جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي (دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد)

إعداد
إياد نمر جابر حمدان

إشراف
أ. د. عبد الناصر نور
د. غسان خالد

قدمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسات في الحوكمة ومكافحة الفساد من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
2026

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي (دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد)

إعداد

إياد نمر جابر حمدان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2026/01/29م، وأجيزت:

أ. د. عبد الناصر نور	التوقيع
المشرف الرئيسي	
د. غسان خالد	التوقيع
المشرف الثاني	
أ. د. محمد تلالوة	التوقيع
الممتحن الخارجي	
د. معاذ أسمر	التوقيع
الممتحن الداخلي	

الإهداء

إلى روح والدي العزيز (رحمه الله)، رمز العطاء والصبر الغائب الحاضر، الذي كان دعمه الصادق ودعواته الطاهرة دافعاً لي في كل خطوة، وأستشعر ظله في كل نجاح.

وإلى والدتي الحبيبة، نبع الحنان والعزيمة، التي منحتني القوة والإيمان لتحقيق أحلامي.

إلى زوجتي وأبنائي، شركاء الفرح والسند الدائم، الذين كانوا لي عونًا ومحبةً لا تنضب.

أهديكم جميعًا ثمرة جهدي ونجاحي، عرفانًا بفضلكم ودعواتكم الصادقة.

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِۦ ﴾ [لقمان: 12]

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تحقق الطموحات، فله الحمد أولاً وآخرًا على ما أنعم وأعان ووفق.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة النجاح الوطنية ممثلة بإدارتها وأعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا على ما وفرته من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة لإنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور، والدكتور غسان خالد، على دعمهم العلمي وتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالصورة الأكاديمية المطلوبة.

ولا يفوتني أن أعبّر عن خالص الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البنّاءة التي أثرت هذا البحث علميًا ومنهجيًا.

وأخيرًا، أتقدم بجزيل الشكر للأخوة في هيئة مكافحة الفساد، الذين لم يبخلوا عليّ بوقتهم الثمين في إثراء الجانب العملي من هذه الرسالة

ولكل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة من قريب أو بعيد

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي (دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسـالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: **إياد نمر جابر حمدان**

التوقيع:

التاريخ: **2026/01/29**

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج

شكر وتقدير ..... د

الإقرار ..... هـ

فهرس المحتويات..... و

فهرس الجداول..... ي

فهرس الأشكال ..... ك

فهرس الملاحق ..... ل

الملخص ..... م

الفصل الأول: مقدمة الدراسة 1

المقدمة..... 1

مشكلة الدراسة وأسئلتها..... 2

فرضيات الدراسة 4

أهداف الدراسة 4

أهمية الدراسة 5

متغيرات الدراسة 6

انموذج الدراسة 7

حدود الدراسة..... 7

مصطلحات الدراسة..... 7

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 10

المبحث الأول: الإطار النظري 10

المطلب الأول: الحوكمة 10

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في القطاع العام 11

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة في القطاع العام..... 13

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة في القطاع العام 17
الفرع الرابع: مؤشرات قياس جودة الحوكمة في القطاع العام 19
المطلب الثاني: إدارة المخاطر 21
الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في القطاع العام 21
الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر في القطاع العام 23
الفرع الثالث: أنواع المخاطر 25
الفرع الرابع: مراحل إدارة المخاطر 28
المطلب الثالث: التحول الرقمي في سياق المؤسسات الفلسطينية 32
الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي 33
الفرع الثاني: منافع التحول الرقمي الجوهرية 33
الفرع الثالث: تحديات التحول الرقمي في القطاع العام الفلسطيني 34
الفرع الرابع: معايير نجاح التحول الرقمي في القطاع العام الفلسطيني 36
المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات وطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة 37
المطلب الأول: مراجعة الأدبيات 37
المطلب الثاني: أهمية الدراسة لهيئة مكافحة الفساد 40
الفرع الأول: الفجوة البحثية 40
الفرع الثاني: الفائدة المرجوة للدراسة لهيئة مكافحة الفساد 41
المطلب الثالث: طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة 41
الفرع الأول: طبيعة التأثير بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر 42
الفرع الثاني: طبيعة التأثير بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر 42
الفرع الثالث: طبيعة التأثير بين الحوكمة والتحول الرقمي 43
الفرع الرابع: العلاقة الشاملة بين الحوكمة، التحول الرقمي، وإدارة المخاطر 43
الفصل الثالث: منهجية الدراسة 45
تمهيد 45
منهج الدراسة 45

حدود الدراسة.....46
مجتمع الدراسة وعينتها.....46
أداة الدراسة.....49
مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة.....50
الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....51
إجراءات الدراسة.....53
المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....55
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.....57
التحليل الاحصائي الوصفي.....57
الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير مبادئ الحوكمة.....58
الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير إدارة المخاطر.....60
الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير التحول الرقمي.....63
تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model).....69
اختبار الفرضيات.....73
ملخص الفصل.....77
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....78
مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي والنوعي.....78
مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي.....78
مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول.....93
مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني.....94
مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث.....96
مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....98
مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.....98
مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....100
توصيات الدراسة.....106

الدراسات المستقبلية المقترحة.....108
محددات الدراسة.....109
المصادر والمراجع 110
الملاحق.....116
Abstract.....b

فهرس الجداول

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة.....48

جدول (2): تصنيف مقياس ليكرت الخماسي 50

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي.....52

جدول (4): المقياس المعتمد لتفسير متوسط درجات عينة الدراسة 57

جدول (5): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير مبادئ الحوكمة الرشيدة.....136

جدول (6): ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.....60

جدول (7): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير إدارة المخاطر 138

جدول (8): ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المخاطر.....62

جدول (9): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير التحول الرقمي.....140

جدول (10): نتائج مرحلة الصدق التقاربي لمؤشرات الدراسة.....141

جدول (11): قيم التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة باستخدام معيار ((Fornell-Larcker 67

جدول (12): نتائج اختبار (HTMT) بين المتغيرات الرئيسة 68

جدول (13): اختبار التعدد الخطي.....69

جدول (14): القدرة التنبؤية للنموذج من خلال الاجراء ((PLS-Predict.....70

جدول (15): قيم حجم التأثير ((effect size.....142

جدول (16): اختبار القوة التفسيرية 142

جدول (17): نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....142

جدول (18): ملخص نتائج الإحصاءات الوصفية وفرضيات الدراسة 143

فهرس الأشكال

شكل (1): نموذج الدراسة 7

شكل (2): موقوقية مؤشرات الدراسة في مرحلة النموذج الهيكلي 65

شكل (3): نتائج فرضيات الدراسة ضمن النموذج الهيكلي.....74

فهرس الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة قبل التحكيم.....116
ملحق (ب): جدول المحكمين 122
ملحق (ج): الاستبانة بعد التحكيم 123
ملحق (د): نتائج معيار فورنل–لاركر لأبعاد متغير مبادئ الحوكمة.....128
ملحق (هـ): نتائج التحميلات المتقاطعة 129
ملحق (و): نتائج اختبار ((HTMT 131
ملحق (ز): جدول رموز المقابلات 132
ملحق (ح): أسئلة المقابلات 133
ملحق (ي): الجداول 136

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي
(دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد)

إعداد

إياد نمر جابر حمدان

إشراف

أ. د. عبد الناصر نور

د. غسان خالد

الملخص

تهدف 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. وتؤكد الدراسة أن الحوكمة هي المُمَكِّن الأساسي للتحول الرقمي المسؤول، بينما يعمل التحول الرقمي كمُحَرِّك رئيسي يزود الهيئة بالأدوات اللازمة للانتقال نحو الإدارة الاستباقية والتنبؤية للمخاطر.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توحيد مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي عبر ربط تقييم الموظفين بنظام رقمي آلي لضمان الموضوعية والشفافية، بالإضافة إلى الحد من الترهل البيروقراطي لتعزيز كفاءة المساءلة الداخلية والأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، التحول الرقمي، هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، الأداء الرقمي.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المقدمة

شهد العالم تطوراً تكنولوجياً متسارعاً منذ ثمانينيات القرن العشرين، وازداد هذا التطور بشكل ملحوظ مع بدايات القرن الحادي والعشرين، حيث أثرت التقنيات الحديثة على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الاتصالات والإدارة والسياسة العامة، وقد ساهم هذا التطور في تحسين الظروف المعيشية، وتوسيع الفرص الاقتصادية، وتعزيز التفاعل بين الأفراد والمؤسسات، حيث أصبحت التكنولوجيا أداة رئيسة للحكومات والهيئات لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها (حاجة، 2023)، ولم يعد هذا التطور مجرد إضافة تقنية، بل أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة الرقمية كإطار حديث يسعى لضبط العلاقة بين الإدارة والجمهور من خلال قنوات تقنية تضمن النزاهة وتحد من التدخل البشري الذي قد يشوبه التحيز أو الفساد.

في المقابل، يمثل التحول الرقمي تحولاً جوهرياً في القطاع العام، حيث يفرض تحديات جديدة تتطلب تطوير آليات حوكمة متطورة لضمان إدارة فعالة للمخاطر الناشئة عن هذا التحول، وفي ظل البيئة الرقمية المتسارعة، أصبحت إدارة المخاطر أكثر تعقيداً بسبب التهديدات السيبرانية، وتزايد الاعتماد على البيانات، والحاجة إلى ضمان الخصوصية والأمان الرقمي، فالانتقال نحو الرقمنة الشاملة يفرض على المؤسسات الحكومية إعادة هندسة إجراءاتها بما يضمن سيادة القانون في الفضاء الرقمي، والقدرة على المساءلة والشفافية في عالم تسوده الخوارزميات والبيانات الضخمة (سلام، 2022).

وبالنظر لكون التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً تسعى الحكومات لتحقيقه، لكونه يسهم في تطوير وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويستجيب لأهداف التنمية المستدامة، وخاصة الهدف الثامن المتعلق بالعمل اللائق ونمو الاقتصاد (ماضي، 2021)، اتجهت العديد من الحكومات إلى تنفيذ سياساتها عبر التقنيات

الرقمية، مع التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة التي تعزز حُسن إدارة المخاطر، وتدعم اتخاذ القرارات بشكل فعال. ويعتبر الربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر في البيئات الرقمية ضرورة حتمية؛ حيث إن الحوكمة توفر البيئة التشريعية والإدارية، بينما تعمل إدارة المخاطر كدرع واقٍ يضمن استمرارية الأعمال وحماية الموارد من الهدر أو الاستغلال غير القانوني (فاري، 2021).

وعلى مستوى القطاع العام الفلسطيني، يعد التحول الرقمي فرصةً ذهبية لتحسين أداء المؤسسات والهيئات الحكومية، إلا أن هذا التحول يتطلب بيئة حاكمة قوية تدعم تطبيق الأنظمة الرقمية بشكل فعال، وتكتسب هذه البيئة أهمية مضاعفة في السياق الفلسطيني نظراً للتحديات السياسية والجغرافية التي تجعل من الرقمنة وسيلة أساسية لتجاوز العقبات الجغرافية وتحقيق التواصل الفعال مع المواطنين.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي، مع التركيز على دراسة حالة هيئة مكافحة الفساد. وتبرز أهمية اختيار هذه الهيئة تحديداً لكونها حجر الزاوية في منظومة النزاهة الوطنية، حيث إن حاجتها لإدارة المخاطر –سواء كانت مخاطر فساد أو مخاطر تقنية– تتطلب نظام حوكمة صارم يوازن بين سرية المعلومات والشفافية المؤسسية. فنجاح الهيئة في توظيف التحول الرقمي تحت مظلة الحوكمة يمثل نموذجاً يحتذى به لبقية مؤسسات الدولة في السعي نحو إدارة استباقية للمخاطر وتجفيف منابع الفساد عبر أدوات العصر الحديث.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات والهيئات الحكومية على مستوى العالم، أصبحت إدارة المخاطر تمثل تحديًا كبيرًا يتطلب تبني أساليب حديثة وفعّالة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تقليل التعرض للمخاطر المحتملة، حيث تعتبر مبادئ الحوكمة من الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تعزيز إدارة المخاطر، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وحساسة مثل هيئات مكافحة الفساد.

ومع ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي يواجه العديد من التحديات، منها صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وزيادة مخاطر الأمن السيبراني، بالإضافة إلى صعوبة تحقيق التوازن بين الشفافية والسرية في عمليات مكافحة الفساد.

وبعد مراجعة الأدبيات السابقة، مثل دراسة بن فيالة (2024) التي تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر، ودراسة علي و آخرون (2024) التي ناقشت أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر، ودراسة شاوشي و خلوف (2023) التي ركزت على التحول الرقمي، لم يجد الباحث على المستوى الفلسطيني دراسات كافية تجمع بين متغيرات الدراسة الثلاثة معاً، خاصة في سياق القطاع العام الفلسطيني.

ومن خلال مسح شامل أجرته وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تبين أن ما يزيد عن 78% من الهيئات تفتقر إلى خدمات رقمية فعالة أو لديها، ولكن بمستوى ضعيف (وزارة الحكم المحلي، 2025)، من هذا المنطلق، يحاول الباحث تسليط الضوء على المشكلة الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد؟

وتتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد؟
- ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد؟
- ما أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد؟

فرضيات الدراسة

لاختبار صحة التساؤلات البحثية، تم صياغة الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، وينبثق عن هذا الهدف الاستراتيجي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، ودرجة توافر متطلبات التحول الرقمي، ومستوى كفاءة إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد من وجهة نظر المبحوثين.

2. تحديد مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الستة في تعزيز وتطوير إدارة المخاطر داخل الهيئة.

3. استقصاء أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم وتسريع عملية التحول الرقمي في الهيئة، ومدى مساهمة هذا التحول بدوره في تحسين قدرات إدارة المخاطر.

4. تحليل الدور الوسيط الذي يلعبه التحول الرقمي في العلاقة بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر، لمعرفة كيف يسهم التحول التقني في تعظيم فوائد الحوكمة.

5. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لصناع القرار في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية حول كيفية توظيف مبادئ الحوكمة والتحول الرقمي لبناء نظام متكامل لإدارة المخاطر الاستباقية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على الصعيدين العلمي (النظري) والعملي (التطبيقي)، وفي موضوع ربط التحول الرقمي بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد، تتجلى تلك الأهمية على النحو الآتي بيانه:

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على الدور الوسيط والحاسم للتحول الرقمي في صقل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز كفاءة إدارة المخاطر في القطاع العام. كما تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية الملموسة الناتجة عن ندرة الأبحاث التي تجمع بين متغيرات الدراسة الثلاثة—التحول الرقمي، مبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر—في سياق مؤسساتي متخصص مثل هيئة مكافحة الفساد.

الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها نابعة من واقع الممارسات المهنية وتحليل ملفات المخاطر الخاصة بالجودة ومكافحة الرشوة داخل هيئة مكافحة الفساد، مما يضمن ان تكون نتائجها وتوصياتها ذات صلة فورية وواقعية بالسياق المؤسسي. وتكمن القيمة العملية للدراسة في تقديم إطار عملي وتوصيات محددة واجرائية لمسؤولي الهيئة حول الأساليب المثلى لتطبيق مبادئ الحوكمة بهدف تحسين إدارة المخاطر، لا سيما في ظل متطلبات التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تعزيز إدراك ووعي العاملين في الهيئة بأهمية التحول الرقمي ودوره الاستراتيجي في رفع كفاءة إدارة المخاطر والعمليات الداخلية.

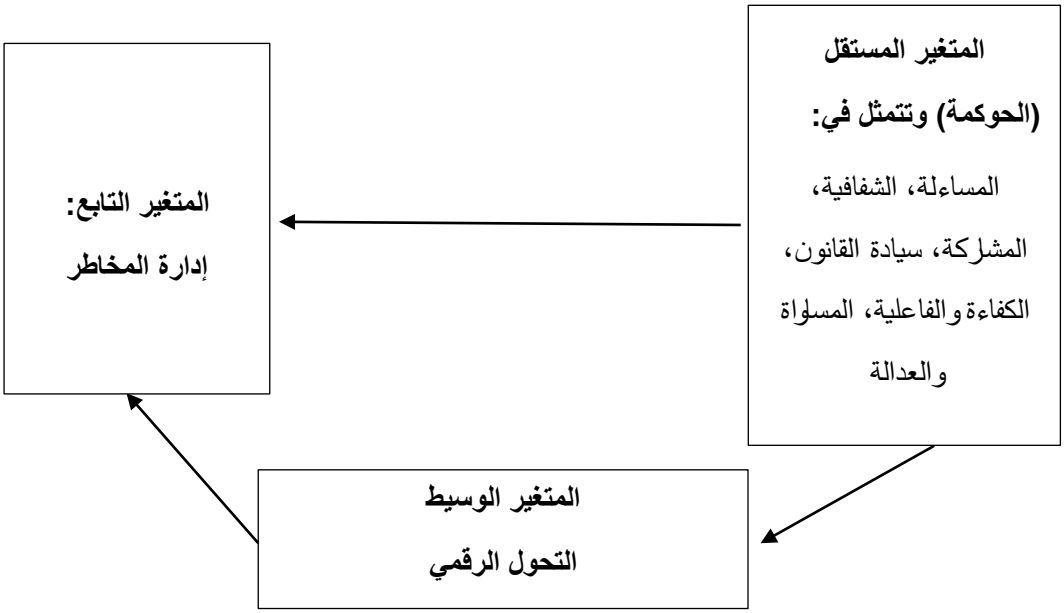
متغيرات الدراسة

- **الحوكمة (المتغير المستقل)** وتعبر عن مدى التزام هيئة مكافحة الفساد بتطبيق مبادئ المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة، والمساواة في ممارساتها الإدارية، ويقاس ذلك من خلال استجابات أفراد العينة حول دور هذه المبادئ في ضبط الأداء المؤسسي وحماية الحقوق (حموم و بونوة، 2022؛ مصطفى، 2019).
- **التحول الرقمي (المتغير الوسيط)** أي مستوى انتقال الهيئة من العمليات التقليدية إلى الأنظمة الرقمية والذكية، ومدى توظيف التكنولوجيا والبرمجيات في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، حيث يُقاس كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر عبر تحسين جودة البيانات وسرعة المعالجة (سلام، 2022؛ فاري، 2021).
- **إدارة المخاطر (المتغير التابع)** أي قدرة الهيئة على التنبؤ الاستباقي بالمخاطر (المالية، القانونية، والسيبرانية) المرتبطة بمكافحة الفساد ومعالجتها، ويُقاس هذا المتغير بمدى فاعلية الأدوات والأنظمة المستخدمة في تقليل احتمالية وقوع الأزمات وتخفيف آثارها لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف (بن فيالة، 2024؛ محمود، 2023).

انموذج الدراسة

شكل (1)

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على هيئة مكافحة الفساد في فلسطين.
- الحدود الزمانية: تشمل البيانات التي سيتم جمعها خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.
- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة حصراً أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: تشير الحوكمة إلى مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصالح المختلفة، بما في ذلك متلقو الخدمة، وتضمن حماية حقوق الأفراد ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة التي قد يقوم بها المديرون (حموم و بونوة، 2022).

المساءلة: هي آلية لمحاسبة متخذي القرارات أو المنفذين عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه المؤسسة والأعضاء فيها وأصحاب العلاقة الآخرين، مع وجود آليات لضمان تحقيق ذلك (مصطفى، 2019).

الشفافية: هي عدم إخفاء المعلومات وتوفيرها للجميع بدقة وفي الوقت المناسب وبالقدر الكافي. ترتبط الشفافية بجانبين رئيسيين: الأول يتعلق بوضوح العمليات الداخلية للمؤسسة وعلاقتها مع جهات الرقابة، ومع المواطنين أو الجهات الممولة، والثاني يتعلق بعلنية الإجراءات والأهداف والغايات دون إبقائها سرية لأي سبب كان (ماضي، 2021).

المشاركة: هي إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني بشكل فعّال في عمليات صنع القرار، وتحديد الأولويات، وتخطيط البرامج، ومراقبة التنفيذ، بما يضمن الشفافية ويعزز المساءلة (الحصري، 2024).

سيادة القانون: تعني وجود أساس تشريعي واضح وصحيح ينظم ممارسة الدوائر الحكومية لصلاحياتها ومهامها. وأن تكون هذه التشريعات المرجع الأساسي الذي ينظم عملها بشكل شامل وواضح، مع التزام المؤسسة وموظفيها بتطبيقها عند اتخاذ أي قرارات إدارية أو مالية أو فنية. كما يجب أن تكون هذه التشريعات مستقرة وقابلة للتنبؤ، وتطبق بشكل عادل دون تمييز أو استثناء (الحصري، 2024).

الكفاءة والفعالية: تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنموية والخدمية المطلوبة، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية والمادية والمالية) لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنجاز (مقارب، 2021).

المساواة والعدالة: إدماج مبادئ الإنصاف وعدم التمييز، وضمان تمثيل كافة فئات المجتمع واحتياجاتهم في عملية صنع القرار الحكومي، وتتحقق من خلال تبني سياسات وإجراءات مؤسسية تتيح المشاركة العادلة في الفرص والخدمات، مع مراعاة الفروقات الفردية والاجتماعية (الحصري، 2024).

التحول الرقمي: يعرف بأنه عملية تغيير في البنية التحتية للمنظمات، تعتمد على استخدام التكنولوجيا، ولا يقتصر هذا التحول على الشركات التي تعمل في المجالات الرقمية أو التكنولوجية فقط، بل يشمل جميع

القطاعات، بما في ذلك الصحة والتعليم والأعمال التجارية والخدمات الحكومية. يهدف التحول الرقمي إلى إنتاج تطبيقات وبرمجيات تدعم تحسين الخدمات والإنتاج (سلام، 2022).

إدارة المخاطر: هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد، وتقييم، ومعالجة المخاطر المحتملة (مالية، تشغيلية، استراتيجية، قانونية، وغيرها) التي تواجه المؤسسة، تتضمن هذه العملية وضع استراتيجيات لتقليل احتمالية وقوع المخاطر أو تخفيف آثارها السلبية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. تعتمد الإدارة الفعّالة للمخاطر على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز القدرة على التكيف، والحفاظ على استمرارية العمليات، وتحسين الأداء العام للمؤسسة (بن فيالة، 2024).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الحوكمة وإدارة المخاطر والتحول الرقمي عناصر أساسية لتعزيز كفاءة المؤسسات وضمان استدامتها، خاصة في القطاع العام، حيث تعد الحوكمة إطاراً لمبادئ تنظيمية تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة، ومنع تضارب المصالح، بينما تسهم إدارة المخاطر في تحديد التهديدات المحتملة ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها. وفي خضم هذا التحول، يبرز دور التقنيات الرقمية كعامل محوري في تطوير الخدمات وزيادة المرونة التشغيلية، وسيتم دراسة هذا المبحث عبر تقسيمه الى ثلاثة مطالب: يتناول المطلب الأول الحوكمة، بينما يتناول المطلب الثاني إدارة المخاطر، وأما المطلب الثالث فيتناول التحول الرقمي.

المطلب الأول: الحوكمة

تُشكل الحوكمة حجر الزاوية في بناء التنمية المستدامة وتعزيز الشفافية ضمن المؤسسات. في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع العام، يرى الباحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة أصبح ضرورة لا غنى عنها لضمان كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع على نحو أفضل، إذ أن تعزيز الشفافية وتفعيل المساءلة يمهد الطريق لبناء مؤسسات قوية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل (رقطي و كركار، 2022).

