
- جاءت العبارة رقم (5) نشر القرارات الإدارية بانتظام عبر المنصات الإلكترونية في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.801)، وهو ما يعكس اهتمام الجمعيات بإتاحة القرارات الإدارية للجمهور وتعزيز الوضوح في عملياتها. هو ما يشير إلى أن الجمعيات الخيرية باتت أكثر وعياً بأهمية الإفصاح عن القرارات والبيانات المالية، انسجاماً مع ما أكدته الدراسات الأجنبية مثل Sharmin & Chowdhury (2025) و Seiam & Salman (2024) من أن الشفافية الرقمية والإفصاح المالي عبر المنصات الإلكترونية يرتبطان بانخفاض مستويات الفساد وارتفاع كفاءة الإدارة العامة. هذا التوافق بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة يعزز استنتاج الباحث بأن الحوكمة الرقمية في السياق السعودي الخيري بدأت تؤدي دوراً ملموساً في رفع مستوى الشفافية، خاصة في الجوانب التي يسهل رقمتها مثل التقارير والقرارات.
- جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على "إتاحة الوصول الآمن إلى التقارير المالية عبر المنصات الرقمية" بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.882) مما يشير إلى التزام ملحوظ بالإفصاح المالي الرقمي.
- وجاءت العبارة رقم (2) التي تنص على "تتسم إجراءات العمل داخل الجمعية بالوضوح والشفافية، ويمكن الاطلاع عليها إلكترونياً" في المرتبة الأخيرة بدرجة (موافق إلى حد ما) وبمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.862)، وهو ما يدل على عدم وجود سياسات واضحة للشفافية الإجرائية، إذ تركز بعض الجمعيات على نشر التقارير المالية أو القرارات الإدارية، لكنها لا تعطي نفس الاهتمام لنشر إجراءات العمل. وهو ما يفسره الباحث بوجود فجوة بين مستوى الشفافية في الإفصاح عن النتائج والقرارات وبين مستوى الشفافية في الإجراءات والعمليات الداخلية. فالدراسات السابقة، مثل خليفة (2024) ومنصور (2024)، أشارت إلى أن كثيراً من المنظمات تعطي أولوية لنشر التقارير والبيانات النهائية، لكنها تتأخر في توثيق الإجراءات ونشرها، أو في تحويلها إلى مسارات رقمية واضحة يمكن تتبعها. وهذا ما يبدو أنه ينطبق على الجمعيات الخيرية في هذه الدراسة؛ إذ تركز على نشر القرارات والتقارير، لكنها لا تزال أقل وضوحاً في مجال الشفافية الإجرائية (توثيق الإجراءات، نشرها، إتاحتها رقمياً للمستفيدين والرقابة).

البُعد الثاني: بُعد الرقابة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بُعد الحوكمة الرقمية (الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي كما يبينها جدول (6):

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "مستوى تطبيق بُعد (الرقابة) في الجمعيات الخيرية بالملكة العربية السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	تعتمد الجمعية على أنظمة رقمية لمتابعة سير العمل والتأكد من الالتزام بالإجراءات.	4.26	0.891	كبيرة	1
1	يتم تحديث أنظمة الرقابة الداخلية بشكل دوري لضمان فعاليتها.	4.25	0.909	كبيرة	2
5	توفر الجمعية سجلات إلكترونية دقيقة تُسهّل عملية التتبع والمراجعة.	4.17	0.955	كبيرة	3
2	تجرى عمليات تقييم دورية للأداء باستخدام تقارير إلكترونية.	4.15	0.934	كبيرة	4
4	تتيح الجمعية تقارير الرقابة الداخلية للجهات ذات العلاقة عبر منصاتها الرقمية.	4.12	0.918	كبيرة	5
المتوسط الكلي لبُعد الرقابة		4.01	0.813	كبيرة	