لقد حازت حوكمة المؤسسات على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والمهني، وذلك لكون المبادئ والسياسات التي تحكم الحوكمة تهدف إلى ترسيخ الشفافية والنزاهة، بالإضافة إلى العدالة ومنع تضارب المصالح، وكذلك تفعيل آليات المساءلة والمشاركة في إدارة المؤسسة. هذا بدوره يحد من

استغلال السلطة لصالح المصالح الخاصة ويصب في المصلحة العامة للمؤسسة. نتيجة لذلك، ترتفع معدلات الأداء، وتتعاظم قيمة المؤسسة، وتتحقق العدالة والشفافية، حيث تؤكد هذه القواعد والسياسات كذلك على الالتزام الصارم بالقوانين واللوائح المنظمة لعمل المؤسسة، وتضمن مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر، وتوفر هياكل إدارية واضحة تمكن من محاسبة المسؤولين أمام المجتمع ككل (رقطي و كركار، 2022).

في هذا المطلب، سيتم دراسة ماهية الحوكمة في القطاع العام، مع التركيز على مبادئها الأساسية، ثم الانتقال إلى مناقشة أهميتها وأهدافها، وأخيرًا، سيتم التطرق إلى مؤشرات قياس جودتها.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في القطاع العام

لم يعد مفهوم الحوكمة مقتصرًا على القطاع الخاص فحسب، بل بات يشق طريقه بقوة في القطاع العام مؤخرًا، وذلك لدوره الجوهري في الارتقاء بأداء واستدامة العمل المؤسسي. بشكل عام تعريف الحوكمة بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي تُوجّه وتُدار من خلالها أي منظمة، وفق ضوابط تضمن سلامة الأداء (الهباهبة، 2020).

يعتمد مجمع اللغة العربية مصطلح "الإدارة الرشيدة" كمرادف للحوكمة، ويُشير أصل الكلمة إلى الجذر اليوناني القديم (Governance) الذي كان يعبر عن مهارة ربّان السفينة في قيادة السفينة الحربية (غانم، 2021). تطور المصطلح لاحقًا إلى (Gubemare) في اللاتينية بالمعنى ذاته في القرن الرابع عشر، ثم إلى (Gouvernance) في الفرنسية للدلالة على طريقة الحكم. في القرن السادس عشر، استُخدم المصطلح (Governance) في اللغة الإنجليزية، مما دفع بعض الدول لتبني هذا اللفظ مع تكييف نطقه. في عام 2003، وقد أقر مجمع اللغة العربية اعتماد مصطلح "الحوكمة". لغويًا، تأتي الحوكمة من فعل "حكم الشيء أو أحكمه"، أي منعه من الفساد (مصطفى، 2019).

تتعدد المعاني العربية لمصطلح (Corporate Governance)، مثل: حاكمية المؤسسات، إدارة شؤون المؤسسة، المؤسسة الرشيدة، إدارة الحكم الرشيد، إدارة الحكم الصالح. بغض النظر عن التسمية، لا يوجد

تعريف شامل ومانع لحوكمة المؤسسات، حيث يرتبط هذا المفهوم بجملة واسعة من العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، والتي تصب جميعها في تحقيق مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات (عتشاش و بالوالي، 2014).

تُعرّف الحوكمة بأنها: المبادئ والأساليب التي تُطبق في إدارة وتنفيذ السياسات والتشريعات داخل المنظمة (غانم، 2021)، أما المفهوم الإداري الشامل للحوكمة فهو: نظام يضبط عمل الأجسام الإدارية المتنوعة عبر قوانين، وأنظمة، وإجراءات تهدف لتحقيق التميز والجودة في الأداء من خلال اختيار وتنفيذ الخطط والأدوات المناسبة بكفاءة، وإدارة التواصل والعلاقات بين الأقسام لتحسين مستوى الأداء وفق أحدث المعايير التي تضمن الشفافية والعدالة (الهباهبة، 2020).

بناءً على هذه التعريفات، يمكن للباحث أن يحدد الحوكمة على المستوى الإجرائي، بما يتوافق مع دراسته، بأنها: مجموعة من الأبعاد المحورية التي تشمل: الاستجابة، الكفاءة والفاعلية، الشفافية، المساءلة، المساواة والشمولية، التوافق والإجماع، المشاركة، سيادة القانون، والتي تُطبقها مؤسسات القطاع العام.

الحوكمة في القطاع العام هي: مجموعة التشريعات، السياسات، الإجراءات، والضوابط التي تؤثر وتحدد الآلية التي تُوجّه وتُدار بها دوائر القطاع العام. الهدف من ذلك هو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة مهنية وأخلاقية، ضمن آليات واضحة للمتابعة والتقييم والمساءلة لضمان الفعالية والكفاءة في الأداء من جهة، وتقديم خدمات حكومية عادلة من جهة أخرى (بوسليماني و ضريفي، 2019).

يعرفها الباحث كذلك بأنها: تضافر الجهود بين كافة الأطراف المعنية في القطاعات الحكومية، من خلال التشريعات والسياسات المعتمدة، بهدف تحقيق أهداف تلك القطاعات بكفاءة ومهنية، مع العمل على منع الأزمات التي قد تؤدي إلى هدر المال العام وزعزعة الاستقرار الإداري.

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة في القطاع العام

توضح الحوكمة آليات عمل الدوائر الحكومية، مثل كيفية صنع قراراتها، تنظيم شؤونها، وإدارة مواردها بهدف تحقيق النتائج المرجوة. واستناداً إلى العديد من المعايير والمصادر المعترف بها دولياً، تشمل المبادئ التي يُستند إليها في تقييم ممارسات الحوكمة ما يلي: الكفاءة والفاعلية، الشفافية، المساءلة، المساواة والعدالة، المشاركة، سيادة القانون.

أ. المساءلة:

تعتبر المساءلة من أهم ركائز الحوكمة الرشيدة، إذ تعرف بأنها نظام من الممارسات يهدف إلى بناء نهج قائم على المراقبة والمحاسبة الفعالة، هذا المبدأ يتجاوز مجرد الإبلاغ عن الأداء ليصبح التزاماً بتقديم تبرير عقلاني ومقنع للتصرفات والقرارات المتخذة. تتطلب المساءلة من الدائرة الحكومية وإدارتها وموظفيها الخضوع للمحاسبة عن أدائهم، وتستلزم وضع إجراءات صارمة لضمان تنفيذ عمليات المحاسبة واتخاذ التدابير اللازمة ضد أي تجاوزات للتشريعات والأنظمة ومدونات السلوك المهني. كما تمكن المساءلة الجهات المختصة، وحتى منظمات المجتمع المدني والمواطنين، من المشاركة المباشرة أو غير المباشرة في الرقابة لضمان تقديم الخدمات بكفاءة والاستغلال الأمثل للموارد. ولتحقيق هذه الفعالية، يجب أن تتضمن المساءلة تحديداً واضحاً للأدوار والمهام والصلاحيات لجميع الأطراف ضمن الأطر التنظيمية والتشريعية، مما يدعم وضوح التسلسل الهرمي للعلاقات ويعزز مبدأ الفصل بين السلطات (ربايعة و عبيد، 2020).

وهنا لا بد من التنويه أنه تأتي المواد77 –80 من (القانون الأساسي الفلسطيني) لتجسد مبدأ المساءلة وتترجمه إلى آليات تشريعية وإجرائية ملزمة على أعلى مستوى تنفيذي، تقدم أحكام حجب الثقة، بدءاً من حق المجلس التشريعي في طرح الثقة واستجواب الحكومة (المادة 77) حتى إنهاء ولايتها (المادة 78)، الأداة الحاسمة للمساءلة السياسية، حيث تضمن خضوع السلطة التنفيذية للمحاسبة عن أدائها السياسي والإداري، وتفعل التدابير الصارمة ضد أي إخفاقات، مما يدعم وضوح الفصل بين السلطات. وفي المقابل، تركز المادة

(80) على المساءلة الأخلاقية والمالية؛ فإلزام الوزراء بتقديم إقرار الذمة المالية ومنعهم من تضارب المصالح (كالحظر على ممارسة التجارة أو التعامل مع أملاك الدولة) هو إجراء وقائي صارم يهدف إلى وضع إجراءات صارمة لضمان النزاهة وحماية الموارد العامة. وهكذا، فإن القانون الأساسي لا يكتفي بالإعلان عن المساءلة، بل يكرسها عبر آليات تضمن محاسبة السُلطة التنفيذية سياسياً ومالياً.

ب. الشفافية:

تُعتبر الشفافية ضرورة حتمية لوضوح إدارة الدائرة بجميع مستوياتها فيما يتعلق بإجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن معايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني ومتاح للجميع على قدم المساواة. ينطبق هذا المبدأ أيضًا على القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة القضايا العامة والسياسات المتبعة. تعتمد الشفافية على توافر بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة ومحدّثة باستمرار، بالإضافة إلى توضيح حقوق وواجبات المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة. تتطلب الشفافية أيضًا وضع ضوابط وإجراءات تلزم الدائرة بتوثيق المعلومات والقرارات المتعلقة بعملها وموظفيها، ونشر المعلومات بشكل دوري وواضح وشامل، مع ضمان إفصاحها للجمهور في الوقت المناسب لإبقائهم على اطلاع. كما تشمل تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق وفقًا للتشريعات التي تضمن الوصول إلى المعلومات عند الطلب، مع الحفاظ على سرية البيانات التي تتطلب ذلك (البلوي، 2016).

ج. المشاركة:

يعد مبدأ المشاركة أساسياً للحوكمة الرشيدة، ويُعرّف بأنه إتاحة الفرصة لجميع أطراف العلاقة—سواء داخلياً أو خارجياً—لعب دور فعال في عملية صنع القرار داخل الدائرة الحكومية. يتجسد ذلك في المساهمة في إعداد، وتطوير، ومراقبة، وتقييم السياسات والتشريعات، حيث يتطلب هذا المبدأ وضع إجراءات لضمان قيام الإدارة الحكومية بإجراء مشاورات منتظمة تؤسس لحوار حقيقي وفعال، يتم عبره نشر المعلومات الواضحة والكافية وتلقي الملاحظات والتوصيات وتحليلها. إن تفعيل المشاركة يضمن أن تكون القرارات

الحكومية شـــاملة وممثلة لمصـــالح المجتمع المتنوعة، مما يعزز شـــرعية الأداء وكفاءة اســـتخدام الموارد (ربايعة و عبيد، 2020).

تأتي المادة 26 من (القانون الأساسي الفلسطيني) لتشكل الضمانة الدستورية لحق المواطنين في المشاركة، حيث تنص على "للفلسطينيين حق المشاركة في الحياة السياسية أفراداً وجماعات" وتفصّل هذا الحق. هذا النص القانوني هو الإطار الذي يمكّن من تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة. فالفقرات التي تكفل حق تشكيل الأحزاب والنقابات (الفقرتان 1 و2) تتيح الآليات المؤسسية لتجميع الآراء والمساهمة في مراقبة وتقييم السياسات. كما أن ضمان حقوق التصويت والترشيح (الفقرة 3) وعقد الاجتماعات العامة (الفقرة 5) يضمن الحق في الحوار الفعال وتداول المعلومات اللازمة للتأثير في عملية صنع القرار. بالتالي، توفر المادة (26) البنية التحتية الدستورية، بينما يقدم مبدأ المشاركة المنهجية التطبيقية، مما يضمن أن تكون القرارات الحكومية قانونية وتشاركية في آن واحد.

د. سيادة القانون:

يعد مبدأ سيادة القانون ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة، ويقوم على أساس أن جميع الأفراد، والمؤسسات، والكيانات، والدولة ذاتها، مسؤولون وخاضعون للقانون على قدم المساواة. هذا المبدأ يتطلب توفير آليات المساءلة والمحاسبة الفعالة، والاحتياج إلى قضاء مستقل يضمن تطبيق القانون بنزاهة وعدالة. كما يشترط المبدأ وجود إطار تشريعي سليم يتسم بالوضوح، والانسجام، وعدم التعارض، لضمان تطبيق القانون بشكل متوقع وموثوق. إن الهدف الأساسي لسيادة القانون في الحوكمة هو منع التعسف الإداري، وتعزيز الثقة العامة، وضمان أن تكون المرجعية العليا في اتخاذ القرارات هي القانون نفسه (دهليس و كاسحي، 2022).

ويجد الباحث أنه لتحقيق سيادة القانون، تؤكد الحوكمة على الجودة التشريعية، فجميع مهام الدوائر الحكومية وصلاحياتها يجب أن تستند إلى سند تشريعي واضح وشامل، وأن تكون هذه التشريعات خالية من أي ثغرات قانونية وتنسجم مع الاتفاقيات الدولية. كما أن المبدأ يتطلب ضمان "اليقين القانوني"، وهو التزام الإدارة

والموظفين بتطبيق التشريعات المعمول بها بدقة متناهية عند اتخاذ أي قرار. وهذا الإجراء يضمن أن يكون الخضوع للقانون خضوعًا لقواعد ثابتة ومستقرة، مما يعزز التنبؤ بالإجراءات الحكومية ويحد من التقدير الشخصي للسلطة.

تأتي المادة 6 من (القانون الأساسي الفلسطيني) لتكون التأكيد الدستوري الأعلى لمبدأ سيادة القانون، حيث توفر الإلزام الدستوري الشامل بخضوع كل مكونات الدولة والمجتمع للقانون، وتجعل منه الشرط الأساسي لشرعية نظام الحكم. وبالتالي، فإن متطلبات الحوكمة الرشيدة، المتعلقة بالمساءلة والقضاء المستقل واليقين القانوني، تمثل الآليات التنفيذية لترجمة هذا النص الدستوري (المادة 6) إلى واقع عملي يضمن العدالة والكفاءة في إدارة الشأن العام.

و. الكفاءة والفاعلية:

تركز الكفاءة على الاستغلال الأمثل للموارد (مثل الجهد، والوقت، والتكلفة) لتحقيق الأهداف لكن بأقل قدر من الموارد الممكنة، ويتحقق ذلك بتدريب الموظفين الحكوميين لتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية، وضمان أن التعيين والترقية تتم بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والإنصاف. أما الفاعلية، فتعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة (الحصري، 2024).

وعليه نجد أن الكفاءة هي عملية مستمرة منذ بداية العمل، بينما الفاعلية هي النتيجة النهائية المحققة، فمن الضروري الربط بين الكفاءة والفاعلية؛ فغياب هذا المبدأ يمكن أن يعيق تحقيق القطاع الحكومي لأهدافه.

ز. المساواة والعدالة:

يشير مفهوم المساواة إلى امتلاك جميع الأفراد، رجالاً ونساءً، فرصًا متساوية وعادلة لتحسين رفاهيتهم (الحصري، 2024)، ويعرفها الباحث على المستوى الإجرائي بأنها عدم التمييز بين الأفراد على أساس

الأصل أو اللغة أو العرق أو الرأي السياسي أو الإعاقة أو الجنس، فالإنسانية جمعاء متساوية في التكاليف والأعباء العامة والحقوق والحريات، تعتبر المساواة بين الناس من المبادئ بالغة الأهمية.

أما العدالة فيقصد بها العدل الاجتماعي، الذي يضمن لكل المواطنين فرصة تحسين أوضاعهم، مع إعطاء أولوية للسياسات التي تهدف إلى تحسين أوضاع الفئات المحرومة لضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وأمنهم المجتمعي (الحصري، 2024). ويُعبّر الباحث عن هذا المفهوم بالعدالة في التوزيع، أي حصول الجميع على حقوقهم بالتساوي، مثل الدخل والتعليم والخدمات الصحية، والحق في شغل المناصب العامة.

وهنا لا بد من التنويه أن المادة 9 من (القانون الأساسي الفلسطيني) تجسد الشرط الدستوري الأولي والأهم لتفعيل هذا المبدأ، حيث تكرس المادة بشكل مباشر المكون الخاص بالمساواة الإجرائية وعدم التمييز، فبتحريم التمييز بجميع أشكاله المذكورة، توفر المادة (9) الأساس القانوني الذي يلزم جميع السلطات بأن تتعامل مع الأفراد بالتساوي في الحقوق والحريات، وهو ما يشمل حقهم في تقلد المناصب العامة والوصول إلى الخدمات.

وعليه، تتكامل المادة (9) مع مبدأ العدالة والمساواة حيث توفر المادة الشرعية الدستورية التي تضمن أن القوانين نفسها ليست تمييزية، هذا الأساس القانوني الثابت هو ما يمكّن الحوكمة من تحقيق هدفها الأعمق: العدالة التوزيعية والاجتماعية. فلا يمكن للحكومة أن تطبق سياسات إنصاف –مثل إعطاء أولوية للفئات المحرومة– ما لم يكن هناك اعتراف دستوري راسخ بمساواة هذه الفئات في الحقوق الأساسية. وبالتالي، تعد المادة (9) هي نقطة الانطلاق القانونية التي تضمن أن تكون جميع السياسات التوزيعية للحكومة مبنية على أساس من المساواة والعدل.

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة في القطاع العام

تكتسب الحوكمة في القطاع العام أهمية قصوى نظرًا لسعيها الحثيث نحو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تسعى لتفعيل المساءلة عبر إرساء معايير الحكم الرشيد في القطاع العام، والذي يمتلك

نظامًا رقابيًا يعزز الأداء ويحارب السلوكيات غير السليمة، مما يؤدي إلى تجسيد مبادئ الحوكمة على أرض الواقع وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر فعالية على مستويات متعددة (ربايعة و عبيد، 2020).

لقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أهمية الحوكمة في القطاع العام، ومن أبرز ما أورده (ماضي، 2021) في هذا الصدد:

- تقليص حجم الفساد الإداري المنتشر في القطاعات الحكومية عبر تعزيز الشفافية والمساءلة.
- تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية من خلال المساهمة في وضع قوانين وقواعد تشكل إطارًا تنظيميًا لها.
- المساهمة في رفع كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات الحكومية، حيث تساعد الحوكمة في تقييم أداء السياسات والمبادرات الحكومية، وتحديد نقاط الضعف، وإعادة هيكلة الإجراءات لتقليل التعقيدات وتحسين سرعة التنفيذ .
- الاستخدام الفعال للموارد حيث تساهم الحوكمة في وضع آليات تضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة وتقليل الهدر، مما يساهم في تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتحسين جودتها.
- بناء الثقة المجتمعية عبر إشراك المواطنين والخبراء والمجتمع المدني، حيث تعزز الحوكمة الشعور بالشراكة في صنع القرار، مما يؤدي إلى تعزيز الاستقرار الاجتماعي والسياسي.
- تساعد في تبني نماذج حديثة لاتخاذ القرارات، مثل الحكومة الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتطوير القدرات البشرية للموظفين.
- تضمن التزام المؤسسات الحكومية بالأنظمة والتشريعات، مما يساعد في منع التجاوزات والمخالفات وتعزيز الرقابة الداخلية .
- تحديد المهام والمسؤوليات والحقوق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة الحكومية بهدف الارتقاء بأداء الموظفين.

إن وجود الأطر التشريعية الناظمة لعمل الدوائر الحكومية ييسر تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وإدارة برامجها بشكل مدروس، مما يمكنها من تحقيق الأداء المميز وبالتالي تصنف هذه الدوائر على أنها ذات حوكمة جيدة. تتمثل الغاية الرئيسة للحوكمة في القطاع العام في تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة عبر تحقيق مجموعة من الأهداف، منها (بوسليماني و ضريفي، 2019):

- الارتقاء بنسبة رضا المواطنين عن خدمات القطاع العام.
- تطبيق مبدأ المساءلة على الدوائر الحكومية والعاملين فيها وضمان الالتزام الصارم بالقوانين والأنظمة.
- إرساء مبدأ النزاهة والشفافية في استخدام السلطة وإدارة موارد الدولة والمال العام، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض شخصية.
- تحقيق مبدأ العدالة من خلال تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين.
- حماية الملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات الصلة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوطنية، وضمان الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- تطوير قدرات الدوائر الحكومية عبر تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي من خلال المتابعة والتقييم المستمرين.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس جودة الحوكمة في القطاع العام

وضع البنك الدولي مجموعة من المؤشرات العالمية لقياس جودة الحوكمة في القطاع العام، والتي تُعرف اختصاراً باسم WGI (Worldwide Governance Indicators)، هذه المؤشرات تمثل أدوات تحليلية تقيس فعالية الحكومات، وتُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة الإدارية للدول وهي كالتالي (مبروكي و بن عيسى، 2023):

أ. المساءلة والتمثيل السياسي:

هذا المؤشر يتجاوز مجرد المشاركة في الانتخابات، بل يقيس مدى تمكين المواطنين من التعبير عن آرائهم واختيار قادتهم، ومدى قدرة المجتمع على محاسبة الحكومة على قراراتها وأدائها، كما يشمل ذلك حق المواطنين في تشكيل الجمعيات، والمشاركة في الاحتجاجات السلمية، ووجود أنظمة انتخابية نزيهة وشفافة (مبروكي و بن عيسى، 2023).

ب. الاستقرار السياسي وغياب العنف:

يعمل هذا المؤشر على قياس حالات العنف المباشرة ويقوم على التنبؤ بمدى احتمالية عدم الاستقرار السياسي الذي قد يؤدي إلى العنف، الأمر الذي يعكس قدرة الحكومة على الحفاظ على الأمن والنظام، وتجنب الصراعات السياسية التي قد تعيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لكون البيئة المستقرة تعتبر ضرورية للاستثمار والثقة في المؤسسات الحكومية (مبروكي و بن عيسى، 2023).

ج. كفاءة الحكومة:

يركز هذا المؤشر على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء الإداري، كما يقيس قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات العامة بفعالية، وجودة الخدمة المدنية، ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية غير المهنية. بعبارة أخرى، هو يقيّم ما إذا كانت الحكومة قادرة على العمل بشكل سليم، وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين (مبروكي و بن عيسى، 2023).

د. الجودة التنظيمية:

يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى ملاءمة السياسات الحكومية للقطاع الخاص، وقدرتها على تعزيز بيئة استثمارية مواتية، فهو يقيس ما إذا كانت القوانين واللوائح تسهل النمو الاقتصادي، أو تُشكّل عقبة أمامه، كما تشمل أيضاً مدى قدرة الحكومة على تطبيق هذه اللوائح بإنصاف وشفافية دون تمييز (مبروكي و بن عيسى، 2023).

هـ. سيادة القانون:

يعد هذا المؤشر أساس الحوكمة الرشيدة، فهو يقيس مدى الانصياع والامتثال لأحكام القانون، ومن ثم مدى ثقة الأفراد في القواعد القانونية الحاكمة للمجتمع، والتزامهم بها، ويشمل ذلك استقلالية القضاء، وحماية حقوق الملكية، وإنفاذ العقود، ووجود نظام قانوني عادل وموثوق، فوجود سيادة القانون يشجع على الاستثمار، ويعزز الشعور بالأمان لدى المواطنين (مبروكي و بن عيسى، 2023).

و. مكافحة الفساد:

يعتبر هذا المؤشر أحد أهم ركائز الحوكمة، فهو يقيس حجم الفساد في مؤسسات الدولة، ومدى قدرة الحكومة على مكافحته، ويركز على استغلال المناصب العامة لتحقيق مصالح شخصية، ووجود الرشوة، وسوء استغلال النفوذ، كما يعتبر الفساد عائقاً أساسياً أمام التنمية المستدامة، ولهذا يعتبر قياسه ومكافحته أمراً جوهرياً (مبروكي و بن عيسى، 2023).

المطلب الثاني: إدارة المخاطر

سيتم في هذا المطلب بيان مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها للقطاع العام، ثم الانتقال لبيان مبادئ إدارة المخاطر وتوضيح أنواع المخاطر التي تواجه القطاعات العامة، وأخيراً بيان المراحل التي تمر بها تلك العملية وتوضيح أدوات واستراتيجيات إدارة تلك المخاطر.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في القطاع العام

عرف الفقهاء إدارة الخطر: بأنها أسلوب علمي ومنظم للتعامل مع التحديات التي قد تواجه الأفراد أو المؤسسات، والتي تحمل في طياتها احتمالية الخسارة، وتهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى حماية الموارد والدخل، التحكم في مصادر الخطر، تقليل احتمالية وقوعها، والحد من حجم تأثيرها عند حدوثها، ذلك كله بهدف ضمان استمرارية العمل وتحقيق أقصى درجات الاستقرار ومنع التوقف (المهدي، 2013).

ومنه يرى الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر تقليل التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة وتعظيم الاستفادة من الفرص.

وتعد إدارة المخاطر على مستوى القطاع العام عملية حيوية ومنهجية تهدف إلى تحديد، تقييم، معالجة، ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية، وتتجاوز إدارة المخاطر في هذا السياق مجرد الاستجابة للأحداث السلبية؛ بل هي عملية استباقية تسعى إلى بناء المرونة وتعزيز قدرة الحكومة على التكيف مع التحديات المتغيرة (محمد، 2011).

ومنه يرى الباحث أن إدارة المخاطر تمكن الجهات الحكومية من اتخاذ قرارات مستنيرة حول تخصيص الموارد، تطوير السياسات، وتصميم البرامج، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المحتملة للمخاطر على المواطنين، جودة الخدمات، الاستدامة المالية، والمساءلة العامة. ومن هذا المنطلق، يكمن الهدف الأسمى في حماية الأصول العامة، تعزيز ثقة المواطنين في الأداء الحكومي، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية والاجتماعية بكفاءة وشفافية.

وفيما يتعلق بأهمية إدارة المخاطر للقطاع العام، تمثل إدارة المخاطر ركيزة أساسية للحكم الرشيد والفعالية في القطاع العام، حيث تتجلى أهميتها في النقاط التالية (الحسيني، 2023):

- ضمان الاستدامة عن طريق تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لإدارتها، الأمر الذي يساعد على ضمان استدامة الخدمات الحكومية واستقرار، واستمرارية الأعمال.
- زيادة المرونة والموثوقية عبر الإدارة الفعالة للمخاطر وإرشاد العمليات وصنع القرار بناء على المعرفة المتاحة.
- تقليل التكلفة والهدر من خلال تحليل المخاطر، يمكن تحديد مجالات التحسين والتركيز على تخصيص الموارد بكفاءة، مما يقلل من التكاليف.

- تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ، وذلك لمساعدتها المؤسسات العامة على تطوير خطط طوارئ محددة ومستنيرة، مما يعزز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات والكوارث بشكل فعال.
- تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث تعمل على توفير معلومات مهمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ومبنية على التحليل، مما يزيد من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- الامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها، مما يقلل من مخاطر الدعاوى القضائية.
- تعزيز القدرة على التكيف فتكون مرنة في الاستجابة للتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين الكفاءة والفعالية من خلال الحد من الاضطرابات وتحسين اتخاذ القرار.
- تعزيز التواصل والتعاون عبر تشجيع التعاون الداخلي والتواصل بين الوظائف والإدارات المختلفة داخل المنظمة.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر في القطاع العام

تعتمد إدارة المخاطر في القطاع العام على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فعاليتها واستدامتها، هذه المبادئ تتجاوز كونها مجرد خطوات إجرائية، بل هي أطر عمل متكاملة يجب أن تكون جزءاً من ثقافة المؤسسة، وهنا لا بد من بيان **المبادئ الأساسية** التي تعتمد إدارة المخاطر عليها في القطاعات العامة (الحسيني، 2023):

1. التكامل:

تعتبر إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من جميع عمليات المنظمة واستراتيجياتها، وهذا يعني دمجها في كل مرحلة من مراحل التخطيط، واتخاذ القرارات، وتنفيذ المشاريع. فعلى سبيل المثال، عند وضع ميزانية جديدة لمشروع حكومي، يجب أن يتم تقييم المخاطر المحتملة (مثل تقلبات الأسعار أو التأخير في الإنجاز) من البداية، وليس بعد وقوعها.

2. الشمولية:

على إدارة المخاطر أن تكون شاملة ومتعددة الأبعاد لتغطي جميع جوانب المؤسسة، حيث لا تقتصر المخاطر على الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضًا المخاطر التشغيلية (مثل تعطل الأنظمة الإلكترونية)، والمخاطر البشرية (مثل فقدان الموظفين ذوي الخبرة)، والمخاطر الاستراتيجية (مثل عدم تحقيق الأهداف طويلة المدى)، فهذا المبدأ يتطلب إشراك جميع الأقسام والمستويات الإدارية في عملية تحديد المخاطر وتقييمها.

3. الاستمرارية:

تعد إدارة المخاطر عملية مستمرة، أي يجب أن تراقب المخاطر وتقيَّم بانتظام على مدار العام، لأن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تتغير باستمرار، فهذا المبدأ يتطلب وجود آليات للرصد والمراجعة الدورية، لضمان أن تبقى استراتيجيات التعامل مع المخاطر فعالة وملائمة للتطورات الجديدة.

4. الشفافية:

تعد الشـفافية مبدأً أسـاسـيًا في القطاع العام، لكونها تبني الثقة مع الجمهور. وفي إدارة المخاطر، تعني الشـفافية "الإفصـاح عن المخاطر الرئيسـية التي تواجه المؤسـسـة والخطوات المتخذة للتعامل معها"، وهذا يساعد أصـحاب المصـلحة (مثل المواطنين، والبرلمان، والجهات الرقابية) على فهم التحديات وتقدير جهود المؤسسة في إدارتها بفعالية.

5. الاستناد إلى البيانات:

تستند قرارات إدارة المخاطر إلى البيانات والأدلة، وليس إلى التقديرات أو الافتراضات الشخصية، وهذا يعني استخدام أدوات تحليلية لتقييم احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها المحتمل. على سبيل المثال، يمكن استخدام البيانات التاريخية لحوادث سابقة للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع خطط استجابة أكثر دقة.

6. التكيّف:

على عملية إدارة المخاطر أن تكون مرنة وقابلة للتكيّف مع التغيرات، ففي القطاع العام، يمكن أن تتغير الأولويات والسياسات بسرعة، مما يتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على تعديل استراتيجياتها في إدارة المخاطر بناءً على هذه التغيرات، وعليه يضمن المبدأ يضمن أن تبقى المؤسسة مستعدة للتعامل مع أي تحديات غير متوقعة.

الفرع الثالث: أنواع المخاطر

بعد استعراض مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها كعملية محورية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات العامة، يصبح من الضروري التعمق في فهم طبيعة المخاطر المختلفة التي قد تواجهها، إن إدراك تنوع هذه المخاطر وتصنيفاتها يسهم بشكل كبير في بناء استراتيجيات فعالة للتعامل معها، وتحديد الأدوات المناسبة للتخفيف من آثارها. فالمخاطر ليست كلها متشابهة، وتصنيفها يساعد في تسليط الضوء على مصادرها المحتملة، طرق ظهورها، ومجالات تأثيرها المتعددة على الأداء التنظيمي ضمنها (Bentahar & Rifai, 2022).

بناءً عليه، تشمل المخاطر في القطاع العام نطاقًا واسعًا إلا أننا في هذه الدراسة نسعى لتسليط الضوء على المخاطر التالية:

أولاً: المخاطر الاستراتيجية: المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، وتُهدد استدامة وجودها أو فعاليتها في أداء رسالتها العامة، هذه المخاطر لا تنبع بالضرورة من العمليات اليومية، بل هي نتاج عوامل بيئية داخلية أو خارجية تؤثر على التوجهات الكبرى، القرارات الأساسية، والقدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، كما ترتبط بفشل المؤسسة في اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن مسارها المستقبلي، أو في التكيف مع البيئة المتغيرة التي تعمل ضمنها (Bentahar & Rifai, 2022).

تشمل المخاطر الاستراتيجية في القطاع العام مجموعة واسعة من التحديات، منها (البلوي، 2016):

- **المخاطر السياسية والقانونية:** مثل التغيرات المفاجئة في السياسات الحكومية، التشريعات الجديدة، التعديلات الدستورية، أو التغيرات في الأولويات الوطنية التي قد تجعل الأهداف الاستراتيجية القائمة غير ذات صلة أو غير قابلة للتحقيق (البلوي، 2016).
- **المخاطر الاقتصادية والمالية:** تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه القطاع العام، فالحكومات بوصفها الجهة المسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية وتحقيق التنمية، تتأثر بشكل مباشر بتقلبات الظروف الاقتصادية وتحديات إدارة الموارد المالية. تتجاوز هذه المخاطر مجرد الخسائر المادية، لتشمل القدرة على الوفاء بالالتزامات الاجتماعية والاقتصادية، والحفاظ على استقرار المالية العامة. تتجسد المخاطر الاقتصادية في عوامل خارجية كالتغيرات في الأسواق العالمية، التضخم، أو تقلبات أسعار السلع، بينما ترتبط المخاطر المالية بالتحديات الداخلية كالعجز في الموازنة، إدارة الدين العام، والقدرة على تحقيق الإيرادات الكافية (البلوي، 2016).
- **المخاطر التكنولوجية والابتكارية:** تتعلق بالفشل في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، عدم القدرة على تبني التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات، أو ظهور تقنيات مدمرة قد تُغير طبيعة تقديم الخدمات الحكومية بالكامل (البلوي، 2016).
- **مخاطر السمعة والثقة:** تنشأ هذه المخاطر من تدهور ثقة الجمهور في الأداء الحكومي، فضائح الفساد، الأخطاء الكبرى في السياسات، أو عدم الشفافية، مما يؤثر على شرعية المؤسسة وقدرتها على كسب الدعم العام لتنفيذ استراتيجياتها (البلوي، 2016).
- **ضعف القيادة والتخطيط:** يرتبط هذا بعدم وجود رؤية واضحة، فشل القيادة في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة، عدم كفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي، أو عدم القدرة على ترجمة الرؤى إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ (البلوي، 2016).

ومنه يرى الباحث أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تتطلب قدرة عالية على التفكير المستقبلي، تحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، تقييم الافتراضات التي بنيت عليها الاستراتيجيات، وبناء مرونة تنظيمية تمكن المؤسسة الحكومية من التكيف وتعديل مسارها لتحقيق أقصى قدر من القيمة العامة في ظل التحديات المتغيرة.

ثانياً: المخاطر التشغيلية: وهي المخاطر الناتجة عن فشل العمليات والإجراءات الداخلية، الأنظمة، الأشخاص، أو العوامل الخارجية غير المتوقعة التي تؤثر على قدرة الجهات الحكومية على أداء مهامها وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية، هذه المخاطر لا ترتبط بالضرورة بالقرارات الاستراتيجية الكبرى (مخاطر استراتيجية) أو التقلبات المالية في الأسواق (مخاطر مالية)، بل تنبع من صميم الأنشطة اليومية والتشغيلية للمؤسسة (Bentahar & Rifai, 2022).

وتتمثل المخاطر التشغيلية في القطاع العام في عدة أبعاد، منها على سبيل الذكر لا الحصر (البلوي، 2016)؛ (Bentahar & Rifai, 2022):

- **مخاطر السياسات:** ويشمل ذلك الأخطاء في تنفيذ السياسات والإجراءات المتبعة، عدم كفاية أو وضوح الإجراءات، وجود تعقيدات بيروقراطية تؤدي إلى تأخير أو تعطيل الخدمات، أو الفشل في تطبيق المعايير واللوائح.
- **مخاطر التكنولوجيا:** يرتبط هذا بالخلل في أنظمة تكنولوجيا المعلومات، تعطل الشبكات، فقدان البيانات، الهجمات السيبرانية، أو عدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية لدعم العمليات الحكومية، مما يؤثر على قدرة الجهة على معالجة المعاملات أو تقديم الخدمات الرقمية.
- **مخاطر الإدارة:** يمكن أن تنشأ المخاطر التشغيلية من الأخطاء غير المتعمدة للموظفين، نقص الكفاءات والتدريب، سوء السلوك أو الإهمال، عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية، أو ضعف الإشراف الإداري الذي يؤدي إلى هدر الموارد أو الفشل في تحقيق الأهداف.

- **مخاطر الامتثال:** عدم الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير التنظيمية المعمول بها في القطاع العام، مما قد يؤدي إلى غرامات، عقوبات قانونية، أو فقدان الثقة العامة.

بناءً على ما سبق يجد الباحث أن هدف إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع العام هو تحديد نقاط الضعف، ووضع ضوابط وإجراءات للحد من احتمالية وقوعها أو التخفيف من آثارها في حال حدوثها، لضمان استمرارية الخدمات الحكومية، وحماية الموارد العامة، وتعزيز الثقة في الأداء الحكومي.

الفرع الرابع: مراحل إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر عملية ديناميكية ومنهجية تهدف إلى التعامل الفعال مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، سواء كانت تهديدات أو فرصًا، لا تقتصر هذه العملية على خطوة واحدة، بل هي دورة متكاملة من خمس مراحل أساسية تضمن استمرارية التحسين والتعامل الاستباقي مع البيئة المتغيرة. تبدأ هذه الدورة بتحديد المخاطر، مرورًا بتحليلها وتقييمها، وصولًا إلى وضع خطط المعالجة ومتابعة فعاليتها، مما يشكل إطارًا شاملًا لتعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها (فاري، 2021).

أولاً: تحديد المخاطر:

تُمثل مرحلة تحديد المخاطر نقطة الانطلاق في أي عملية لإدارة المخاطر، ففي هذه الخطوة يتم التركيز على التعرف على جميع الأحداث أو الظروف المحتملة التي قد تؤثر إيجابًا أو سلبًا على أهداف المشروع أو المنظمة، ويتطلب ذلك نظرة شاملة واستكشافًا دقيقًا لكل الجوانب التشغيلية، المالية، الاستراتيجية، والبيئية. يمكن أن تُستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات في هذه المرحلة، مثل العصف الذهني لجمع الأفكار من فريق العمل، وتحليل قوائم المراجعة المستوحاة من مشاريع سابقة، أو فحص المستندات والخطط بحثًا عن نقاط ضعف محتملة. الهدف الأسمى هنا هو الكشف عن أكبر عدد ممكن من المخاطر قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية، وينتج عن هذه المرحلة عادةً قائمة أولية شاملة بالمخاطر المحتملة التي تحتاج إلى مزيد من الفحص (الهباهبة، 2020).

ثانياً: تحليل المخاطر:

بعد تحديد قائمة المخاطر، تأتي مرحلة تحليل المخاطر بهدف فهم طبيعة كل خطر وتقدير حجم تأثيره المحتمل. تُقسم هذه المرحلة عادةً إلى شقين رئيسيين: التحليل النوعي والتحليل الكمي. يركز التحليل النوعي على تقييم أولوية المخاطر بناءً على تقديرات غير رقمية لاحتمالية حدوثها وشدة تأثيرها، وتُستخدم هنا أدوات مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير لتصنيف المخاطر وتحديد أي منها يستدعي اهتمامًا عاجلاً. أما التحليل الكمي، فيُستخدم عندما تكون هناك حاجة لتقديرات رقمية أكثر دقة لتأثير المخاطر على أهداف محددة مثل التكلفة أو الجدول الزمني، وذلك باستخدام تقنيات إحصائية ومحاكاة مثل تحليل مونت كارلو، يمكّن هذا التحليل المؤسسات من تحديد المخاطر الأكثر أهمية والبدء في فهم الأبعاد المحتملة لتأثيرها (Kapuscinska & Matejun, 2014).

ثالثا: تقييم المخاطر:

تتبع مرحلة التحليل خطوة تقييم المخاطر، وهي عملية حاسمة لتحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر التي تم تحليلها مقبولة ضمن شهية المخاطرة للمنظمة أو المشروع. في هذه المرحلة، تُقارن المخاطر التي تم تحديدها وتحليلها بمعايير محددة مسبقًا لتحديد ما إذا كانت تقع ضمن الحدود المقبولة أو إذا كانت تتطلب استجابة فورية. يهدف التقييم إلى تحديد الأولويات بوضوح: أي المخاطر يجب معالجتها بشكل استباقي، وأيها يمكن مراقبته عن كثب، وأيها يمكن قبوله نظرًا لضآلة احتماليته أو تأثيره مقارنة بتكلفة معالجته. هذه المرحلة هي التي تُحدد المسار الذي ستسلكه المنظمة للتعامل مع كل خطر (Kapuscinska & Matejun, 2014).

رابعا: معالجة المخاطر:

تعد مرحلة معالجة المخاطر هي النقطة التي يتم فيها تطوير وتنفيذ استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية، هنا يتم اتخاذ القرارات بشأن كيفية التعامل مع كل خطر لتقليل التهديدات أو تعظيم الفرص.

للمخاطر السلبية (التهديدات)، يمكن للمنظمة اختيار التجنب (إزالة مصدر الخطر بالكامل)، أو التخفيف (تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تأثيره)، أو التحويل (نقل مسؤولية الخطر إلى طرف ثالث)، أو القبول (التعامل مع العواقب إذا حدث الخطر). بالنسبة للمخاطر الإيجابية (الفرص)، قد تختار المنظمة الاستغلال (لضمان حدوث الفرصة)، أو التعزيز (لزيادة احتمالية حدوثها)، أو المشاركة (مع طرف آخر لتحقيق أقصى استفادة)، أو القبول. الهدف هو وضع خطط عمل واضحة لكل خطر، مع تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية (الهباهبة، 2020).

وهنا لا بد من بيان أن تلك المرحلة –معالجة المخاطر– تحتاج أدوات واستراتيجيات للتعامل معها، ويجب على الجهة الحكومية اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها، سواء كانت تهديدًا أو فرصة، فهذه الاستراتيجيات تمثل خطة العمل التي تُحدد كيفية الاستجابة للمخاطر بفعالية، وعليه سنتطرق في هذه الجزئية –للضرورة– لبعض تلك الأدوات والاستراتيجيات والتي تتلخص فيما يلي (Kapuscinska & Matejun, 2014):

1. **أدوات أساسية لإدارة المخاطر:** حيث تُستخدم تلك الأدوات في مختلف مراحل إدارة المخاطر:

- سجل المخاطر وهي أداة محورية لتوثيق المخاطر وتفاصيلها، مما يجعله مرجعاً أساسياً للمؤسسة.
- مصفوفة الاحتمالية والتأثير التي تساعد على تقييم المخاطر بشكل بصري لتحديد الأولويات (Bentahar & Rifai, 2022).
- الأدوات التحليلية: تشمل تحليل SWOT لتحديد نقاط الضعف والتهديدات، وتحليل أسباب الجذور لفهم المشكلات وتجنب تكرارها.
- برمجيات إدارة المخاطر الشاملة تُستخدم لأتمتة العمليات وتحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار (البلوي، 2016).

2. استراتيجيات متكاملة للتعامل مع المخاطر: حيث تحدد الاستراتيجيات كيفية استجابة الجهة الحكومية للمخاطر التي تم تحديدها.

أ. استراتيجيات التعامل مع التهديدات:

- **التجنب:** تغيير خطة العمل للقضاء على الخطر تمامًا.
- **التخفيف:** تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تخفيف تأثيره عبر إجراءات وقائية.
- **التحويل:** نقل مسؤولية الخطر إلى طرف ثالث، مثل التأمين.
- **القبول:** الموافقة على تحمل المخاطر منخفضة التأثير أو الاحتمالية (البلوي، 2016).

ب. استراتيجيات التعامل مع الفرص:

- **الاستغلال:** ضمان حدوث الفرصة وتحقيق أقصى استفادة منها.
- **التعزيز:** زيادة احتمالية أو تأثير الفرصة.
- **المشاركة:** الدخول في شراكات لتحقيق أقصى قيمة من الفرصة.
- **القبول:** عدم اتخاذ إجراءات استباقية عندما تكون المنافع متوقعة دون تدخل كبير (Bentahar & Rifai, 2022).

إن تبني نهج استباقي لإدارة المخاطر هو استثمار استراتيجي يضمن حماية المصالح العامة وبناء مستقبل أكثر أماناً للمجتمع.

خامسا: متابعة ومراقبة المخاطر:

المرحلة الأخيرة والجوهرية، فهذه المرحلة مستمرة بطبيعتها حيث لا تتوقف عملية إدارة المخاطر بمجرد وضع خطط الاستجابة. بدلاً من ذلك، تتضمن هذه المرحلة التتبع المستمر للمخاطر المحددة، والتأكد من أن خطط

الاستجابة يتم تنفيذها بفعالية، وتقييم ما إذا كانت تلك الخطط تحقق النتائج المرجوة. الأهم من ذلك، تتضمن هذه المرحلة أيضًا تحديد أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة لتغير الظروف أو لظهور تحديات غير متوقعة. يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري ليعكس الوضع الحالي، ويتم إعداد التقارير الدورية لأصحاب المصلحة. تضمن هذه المراقبة المستمرة أن تبقى المنظمة على اطلاع دائم ببيئة المخاطر، مما يسمح لها بالتكيف وتعديل استراتيجياتها لضمان استمرارية النجاح (Kapuscinska & Matejun, 2014).

المطلب الثالث: التحول الرقمي في سياق المؤسسات الفلسطينية

إن التحول الرقمي لم يعد خياراً تكميلياً، بل يمثل اليوم ضرورة استراتيجية قصوى وركيزة محورية لعملية بناء المؤسسات والقانون في العصر الحديث، حيث ينظر إليه على أنه فرصة ذهبية ليس فقط لترشيد النفقات وتحسين الكفاءة التشغيلية، بل هو أداة فعالة ومباشرة لتعزيز جودة الخدمات الحكومية، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، ويعد أداة فاعلة في مكافحة الفساد. هذا التوجه ينسجم بشكل مباشر مع أجندة فلسطين الرقمية 2030 ومع أولويات الحكومة الفلسطينية، حيث تعد وثائق مثل استراتيجية الحكومة الرقمية 2024–2029 واستراتيجية الرقمنة في قطاع الحكم المحلي بمثابة المرجعيات التي ترسم خارطة طريق وطنية شاملة تهدف إلى الانتقال الكلي نحو نظام حوكمة يضمن الحكم الرشيد. إلى جانب ذلك، يعد مشروع الحكومة الإلكترونية الناتج عن التحول الرقمي وسيلة أساسية لتعزيز تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في القطاع العام الفلسطيني.

بناءً على ما تقدم، سيتناول هذا المطلب مفهوم التحول الرقمي (الفرع الأول)، ثم ننتقل إلى منافعه الجوهرية على الصعيد الحكومي (الفرع الثاني)، متبعاً ذلك بالتحديات التي يواجهها التحول الرقمي في السياق الفلسطيني الخاص (الفرع الثالث)، وأخيراً، يتم تسليط الضوء على أبرز معايير نجاحه في هذا القطاع الحيوي (الفرع الرابع).

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

يخلط في كثير من الأحيان بين التحول الرقمي ومفاهيم أخرى مثل التحول الإلكتروني أو الحوسبة السحابية، إلا أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد إدخال التقنيات، حيث يُعتبر عملية تحول ثقافي وإجرائي عميق يستلزم إعادة تدريب شاملة، وإعادة تنظيم للهياكل الإدارية، وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات. وعليه، يعرّف التحول الرقمي عمومًا بأنه توظيف التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات والأعمال، وذلك من خلال استبدال العمليات اليدوية بعمليات رقمية، أو تحديث التقنيات الرقمية القديمة بأخرى أكثر تطورًا (النحاس و دبا، 2022).

أما على صعيد القطاع العام، فيعدّ التحول الرقمي مشروعاً حكومياً يهدف إلى إحداث تحويل شامل لكافة الخدمات الحيوية والأساسية التي تخدم الأفراد والمؤسسات في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، من شكلها التقليدي إلى صيغتها الإلكترونية، وذلك بالاعتماد على أحدث التقنيات المتطورة (مندورة، 2021).

الفرع الثاني: منافع التحول الرقمي الجوهرية

يقدم التحول الرقمي مجموعة واسعة ومتنوعة من المزايا لكل من الأفراد والمؤسسات الحكومية، لا سيما في السياق الفلسطيني (محمد، 2011)، ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية: يلعب التحول الرقمي دوراً جوهرياً في تقليل نطاق الفساد الصغير، حيث تقلل الأتمتة من التفاعل المباشر والتقدير الشخصي للموظف. والأهم من ذلك، يعد مشروع الحكومة الإلكترونية الناتج عن التحول الرقمي وسيلة أساسية لتعزيز تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في القطاع العام الفلسطيني.
- دعم الحكم الرشيد والمساءلة: يعد التحول الرقمي أداة لترسيخ مبدأ المساءلة، فمن خلال الأتمتة، يتم توحيد مؤشرات الأداء، مما يسهل المراقبة والتدقيق، وهو ما يتوافق مع الأهداف الصريحة في استراتيجية الحكومة الرقمية 2024–2029 التي تسعى إلى نظام حوكمة يحسن أداء الخدمات.

- الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف: يساهم التحول الرقمي بشكل حاسم في أتمتة الإجراءات الطويلة والمعقدة، مما يقلل من الهدر في الوقت والجهد والموارد، ويعمل على الارتقاء بالجودة وتبسيط الإجراءات.

- المرونة واستمرارية الأعمال: يكتسب هذا البعد أهمية خاصة في السياق الفلسطيني، حيث يوفر التحول الرقمي للمؤسسات مرونة أكبر وقدرة على استمرارية الخدمات رغم التحديات الجغرافية والقيود التشغيلية المتغيرة، مما يضمن تقديم الخدمات للمواطنين دون انقطاع، ويسهم في تخفيف الضغط البيروقراطي المزمن.

الفرع الثالث: تحديات التحول الرقمي في القطاع العام الفلسطيني

بعد استعراض المنافع الجمة، من الضروري تسليط الضوء على العقبات التشغيلية والقانونية التي تعترض مسيرة التحول الرقمي. فإلى جانب التحديات العالمية (مركز لندن بريمر سنتر، 2023)، تواجه مسيرة التحول في فلسطين تحديات هيكلية خاصة، تتفاقم حدتها في هذا السياق:

- **الفجوة التشريعية وعدم اكتمال الإطار القانوني:**

يواجه التحول تحدياً يتعلق بـ الفجوة التشريعية وعدم اكتمال الإطار القانوني، فبالرغم من وجود بعض التشريعات الأساسية، إلا أنها غير كافية بمفردها لتوفير بيئة رقمية آمنة وموثوقة، حيث:

1. التأصيل القانوني القائم: توجد تشريعات هامة مثل قرار بقانون رقم (15) لسنة 2017 بشأن المعاملات الإلكترونية المعدل لاحقاً بقانون خدمات الثقة 2024 الذي منح الحجية للسجلات والتواقيع الإلكترونية، وكذلك قرار بقانون رقم (10) لسنة 2018 بشأن الجرائم الإلكترونية الذي يوفر إطاراً للأمن السيبراني.
2. إبراز النقص الجوهري: النقص يتركز في غياب قانون شامل ونافذ لحماية البيانات الشخصية (رغم وجود قرار مجلس الوزراء 2019 ومشاريع القوانين قيد الدراسة)، مما يعيق بناء الثقة الرقمية الكاملة ويقلل من قدرة الحكومة على رقمنة السجلات الحساسة.

3. الربط بالنزاهة: إن اكتمال وتفعيل هذه التشريعات، خاصة في مجالات حماية البيانات وحق الوصول للمعلومات، هو شرط أساسي لتعزيز النزاهة والشفافية الرقمية وتخفيف المخاطر القانونية والتشغيلية على حد سواء.

- **قيود البنية التحتية والاتصالات:**

يعد هذا التحدي الأكثر خصوصية وخطورة؛ حيث أشارت استراتيجية الحكومة الرقمية 2024–2029 إلى ضرورة تطوير البنية التحتية، لكن الواقع يشير إلى تحديات غير نمطية كـــالقيود المفروضة على تطوير قطاع الاتصــالات والبنية التحتية الأســاســية (PNGO, 2022)، إن تأخر إطلاق وتطوير ترددات الجيل الرابع والخامس (G/5G4) يؤثر بشكل مباشر وحاسم على قدرة المؤسسات الحكومية على توفير شبكات اتصال سريعة وموثوقة:

- قيود الموارد والميزانية وضعف الاستثمار: تواجه منظمات القطاع العام حاجة ماسة لموارد وميزانيات ضخمة للاستثمار في التقنيات الحديثة والبنى التحتية، وتدريب الموظفين. إن شح الموارد يجعل تنفيذ الخطوات والحلول الرقمية الطموحة أكثر صعوبة.
- مقاومة التغيير والأنظمة البيروقراطية: تشكل الأنظمة والعمليات التقليدية الراسخة تحدياً كبيراً، حيث تؤدي إلى ترسيخ ثقافة بيروقراطية تقاوم التغيير وتعرقل تبني التقنيات الجديدة.
- الفجوة في الكفاءات والمهارات: يتطلب التحول الرقمي وجود قوة عاملة مؤهلة وعلى دراية جيدة بالتقنيات والعمليات الجديدة. قد تواجه المؤسسات صعوبة في إيجاد موظفين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة خاصة في مجالات علم البيانات والأمن السيبراني (PNGO, 2022).

الفرع الرابع: معايير نجاح التحول الرقمي في القطاع العام الفلسطيني

تعد عملية التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب أكثر من مجرد إدخال تقنيات جديدة. لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في السياق الفلسطيني، يجب التركيز على مجموعة من المعايير الأساسية التي تتكامل فيما بينها (PNGO, 2022) (فاري، 2021):

- البنية التحتية الرقمية الداعمة والموحدة: تُعتبر حجر الزاوية، وتشمل شبكات اتصال موثوقة ومراكز بيانات آمنة. وفي السياق الفلسطيني، يتطلب النجاح توحيد هذه البنية التحتية كهدف استراتيجي واضح، والعمل على التحرر من قيود البنية التحتية الخارجية.
- الكفاءة الرقمية والقيادة الواعية: يتطلب النجاح قيادة حكومية واعية، تمتلك رؤية استراتيجية واضحة (كما في خطة 2024–2029) وتدعم عملية التغيير كأولوية قصوى، إضافة إلى تطوير مستمر للمهارات البشرية.
- الأمن السيبراني وتفعيل الإطار القانوني الناظم: لضمان النجاح في السياق الفلسطيني، يجب أن يُبنى الأمن على أساس تشريعي وطني واضح ومحدث. يتطلب ذلك إقرار وتفعيل التشريعات الناقصة مثل قانون حماية البيانات وقوانين المعاملات والتوقيع الإلكتروني، لتوفير الغطاء القانوني اللازم للتعاملات الرقمية، مما يعزز الثقة والنزاهة في الخدمات الحكومية ويحمي الأصول المعلوماتية للمواطنين والدولة.

المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات وطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة

سيتم دراسة هذا المبحث عبر تقسيمه الى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول مراجعة الأدبيات، بينما يتناول المطلب الثاني الفجوة البحثية، أما المطلب الثالث فيتناول طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: مراجعة الأدبيات

هناك عديد من الدراسات التي قامت بالبحث في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر، والقليل منها تناول المتغيرين السابقين في ظل التحول الرقمي، وتم التوصل إلى العديد من النتائج المختلفة بين هذه الدراسات. فعلى صعيد العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وجدت دراسة (عتشاش و بالوالي، 2014) أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التأمينية يعزز إدارة المخاطر من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يسهم في تقليل المخاطر المحتملة، وأكدت الدراسة أن إنشاء آليات مثل المراجعة الداخلية ولجان إدارة المخاطر يلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المالي. وفي نفس السياق، أشارت دراسة (علي، وآخرون، 2024) إلى أن تعزيز حوكمة الشركات الحكومية يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر، خاصة في ظل الرؤى الاستراتيجية مثل رؤية المملكة 2030، هذه النتائج تدعم فكرة أن الحوكمة تعمل كإطار عمل لتحسين إدارة المخاطر.

من جهة أخرى، ركزت دراسة مصطفى (2019) على تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تنمية قدرات المؤسسات الأهلية، وخلصت إلى أن الحوكمة تعزز الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات، وأظهرت الدراسة أن أبعاد الحوكمة مثل المساءلة والشفافية وسيادة القانون تسهم بشكل مباشر في تحسين القدرات الإدارية، بما في ذلك إدارة المخاطر.

أما بشأن العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي، أظهرت دراسة Kraus, et al. (2021) أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تمكين الشركات من الحفاظ على قدرتها التنافسية، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية

السريعة. وأشارت الدراسة إلى أن التكنولوجيا تُعد المحرك الرئيسي للتحول الرقمي، مما يعزز الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان فعالية هذا التحول.

وفي دراسة أخرى، وجدت دراسة (سلام، 2022) أن التحول الرقمي يمكن أن يتوسط العلاقة بين الشمول المالي والتنمية المستدامة، على الرغم من أن الدراسة أظهرت أن بعض جوانب التحول الرقمي (مثل الإجراءات) كانت أكثر فعالية من غيرها (مثل الكوادر البشرية والتقنيات)، هذه النتائج تشير إلى أن الحوكمة يمكن أن تعزز فعالية التحول الرقمي من خلال ضمان تطبيق الإجراءات المناسبة.

كما أشارت دراسة Saeed & Alkayyal (2023) إلى أن التحول الرقمي يتطلب إدارة فعالة لمخاطر الأمن السيبراني لضمان مرونة الأعمال. وأكدت الدراسة أن التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة تزيد من مخاطر الأمن السيبراني، مما يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة هذه المخاطر.

في المقابل، أظهرت دراسة غنيم (2023) أن التحول الرقمي يتأثر بشكل إيجابي بالطاقة التنظيمية، وأن مرونة ممارسات الموارد البشرية تعزز هذا التأثير، وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تمكن المؤسسات من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر فعالية.

من جهة أخرى، أشارت دراسة رقطي و كركار (2022) إلى أن المؤسسات الصحية التي تفتقر إلى هياكل متخصصة لإدارة المخاطر تواجه صعوبات كبيرة في التعامل مع التحديات، وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يوفر حلولًا مبتكرة لتحسين إدارة المخاطر، خاصة في المؤسسات التي تعاني من نقص في الموارد.

ومن هذا المنطلق، وبناءً على الدراسات السابقة، يمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز فعالية التحول الرقمي، مما ينعكس إيجابًا على إدارة المخاطر، على سبيل المثال، أظهرت دراسة Collins (2017) أن هياكل الحوكمة الفعالة تعزز الشفافية والمساءلة، مما يدعم نجاح التحول الرقمي، وفي نفس السياق، أكدت دراسة علي و آخرون (2024) أن الحوكمة تعزز إدارة المخاطر من خلال توفير إطار عمل واضح لتحديد وتقييم المخاطر.

كما أشارت دراسة Aben & Selviaridis (2023) إلى أن الحوكمة التعاقدية والعلائقية تلعب دورًا محوريًا في إدارة عدم التماثل في المعلومات في العلاقات العامة–الخاصة التي تخضع للتحول الرقمي، وأكدت الدراسة أن معالجة عدم اليقين في المعلومات يتطلب تفعيل الرقابة التعاقدية والتنسيق، بينما يتم معالجة الغموض في المعلومات بشكل أفضل باستخدام الحوكمة العلائقية.

ومن خلال الربط بين الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن الحوكمة تعمل كعامل محوري في تعزيز كل من التحول الرقمي وإدارة المخاطر، فمثلاً، بينما ركزت دراسة عتشاش و بالوالي (2014) على دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر، أظهرت دراسة Kraus et al. (2021) أن التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان فعاليته، وفي دراسة أخرى، أكدت غنيم (2023) أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة.

هذه النتائج تشير إلى أن الحوكمة والتحول الرقمي يعملان معًا لتعزيز إدارة المخاطر، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي اللازم، بينما يوفر التحول الرقمي الأدوات والتقنيات الحديثة التي تعزز فعالية إدارة المخاطر.

المطلب الثاني: أهمية الدراسة لهيئة مكافحة الفساد

سيتم في هذا المطلب بيان الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لمعالجتها، ثم بيان أهمية هذه الدراسة لهيئة مكافحة الفساد.

الفرع الأول: الفجوة البحثية

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي، وتحديداً في سياق هيئة مكافحة الفساد.

تنبثق هذه الفجوة من ملاحظة أن التحول الرقمي، رغم كونه هدفاً استراتيجياً للحكومات، يفرض تحديات جديدة على إدارة المخاطر تتطلب آليات حوكمة متطورة ففي البيئة الرقمية المتسارعة، أصبحت إدارة المخاطر أكثر تعقيداً بسبب التهديدات السيبرانية، وتزايد الاعتماد على البيانات، والحاجة إلى ضمان الخصوصية والأمان الرقمي.

بشكل أكثر تحديداً، تبرز الفجوة في الحاجة إلى فهم كيفية مساهمة مبادئ الحوكمة في معالجة المخاطر الناشئة عن التحول الرقمي في سياق مؤسسي محدد كالهيئات الحكومية (هيئة مكافحة الفساد في هذه الحالة)، وكيف يمكن للحوكمة أن تضمن فعالية إدارة المخاطر في ظل هذه البيئة المتغيرة، مع التركيز على دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة ضمن إطار الحوكمة.

ومن انعكاسات تلك الفجوة نجد أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بجمعها بين المتغيرات الثلاثة (التحول الرقمي، ومبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر) وعليه يعد هذا التناول الشامل للترابط بين هذه المتغيرات سابقة في السياق الفلسطيني، حيث ركزت الدراسات السابقة في الغالب على ثنائيات من هذه المتغيرات أو تناولت كل منها بشكل مستقل، وهذا التكامل يسهم في تقديم فهم أعمق للعلاقات المتشابكة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في ظل التغيرات التي يفرضها التحول الرقمي.

كما تعتمد الدراسة الحالية على العينة العشوائية القصدية لمجتمع الدراسة المستهدف داخل هيئة مكافحة الفساد في فلسطين، حيث يمثل هذا التوجه تمايزًا عن العديد من الدراسات السابقة التي غالبًا ما اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية المنتظمة وغير المنتظمة.

الفرع الثاني: الفائدة المرجوة للدراسة لهيئة مكافحة الفساد

تقدم هذه الدراسة عدة فوائد عملية وملموسة لهيئة مكافحة الفساد، لكونها دراسة حالة عليها:

- ستقدم توصيات عملية لمسؤولي الهيئة حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر، خصوصاً في سياق التحول الرقمي الذي تشهده الهيئة.
- ستسهم في تعزيز إدراك العاملين في هيئة مكافحة الفساد لأهمية التحول الرقمي ودوره المحوري في تحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر لديهم.
- دعم النزاهة والشفافية فبما أن الهيئة تعمل على دعم وتعزيز النزاهة والشفافية وسيادة القانون في القطاع العام، فإن نتائج الدراسة ستدعم جهودها في بناء بيئة تنظيمية وإدارية أكثر قوة وفعالية في مواجهة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على مهمتها الأساسية.
- تساعد الدراسة الهيئة على فهم التحديات التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة المخاطر مثل الأمن السيبراني وكيف يمكن للحوكمة أن تسهم في مواجهتها.

المطلب الثالث: طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة

يشكل التحول الرقمي في القطاع العام الفلسطيني تحولاً استراتيجياً شاملاً، حيث يتطلب هذا التحول تطبيقاً فعالاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر لضمان نجاحه واستدامته. يمكن تحليل طبيعة التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: طبيعة التأثير بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر

تؤثر مبادئ الحوكمة الجيدة بشكل مباشر وفعال على إدارة المخاطر من خلال توفير إطار عمل واضح ومنظم، حيث تعمل المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة على تعزيز القدرة على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، كما تسهم الحوكمة الرشيدة في خلق بيئة تنظيمية تمكن من اتخاذ القرارات المستنيرة القائمة على تحليل دقيق للمخاطر.

ومن ناحية أخرى، فإن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرار، حيث توفر أنظمة إدارة المخاطر رؤية شاملة للمخاطر المحتملة، مما يمكن القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. كما أن التقييم المستمر للمخاطر يساعد في ضمان الالتزام بالمعايير والقوانين التنظيمية، مما يعزز من مبدأ سيادة القانون (علي، وآخرون، 2024)؛ (البلوي، 2016).

الفرع الثاني: طبيعة التأثير بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر

يخلق التحول الرقمي فرصاً كبيرة لتحسين عمليات إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتقنيات متقدمة، حيث تمكن الأنظمة الرقمية من أتمتة عمليات رصد المخاطر وتقييمها، مما يزيد من كفاءة وفعالية عملية إدارة المخاطر. كما توفر التقنيات الرقمية إمكانية تحليل كميات كبيرة من البيانات لاكتشاف أنماط المخاطر المحتملة والتنبؤ بها.

وفي المقابل، فإن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في ضمان نجاح التحول الرقمي من خلال تحديد المخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية ووضع الضوابط اللازمة للتعامل معها، حيث تساعد في التخفيف من مخاطر الأمن السيبراني، وحماية البيانات، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية، كما تسهم في بناء الثقة في الأنظمة الرقمية من خلال ضمان موثوقيتها وأمانها (Bentahar & Rifai, 2022)؛ (مصطفى، 2019).

الفرع الثالث: طبيعة التأثير بين الحوكمة والتحول الرقمي

تعمل مبادئ الحوكمة على توفير الإطار التنظيمي اللازم لضمان نجاح التحول الرقمي، حيث توفر الحوكمة الرشيدة المبادئ التوجيهية لتبني التقنيات الرقمية بشكل مسؤول وفعال، كما تضمن الحوكمة أن يتم تنفيذ التحول الرقمي بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، مما يزيد من ثقة المستفيدين في الخدمات الرقمية.

من جهة أخرى، فإن التحول الرقمي يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال توفير أدوات رقمية تزيد من الشفافية والمساءلة، حيث تمكن الأنظمة الرقمية من تتبع العمليات ومراقبتها بشكل أكثر دقة، مما يحد من فرص الانحراف أو سوء الاستخدام، كما توفر المنصات الرقمية قنوات فعالة لمشاركة المواطنين ومراقبة الأداء الحكومي.

في النهاية، تبين للباحث مما سبق أن العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المخاطر كعلاقة تكاملية تبادلية؛ حيث تعزز الحوكمة تطبيق التحول الرقمي وإدارة المخاطر، وفي نفس الوقت يسهم التحول الرقمي وإدارة المخاطر في تعزيز مبادئ الحوكمة، هذا التفاعل الإيجابي بين المتغيرات الثلاثة يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وبناء قطاع عام أكثر كفاءة وشفافية ومرونة في مواجهة التحديات (غنيم، 2023)؛ (رقطي و كركار، 2022).

الفرع الرابع: العلاقة الشاملة بين الحوكمة، التحول الرقمي، وإدارة المخاطر

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات الثلاثة يتبين للباحث أن الحوكمة الرشيدة لا تساهم بشكل مباشر فقط في تحسين إدارة المخاطر، بل تمارس تأثيرها أيضًا بشكل غير مباشر عبر تمكين وفعالية التحول الرقمي، ففي بيئة مؤسسية تسودها مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة، يتم توفير الأساس المتين لتبني التقنيات الرقمية بشكل فعال ومسؤول. هذه المبادئ تضمن أن عمليات التحول الرقمي تُخطط وتُنفذ بطريقة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتُقلل من المخاطر المرتبطة بتبني التكنولوجيا الجديدة مثل سوء الاستخدام أو الفشل التقني.

فعندما يكون إطار الحوكمة قويًا، فإنه يمكن المؤسسة من استغلال الإمكانات الكاملة للتحول الرقمي في تعزيز قدراتها على إدارة المخاطر، فالأدوات الرقمية الحديثة (مثل تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي) التي يوفرها التحول الرقمي، تُصبح أكثر فعالية في ظل بيئة حوكمية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات وتُعزز من تدفق المعلومات. بمعنى آخر، التحول الرقمي يعمل كوسيط أو محفز لتعزيز الأثر الإيجابي للحوكمة على إدارة المخاطر، فالحوكمة تضع الإطار، والتحول الرقمي يُقدم الوسائل والمنصات التي تُمكّن من تطبيق هذا الإطار بفعالية أكبر، مما يحسن من قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر والتنبؤ بها، وتقييمها بدقة، والاستجابة لها بفعالية وكفاءة متزايدة.

وبالتالي، فإن العلاقة لا تقتصر على تأثير مباشر من الحوكمة على إدارة المخاطر، بل تمتد لتشمل دورًا حيويًا للتحول الرقمي الذي لا يعزز إدارة المخاطر بحد ذاته فحسب، بل يُمكن الحوكمة من ممارسة تأثيرها الأقصى على هذه العملية، مما يؤدي إلى نظام شامل لإدارة المخاطر يتسم بالديناميكية والاستباقية والمرونة في مواجهة التحديات المتجددة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

يستعرض هذا الفصل من الدراسة المنهج العلمي الذي اعتمده الباحث في إجراء الدراسة، ويتضمن شرحاً لخصائص عينة ومجتمع الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة ومجالات استخدامها، بالإضافة إلى الاختبارات المتعلقة بها وطرق التحقق من صدقها وثباتها، يتضمن الفصل أيضاً وصفاً للطرق الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المستخلصة واستنباط النتائج النهائية للدراسة.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي؛ بهدف وصف وتحليل العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها، بما يتماشى مع طبيعة الظاهرة قيد الدراسة (Liliweri، 2018)، ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على منهجية مختلطة (Mixed Methods) تدمج بين الأدوات الكمية والنوعية:

1. المنهج الكمي: تم استخدامه لجمع البيانات من خلال الاستبيانات وتطبيق الطرق الإحصائية والحاسوبية على هذه البيانات(Ahmad & Farheen, 2019) ، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين السبب والنتيجة (تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر من خلال التحول الرقمي).
2. المنهج النوعي: تم استخدامه لتعزيز اليقين المعرفي من خلال إجراء المقابلات المتعمقة مع عينة من الخبراء. يهدف هذا المنهج إلى استكشاف الأسباب الكامنة والتفسيرات الغنية والسياقية للنتائج الكمية، مما يوفر فهماً شاملاً ومتعدد الأبعاد لظاهرة الدراسة.

حدود الدراسة

الحد **الزماني**: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2026/2025.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.

الحد البشري: تم استهداف العاملين من كافة دوائر هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، على أن يكونوا من الفئات الوظيفية التالية:

1. **الفئة الوظيفية العليا** وتشمل (نائب، مستشار، مدير عام/رئيس وحدة).
2. **الفئة الوظيفية الفنية** وتشمل (مدير، رئيس قسم).
3. **الفئة الوظيفية المساندة** وتشمل (موظف أول، موظف ثانٍ).

الحد الموضوعي: وهي متغيرات الدراسة والتي تشمل: الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) كمتغير مستقل، إدارة المخاطر كمتغير تابع، والتحول الرقمي كمتغير وسيط.

مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة موظفي هيئة مكافحة الفساد، والبالغ عددهم 117 موظفاً، وذلك لكونها مجتمعاً لها دورها السيادي كالمؤسسة الأولى المسؤولة عن النزاهة والحوكمة، مما يجعلها البيئة الأنسب لتحليل التداخل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والتحول الرقمي، وتبرز أهمية هذا الاختيار من طبيعة عمل الهيئة الحساسة التي تتطلب إدارة مستمرة للمخاطر تزامناً مع توجهها نحو الرقمنة، مما يمنح النتائج قيمة تطبيقية وواقعية.

ونظراً لأهداف الدراسة التي تركز على مستويات صنع القرار والتنفيذ المرتبطة بالحوكمة وإدارة المخاطر والتحول الرقمي، اعتمد الباحث عينة عشوائية قصدية حيث يمثلون فئات وظيفية محددة ومؤثرة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم وفق التوزيع التالي:

1. **الفئة الوظيفية العليا** وتشمل (نائب، مستشار، مدير عام/رئيس وحدة).
2. **الفئة الوظيفية الفنية** وتشمل (مدير، رئيس قسم).
3. **الفئة الوظيفية المساندة** وتشمل (موظف أول، موظف ثانٍ).

ويعود هذا الاختيار لضرورة استهداف فئات وظيفية محددة (عليا، وفنية، ومساندة) تمتلك الخبرة التخصصية في صناعة القرار والتحول التقني، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة لا توفرها الأنواع الأخرى من العينات، وقد ضمن هذا التقسيم شمولية الرؤية عبر استطلاع آراء المخططين للاستراتيجيات والمنفذين لسياسات إدارة المخاطر والمستخدمين للأنظمة الرقمية في آن واحد.

وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة وقد تم الحصول على (80) استجابة، وهي تمثل ما نسبته (68%) من المجتمع الكلي للدراسة، وهو ما يعد تمثيلاً إحصائياً قوياً وكافياً للتعميم في الدراسات الإدارية. ويعزز هذا التمثيل اعتماد المنهجية المختلطة التي زاوجت بين قوة الأرقام وعمق التحليل النوعي مع الخبراء، مما منح الدراسة قدرة عالية على تفسير الظاهرة بدقة وموضوعية.

والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

جدول (1)

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي			التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي الحالي	الفئة الوظيفية العليا	نائبA1	1	%1.3
		مستشارA2	3	%3.8
		مدير عام/ رئيس وحدة A3	10	%12.5
	الفئة الوظيفية الفنية	مديرB1	26	%32.5
		رئيس قسمB2	27	%33.8
	الفئة الوظيفية المساندة	موظف أولC1	9	%11.3
		موظف ثانٍC2	4	%5
المؤهل العلمي		دبلوم	1	%1.3
		بكالوريوس	17	%21.3
		ماجستير	40	%50
		دكتوراه	2	%2.5
مدة الخدمة في الهيئة		أقل من سنة	1	%1.3
		من 1 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	17	%21.3
		من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنة	24	%30
		10 سنوات فأكثر	38	%47.5
		المجموع	80	%100

يشير الجدول رقم (1)، إلى التكرارات والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة، وتتمثل في المتغيرات الديموغرافية التالية:

- **المنصب الوظيفي الحالي:** يتضح من التكرارات والنسب المئوية الواردة في الجدول (1) أن النسبة الأعلى كانت لصالح المنصب " رئيس قسم B2 " بنسبة (33.8%)، ويليه المنصب " مدير B1 " بنسبة (32.5%)، في حين كان المنصب الوظيفي " نائبA1 " هو الأقل بنسبة (1.3%).

- **المؤهل العلمي:** أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون درجة "ماجستير" بنسبة (50%)، ويليها المؤهل العلمي "بكالوريوس" ما نسبتهم (21.3%)، وجاء حملة درجة "دبلوم" الأقل بين مفردات الدراسة بنسبة (1.3%).
- **مدة الخدمة في الهيئة:** أظهرت النتائج ان غالبية أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خدمة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (47.5%)، ويشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تشمل أفرادًا لديهم معرفة عميقة وخبرة واسعة في مجال عملهم، مما يعزز من دقة وثقة النتائج، وتليها الفئة (من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنة) بنسبة (30%)، وأقلها كانت (أقل من سنة) إذ بلغت نسبتهم (1.3%).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية؛ باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات من قبل المستجيبين، وذلك من خلال تقديم إجاباتهم حول محاور الاستبانة؛ بهدف جمع البيانات حول المفاهيم المطلوب (Gideon, 2012) وقد تضمنت أداة الدراسة الأقسام التالية:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

وتمثلت في (المنصب الوظيفي الحالي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة، وتتمثل في المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل: الحوكمة، حيث تم وضع (22) فقرة لقياسها، موزعة على الأبعاد التالية: المساءلة، وقد تم وضع (4) فقرات لقياسها، والشفافية وقد تم وضع (4) فقرات لقياسها، فيما تم تطوير (4) فقرات لقياس بعد المشاركة، و (3) فقرات لقياس بعد سيادة القانون، و (4) فقرات لقياس بعد الكفاءة والفاعلية، و (3) فقرات لقياس بعد المساواة والعدالة.

ثانياً: المتغير الوسيط: التحول الرقمي، وقام الباحث بتطوير (11) فقرة لقياسه.

ثالثاً: المتغير التابع: إدارة المخاطر، وقد تم تطوير (14) فقرات لقياسه.

ولتعزيز اليقين المعرفي وتعميق الفهم، تم استخدام المقابلات المتعمقة كأداة داعمة (نوعية) في إطار المنهج المختلط. كان الهدف من هذه المقابلات هو تفسير وتحليل النتائج الكمية التي أسفرت عنها الاستبيانات، من خلال استكشاف الأسباب الكامنة، والتحديات، والخبرات السياقية لدى الموظفين المختارين. هذا المنهج المزدوج يضمن الحصول على بيانات موثوقة (كمية) مدعومة بشروحات وتفسيرات مفصلة (نوعية).

تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس (ليكرت) لقياس تصور الأفراد حول موضوع معين، وذلك لمعرفة مدى اتفاق أو اختلاف المستجيبين مع مجموعة من العبارات (South, Saffo, Vitek, Dunne, & Bork, 2022). وبذلك ساعد هذا المقياس في تقييم آراء المشاركين بطريقة كمية، مما سهل على الباحث تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وقد اعتمد الباحث في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح طبيعة المقياس المستخدم:

جدول (2)

تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

مصادر الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية للحصول على بيانات ومعلومات الدراسة:

- **البيانات الثانوية:** أي من خلال دراسة الباحث للعديد من المراجع الأجنبية والعربية المتمثلة في (الكتب، والدوريات، المقالات، والدراسات والتقارير والمواقع الإلكترونية)، وذلك بهدف تحسين وإثراء الإطار النظري بمعلومات وافية وموثوقة، وتسليط الضوء على العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل كبير في مجال الدراسة.

- **البيانات الأولية:** إذ تم الاعتماد على الاستبانة، وذلك بتوزيعها على عينة الدراسة، للحصول على البيانات وتحليلها، بالإضافة لإجراء المقابلات لتعزيز اليقين المعرفي وتعميق الفهم.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

صدق المحتوى (content validity):

تم الاعتماد على مراجعات الخبراء لمسودة الاستبيان التي تم تطويرها لدراسة تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر من خلال التحول الرقمي. ولتحسين دقة وموثوقية أداة الدراسة قبل تقديمها للميدان تم عرضها على مجموعة من المحكّمين لإضافة أو تعديل التفاصيل الدقيقة، مع مراعاة تنوع الخبراء الذي يعد أمرًا ضروريًا لتغطية مختلف الجوانب والخبرات وضمان شمولية تقييم أداة.

ووفقاً لما تم ذكره قام الباحث بعرض أداة الدراسة (ملحق: أ) على عدد من الخبراء والمحكمين في مجال الدراسة (ملحق: ب) وبعد الأخذ بملاحظاتهم والاستئناس برأي المشرفين، تم التوصل إلى الصورة النهائية لأداة الدراسة (ملحق: ج)، لاعتمادها وتوزيعها على عينة الدراسة.

الكشف عن القيم المتطرفة (Outliers Values):

تُعرف القيم المتطرفة بأنها نقاط بيانات بعيدة جداً عن باقي البيانات في المجموعة، فهي لا تتبع النمط الطبيعي للتوزيع وتبدو شاذة، مما يؤثر بشكل كبير على الإحصاءات الوصفية الأساسية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Kwak & Kim, 2017) وللكشف عن القيم المتطرفة متعددة المتغيرات (Multivariate Outliers)، اعتمد الباحث على حساب إحصائية مسافة ماهالانوبيس ولتحديد ما إذا كانت قيمة ماهالانوبيس تعتبر متطرفة، يتم مقارنتها بـ القيمة الحرجة، والتي تُستخرج من جدول توزيع مربع كاي سكوير (Chi-Square) عند مستوى معنوية (دلالة) محدد، يستخدم عادةً (0.001)، ومقابل درجات

الحرية التي تساوي عدد المتغيرات في النموذج (Ghorbani, 2019). وتتضمن الدراسة الحالية (11) متغير (ستة ابعاد لمبادئ الحوكمة الرشيدة، وخمسة ابعاد لإدارة المخاطر).

وبناءً على ذلك، قام الباحث باستخراج القيمة الحرجة لمسافة ماهالانوبيس والبالغة (22.46)، وذلك بالاعتماد على جداول مربع كاي عند مستوى أهمية (0.001) مقابل (6) درجات حرية. وأشارت النتائج الى وجود قيمة متطرفة واحدة عند الاستجابة (17) وقد بلغت قيمة مسافة ماهالانوبيس لتلك الاستجابة (44.013)، وهي اعلى من القيمة الحرجة (22.46)، وبالتالي تم حذفها، لذلك بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات (79) استجابة.

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Tests):

الحالة الطبيعية للبيانات هي أن تتوزع بشكل متماثل حول المتوسط، وأن النسب الأكبر من البيانات تقع بالقرب من المتوسط بينما النسب الأصغر تتوزع بعيدًا عنه بشكل متماثل، ولفحص ذلك بطريقة إحصائية يتم استخدام معاملات الالتواء والتفرطح، مع النظر إلى قيمة الاختبار (Matore & Khairani, 2020) وذكر بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في العينات متوسطة الحجم ($50 \leq n < 300$)، عند قيمة اختبار (Z) (± 3.29).

جدول (3)

اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	الالتواء (Skewness)			التفرطح (Kurtosis)		
	المعامل	الانحراف المعياري	قيمة (Z)	المعامل	الانحراف المعياري	قيمة (Z)
مبادئ الحوكمة الرشيدة	0.412-	0.269	1.53-	1.401	0.532	2.63
إدارة المخاطر	0.786-	0.269	2.92-	0.643	0.532	1.21
التحول الرقمي	0.007	0.269	0.03	0.074-	0.532	0.14-

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، أعلاه، إلى أن قيم اختبار (Z)، لمعاملات الالتواء والتفرطح قد تراوحت ما بين (−0.14− 2.63)، وجميعها قيم أقل من الحد المقترح (±3.29)، مما يدل على إمكانية الاعتماد على البيانات للتوصل إلى استنتاجات وتقديرات صحيحة حول نتائج الإحصاءات الوصفية وفرضيات الدراسة.

إجراءات الدراسة

قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى والصدق البنائي لأداة الدراسة والأخذ بعين الاعتبار بآراء المحكمين، ونتيجة لذلك قام الباحث بالتالي:

توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في هيئة مكافحة الفساد، وفق الخطوات التالية:

- للحصول على استجابات عينة الدراسة، تم توزيع الاستبانة ورقياً، حيث تم الحصول على (80) استبانة، أي ما نسبته (68%) من المجتمع الكلي.
- وبعد الحصول على الاستبانات، قام الباحث بترميزها وادخالها إلى برنامج إكسل، ليتم ترحيلها لاحقاً الى برنامج (SPSS)، وذلك لاستخراج الإحصاءات الوصفية المناسبة للتعرف على واقع متغيرات الدراسة في هيئة مكافحة الفساد.
- وللإجابة على فرضيات الدراسة تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج Smart-pls4.

تم إجراء المقابلات وفق الخطوات التالية:

- اعتمدت الدراسة أيضاً على التحليل الموضوعي لمعالجة البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من المقابلات، تميز هذا التحليل بكونه نمطًا استنتاجيًا، حيث توجه الباحث نحو مفاهيم ومحاور تحليلية محددة مسبقًا، بناءً على الأهداف المعلنة للدراسة وتساؤلات البحث الرئيسية، حيث سمح هذا التوجه

بتحديد مجموعة متنوعة من الموضوعات وتوفير تفسير عميق للمادة التي جمعت، يتضمن التحليل الموضوعي عملية منهجية لتنظيم وتصنيف البيانات النوعية إلى مجموعات أو محاور ذات مغزى، مما يسهل فهمها وتفسيرها والكشف عن الأنماط والرؤى والنتائج الجوهرية. وقد تم تنفيذ عملية تحليل البيانات النوعية على برنامج MAXQDA.

- لإجراء التحليل، اتبع الباحث تسلسلًا منهجيًا من الخطوات، حيث بدأت العملية بإجراء المقابلات بشكل شخصي، تلاها نسخ التسجيلات الصوتية بدقة. لضمان الانغماس الكافي والفهم العميق لوجهات نظر المشاركين، تضمنت المرحلة الأولى الاستماع المتكرر ومراجعة النصوص المنسوخة. بعد ذلك، تم ترميز البيانات، وهنا لا بد من التنويه أن هذا الإطار تم اشتقاقه من الدراسات السابقة، والرؤى التحليلية للباحثين السابقين. وقد أثمرت هذه المرحلة عن مقابلة 7 رموز يعملون في (دائرة دراسات وتقييم مخاطر الفساد، دائرة الامتثال، دائرة التدريب والتوعية والوقائية، دائرة البرمجة، الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، ومستشار رئيس الهيئة لشؤون القطاع العام والخاص) لتمثيل الموضوعات الناشئة.

- في المرحلة التالية، قام الباحث بتحديد الموضوعات الأساسية بشكل مباشر من أهداف البحث وأسئلته، مما ضمن أن التحليل يغطي بفاعلية المجالات ذات الأهمية القصوى للدراسة. بعد تحديد هذه الموضوعات، تم تطوير مواصفات تفصيلية لكل موضوع، تحدد خصائصه المميزة وتوضح بوضوح ارتباطه بالإطار النظري وتساؤلات البحث المطروحة (كما هو موضح في الملحق رقم: 8). وللتأكد من موثوقية النتائج، أجرى الباحث مراجعة دقيقة للموضوعات المُحددة للتحقق من أهميتها وسلامتها، والتأكد من أنها تعكس أنماطًا ذات مغزى تتوافق مع أهداف الدراسة وإطارها النظري.

- أخيرًا، قدّمت نتائج التحليل الموضوعي في تقرير شامل، شمل أوصافًا مفصلة للموضوعات الرئيسية والمواضيع الفرعية التي انبثقت منها، كما تضمن التقرير مناقشة متعمقة لهذه الموضوعات في ضوء

الإطار النظري والأدبيات الموجودة. وفي خطوة تكاملية، تم تفسير النتائج النوعية بالتزامن مع البيانات الكمية، مما وفر فهمًا شاملاً ومتكاملاً لجميع نتائج الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم تقسيم الإجراءات إلى مرحلتين: تضمنت المرحلة الأولى استخدام برنامج (SPSS. V26) والمرحلة الثانية تمثلت في برنامج (Smart-pls4)، وتم عرضها كما يلي:

المرحلة الأولى: استخدام برنامج (SPSS)

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى برنامج إكسل، وذلك ليتم استخدام الملف المرمز في المرحلة الأولى والثانية من التحليل.
2. التحليل الوصفي: لتحليل البيانات والوصول إلى المعلومات الأولية تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات مفردات عينة الدراسة، حيث كانت الاستجابات من (1−5)، إذ يشير الرقم (1) إلى أقل استجابة، والرقم (5) يشير إلى أعلى استجابة.
3. اختبار مسافة ماهالانوبيس (Mahalanobis Distance): للكشف عن القيم المتطرفة في بيانات الدراسة.
4. معامل الالتواء والتفرطح: لاختبار الحالة الطبيعية لبيانات الدراسة.

المرحلة الثانية: استخدام برنامج (Smart-pls4):

1. تقييم النموذج القياسي (Measurement model)، والذي يتمثل في تقييم معايير النموذج الانعكاسي (Reflective model):

الصدق التقاربي: وتضمن المعايير التالية: التشبعات (Indicator Reliability)، موثوقية الاتساق الداخلي (الموثوقية المركبة وكرونباخ الفا)، متوسط التباين المستخرج (AVE).

الصدق التمايزي: وتضمن المعايير التالية: معيار (Fornell-Larcker)، التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)، الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (HTMT).

2. تقييم النموذج الهيكلي (Structural model): وذلك من خلال التحقق من صحة الاختبارات التالية: العلاقة الخطية المتداخلة (Collinearity)، القوة التفسيرية (explanatory power)، وحجم التأثير (f^2)، والقوة التنبؤية للنموذج ($PLS_{predict}$).

3. اختبار جودة النموذج (GOF): بالاعتماد على مؤشر ملائمة النموذج (GIF)، مؤشر القيمة المطلقة للارتباطات المتبقية (SRMR).

4. معامل المسار لاختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول الفصل الحالي عرض مفصل للإحصاءات الوصفية ودرجة موافقة المستجيبين على متغيرات وابعاد الدراسة بالاستعانة ببرنامج (SPSS)، كما تناول الفصل الحالي تقييم البيانات وفحص افتراضات النموذج القياسي والهيكلي قبل اختبار الفرضيات بواسطة برنامج (Smart-PLS4)، وفي نهاية الفصل قدم الباحث عرض مختصر لنتائج الإحصاءات الوصفية وفرضيات الدراسة.

التحليل الاحصائي الوصفي

تسهم الإحصاءات الوصفية في تلخيص البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة بشكل كمي بسيط، إلى جانب تقديم ملخص حول العينة المدروسة، وذلك من خلال وصف العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وغيرها من مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي (Bulanov & Zaikin, 2021). وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحث على برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، كما استخرج الباحث من خلال المتوسط الحسابي الوزن النسبي، ودرجة موافقة افراد العينة على كل فقرة من فقرات الدراسة ومتغيراتها، وفيما يلي توضيح للمقياس المعتمد في تفسير متوسط استجابات افراد عينة الدراسة:

جدول (4)

المقياس المعتمد لتفسير متوسط درجات عينة الدراسة

المتوسط الحسابي (الفترات)	درجة الموافقة
1.80−1	منخفضة جداً
2.61−1.81	منخفضة
3.42−2.62	متوسطة
4.23 − 3.43	مرتفعة
5 − 4.24	مرتفعة جداً

المصدر: من خلال الاعتماد على دراسة (Alkharusi, 2022).

الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير مبادئ الحوكمة

ولقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، تم وضع (22) عبارة، موزعة على ستة أبعاد (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) حيث جاء التحليل الإحصائي الوصفي للأبعاد كما هو مبين في جدول (5)، ملحق (ي).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) في ملحق (ي) ما يلي:

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**المساءلة**" عند متوسط حسابي (3.797)، وانحراف معياري (0.686)، وقد جاءت الفقرة " **تلتزم الهيئة بالمساءلة عن أدائها ونتائجها أمام الجهات الرقابية والمجتمع.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (83.2%)، في حين جاءت الفقرة " **توجد آليات فاعلة لمتابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد في الهيئة بناءً على مؤشرات واضحة.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (70.2%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**الشفافية**" عند متوسط حسابي (4.066)، وانحراف معياري (0.686)، وقد جاءت الفقرة " **تلتزم الهيئة بنشر تقاريرها الدورية حول جهودها ونتائج أعمالها في مكافحة الفساد.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً، ووزن نسبي (91.8%)، في حين جاءت الفقرة " **يتم الإفصاح عن القرارات المتعلقة بالمال العام والموارد البشرية في الهيئة وفقاً للقانون.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة جداً حول بعد "**المشاركة**" عند متوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.443)، وقد جاءت الفقرة " **يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي الشكاوى والبلاغات المتعلقة بالفساد من الخاضعين لقانون مكافحة الفساد.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً، ووزن نسبي (90.8%)، في حين جاءت الفقرة " **يتم إجراء مشاورات وحوار فعال مع الأطراف المعنية حول**

سياسات الهيئة واستراتيجياتها لمكافحة الفساد." في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (80.6%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد " **سيادة القانون** " عند متوسط حسابي (3.894)، وانحراف معياري (0.884)، وقد جاءت الفقرة " **تلتزم الهيئة بالمبادئ القانونية (القوانين واللوائح المنظمة) كأساس لجميع أعمالها.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (82.2%)، في حين جاءت الفقرة " **يتم تطبيق القوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالتساوي دون تمييز.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (73.2%).

- وجود درجة موافقة متوسطة حول بعد "**الكفاءة والفاعلية**" عند متوسط حسابي (3.370)، وانحراف معياري (0.921)، وقد جاءت الفقرة " **يتم تعيين وترقية الموظفين في الهيئة بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (71.6%)، في حين جاءت الفقرة " **يلتزم الموظفون بالوقت المخصص لإنهاء مهامهم الإدارية والفنية.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (63.8%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**المساواة والعدالة**" عند متوسط حسابي (4.189)، وانحراف معياري (0.744)، وقد جاءت الفقرة " **تضمن الهيئة تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في توزيع الحقوق والخدمات التي تقدمها (مثل الخدمات القانونية أو الدعم) لجميع المستفيدين ضمن نطاق صلاحياتها** " في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً، ووزن نسبي (84.8%)، في حين جاءت الفقرة " **تضمن الهيئة التعامل بعدالة ومساواة مع جميع القضايا والبلاغات المقدمة إليها.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (82%).

ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

جدول (6)

ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

#	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	المساءلة	3.797	0.686	%75.9	مرتفعة	5
2	الشفافية	4.066	0.686	%81.3	مرتفعة	3
3	المشاركة	4.370	0.443	%87.4	مرتفعة جداً	1
4	سيادة القانون	3.894	0.884	%77.8	مرتفعة	4
5	الكفاءة والفاعلية	3.370	0.921	%67.4	متوسطة	6
6	المساواة والعدالة	4.189	0.744	%83.7	مرتفعة	2
القيم الإجمالية لمتغير مبادئ الحوكمة الرشيدة		3.939	0.545	%78.7	مرتفعة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6)، درجة موافقة استجابة المبحوثين حول مبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة مرتفعة ووزن نسبي (78.7%)، كما اشارت النتائج إلى ان بعد "**المشاركة**" حاز على المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً ووزن نسبي (87.4%)، في حين جاء بعد "**المساواة والعدالة**" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (83.7%)، وحاز بعد "**الشفافية**" على المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (81.3%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "**سيادة القانون**" بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (77.8%)، وحاز بعد "**المساءلة**" على المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75.9%). كما حاز بعد "**الكفاءة والفاعلية**" على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي (67.4%).

الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير إدارة المخاطر

ولقياس درجة تطبيق إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، تم وضع (14) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) حيث جاء التحليل الإحصائي الوصفي للأبعاد كما هو مبين في جدول (7) ملحق (ي).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) ملحق (ي) ما يلي:

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**تحديد المخاطر**" عند متوسط حسابي (3.978)، وانحراف معياري (0.658)، وقد جاءت الفقرة " **تقوم الهيئة بتحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على قدرتها على مكافحة الفساد بكفاءة وفعالية.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (81.2%)، في حين جاءت الفقرة " **يتم الكشف عن أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة في عمليات الهيئة قبل أن تتحول إلى مشكلات.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (77.2%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**تحليل المخاطر**" عند متوسط حسابي (3.946)، وانحراف معياري (0.757)، وقد جاءت الفقرة " **تستخدم الهيئة أدوات تحليلية (مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير) لتقييم أولوية المخاطر.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً، ووزن نسبي (85.8%)، في حين جاءت الفقرة " **يتم مقارنة المخاطر الحالية بالبيانات التاريخية لاستخلاص الأنماط.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (74.4%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**تقييم المخاطر**" عند متوسط حسابي (3.791)، وانحراف معياري (0.871)، وقد جاءت الفقرة " **يتم تحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة ضمن سياسة المخاطرة المحددة للهيئة.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (80%)، في حين جاءت الفقرة " **تقارن المخاطر التي تم تحديدها بمعايير وقواعد محددة مسبقًا.**" في المرتبة الثانية والأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (71.6%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد " **معالجة المخاطر** " عند متوسط حسابي (3.525)، وانحراف معياري (1.085)، وقد جاءت الفقرة " **يتم تطوير وتنفيذ استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (71.6%)، في حين جاءت الفقرة "

توضع خطط عمل واضحة لكل خطر، مع تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية." في المرتبة الثانية والأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (69.4%).

- وجود درجة موافقة مرتفعة حول بعد "**متابعة ومراقبة المخاطر**" عند متوسط حسابي (3.683)، وانحراف معياري (0.892)، وقد جاءت الفقرة " **يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري ليعكس التغيرات التي تواجه الهيئة.**" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ووزن نسبي (80%)، في حين جاءت الفقرة " **يتم التتبع المستمر للمخاطر المحددة وتقييم فعالية خطط الاستجابة لها.**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (70.4%).

ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المخاطر

جدول (8)

ملخص الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المخاطر

#	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	تحديد المخاطر	3.978	0.658	79.5%	مرتفعة	1
2	تحليل المخاطر	3.946	0.757	78.9%	مرتفعة	2
3	تقييم المخاطر	3.791	0.871	75.8%	مرتفعة	3
4	معالجة المخاطر	3.525	1.085	70.5%	مرتفعة	5
5	متابعة ومراقبة المخاطر	3.683	0.892	73.6%	مرتفعة	4
	القيم الإجمالية لمتغير إدارة المخاطر	3.814	0.737	76.2%	مرتفعة	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8)، درجة موافقة استجابة المبحوثين حول إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية وقد جاءت بدرجة مرتفعة ووزن نسبي (76.2%)، كما اشارت النتائج إلى ان بعد "**تحديد المخاطر**" حاز على المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (79.5%)، في حين جاء بعد "**تحليل المخاطر**" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (78.9%)، وحاز بعد "**تقييم المخاطر**" على المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (75.8%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "**متابعة**

ومراقبة المخاطر" بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (73.6%)، و حاز بعد "**معالجة المخاطر**" على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة ووزن نسبي (70.5%).

الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير التحول الرقمي

ولقياس درجة تنفيذ التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، تم وضع (11) عبارة، حملت الأرقام (37 – 47)، وجاء التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات كما هو مبين في جدول (9) ملحق (ي).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى:

- وجود درجة موافقة مرتفعة لمتغير التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التحول الرقمي (3.611)، ووزن نسبي بمقدار (72.2%).
- حصلت الفقرة رقم (45) ومفادها " **يساهم التحول الرقمي في تعزيز مشاركة الجمهور في الإبلاغ عن حالات الفساد من خلال منصات رقمية آمنة.**"، على أعلى ترتيب، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.940)، أي بدرجة موافقة مرتفعة.
- حصلت الفقرة رقم (44) ونصها " **تتوفر موازنات كافية لتنفيذ خطط ومشاريع التحول الرقمي.**"، على أقل ترتيب، بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.266)، أي بدرجة موافقة متوسطة.

تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية

تستخدم منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية في مجالات الإدارة للكشف عن الارتباطات المعقدة بين المتغيرات الملحوظة والكامنة من خلال الجمع بين النماذج القائمة على العوامل والمكونات مع تقليل أخطاء القياس (Napontun, Sophachit, & Senachai, 2025). وساهمت البرامج الإحصائية في تسهيل عمل نمذجة المعادلات الهيكلية حيث يستخدم برنامج (smart-pls4) الواجهات الرسومية التفاعلية لفهم النماذج المعقدة وتبسيطها (Sarstedt & Cheah, 2019). وتتضمن النماذج في برنامج (smart-pls4) النموذج القياسي

(Measurement Model) والهيكلي (Structural Model)، وبالتالي اعتمد الباحث على العديد من الافتراضات لتقييم جودة النموذجين قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات.

تقييم النموذج القياسي (Measurement Model)

تعد المؤشرات المستخدمة لقياس المفاهيم في النموذج القياسي انعكاس للسلوك الداخلي الذي نريد قياسه والمتمثلة في المتغير الكامن، وينبغي التحقق من افتراضات مرحلتي الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والصدق التمايزي (Discriminant Validity) للتوصل الى دقة وصلاحية النموذج القياسي (Benitez, Henseler, Castillo, & Schuber, 2020). وفي الدراسة الحالية تم استخدام النموذج القياسي الانعكاسي اذ ان كل متغير من متغيرات الدراسة (مبادئ الحوكمة، إدارة المخاطر، التحول الرقمي) يمثل مفهوماً لا يمكن ملاحظته مباشرة وانما تم الاعتماد على عدد من الأبعاد والمؤشرات لقياس المتغيرات وبناء النموذج المقترح من اجل التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.

مرحلة الصدق التقاربي (Convergent Validity):

1. موثوقية المؤشر (Indicator reliability):

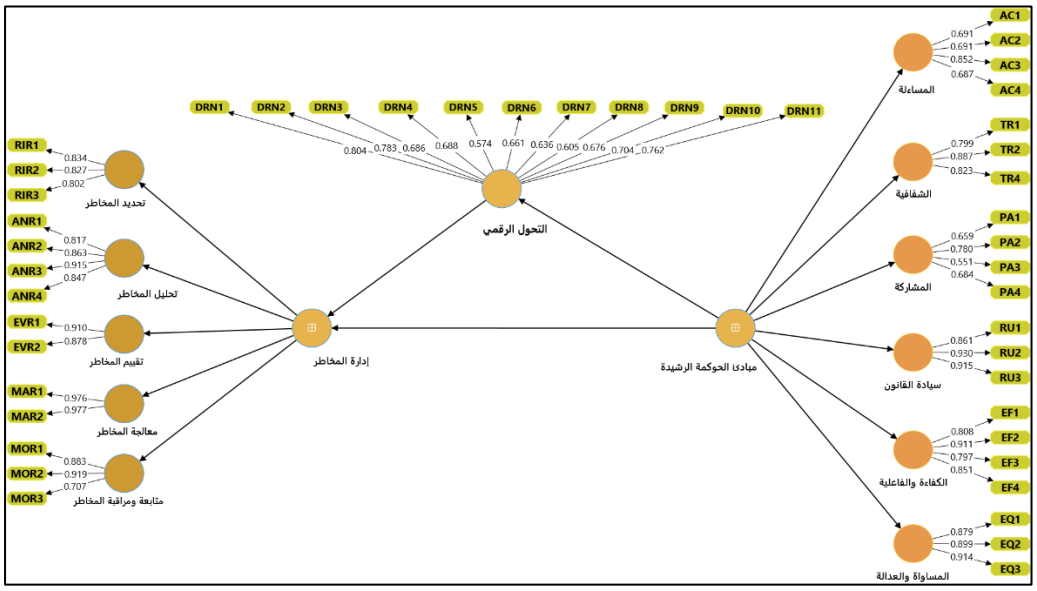
تعبر الأحمال عن جودة المؤشر وموثوقيته، وقدرتها على تمثيل المتغير الكامن الذي تقيسه، لذلك تستخدم لقياس قوة العلاقة بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة (Subhaktiyasa, 2024). ويستخدم الاجراء (PLS-Algorithim) للحصول على نتيجة تحميلات مؤشرات الدراسة والبالغ عددها (47) مؤشر، والجدول (10) في ملحق (ي) يوضح نتائج تلك التحميلات.

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) أن قيم تحميلات مؤشرات الدراسة الحالية تراوحت ما بين (0.551–0.977). ووفقاً لما ذكره Jak et al. (2021)، فإن القيم التي تمتلك تحميل خارجي أكبر من (0.5) تُعد

مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل. ونتيجة لذلك قام الباحث بحذف بعد الشفافية الذي يحمل الرمز (TR3) إذ بلغ تحميله (0.399). وبالتالي احتفظ الباحث ببقية المؤشرات والتي تجاوزت (0.5) وقد بلغ عددها (46) مؤشر موزعة على (12) متغير كامن كما هو موضح في الشكل (2) ادناه.

شكل (2)

موثوقية مؤشرات الدراسة في مرحلة النموذج الهيكلي



2. الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

يتم استخدام معاملات الثبات، لتقييم مدى ثبات النتائج عند إجراء قياسات متكررة لنفس المقياس، أي أنها تقيس إلى أي مدى يمكن الاعتماد على النتائج المتكررة لتقديم صـــورة دقيقة وثابتة للمتغير الذي يُقاس بواسطة هذا المقياس (Matore & Khairani, 2020). وقد أشار Kalkbrenner (2021) إلى أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ الفا والموثوقية المركبة) التي تكون أكبر من (0.7)، تشـــير إلى أن أداة القياس فعالة وصالحة للاستخدام.

وعند النظر الى الجدول رقم (10) في ملحق (ي) يتضح ان قيم الموثوقية المركبة (CR) تراوحت ما بين (0.710 −0.952)، كما تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا ما بين (0.708−0.951)؛ وجميعها قيم أكبر من

(0.7) مما يشير الى أن المؤشرات المستخدمة لقياس المتغيرات الكامنة تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية عند قياس نفس المتغير.

3. متوسط التباين المفسر (AVE):

يشير متوسط التباين المفسر (AVE) الى مقدار التباين الذي تشرحه بنية معينة من التباين الكلي لعناصرها، وذلك من خلال حساب متوسط الأحمال التربيعية لكل مؤشر مرتبط بالبنية، ويعتبر الحد المقبول للمعيار (AVE) هو (0.5) فأعلى (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan, 2018). يُظهر الجدول (10) أن قيم معامل استخلاص التباين المفسر (AVE) لجميع التركيبات العاكسة تجاوزت الحد المقترح (0.5). اذ تراوحت قيم (AVE) بين (0.538 – 0.954)، فكلما ارتفعت قيمة (AVE) عن الحد المقترح، زادت قوة الارتباط بين المتغيرات، وزادت قدرة المتغير على قياس المفهوم بشكل دقيق.

4. الصدق التمايزي (Discriminant validity):

تهدف تلك المرحلة الى التحقق من ان كل بنية في الدراسة تقيس مفهوماً مميز وغير مكرر مختلف عن المفاهيم الأخرى لتجنب التداخل المفاهيمي بين المتغيرات. ويتم الاعتماد على المعايير التالية: فورنل لاركر (Fornell-Larcker)، التحميلات المتقاطعة (cross-loading)، الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (HTMT) على البنيات العاكسة لإثبات صحة الصدق التمايزي (Rasoolimanesh, 2022).

1. معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker):

يعتمد معيار فورنل لاركر على حساب نسبة التباين المشترك (AVE)، في كل مقياس متعدد المؤشرات للبناء، فكل بنية يجب أن تفسر تباينًا أكبر في مؤشراتها الخاصة أكثر مما تفسر تباينًا في مؤشرات أي بنية أخرى. ونظراً لكثرة الأبعاد الفرعية في الدراسة (11) بعد، فقد تم عرض نتائج اختبار (HTMT) الخاصة بأبعاد كل من إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة في الملحق (د)، بينما يوضح الجدول الرئيس (11) ادناه قيم التباين المشتركة بين المتغيرات الرئيسة، وقد جاءت على النحو الاتي:

جدول (11)

قيم التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة باستخدام معيار (Fornell-Larcker)

	إدارة المخاطر	التحول الرقمي	مبادئ الحوكمة الرشيدة
إدارة المخاطر	0.773		
التحول الرقمي	0.496	0.692	
مبادئ الحوكمة الرشيدة	0.385	0.597	0.609

يتضح من الجدول رقم (11) والذي يمثل قيم معيار فورنل–لاركر للمتغيرات الرئيسة في الدراسة، والجداول رقم (12،13) ضمن الملحق (د) والتي تشير الى قيمة معيار فورنل–لاركر لأبعاد كل من مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر ان الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخرج (AVE) لكل بعد من الأبعاد أكبر من أي قيمة أخرى موجودة على نفس القطر، فعلى سبيل المثال بلغت قيمة التباين لمتغير إدارة المخاطر مع بقية المتغيرات (0.773) وهي أكبر من أي قيمة أخرى موجودة على نفس القطر، وبالنظر الى المتغيرات والأبعاد الأخرى في النموذج نلاحظ أن كل متغير يمتلك درجة عالية من التباين الذاتي، أي أن المؤشرات المستخدمة لقياس المتغيرات مختلفة وواضحة بما يكفي عن بعضها البعض، وتقيس شيئاً مختلفاً بالفعل مما يساهم في تقليل التداخل وتحسين دقة القياس، وبالتالي قبول الصلاحية التميزية لنموذج الدراسة.

2. التحميلات المتقاطعة (Cross-loading):

تحدث التحميلات المتقاطعة عندما يكون للمؤشر ارتباطات مع أكثر من متغير واحد، وبذلك يصبح من الصعب تحديد أي عامل هو المسؤول عن تفسير هذا المؤشر بشكل دقيق. وعند النظر إلى النتائج الموضحة في الجداول الواردة في الملحق (هـ) توضح النتائج أن التحميلات لكل مؤشر على العامل الأساسي تفوق بشكل كبير التحميلات على العوامل الأخرى، إذ أن المؤشرات (AC1, AC2, AC3, AC4) تمتلك أحمالاً متبادلة بقوة على بعد المساءلة، وينطبق ذلك عل جميع مؤشرات ابعاد مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر ومتغير التحول الرقمي حيث تمتلك جميعها تحميلات عالية على المتغير الخاص فيها، مقابل تحميلات

ضعيفة على المتغيرات الأخرى. أي ان جميع المؤشرات في الدراسة الحالية ترتبط مع المتغيرات التي يفترض ان تقيسها، مما يدل على وجود ارتباطات مرغوبة بين المؤشرات والمتغيرات المقاسة.

3. الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة (HTMT):

هو تقدير قوة الارتباط بين المؤشرات التي تقيس بنيتين مختلفتين، وذلك من خلال قسمة متوسط التباينات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها على الجذر التربيعي لمتوسط التباينات بين المتغيرات الكامنة الموحدة والمؤشرات. ونظراً لكثرة الأبعاد الفرعية في الدراسة (11) بعد، فقد تم عرض نتائج اختبار (HTMT) الخاصة بكل متغير رئيسي في الملحق (و)، بينما يوضح الجدول الرئيس (12) ادناه العلاقات بين المتغيرات الكلية فقط:

جدول (12)

نتائج اختبار (HTMT) بين المتغيرات الرئيسة

	إدارة المخاطر	التحول الرقمي	مبادئ الحوكمة الرشيدة
إدارة المخاطر			
التحول الرقمي	0.541		
مبادئ الحوكمة الرشيدة	0.458	0.675	

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) أن جميع قيم الارتباط بين متغيرات الدراسة تقع ضمن النطاق المقبول، وهو أقل من 0.9 (Franke & Sarstedt, 2019). حيث بلغت قيمة نسبة الارتباط بين المتوسطات المستخرجة (HTMT) ما بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر (0.541) ، وما بين مبادئ الحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي (0.675). وهذا يشير إلى ان المؤشرات التي تم استخدامها في قياس (إدارة المخاطر، التحول الرقمي، مبادئ الحوكمة الرشيدة) تقيس فقط المتغير التي صممت لقياسه، أي أن المتغير الانعكاسي لديه علاقات قوية مع مؤشراته الخاصة.

كما اشارت النتائج الواردة في الملحق (و) إلى أن جميع قيم الارتباط بين البنيات كانت أقل من (0.9)، مما يعني أن كل بنية متميزة بوضوح عن البنيات الأخرى، فعل سبيل المثال تعد مجموعة المؤشرات التي صممت لبعد (الكفاءة والفاعلية) والبالغ عددها (4) مؤشرات تقيس هذا المفهوم فقط، مما يدل على عدم وجود تداخل أو تقارب بين المؤشرات المستخدمة لقياس مختلف الأبعاد. وهذا يعزز من قدرة متغيرات الدراسة الحالية على قياس مجموعة من المفاهيم المختلفة بشكل دقيق ومستقل.

تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)

يعبر النموذج الهيكلي عن الافتراضات السببية بين المتغيرات الكامنة والبحث في كيفية تأثير تلك المتغيرات على بعضها البعض، وتستخدم العديد من المعايير لتقييم جودة النموذج الهيكلي ووفقاً لما أشار اليه Subhaktiyasa (2024) تشمل تلك المعايير ما يلي: التعدد الخطي (collinearity)، القوة التنبؤية (Predictive Power)، حجم التأثير (Effect Size)، القوة التفسيرية (Explanatory Power)، الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار (Path Coefficients).

1. التعدد الخطي (Collinearity):

تشير ظاهرة التعدد الخطي إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة، مما يؤدي إلى صعوبات في تقدير معاملات النموذج بدقة وفهم تأثير كل متغير على النتائج بشكل واضح (Atoyebi و Obilade، 2024). وتدل قيم معامل تضخم التباين الأقل من (5) الى غياب التعددية الخطية بين العلاقات في الدراسة.

جدول (13)

اختبار التعدد الخطي

العلاقات	قيمة VIF
مبادئ الحوكمة الرشيدة -> إدارة المخاطر	1.553
مبادئ الحوكمة الرشيدة -> التحول الرقمي	1.000
التحول الرقمي -> إدارة المخاطر	1.553

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أن مجموعات البيانات لا تعاني من مشاكل في التعددية الخطية وقد جاءت قيم (VIF < 5)، فهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في النموذج لا تتداخل بشكل كبير مع بعضها البعض، أي أن المتغيرات المستقلة في النموذج يمكن اعتبارها متميزة وذات تأثيرات مستقلة، مما يضمن أن النتائج والتحليلات المستخلصة من النموذج ستكون دقيقة وموثوقة.

2. القوة التنبؤية (Predictive Power):

يستخدم اجراء التوقع (PLS-Predict) لفحص الأخطاء التنبؤية للمتغيرات الكامنة الداخلية باستخدام مقياس القوة التنبؤية (Q^2) ومتوسط الخطأ المطلق (MAE) ومقياس دقة التنبؤ (RMSE) (Shmueli و Ringle، 2019). اذ أن النموذج المقترح في الدراسة والذي تمثلها البيانات الحالية يجب ان لا يكتفي بشرح العلاقات الإحصائية داخل العينة وانما لتفسير العلاقات الإحصائية خارج العينة أي عند تطبيقه على بيانات جديدة.

جدول (14)

القدرة التنبؤية للنموذج من خلال الاجراء (PLS-Predict)

المتغيرات الداخلية	Q^2predict	RMSE	MAE
التحول الرقمي	0.324	0.844	0.652
إدارة المخاطر	0.128	0.968	0.766
تحديد المخاطر	0.130	0.970	0.758
تحليل المخاطر	0.057	1.007	0.817
تقييم المخاطر	0.136	0.965	0.742
معالجة المخاطر	0.085	0.994	0.734
متابعة ومراقبة المخاطر	0.106	0.972	0.815

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (14) ان قيم القوة التنبؤية (Q^2predict) تراوحت ما بين (0.057 – 0.324) وجميعها أكبر من صفر، وإذا كانت قيمة (Q^2) لبنية داخلية انعكاسية أكبر من الصفر، فهذا يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية جيدة لتلك البنية (Sarstedt & Cheah, 2019). وقد اظهر النموذج

ان مبادئ الحوكمة الرشيدة تمتلك أعلى قدرة تنبؤية في التحول الرقمي مقارنة ببقية المتغيرات الداخلية حيث جاءت قيمة أخطاء التنبؤ (MAE) الأقل قيمة بمقدار (0.652) وكذلك قيمة (RMSE) التي بلغت (0.844) وهي قدرة تنبؤية مرتفعة (Q^2) عند القيمة (0.324)، في المقابل أظهرت النتائج ان المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة الرشيدة) يمتلك تأثير أضعف نسبياً في التنبؤ بقيم (تحليل المخاطر) عند أخطاء تنبؤية مرتفعة لقيم (MAE =0.817) وجاءت قيمة القدرة التنبؤية الأقل من حيث المقدار (0.057).

3. حجم التأثير (Effect Size):

تعتمد هذه الطريقة على قياس التغير في قيمة R^2 للمتغير الداخلي عند حذف المتغير الخارجي من النموذج (Hayes, 2021). ولتقييم مقدار حجم التأثير بين العلاقات المدروسة يتم استخدام قوة كوهين والتي تشير الى احجام تأثير صغيرة ومتوسطة وكبيرة عند القيم 0.02، 0.15، 0.35 على التوالي (Benitez, Henseler, Castillo, & Schuber, 2020).

يوضح الجدول رقم (15) في ملحق (ي) قيم حجم التأثير تتراوح ما بين (0.017−0.553). حيث جاء حجم التأثير بين مبادئ الحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي الأكثر تأثيراً بين العلاقات في الدراسة عند حجم تأثير بلغ (0.553) مما يشير إلى قوة تأثير كبيرة، ويليه في المرتبة الثانية قيمة حجم التأثير بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر والتي بلغت (0.149) أي قوة تأثير صغيرة، وأخيراً جاء حجم تأثير مبادئ الحوكمة الرشيدة على إدارة المخاطر (0.017)، مما يشير الى قوة تأثير صغيرة.

4. القوة التفسيرية (Explanatory Power):

يستخدم معامل التحديد (R^2)، لقياس مدى قدرة البنيات الخارجية (المتغيرات المستقلة) على تفسير البنيات الداخلية (المتغيرات التابعة)، ووفقاً لما أشار اليه Ozili (2023) فإن القيم التفسيرية التي تقل عن (0.1) تشير الى قدرة تفسيرية منخفضة، بينما تتراوح القيم المتوسطة بين (0.1 – 0.5) وتشير القيم التي تتجاوز 0.5 الى قدرة تفسيرية مرتفعة.

تشير النتائج الواردة في الجدول (16) في ملحق (ي) والشكل (3) ادناه إلى أن معامل التفسير لمتغير التحول الرقمي بلغ (0.356)، مما يعني أن "تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة" تفسر حوالي (36%) تقريباً من التباين في متغير "التحول الرقمي"، في حين أن (64%) تعزى إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج. أما بالنسبة "لإدارة المخاطر"، فقد بلغ معامل التحديد (0.259)، بمعنى ان متغير "تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة" فسر حوالي (26%) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر، وتشير القيم بشكل عام إلى ان القوة التفسيرية للنموذج جاءت متوسطة لجميع المتغيرات الداخلية.

5. جودة مطابقة النموذج (Model Fit):

تدل مؤشرات جودة مطابقة النموذج على مدى قدرة النموذج على تمثيل العلاقات الحقيقية بين المتغيرات، وقدرة التوافق بين الفرضيات المقترحة والواقع الفعلي، ويستخدم كل من مؤشر جودة الملاءمة (GOF) ومؤشر متوسط الخطأ القياسي المعياري (SRMR) لفحص جودة مطابقة النموذج (Pavlov & Maydeu-Olivares, 2021). وكلما كانت قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج واقعة ضمن الحدود المقبولة احصائياً، يدل ذلك على ان النموذج يفسر الظاهرة بشكل جيد ويعكس الواقع بصورة دقيقة.