تشير نتائج جدول (6) أن مستوى تطبيق بُعد الرقابة الرقمية جاء عند درجة موافق بمتوسط كلي (4.01) وانحراف معياري (0.813)، وهو مستوى مرتفع نسبياً يدل على أن الجمعيات الخيرية قطعت شوطاً مهماً في تبني آليات رقابية رقمية تسهم في تحسين المتابعة، وضبط الأداء، وتعزيز الالتزام بالإجراءات. ويعكس هذا المتوسط المرتفع إدراك أعضاء مجالس الإدارة لأهمية الرقابة الرقمية كأحد أعمدة الحوكمة الحديثة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزيايدي وشحاتة (2025) التي أكدت أن الحوكمة الرقمية تسهم في رفع كفاءة الرقابة الإدارية، وأن الأنظمة الرقمية تعزز المتابعة المستمرة وضبط الأداء. كما تتسق مع نتائج Sharmin & Chowdhury (2025) التي أشارت إلى أن الرقابة الرقمية تُعد من أهم أدوات تحسين الأداء الحكومي والمؤسسي. وتتوافق مع دراسة منصور (2024) التي أكدت أن الرقابة الرقمية ترفع من قدرة المؤسسات على تقييم المخاطر وتحليل الأداء، ومع دراسة الخديم والنجيبي (2025) التي أشارت إلى أن الأنظمة الذكية تعزز الرقابة وتحد من الفساد الإداري.

- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تعتمد الجمعية على أنظمة رقمية لمتابعة سير العمل والتأكد من الالتزام بالإجراءات" في المرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.891) وهو ما يشير إلى أن الجمعيات الخيرية أصبحت تعتمد بشكل واضح على الأنظمة الرقمية في متابعة الأعمال اليومية، مما يعزز الدقة والسرعة في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- وجاءت العبارة التي تنص على "يتم تحديث أنظمة الرقابة الداخلية بشكل دوري لضمان فعاليتها" في المرتبة الثانية بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.909) مما يدل على أن الجمعيات لا تكتفي بوجود أنظمة رقابية، بل تعمل على تطويرها وتحديثها، وهو مؤشر على نضج إداري ورقابي.
- أما في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تتيح الجمعية تقارير الرقابة الداخلية للجهات ذات العلاقة عبر منصاتها الرقمية" بمتوسط (4.12)، وهو مستوى جيد، لكنه أقل من العبارات السابقة، مما يشير إلى أن الجمعيات تطبق الرقابة الرقمية داخلياً بشكل قوي، لكنها أقل انفتاحاً في نشر تقارير الرقابة للجهات الخارجية أو الجمهور. وهذا يتفق مع ما ذكرته دراسة خليفة (2024) التي أوضحت أن الجمعيات الأهلية غالباً ما تُظهر شفافية في الجوانب المالية، لكنها أقل شفافية في الجوانب الرقابية والإجرائية.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالملكة العربية السعودية؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي كما بينها جدول (7):

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالملكة العربية السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	الأنظمة واللوائح المتعلقة بالحوكمة الرقمية غير واضحة بما يكفي للجمعية.	3.75	0.881	كبيرة	1
7	ضعف برامج حماية البيانات والأمن السيبراني في الجمعيات الخيرية.	3.62	0.959	كبيرة	2
8	صعوبة ربط أنظمة الجمعيات الخيرية بمنصات الجهات الحكومية أو المانحة.	3.60	0.938	كبيرة	3
6	ضعف البنية التحتية التقنية في الجمعيات الخيرية التي تدعم تطبيق الحوكمة الرقمية.	3.58	0.928	كبيرة	4
2	نقص في الكفاءات المتخصصة في الحوكمة الرقمية داخل الجمعيات الخيرية.	3.57	1.02	كبيرة	5
5	قلة برامج التدريب المتعلقة بالحوكمة الرقمية داخل الجمعيات الخيرية.	3.55	0.993	كبيرة	6
4	صعوبة استخدام الموظفين في الجمعيات الخيرية للأنظمة الرقمية الجديدة.	3.54	1.07	كبيرة	7
1	ثقافة العمل التقليدية داخل الجمعية تعيق تبني الممارسات الرقمية.	3.53	1.1	كبيرة	8
10	محدودية الوعي بأهمية الحوكمة الرقمية بين العاملين في الجمعيات الخيرية.	3.49	1.13	كبيرة	9
9	ضعف التحفيز الداخلي لتبني التحول الرقمي.	3.30	1.19	كبيرة	10
المتوسط الكلي لمحور التحديات		3.59	0.813	كبيرة	