مؤشر جودة الملاءمة (Goodness of fit index):

يشير مؤشر جودة الملاءمة الى مدى قدرة البيانات الميدانية التي حصل عليها الباحث من هيئة مكافحة الفساد في قياس انسجام العلاقات المفترضة في الدراسة مع العلاقات الحقيقة (Kraus, et al., 2021) ويتم الاعتماد على المعادلة المقترحة من قبل (Kapuscinska & Matejun, 2014) للتوصل الى قيمة جودة الملاءمة والتي تجمع ما بين جودة النموذج الهيكلي من خلال قيم (R^2) وجودة نموذج القياس من خلال متوسط التباين المفسر:

$$GOF = \sqrt{\overline{R}^2 \; x \; (\overline{Com})} \quad \ldots\ldots\ldots(1)$$

$$GOF = \sqrt{0.3075 \times 0.731}$$

$$\text{GOF} = 0.474$$

يتضح من خلال المعادلة السابقة أن قيمة مؤشر جودة الملائمة (GOF)، بلغت (0.474). وقد أشار (Purwanto & Sudargini, 2021) ان قيم مؤشر جودة الملائمة الأعلى من (0.36) تعد كبيرة. وبذلك يتضح أن النموذج يتمتع بجودة ملاءمة عالية، مما يعكس مستوى جيدًا من جودة القياس من جهة، وقوة تفسيرية مناسبة في النموذج الهيكلي من جهة أخرى، وهو ما يشير إلى كفاءة النموذج الكلي في تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

مؤشر متوسط الخطأ القياسي المعياري (SRMR):

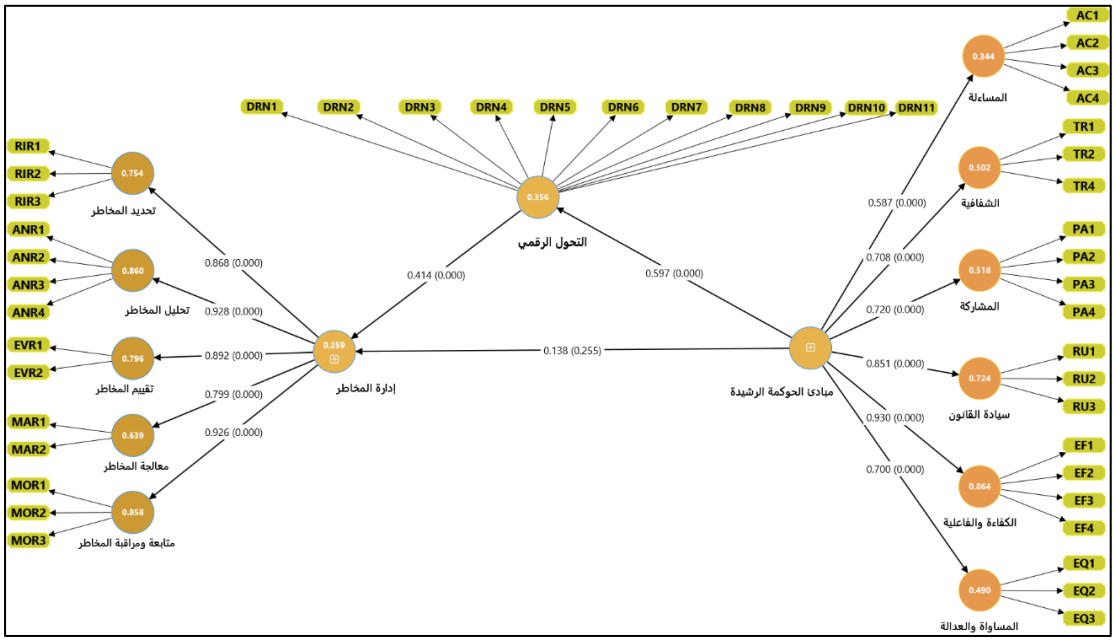
تشير قيمة (SRMR) الأدنى من (0.08) الى وجود توافق نموذجي مقبول مع مجموعة البيانات المعتمدة في الدراسة. ووفقاً للنتائج الظاهرة من الاجراء (PLS-Algorithm) بلغت قيمة (SRMR) للنموذج الحالي (0.039) وهي اقل من الحد المقترح (0.08). وهذا يدل على ان النموذج المستخدم في الدراسة يعكس الواقع الفعلي وقادر على تمثيل الظواهر الحقيقية كما تظهر في البيانات التي تم جمعها.

اختبار الفرضيات

تتيح تقنية اجراء التمهيد (Bootstrapping) في نمذجة المعادلات الهيكلية تقييم معاملات المسار (Path Coefficients) للتحقق من طبيعة العلاقات المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى دراسة العلاقات الغير مباشرة حيث يفترض أن متغيرًا معينًا لا يؤثر على النتيجة النهائية فقط بشكل مباشر، بل أيضًا من خلال متغير وسيط (Duryadi، 2024). ويتم تقييم أهمية الفرضيات من حيث القبول والرفض وفقاً لقيمة مستوى الأهمية ($P < 0.05$) بالإضافة إلى الاعتماد على إحصائية T أكبر من 1.96 لقبول الفرضية (Damayanti et al., 2022). ويشير الجدول (17) في ملحق (ي) والشكل (3) ادناه الى نتائج اختبار الفرضيات.

شكل (3)

نتائج فرضيات الدراسة ضمن النموذج الهيكلي



يشير الجدول (17) في ملحق (ي) الى نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، ولتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وايها أكثر تأثيراً تم الاعتماد على معامل المسار (Path Coefficients). ووفقاً لـ (Ozili, 2023) يتم تصنيف قوة التأثير بين العلاقات وفقاً لمعاملات الانحدار (Standardized Path Coefficients) التي تعكس تأثيراً صغيراً عند (0.01)، ومتوسطاً عند (0.202)، وكبيراً عند (0.302). وبذلك يتضح أن مبادئ الحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي تمتلك اقوى علاقة من بين العلاقات المفترضة في الدراسة وذلك عند معامل مسار قدره (0.597) أي قوة تأثير كبيرة، وجاءت قوة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المرتبة الثانية بدرجة تأثير كبير عند معامل مسار (0.414) مقارنة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر التي جاءت بدرجة تأثير صغيرة وغير دالة عند معامل مسار بلغ (0.138) ، كما اشارت النتائج إلى ان العلاقة التي تضم المتغير الوسيط (التحول الرقمي) جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة تأثير متوسطة عند معامل مسار (0.247).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد."

تشير نتائج الفرضية الرئيسة الواردة في الجدول (17) في ملحق (ي)، إلى أن التحول الرقمي يتوسط العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر، بمعامل مسار إيجابي بلغ (0.247)، وعند مستوى أهمية أقل من (0.05)، بالإضافة الى أن قيمة (t)الإحصائية قد بلغت (3.040)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، مما يدل على قبول الفرضية الرئيسة.

ويتم الاعتماد على قيمة مستوى الدلالة لتحديد نوع الوساطة بمعنى ان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على إدارة المخاطر جاء غير دال احصائياً، بينما جاء أثر الوساطة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي دال احصائياً مما يشير إلى وجود وساطة كاملة. ولتحديد الأهمية النسبية للوساطة الكاملة التي يؤديها التحول الرقمي بين مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر تم استخدام مؤشر نسبة التباين المحسوب (VAF)، والذي يتم بواسطته مقارنة معاملات المسار للتأثير غير المباشر مع التأثير الكلي (Aben & Selviaridis, 2023). ويتم حساب التأثير الكلي من خلال معاملات المسار للعلاقات المفترضة في الدراسة الحالية وفقاً للصيغة الرياضية التالية:

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

$$= 0.247 + 0.138$$

$$= 0.385$$

$$\text{نسبة التباين المحسوب}(VAF) = \frac{\text{التأثير غير المباشر}}{\text{التأثير الكلي}} * 100\% \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (2)$$

ووفقاً للصيغة السابقة توصل الباحث الى ان نسبة الوساطة التي ينشئها التحول الرقمي بين مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر بلغت (64%) وهي وساطة من النوع الكامل.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد."

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (17) في ملحق (ي)، عدم وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، حيث بلغ معامل المسار (0.138)، فيما بلغت قيمة (t) الإحصائية (1.137) وهي أقل من T الجدولية (1.96)، وكذلك بلغ مستوى دلالة (0.255) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05). لذا فانه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد."

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (17) في ملحق (ي)، الى وجود أثر ايجابي ودال احصائياً بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، فيما بلغت قيمة (t) الإحصائية (6.679)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96). كما تشير النتائج الى أن معامل المسار إيجابي وقد بلغ (0.597)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في

تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في مستوى التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية بمقدار (60%) تقريباً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد".

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة الواردة في الجدول رقم (17) في ملحق (ي) وجود أثر ايجابي ودال احصائياً للتحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد، اذ جاءت قيمة معامل المسار موجبة بمقدار (0.414)، أي ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي يصاحبه ارتفاع في إدارة المخاطر في الهيئة بمقدار (41%) تقريبا، كما جاءت قيمة اختبار تي (4.161) وهي أكبر من (1.96)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) بمستوى دلالة (0.000). مما يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ملخص الفصل

تناول الفصل الحالي تحليل البيانات من حيث الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS)، واختبار الفرضيات من خلال برنامج (Smart-PLS4)، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وتوصل الباحث الى النتائج كما هو مبين في جدول (18) في ملحق (ي).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول الفصل الحالي مناقشة وتوضيح لنتائج أسئلة وفرضيات الدراسة التي تم التوصل اليها في الفصل السابق، كما يتم مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وأخيرًا يقوم الباحث بوضع توصيات لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والتحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.

مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي والنوعي

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي

والذي ينص على "**ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد؟**"

- تبين نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يتوسط العلاقة بشكل كامل بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر. يعد هذا التأثير الوسيط قوياً وإيجابياً بمعامل بلغ (0.247)، مما يؤكد أن التحول الرقمي يمثل قناة إلزامية وفعالة لترجمة مبادئ الحوكمة إلى نتائج ملموسة في إدارة المخاطر، إلا أن هذا الأثر لا يتحقق مباشرة، بل يكون بشكل كامل في ظل التحول الرقمي. ويعني ذلك أن الالتزام القوي للهيئة بمبادئ الحوكمة يعد أساساً ضرورياً، ولكنه غير كافٍ بمفرده لمواجهة المخاطر المعقدة في البيئة الحالية. لذا، فإن التحول الرقمي يمثل القناة الإلزامية التي تضمن ترجمة هذه المبادئ من نصوص جامدة إلى إجراءات عمل مُلزمة ومُقاسة؛ حيث يزود التحول الرقمي إدارة المخاطر بالأدوات التقنية اللازمة (كتحليل البيانات والأتمتة) لرفع كفاءة العمليات، ومواجهة المخاطر السيبرانية، والانتقال بالهيئة إلى الإدارة الاستباقية والتنبؤية للمخاطر.

- مقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتيجة مع دراسات أشارت إلى ممارسة مرتفعة لمعايير الحوكمة في هيئات القطاع العام، وتتفوق على نتائج دراسات أخرى (حموم و بونوة، 2022) التي توصلت إلى ممارسة متوسطة للحوكمة في القطاعات الإدارية الأخرى، مما يؤكد الفارق في مستوى الامتثال بين الهيئات والمؤسسات العادية في القطاع العام.

- وقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج، حيث أوضحوا أن الالتزام القوي بمبادئ الحوكمة يعود إلى إدراك الهيئة لدورها في تعزيز دور الجهات الرقابية، وأن الحوكمة هي الشرط الأساسي لنجاح مهامها. فقد أكد حمايل والشرباتي (2025) أن كلما ارتفع تطبيق مبادئ الحوكمة سيكون هناك سعي أكبر للهيئة لتطبيق التحول الرقمي المتكامل، وأن الالتزام بهذه المبادئ يمثل شرطاً أساسياً للتوجه نحو التحول الرقمي الآمن والفعال. وذهب زكارنة والخواجا (2025) إلى أن الحوكمة الرشيدة هي التي تسهّل بشكل كبير التحول الرقمي، خاصة من خلال مبدأ سيادة القانون، الذي يضمن الاستخدام الأخلاقي للأدوات الرقمية وحماية السرية والخصوصية. هذا يؤكد أن مبادئ الحوكمة في الهيئة لا تقتصر على كونها قوانين فحسب، بل هي ثقافة مؤسسية مطبقة بصرامة تمثل الدافع الأساسي والشرط المسبق لتبني التحول الرقمي واستخدامه كأداة لتعزيز المساءلة والكفاءة، مما يدعم بقوة دور الحوكمة كمُمَكِّن استراتيجي وخط دفاع أول ضد الفساد والمخاطر.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس واقعاً مؤسسياً متقدماً في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية؛ إذ إن الوساطة الكاملة للتحول الرقمي تشير إلى أن الهيئة قد تجاوزت المفهوم التقليدي للحوكمة كإطار قانوني نظري، لتنتقل إلى مرحلة الحوكمة الرقمية الإجرائية. ويعتقد الباحث أن الحوكمة بمفردها في المؤسسات الرقابية الحساسة قد تظل عرضة للاجتهاد البشري أو البيروقراطية، ولكن عند عبورها من خلال بوابة التحول الرقمي، تتحول إلى نظام تقني مقاوم للخطأ، حيث تصبح الشفافية والمساءلة جزءاً أصيلاً من تدفق البيانات وليست مجرد تقارير ترفع لاحقاً.

ووفقاً لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة في متغير تطبيق مبادئ الحوكمة بدلالة أبعاده، تم ترتيب النتائج حول مستوى أهمية كل بعد على النحو التالي:

أولاً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والنوعي الخاصة بمبدأ تطبيق المشاركة:

- أشارت النتائج إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً لمبدأ المشاركة في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى من حيث الموافقة من بين أبعاد مبادئ الحوكمة بمتوسط حسابي قدره (4.370)، وهذا يشير إلى دلالة إيجابية قوية تعكس أهمية قصوى واهتماماً استراتيجياً من قبل المسؤولين بتطبيق هذا المبدأ الحوكمي، ويدل على وجود آليات فعالة وملموسة يتم تطبيقها. ويعزى هذا الارتفاع بشكل خاص إلى تفوق الهيئة في توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي الشكاوى والبلاغات، مما يؤكد أن الآلية الأكثر فاعلية هي المشاركة التي تدعم المساءلة وتعزز إدارة المخاطر الاستباقية من خلال رصد المدخلات الخارجية.

- في المقابل، تشير المرتبة الأدنى داخل البعد إلى أن الهيئة بحاجة إلى جهود إضافية في جانب المشاركة الاستراتيجية والتشاورية الفعالة حول صياغة سياساتها واستراتيجياتها، رغم بقاء مستوى هذا الجانب مرتفعاً. وتعد هذه المشاركة الفعالة ركيزة أساسية لتعزيز الحوكمة ككل، وتدعم كفاءة إدارة المخاطر بشكل مباشر من خلال توسيع نطاق تحديد المخاطر التشغيلية، كما يمثل هذا المستوى دليلاً على بناء ثقافة تنظيمية استثنائية للهيئة، ويختلف جوهرياً عن النمط العام في القطاع العام الفلسطيني –حيث غالباً ما تأتي المشاركة في مراتب متأخرة– مما يؤكد نجاح الهيئة في بناء إطار حوكمي داخلي متين.

- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات أكدت على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من فاعلية المؤسسات ويقلل من المخاطر، مثل دراسة (عتشاش و بالوالي، 2014) التي وجدت أن الحوكمة تعزز إدارة المخاطر عبر الشفافية والمساءلة، ودراسة (علي، وآخرون، 2024) التي أكدت أن تعزيز الحوكمة يسهم في تحسين إدارة المخاطر.

- في المقابل، اختلفت النتيجة الحالية بشكل جوهري مع النمط العام السائد في القطاع العام الفلسطيني الذي أظهر في سياقات أخرى أن مبدأ المشاركة غالباً ما يحتل مراتب متأخرة بمستويات متوسطة، مما يؤكد تفرد هيئة مكافحة الفساد في تبني هذا المبدأ كركيزة أساسية وخط دفاع أول لعملها.
- وقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج، حيث أوضح المقابلون أن الهيئة أولت اهتماماً خاصاً لآليات الإبلاغ والمساءلة الخارجية التي ضمنت هذا التفوق؛ فقد أكد خليفة (2025) أن الهيئة تتيح استقبال الشكاوى والبلاغات عبر منصات متعددة من المواطنين والموظفين والمؤسسات وتتيح استقبال البلاغات من مبلغين مجهولين، وأشار إلى أن توفير قانون ووحدة متخصصة في هيكلية الهيئة لحماية الشهود والمبلغين ساهم بشكل مباشر في دعم هذا التفوق. كما أكد عمارنة وعبيد (2025) أن مبدأ التشارك والمشاركة هو أحد أركان الشفافية كوسيلة للوقاية من الفساد. هذه الآليات أثبتت أن الهيئة نجحت في بناء إطار حوكمي متين وموثوق يتجاوز الممارسات التقليدية في القطاع العام الفلسطيني، وأن التحول الرقمي يعمل كأداة تمكينية حتمية في هيئة مكافحة الفساد، نجحت في تحويل مبدأ المشاركة إلى واقع عملي على مستوى الرقابة، مما ساهم بشكل كبير في اختلاف نتيجة الهيئة عن النمط العام السائد في القطاع العام الفلسطيني.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة تعكس تحولاً نوعياً في فلسفة عمل هيئة مكافحة الفساد؛ إذ لم تعد المشاركة مجرد قيمة بروتوكولية، بل تحولت إلى أداة استخباراتية إدارية ترفد منظومة إدارة المخاطر ببيانات لحظية من خلال قنوات التبليغ الرقمية. ويعتقد الباحث أن تفوق هذا البعد يثبت نجاح الهيئة في كسر حاجز الخوف لدى الجمهور والموظفين عبر إيجاد بيئة قانونية وتقنية آمنة لحماية المبلغين، مما حول المجتمع من مراقب خارجي إلى خط دفاع أول يساهم في رصد المخاطر قبل وقوعها.

ومع ذلك، يستنتج الباحث من خلال القراءة التحليلية للنتائج أن ثمة فجوة طفيفة تحتاج إلى معالجة؛ فبينما نجحت الهيئة بامتياز في المشاركة الإجرائية –بلاغات وشكاوى–، إلا أنها لا تزال في طور النمو فيما.

ويؤكد الباحث هنا أن التحول الرقمي الذي تتبناه الهيئة هو الجسر الوحيد القادر على ردم هذه الفجوة، من خلال خلق منصات تفاعلية تسمح بتوسيع قاعدة التشاور الاستراتيجي، مما يضمن تحويل الحوكمة من ممارسة "فوقية" إلى ثقافة "تشاركية" شاملة تعزز من مرونة الهيئة وقدرتها على التكيف مع المخاطر المتغيرة.

ثانياً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والنوعي الخاصة بمبدأ تطبيق المساواة والعدالة:

- أشارت النتائج إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لمبدأ تطبيق المساواة والعدالة في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، حيث حاز هذا البعد على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.189)، من بين أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا له دلالة قوية تؤكد التزام الهيئة بترسيخ النزاهة والموضوعية في بيئة العمل والتعامل مع الأطراف الخارجية، وهو أمر حيوي لها أمام الجهات الرقابية. وتعزى قوة هذا البعد بشكل أساسي إلى تفوق الهيئة في تطبيق العدالة والمساواة في توزيع الحقوق والخدمات الداخلية بين الموظفين والمستفيدين، مما يقلل من المخاطر التشغيلية المتعلقة بالتحيز أو المحسوبية ويدعم النزاهة المؤسسية.
- وعلى الرغم من أن جميع فقرات البعد جاءت بمستوى موافقة مرتفع، إلا أن المرتبة الأدنى ضمن البُعد كانت من نصيب الفقرة المتعلقة بـ "التعامل بعدالة ومساواة مع جميع القضايا والبلاغات"، مما يشير إلى أن الهيئة ما زالت أمام تحدٍ مستمر لضمان أن تكون إجراءاتها القانونية والمراجعات موضوعية بالكامل ولا تتأثر بالوضع الاجتماعي أو السياسي للأطراف المعنية، إلا أن هذا الالتزام يعزز من الحوكمة الشاملة ويدعم كفاءة إدارة المخاطر من خلال التقليل من مخاطر التحيز في صميم مهامها.
- اتفقت النتيجة مع دراسة (عتشاش و بالوالي، 2014؛ علي، وآخرون، 2024) اللتين أكدتا أن تطبيق مبادئ الحوكمة –وخاصة النزاهة والمساواة– يعزز إدارة المخاطر من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والتقليل من المخاطر المحتملة. واتفقت النتيجة مع دراسة مصطفى (2019) التي خلصت إلى أن أبعاد الحوكمة مثل المساءلة وسيادة القانون والمساواة تسهم بشكل مباشر في تحسين القدرات الإدارية وتنمية كفاءة المؤسسات.

- لم تختلف النتيجة بشكل مباشر مع دراسة سابقة تنص على العكس، لكنها أكدت أن الهيئة تمارس هذا المبدأ بمستوى مرتفع جداً، خلافاً لما قد يظهر في بعض القطاعات العامة التي تعاني من ضعف في تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في التعاملات الداخلية والخارجية.
- النتيجة في النهاية تدعم أيضاً بشكل ضمني ما جاء في دراسة Aben & Selviaridis (2023) حول أهمية الحوكمة العلائقية في معالجة غموض وعدم يقين المعلومات، حيث أن العدالة والمساواة في التعامل مع الأطراف المعنية تقلل من هذا الغموض وتزيد من ثقتهم فيها.
- على الرغم من قوة هذا البعد وتفوق الهيئة في ترسيخ النزاهة المؤسسية الداخلية، فقد عززت إفادات المقابلين التحدي المتعلق بضمان التعامل بعدالة ومساواة مع جميع القضايا والبلاغات. يكمن جوهر هذا التحدي في ضعف آليات المساءلة والمتابعة الداخلية التي يجب أن تكون أساساً للموضوعية، وهو ما يفسر لماذا جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأدنى. فقد أكد الخواجا (2025) أن الرقابة الداخلية ضعيفة نوعاً ما، بينما أشار عمارنة (2025) إلى أن رقابة الأداء غير مفعلة بشكل مناسب، وأن الإدارة لا تلتزم بشكل تام بسياسة المخاطر وإدارتها بسبب ضعف الوعي، ويعني غياب المساءلة الداخلية الفعالة، أن اتخاذ القرارات في القضايا سيخضع للمزاج والتقدير الفردي بدلاً من الاستناد إلى إجراءات موضوعية موحدة. وبالتالي، فإن التحدي يكمن في أتمتة إجراءات المساءلة والبت لضمان تطبيق العدالة والموضوعية بشكل آلي وموحد في صميم عمل الهيئة.

ويرى الباحث أن الهيئة تدرك تماماً أن شرعيتها الأخلاقية والرقابية تستند بالأساس إلى مدى إنصافها وموضوعيتها، ويعتقد الباحث أن الفجوة المتمثلة في حلول فقرة العدالة في التعامل مع القضايا في المرتبة الأدنى داخل البُعد، لا تعكس بالضرورة غياباً للإرادة، بل تشير إلى وجود عبء تقديري يقع على عاتق العنصر البشري في التعامل مع بلاغات ذات حساسيات اجتماعية أو سياسية مختلفة.

ويستنتج الباحث من ذلك أن العدالة في هيئة رقابية لا يمكن أن تكتمل بصورتها المثالية طالما بقيت خاضعة للتقدير البشري المحض؛ لذا فإن المخرج الوحيد لضمان الموضوعية المطلقة هو ما أشارت إليه الدراسة من ضرورة التحول الرقمي الإجرائي.

ثالثاً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والنوعي الخاصة بمبدأ تطبيق الشفافية:

- أشارت النتائج إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لمبدأ تطبيق الشفافية في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، حيث حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة من بين أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة، بمتوسط حسابي قدره (4.066) وهذا له دلالة على أن الهيئة تولي أهمية كبيرة لهذا المبدأ باعتباره خط الدفاع الأول ضد الفساد وعنصراً جوهرياً في بناء الثقة العامة. ويعزى هذا الارتفاع بشكل خاص إلى تفوق الهيئة في تطبيق الشفافية الخارجية والموجهة للمهمة؛ إذ جاء التزامها بنشر تقاريرها الدورية حول جهودها ونتائج أعمالها في مكافحة الفساد في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً، مما يثبت نجاحها في تحقيق المساءلة العامة وتقليل مخاطر السمعة المرتبطة برسالتها الأساسية.
- وفي المقابل، ورغم بقاء مستوى الموافقة مرتفعاً، فإن الفقرة المتعلقة بالإفصاح عن القرارات المتعلقة بالمال العام والموارد البشرية في الهيئة جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى وجود تحدٍ في الشفافية الداخلية، حيث تحتاج الهيئة إلى بذل مزيد من الجهد لضمان أن تكون عملياتها الداخلية المتعلقة بالإدارة المالية والموارد البشرية أكثر انفتاحاً ووضوحاً للمواطنين، بما يضمن تكامل مبدأ الشفافية داخلياً وخارجياً.
- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات أكدت على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من فاعلية المؤسسات ويقلل من المخاطر، مثل دراسة (عتشاش و بالوالي، 2014) التي وجدت أن الحوكمة تعزز إدارة المخاطر عبر الشفافية والمساءلة ودراسة (علي، وآخرون، 2024) التي أكدت أن تعزيز الحوكمة يسهم في تحسين إدارة المخاطر. كما يدعم هذا الالتزام ما أشارت إليه دراسة (2023) Saeed & Alkayyal حول دور الشفافية في إدارة مخاطر الأمن السيبراني.