تشير نتائج جدول (7) أن المتوسط الكلي لمحور التحديات جاء بمتوسط حسابي (3.59) بدرجة موافقة كبيرة أن الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية تواجه مستوى متوسطاً من التحديات التي تعيق تطبيق الحكومة الرقمية. وهذا يشير إلى أن الجمعيات قطعت خطوات مهمة في التحول الرقمي، لكنها لا تزال تواجه عقبات مؤثرة تحتاج إلى معالجة منهجية. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية لا تزال في مرحلة انتقالية بين الأساليب التقليدية في الإدارة وبين متطلبات الحكومة الرقمية الحديثة. وهذا الانتقال يخلق بطبيعته مجموعة من التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تنعكس على مستوى تطبيق الحكومة الرقمية. مثل عدم وضوح اللوائح والأنظمة الرقمية يجعل الجمعيات غير قادرة على تطبيق الحكومة الرقمية بثقة كاملة، مما يرفع مستوى الشعور بالتحديات. وضعف البنية التحتية التقنية والأمن السيبراني في بعض الجمعيات يحد من قدرتها على تبني أنظمة رقمية متقدمة، وهو ما ظهر بوضوح في ترتيب العبارات. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة خليفة (2024) التي أكدت أن غموض اللوائح الرقمية يمثل أحد أكبر معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في القطاع غير الربحي. ودراسة منصور (2024) التي أشارت إلى أن ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات الرقمية يعيقان التحول الرقمي في المؤسسات الاجتماعية. ودراسة الزيايدي وشحاتة (2025) التي أوضحت أن ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية يحد من فعالية الرقابة والشفافية. دراسة بوسعدية (2022) التي بينت أن الثقافة التقليدية داخل المؤسسات غير الربحية تُعد من أبرز معوقات التحول الرقمي.

- جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على "الأنظمة واللوائح المتعلقة بالحكومة الرقمية غير واضحة بما يكفي للجمعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.881) ودرجة موافقة كبيرة وهو ما يعكس أن الجمعيات الخيرية تعاني من غياب إطار تنظيمي واضح ومفسر للحكومة الرقمية، أو أن اللوائح المتاحة لا تزال عامة وغير مفصلة بما يكفي لتطبيقها على أرض الواقع. وهذه النتيجة تتسق مع ما أشارت إليه دراسة خليفة (2024) التي أكدت أن الجمعيات الأهلية تحتاج إلى لوائح أكثر وضوحاً وتحديداً لتطبيق الحكومة الإلكترونية بفاعلية، كما تتفق مع دراسة (Sharmin & Chowdhury 2025) التي أوضحت أن غموض التشريعات الرقمية يعد من أبرز معوقات التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية.
- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "ضعف برامج حماية البيانات والأمن السيبراني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.959)، ودرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن الجمعيات تواجه تحديات تقنية حقيقية تتعلق بحماية البيانات، وضمان أمن المعلومات، والتكامل الرقمي مع الجهات الحكومية. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة منصور (2024) التي أكدت أن ضعف البنية التحتية والأمن السيبراني يمثلان عائقين رئيسيين أمام تطبيق الحكومة الرقمية، كما تتسق مع دراسة الزيايدي وشحاتة (2025) التي أشارت إلى أن ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية يحد من فعالية الرقابة والشفافية.
- جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "ضعف التحفيز الداخلي لتبني التحول الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة موافقة متوسطة وهذه النتائج تشير إلى أن التحديات ليست تقنية فقط، بل ثقافية وسلوكية أيضاً، حيث لا يزال بعض العاملين يفضلون الأساليب التقليدية، ولا توجد حوافز كافية لتشجيعهم على تبني الأنظمة الرقمية. وهذا يتفق مع ما ذكرته دراسة بوسعدية (2022) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية التقليدية تعد من أكبر معوقات التحول الرقمي في المؤسسات غير الربحية.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس مستوى تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يأتي:

- أن مستوى تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية جاء بدرجة موافقة كبيرة على بُعدي الشفافية والرقابة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لُبعد الشفافية الرقمية (3.48) بدرجة موافقة كبيرة.
- جاء بُعد الرقابة الرقمية في مستوى أعلى من الشفافية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01) بدرجة موافقة كبيرة.
- أن الجمعيات الخيرية تواجه مستوى كبيراً من التحديات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بدرجة موافقة كبيرة.

توصيات الدراسة:

- بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة توصي بما يلي:
- تطوير سياسات واضحة للشفافية الرقمية داخل الجمعيات الخيرية، تشمل نشر القرارات، والإفصاح المالي، وتوثيق الإجراءات الإدارية وإتاحتها إلكترونياً.
- تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية الرقمية وتحديثها بشكل مستمر لضمان فعاليتها في متابعة سير العمل وضبط الأداء.
- تحسين البنية التحتية التقنية للجمعيات من خلال الاستثمار في أنظمة رقمية متقدمة، وتحديث الأجهزة والبرمجيات، وتوفير حلول أمن سيبراني فعالة.
- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجالات الحكومة الرقمية، الأمن السيبراني، وإدارة البيانات.
- وضع برامج تحفيزية تشجع الموظفين على تبني الأنظمة الرقمية والتفاعل معها بفاعلية.

مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بالبحث على النحو التالي:
- أثر تطبيق الحكومة الرقمية على جودة الخدمات، وكفاءة الأداء، ورضا المستفيدين، ومستوى الشفافية والمساءلة داخل الجمعيات الخيرية.
- فاعلية الحكومة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
- العلاقة بين الرقابة الرقمية والامتثال التنظيمي في القطاع غير الربحي.
- أثر الثقافة التنظيمية على تبني التحول الرقمي في القطاع غير الربحي.
- التحديات التقنية التي تواجه تطبيق الحكومة الرقمية في الجمعيات الخيرية وسبل معالجتها.
- دور الأمن السيبراني في حماية البيانات داخل الجمعيات الخيرية في ظل التحول الرقمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بريدج، هوب. (2026). *الحكومة في العمل الخيري والجمعيات في المملكة العربية السعودية*. استرجع من الموقع الإلكتروني <https://hopebridge.app/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%8A%D8%B1%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7/> بوسعيدة، رؤوف. (2022). أثر الحكومة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. *مجلة طبية للدراسات العلمية الأكاديمية*، 5(1)، 52-74.
- تحديث معايير حوكمة الجمعيات الأهلية. (2025). *المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي*، استرجع من تحديث معايير حوكمة الجمعيات الأهلية لعام v3.pdf2022
- حاك، الهام. (2025). *آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحكومة الإلكترونية*. استرجع من الموقع الإلكتروني <https://2u.pw/Aw7RBT>.
- حمي، حورية؛ وطوبال، ابتسام، (2020)، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، *مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي*، 7(3)، 245-279.
- الخدیم، إبراهيم؛ والنجيبي، مصطفى (2025). أثر مبادئ الحكومة الذكية في مكافحة الفساد الإداري (دراسة مقارنة بين القانون الإماراتي والمصري). *مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية*، 22(3)، 224-251.
- خليفة، محمد الافي علام. (2024). *آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحكومة الإلكترونية*. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 18(4)، 231-280.
- الراحلة، أحمد محمد علي البديوي. (2026). دور الحكومة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 7(1)، 139-155.
- رضا، إباد. (2024). *الحكومة في الجمعيات الخيرية في السعودية: الشفافية، الكفاءة، والتحديات*. استرجع من الموقع الإلكتروني بتاريخ 2026/2/10 <https://erlf.com/ar/publications/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>
- الزبادي، بسنت عادل، و شحاته، ياسر السيد. (2025). أثر الحكومة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذكي دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية*، 62(3)، 197-230.
- سهل للمحاماة. (2025). *الحكومة الإلكترونية: المفهوم، الأهداف، والتأثير على أداء المؤسسات* استرجع من الموقع الإلكتروني <https://2u.pw/oYz4jq>
- السياببة، تركية. (2022). أثر الحكومة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرقية.
- شركاء من أجل الشفافية. (2024). دور الحكومة الرقمية في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية <https://2u.pw/riuDVO>.
- ضاحي، إلهام عمر. (2024). دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية الأهلية. *مجلة الدراسات المستدامة*، 6(1)، 2428-2395.
- عامر، آية. (2025). *آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحكومة الإلكترونية*. استرجع من الموقع الإلكتروني [كيف تطبيق حوكمة التحول الرقمي لتعزيز الشفافية](https://2u.pw/riuDVO)

- العتيبي، سامية بنت تراحيب؛ والمفيز، خولة بنت عبد الله، (2021) حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، *مجلة الفنون والادب وعلوم والانسانيات والاجتماع*، 66(66)، 192-216.
- علام، محمد الافي. (2024). آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الالكترونية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 18 (4)، 233-283.
- علي، إسراء. (2025). *من التشريع إلى الرقمنة: حوكمة التبرعات في مصر*. المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية. استرجع من الموقع الالكتروني بتاريخ 2025/12/12 <https://ecss.com.eg/54692/?utm=com>
- القشامي، سعد خلف. (2026). *الحكومة الذكية للجمعيات رحلة من التخطيط إلى التنفيذ*. استرجع من الموقع الالكتروني بتاريخ 2025/11/10 [/https://gethami.com/smart-governance-for-nonprofit-organizations](https://gethami.com/smart-governance-for-nonprofit-organizations)
- قطب، مصطفى. (2025). *إطار الحوكمة الرقمية: المفهوم، المكونات، وأفضل الممارسات*. استرجع من الموقع الالكتروني [إطار الحوكمة الرقمية: المفهوم، المكونات، وأفضل الممارسات - أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي](#)
- منصور، عمرو محمود عبد الحميد. (2024). الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات الاجتماعية*، جامعة الفيوم، 34، 606-649.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). *دليل قواعد حوكمة الجمعيات الخيرية*. استرجع من الموقع الالكتروني بتاريخ 2026/2/20 [booklet_V4_P3202007_MHRSD](#)

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Khouri, A. M. (2021). *Digital governance: Transforming government practice for the digital*. Retrieved from: [AI Agent Readiness Checklist | AvePoint](#)
- Fatima, S., Muhammad, I., & Adnan J. (2020). Impact of accounting information system on corporate governance: evidence from Pakistani textile sector. *International Journal of Law and Management*, 63 (4), 431-442. [DOI]
- Grigalashvili, V. (2023). Digital Government and Digital Governance: Grand Concept. *International Journal of Scientific and Management Research*, 60(2), 1-25. [DOI]
- Hanisch, H., Goldsby, M., Fabian, E. & Oehmichen, J. (2023). Digital Governance: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Research* 162, Article 113777. [DOI]
- Hanisch, M., et al. (2023). Digital Governance: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 162. [DOI]
- Idzi, F. M, & Gomes, R. C. (2022). Digital governance: government strategies that impact public services, *Global Public Policy and Governance*, 427–452. [DOI]
- Jerónimo, A. (2018). *IT Governance in Digital Transformation A COBIT 5 overview according IDC Maturity cape*. (Unpublished Master Thesis). Universidade Nova de Lisboa.
- Manoharan, A. (2022). Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices. *Public Organization Review*. (23), 265-283. [DOI]
- Matheus, R., & Ismagilova, E. (2023). Digital transparency and the usefulness for open government. *International Journal of Information Management*, 102690, 73. [DOI]
- Qiu, L., & Duan, Y. (2024). Impact of Digital Empowerment on Labor Employment in Manufacturing Enterprises: Evidence from China". *Heliyon* 10, Elsevier Ltd, 1-15. [DOI]
- RMG Team. (2025). *Digital Transformation Standard: Foundation of Digital Transformation*. <https://2u.pw/q76jV9>
- Seiam, D. A., & Salman, D. (2024). Examining the Global Influence of E-Governance on Corruption: A Panel Data Analysis. *Future Business Journal*, 10(1), 29. [DOI]
- 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*, 7, 362–379. [DOI]
- Silva, H., Silveira, D.; Domelas, J. & Ferreira, H. (2020). Information Technology Governance in Small and Medium Enterprises - A SYSTEMATIC MAPPING. *Journal of Information Systems and Technology Management*, (17), 1-16. [DOI]

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Ali, E. (2025). *From legislation to digitalization: Donation governance in Egypt*. Egyptian Center for Strategic Studies. Retrieved December 12, 2025, from Egyptian Center for Strategic Studies

- Al-Khadim, I., & Al-Najafi, M. (2025). The impact of smart governance principles on combating administrative corruption: A comparative study of UAE and Egyptian law. *University of Sharjah Journal of Legal Sciences*, 22(3), 224–251.
- Allam, M. A. (2024). Mechanisms for building capacities to implement transparency in civil associations in light of e-governance. *Journal of Future Social Sciences*, 18(4), 233–283.
- Al-Otaibi, S. T., & Al-Mufeez, K. A. (2021). Governance of digital transformation in educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global practices. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 66(66), 192–216.
- Al-Qathami, S. K. (2026). *Smart governance for associations: From planning to implementation*. Retrieved November 10, 2025, from [Source](#)
- Al-Rahahleh, A. M. A. B. (2026). The role of digital governance in promoting integrity and combating corruption. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7(1), 139–155.
- Al-Siyabiyah, T. (2022). *The impact of e-governance and digital maturity on the performance of government institutions in the Sultanate of Oman* [Unpublished master's thesis, Al Sharqiyah University].
- Al-Ziyadi, B. A., & Shehata, Y. S. (2025). The impact of digital governance on administrative control strategy through the mediation of smart empowerment: A field study. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 62(3), 197–230.
- Amer, A. (2025). *Mechanisms for building capacities to implement transparency in civil associations in light of e-governance. How to implement digital transformation governance to enhance transparency*.
- Bousaadia, R. (2022). The impact of digital governance on combating administrative corruption. *Taibah Journal of Academic Scientific Studies*, 5(1), 52–74.
- Dahi, I. O. (2024). The role of e-governance in combating administrative corruption in private educational institutions. *Journal of Sustainable Studies*, 6(1), 2395–2428.
- Hamni, H., & Touball, I. (2020). The role of information technology governance in the success of digital transformation. *Journal of Human Sciences of Oum El Bouaghi University*, 7(3), 245–279.
- Hayek, I. (2025). *Mechanisms for building capacities to implement transparency in civil associations in light of e-governance*. [Source](#)
- Hope Bridge. (2026). *Governance in charitable work and associations in the Kingdom of Saudi Arabia*. [Hope Bridge](#)
- Khalifa, M. A. A. (2024). Mechanisms for building capacities to implement transparency in civil associations in light of e-governance. *Journal of Future Social Sciences*, 18(4), 231–280.
- Mansour, A. M. A. H. (2024). Digital governance and future risk management in care organizations. *Journal of Social Work Studies, Faculty of Social Work, Fayoum University*, 34, 606–649.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2024). *Guide to governance rules for charitable organizations*. Retrieved February 20, 2026.
- Partners for Transparency. (2024). *The role of digital governance in enhancing transparency and combating corruption: An analytical study*. [Source](#)
- Qutb, M. (2025). *Digital governance framework: Concept, components, and best practices*. Strategic Planning Skills Academy.
- Reda, E. (2024). *Governance in charitable organizations in Saudi Arabia: Transparency, efficiency, and challenges*. Retrieved February 10, 2026, from [the publication page](#)
- Sahl Law Firm. (2025). *E-governance: Concept, objectives, and impact on institutional performance*. [Source](#)
- Update of governance standards for civil associations. (2025). National Center for Non-Profit Sector Development.