- في المقابل، لم تختلف النتيجة بشكل جذري، ولكن التحدي الذي أظهرته الفقرة الأدنى –الإفصاح عن المال العام والموارد البشرية داخلياً– يشير إلى أن الهيئة بحاجة إلى بذل مزيد من الجهد لضمان تكامل الشفافية داخلياً، وهو ما يتماشى مع ضرورة تطبيق الحوكمة لضمان فعالية التحول الرقمي الداخلي، كما أكدت دراسات (Kraus, et al., 2021; Collins, 2017)، حيث أن الحوكمة الداخلية القوية هي التي تدعم نجاح التحول الرقمي وتزيد من ثقة الموظفين في النظم الإدارية.
- وقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج، حيث أوضحوا أن الالتزام ينصب أساساً على الشفافية الخارجية الانتقائية والموجهة للمهمة (الوقاية وإنفاذ القانون)، مع الالتزام بنشر التقارير الدورية كما ذكر عمارنة (2025). لكن الضعف الذي أظهرته الفقرة الأدنى في الشفافية الداخلية يعود إلى جودة الإفصاح المحدودة؛ فقد أكد الخواجا (2025) أن النشر محدود بسبب سياسة الهيئة، وأن التقارير السنوية غالبًا ما تكون أرقاماً صماء ولا تتطرق لتفاصيل آلية إنفاذ القانون. إن هذا التحدي في الشفافية الداخلية (المال العام والموارد البشرية) يفسر ضرورة الانتقال من الإفصاح الامتثالي إلى الشفافية التفصيلية. كما أشار حمايل (2025) إلى أن تعزيز الإفصاح بشكل أكبر يتطلب إصدار قانون حق الحصول على المعلومات، مما يثبت أن الالتزام الحالي محكوم بالإطار القانوني القائم. وهذا التحدي يرسخ الحاجة إلى التحول الرقمي الذي يمكنه أن يوفر أدوات تحليل بيانات أكثر تفصيلاً وشفافية لضمان المساءلة الداخلية وزيادة ثقة الجمهور.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس نجاح الهيئة في بناء هوية مؤسسية منفتحة تجاه الجمهور، حيث استطاعت توظيف التقارير الدورية لتعزيز شرعيتها المجتمعية. ومع ذلك، يعتقد الباحث أن التباين بين قوة الشفافية الخارجية (المهماتية) وضعف الشفافية الداخلية (الإدارية) –المتعلقة بالمال العام والموارد البشرية– يشير إلى أن الهيئة لا تزال تمارس الشفافية الانتقائية المحكومة بالالتزام القانوني التقليدي، أكثر من كونها شفافية طوعية نابعة من فلسفة الحوكمة الرقمية الشاملة.

ويستنتج الباحث أن استمرار هذا الضعف في الإفصاح عن الموارد الداخلية قد يفتح باباً لمخاطر السمعة، ويقلل من الأثر الإيجابي لجهود الهيئة الخارجية؛ إذ إن إصلاح المنظومة الوطنية يبدأ من شفافية البيت الداخلي. ومن وجهة نظر الباحث، فإن الحل الجذري لا يقتصر على إصدار قانون حق الحصول على المعلومات فحسب، بل يكمن في تبني الشفافية اللحظية عبر لوحات بيانات رقمية تتيح قدراً محسوباً ومنضبطاً من البيانات حول إدارة الموارد، مما يحول الشفافية من أرقام صماء في تقارير سنوية إلى تدفق معلوماتي يعزز الثقة المتبادلة بين الهيئة والجمهور، ويؤكد قدرة التحول الرقمي على ضبط مخاطر الإدارة المالية والموارد البشرية بكفاءة عالية.

رابعاً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والنوعي الخاصة بمبدأ تطبيق سيادة القانون:

- يشير وجود درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.894) لمبدأ تطبيق لسيادة القانون في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية إلى دلالة قوية تؤكد أن الهيئة تعمل ضمن إطار تشريعي صارم، وتعتبر الالتزام بالقوانين واللوائح أساساً لوجودها وفعاليتها. وتعزى قوة هذا البعد إلى التزام الهيئة بالمبادئ القانونية كأساس لجميع أعمالها –حيث جاءت الفقرة المتعلقة بهذا الجانب في المرتبة الأولى–، مما يثبت أن المرجعية القانونية هي المحدد الأول للقرارات والإجراءات، وهذا يمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر القانونية.
- وفي المقابل، ورغم بقاء مستوى الموافقة مرتفعاً، فإن الفقرة المتعلقة بتطبيق القوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالتساوي دون تمييز جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن الهيئة قد تواجه تحديات مستمرة في ضمان أن يكون تطبيق القوانين واللوائح متساوياً بشكل مطلق على جميع المستويات الوظيفية، وهذا يتطلب جهداً إضافياً في المساءلة الداخلية لضمان أن يكون تطبيق القانون أفقياً ورأسياً بلا استثناء، مما يعزز من النزاهة والموضوعية الكلية.

- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات أكدت على أن مبادئ الحوكمة، وخاصة سيادة القانون، تُعد أساساً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين إدارة المخاطر، مثل دراسة (عتشاش و بالوالي، 2014) ودراسة (علي، وآخرون، 2024) اللتين أكدتا أن الالتزام بالإطار القانوني يعزز المساءلة والشفافية، مما يمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر القانونية.

- في المقابل، لم تختلف النتيجة بشكل جذري، ولكن التحدي الذي أظهرته الفقرة الأدنى –تطبيق القوانين على جميع الموظفين بالتساوي دون تمييز– يشير إلى أن الهيئة قد تواجه تحديات مستمرة في ضمان أن يكون تطبيق القوانين واللوائح متساوياً بشكل مطلق. وهذا التحدي يتماشى مع ضرورة تطبيق آليات المساءلة الداخلية القوية لضمان أن يكون تطبيق القانون أفقياً ورأسياً بلا استثناء، مما يعزز النزاهة والموضوعية الكلية، ويدعم الحاجة إلى التحول الرقمي لتوحيد إجراءات التطبيق على الجميع –كما جاء في توصيات الدراسة حول ربط المساءلة بالأداء الرقمي–.

- على الرغم من الدلالة القوية لالتزام الهيئة بالمبادئ القانونية كأساس لجميع أعمالها، فقد عززت إفادات المقابلين التحدي الذي أظهرته المرتبة الأدنى ضمن البُعد، والمتعلق بتطبيق القوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالتساوي دون تمييز. يكمن جوهر هذا التحدي في ضعف آليات المساءلة الداخلية وعدم كفاية الرقابة على الأداء، مما يؤدي إلى عدم التزام موحد بالإجراءات القانونية على كافة المستويات. فقد أكد خواجا (2025) أن الرقابة الداخلية ضعيفة نوعاً ما، بينما أشار عمارنة والشرباتي (2025) إلى أن رقابة الأداء غير مفعلة بشكل مناسب، وأن الإدارة لا تلتزم بشكل تام بسياسة المخاطر وإدارتها بسبب ضعف الوعي. إن هذا الضعف في المساءلة الداخلية يُترجم مباشرة إلى خطر الاعتماد على التقدير البشري في تطبيق اللوائح الداخلية بدلاً من الإجراءات الموضوعية الموحدة، مما يعيق ضمان التطبيق الأفقي والرأسي المتساوي للقانون. وبالتالي، فإن هذا التحدي يرسخ الحاجة إلى الأتمتة لتوحيد الإجراءات وإزالة التقدير الشخصي، مما يدعم بقوة ضرورة التحول الرقمي لضمان أن يكون تطبيق القانون متساوياً بلا استثناء، كما جاء في توصيات الدراسة حول ربط المساءلة بالأداء الرقمي.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة تعكس الطبيعة التشريعية الصارمة لهيئة مكافحة الفساد؛ إذ إن القوة القانونية للهيئة هي مصـــدر وجودها وســـلطتها. ويعتقد الباحث أن التباين بين قوة الالتزام بالقانون كمرجع عام، والضـعف النسـبي في تطبيقه بالتسـاوي على جميع المسـتويات الوظيفية، يشـير إلى وجود فجوة بين النص القانوني والممارسـة الإدارية، حيث لا يزال العنصـر البشـري والتقدير الفردي يشـكلان عائقاً أمام التطبيق الأفقي المتساوي للوائح.

ويستنتج الباحث من ذلك أن سيادة القانون في عصر الرقمنة لا يجب أن تظل رهينة الرقابة التقليدية التي قد تتسم بالانتقائية؛ بل يجب أن تتحول إلى سيادة قانون رقمية.

ويرى الباحث أن الحل الذي تفرضه نتائج الدراسة هو الانتقال نحو برمجة القوانين داخل الأنظمة الإدارية، بحيث يصبح النظام الرقمي هو المنفذ التلقائي للوائح دون تدخل بشري، مما يضمن أن تُطبق المساءلة على الموظف الصغير والمسؤول الكبير بذات الآلية البرمجية. إن هذا الربط التقني–القانوني هو الكفيل بإزالة أي شبهة تمييز، ويحول سيادة القانون من شعار نظري إلى واقع إجرائي مُلزم للجميع، مما يقلص مخاطر الانحراف الإداري إلى حدودها الدنيا.

خامساً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والنوعي الخاصة بمبدأ تطبيق المساءلة:

- يشير وجود درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.797) حول بعد المساءلة في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، إلى دلالة قوية تؤكد أن الهيئة تولي هذا المبدأ أهمية قصوى باعتباره الركيزة الأساسية لعملها الرقابي، وتعزى قوة هذا البعد إلى تفوق الهيئة في تطبيق المساءلة العامة والمهنية؛ إذ جاء التزام الهيئة بالمساءلة عن أدائها ونتائجها أمام الجهات الرقابية والمجتمع في المرتبة الأولى، مما يثبت نجاحها في تحقيق الشفافية العامة والمساءلة الخارجية لضمان الثقة في مهمتها.
- وفي المقابل، ورغم بقاء مستوى الموافقة مرتفعاً، فإن الفقرة المتعلقة بوجود آليات فاعلة لمتابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد في الهيئة بناء على مؤشرات واضحة جاءت في المرتبة الأخيرة. وهذا يشير إلى

أن الهيئة قد تحتاج إلى بذل جهد إضافي في المساءلة الداخلية والتركيز على آليات تقييم الأداء الفردي ومؤشراته، لضمان تطبيق المساءلة بشكل متكامل وشامل على جميع المستويات الوظيفية، مما يعزز من قدرتها على إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بسوء الأداء الداخلي.

- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات أكدت على الدور المحوري للمساءلة في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر، مثل دراسة (علي، وآخرون، 2024؛ عتشاش و بالوالي، 2014) اللتين أكدتا أن التزام المؤسسة بالمساءلة الخارجية (أمام المجتمع والجهات الرقابية) يمثل خط دفاع فعال يعزز الثقة ويقلل من مخاطر السمعة.

- في المقابل، لم تختلف النتيجة بشكل جذري، ولكن التحدي الذي أظهرته الفقرة الأدنى –آليات متابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد– يشير إلى أن الهيئة قد تحتاج إلى بذل جهد إضافي في المساءلة الداخلية. هذا التحدي يبرز الحاجة إلى توحيد مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي –كما جاء في توصيات الدراسة–، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (غنيم، 2023؛ 2017، Collins) حول ضرورة استخدام التحول الرقمي كأداة لتعزيز المساءلة والكفاءة الداخلية في المؤسسات.

- على الرغم من الدلالة القوية لالتزام الهيئة بمبدأ المساءلة العامة والمهنية، فقد عززت إفادات المقابلين التحدي الذي أظهرته الفقرة الأدنى ضـــمن البعد، والمتعلق بوجود آليات فاعلة لمتابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد في الهيئة بناء على مؤشرات واضحة. يكمن جوهر هذا التحدي في ضعف المساءلة الداخلية وعدم كفاية الرقابة على الأداء، مما يترجم إلى مخاطر تشـغيلية. فقد أكد خليفة (2025) أن الرقابة الداخلية ضـعيفة نوعاً ما، بينما أشـار عمارنة (2025) إلى أن رقابة الأداء غير مفعلة بشـكل مناسـب، وأن الإدارة لا تلتزم بشـكل تام بسـياسـة المخاطر وإدارتها بسـبب ضـعف الوعي. إن هذا الضـعف في المساءلة الداخلية يرسخ الحاجة الملحة إلى أتمتة إجراءات المتابعة والتقييم، لضـمان أن التقييم يتم بناءً على نتائج موضـوعية وآلية بعيدة عن التقدير الشـخصـي، لتعزيز الكفاءة الداخلية والسيطرة على المخاطر التشغيلية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس وعي الهيئة العميق بمسؤوليتها كجهة رقابية عليا أمام المجتمع والجهات السيادية، وهو ما يمنحها الشرعية الأخلاقية لمساءلة الآخرين. ومع ذلك، يعتقد الباحث أن الفجوة المتمثلة في تراجع تقييم آليات متابعة أداء الأفراد والإدارات إلى المرتبة الأخيرة داخل البُعد، تكشف عن تحدٍ جوهري يتمثل في ضعف المساءلة الذاتية مقارنة بالمساءلة الخارجية؛ إذ يبدو أن أدوات الرقابة الداخلية لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية تفتقر إلى مؤشرات الأداء الكمية والموضوعية.

ويستنتج الباحث من ذلك أن المساءلة في مؤسسة حساسة كهيئة مكافحة الفساد لا يمكن أن تكتمل ما لم تتحول من سياق الالتزام الأدبي إلى سياق الإلزام التقني. وعليه، يكمن المخرج الحقيقي لتعزيز المساءلة الداخلية في التحول الرقمي للأداء، بحيث يتم ربط كل وظيفة ومهمة بنظام رقمي يولد تقارير إنجاز آلية.

سادساً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والنوعي الخاصة بمبدأ تطبيق الكفاءة والفاعلية:

- يشير وجود درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.370) لبعد الكفاءة والفاعلية في هيئة مكافحة الفساد إلى أن الهيئة لديها تحديات في تحقيق أقصى مستويات الأداء المرجوة، وأن التطبيق العملي للعمليات يتم بفاعلية متوسطة تحتاج إلى تعزيز. وتعزى هذه النتيجة إلى تباين في مستويات التطبيق؛ فمن ناحية، تؤكد المرتبة الأولى التي حازتها الفقرة المتعلقة بتعيين وترقية الموظفين بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة على أن الهيئة ملتزمة بتطبيق أسس الحوكمة في إدارة الموارد البشرية، مما يضمن اختيار الكفاءات اللازمة ودعم النزاهة المؤسسية.
- ومن ناحية أخرى، جاءت الفقرة المتعلقة بالتزام الموظفين بالوقت المخصص لإنهاء مهامهم الإدارية والفنية في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود نقاط ضعف في إدارة الوقت والالتزام بالمواعيد النهائية أو ضعف في المتابعة الإدارية للالتزام بالوقت. وهذا التباين يؤدي إلى انخفاض المستوى الكلي للبعد، حيث إن الكفاءة والفاعلية المطلوبة في هيئة مكافحة الفساد لا تتحقق إلا بضمان سرعة الإنجاز والالتزام

بالوقت، مما يمثل مخاطر تشغيلية قد تؤثر على سرعة البت في القضايا والبلاغات، ويتطلب تحسين آليات المتابعة والمساءلة الإدارية.

- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسات أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من الكفاءة والفاعلية، لكنها أكدت أيضًا على وجود تحديات في التطبيق. فمن ناحية، تتفق مع دراسة مصطفى (2019) التي أكدت أن الحوكمة تعزز الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات –حيث جاءت التعيينات بناءً على الجدارة في المرتبة الأولى–.

- في المقابل، لم تختلف النتيجة بشكل جذري، ولكن التباين الذي أظهرته –ضعف الالتزام بالوقت والمواعيد النهائية– يمثل مخاطرة تشغيلية تُعيق الكفاءة الكلية. وهذا التحدي يبرز ضرورة تبني الأدوات التي تحدثت عنها دراسات التحول الرقمي، مثل دراسة غنيم (2023) التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تزيد من السرعة والالتزام بالوقت. كما يتوافق ذلك مع الحاجة إلى توحيد مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي، للحد من ضعف المتابعة الإدارية الذي أشارت إليه النتيجة.

- على الرغم من الدلالة الإيجابية لالتزام الهيئة بمعايير الكفاءة والجدارة في التوظيف والترقية، فقد عززت إفادات المقابلين التحدي الذي أظهرته المرتبة الأدنى ضمن البُعد، والمتعلق بـ عدم التزام الموظفين بالوقت المخصص لإنهاء مهامهم الإدارية والفنية. يكمن جوهر هذا التحدي في المخاطر التشغيلية الناتجة عن الاعتماد على الإجراءات اليدوية والبيروقراطية بدلاً من الأتمتة. فقد أشار عمارنة وعبيد (2025) إلى أنه وعلى الرغم من وجود منظومة إدارة المخاطر نظريًا، فإن تطبيقها الفعلي لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

- تظهر المخاطر التشغيلية بوضوح في مشكلات ملموسة، مثل تلف وضياع الملفات الهامة الخاصة بالتحقيقات وسوء تنظيم الأرشيف، وترتبط هذه المشاكل مباشرة بضعف إدارة الوقت والمواعيد النهائية،

حيث يؤدي الهدر الزمني الناتج عن البحث عن الوثائق المفقودة أو إعادة بناء الملفات إلى تأخير الإنجاز، وهو ما يخفض بدوره مستوى الكفاءة الإجمالي.

- بالتالي، فإن هذا التباين يرسخ الحاجة الملحة إلى التحول الرقمي الذي يمكنه أن يوفر حلاً لهذه المشكلة عبر الأتمتة الشاملة. وقد أكد حمايل (2025) أن الحل يتمثل في عملية أتمتة لنظام متكامل لإدارة الشكاوى والبلاغات والتحقيق وعمليات الربط البيني لتعزيز عمليات التحري والتحقيق بسرعة ودقة أعلى. هذا الدليل النوعي يدعم بقوة دور التحول الرقمي كوسيط كامل لتعزيز الكفاءة والفاعلية من خلال معالجة المخاطر التشغيلية وتحسين الالتزام بالوقت.

ويرى الباحث أن حلول مبدأ الكفاءة والفاعلية في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة يمثل جرس إنذار إداري؛ إذ يكشف عن وجود فجوة حادة بين جودة المورد البشري –الذي يتم تعيينه بناءً على الجدارة– وبين كفاءة العمليات الإجرائية. ويعتقد الباحث أن المشكلة لا تكمن في قدرات الموظفين، بل في البيئة الإجرائية التقليدية التي تستنزف الوقت والجهد في عمليات أرشيفية ويدوية، مما يؤدي إلى ضياع الملفات أو تأخر البت في القضايا، وهو ما ينعكس سلباً على صورة الهيئة أمام الجمهور.

ويستنتج الباحث من ذلك أن الكفاءة في هيئة مكافحة الفساد لا يمكن أن ترتقي من المستوى المتوسط إلى المرتفع عبر التوجيهات الإدارية التقليدية وحدها، بل تتطلب ثورة رقمية تعيد هندسة العمليات. ويرى الباحث أن الحل يكمن في التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة اللحظية الذكية؛ حيث إن أتمتة نظام الشكاوى والتحقيقات لن تضمن فقط سرعة الإنجاز والالتزام بالوقت، بل ستقضي على المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان الوثائق أو البيروقراطية المقنعة. وبناءً عليه، التحول الرقمي ليس مجرد خيار تقني للهيئة، بل هو ضرورة حتمية لتحويل جدارة الكادر البشري إلى نتائج ملموسة تتسم بالسرعة والدقة، مما يعزز من فاعلية الهيئة في تجفيف منابع الفساد بجدول زمني منضبط.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول

والذي ينص على: "**ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد؟**"

- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً ومباشر لتطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد، ويعزى هذا الأثر إلى أن الحوكمة –بمستواها المرتفع في الهيئة– هي الأساس التشريعي والأخلاقي الذي تلتزم به الهيئة، حيث تضمن مبادئ المساءلة وسيادة القانون والنزاهة أن يتم تصميم وتنفيذ نظام إدارة المخاطر بطريقة موضوعية وملزِمة. هذا الأثر المباشر يضمن للهيئة تقليل مخاطر الامتثال القانوني والمخاطر السمعية بشكل مستقل عن الأدوات التكنولوجية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة، مثل دراسة (عتشاش و بالوالي، 2014؛ علي و آخرون، 2024) التي أكدت أن الحوكمة تعمل كإطار عمل فعال لتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

- على الرغم من إثبات النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي دال إحصائياً ومباشر لتطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر، فإن النتائج النوعية كشفت عن فجوة حرجة في هذا الأثر المباشر، وتحديداً في آليات التطبيق العملي للمبادئ. فقد أكد المقابلون أن الأثر الإيجابي النظري للحوكمة لا يُترجم إلى فاعلية كاملة في إدارة المخاطر دون وساطة التكنولوجيا. فقد أشار عمارنة (2025) إلى أن منظومة المخاطر موجودة لكنها تحتاج لتطوير لكي نجعلها فاعلة بالشكل الكافي، وأن الإدارة لا تلتزم بشكل تام بسياسة المخاطر وإدارتها بسبب ضعف الوعي، مما يعني أن مبادئ الحوكمة (كالمساءلة الداخلية) غير قادرة على فرض الالتزام بإدارة المخاطر بشكل مستقل. وذهب الخواجا (2025) إلى أن المخاطر التي تم ضبطها هي مخاطر الجودة والرشوة فقط، أما المخاطر المتبقية لم يتم ضبط إجراءاتها". هذا التباين يؤكد أن الأثر المباشر للحوكمة يتركز في تقليل مخاطر الامتثال السمعية (بسبب قوة الإطار الأخلاقي والتشريعي)، لكنه ضعيف في مواجهة المخاطر التشغيلية والداخلية، مما يرسخ الحاجة إلى

التحول الرقمي ليكون هو الوسيط الذي يحول الأثر الإيجابي من إطار نظري إلى تطبيق فعال ومقاس في إدارة المخاطر.

ويرى الباحث أن وجود أثر مباشر وإيجابي للحوكمة على إدارة المخاطر يعكس الصلابة التشريعية لهيئة مكافحة الفساد، حيث تنجح المبادئ الحوكمية في العمل كحائط صد قانوني يحمي الهيئة من مخاطر الامتثال والسمعة. ومع ذلك، يعتقد الباحث أن هذا الأثر يظل أثراً ساكناً؛ فهو يضمن وجود السياسات واللوائح على الورق، لكنه يفتقر إلى القوة الإجرائية اللازمة لتحويل هذه اللوائح إلى ممارسات يومية تلقائية، وهو ما يفسر حصر النجاح في مخاطر الجودة والرشوة دون غيرها من المخاطر التشغيلية المعقدة.

ويستنتج الباحث من ذلك أن الحوكمة في الهيئات الرقابية هي بوصلة تحدد الاتجاه الصحيح لإدارة المخاطر، لكنها ليست المحرك الذي يضمن الوصول للنتائج الإجرائية بدقة. ويرى الباحث أن الاعتماد على الأثر المباشر للحوكمة وحده –في ظل غياب الأتمتة– يضع إدارة المخاطر تحت رحمة "الوعي الفردي" والالتزام البشري المتفاوت، مما يجعل منظومة المخاطر عُرضة للانتقائية أو الإهمال غير المقصود. وبناءً عليه، الأثر الحقيقي والمستدام للحوكمة لن يكتمل إلا بفك الارتباط بين تطبيق المبدأ والتقدير البشري، وهو ما يجعل من التحول الرقمي ضرورة بنيوية لتحويل الحوكمة من مجرد إطار قيمي إلى نظام تشغيل تقني يضمن فاعلية إدارة المخاطر في كافة المستويات الإدارية والتشغيلية.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني

الذي ينص على: **"ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد؟"**

- أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً وقوي لتطبيق مبادئ الحوكمة على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحوكمة تضمن أن يكون التحول الرقمي عملاً مسؤولاً ومحكوماً، حيث تضع مبادئ الشفافية والمساءلة الضوابط اللازمة لضمان أن النظم الرقمية آمنة، وموثقة، وقابلة للتدقيق، وأنها تستخدم لخدمة أهداف هيئة مكافحة الفساد وليس لتعقيد الإجراءات.

- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Kraus, et al., 2021) التي أشارت إلى أن التكنولوجيا تتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان فعاليتها التنافسية، كما اتفقت مع دراسة (Collins, 2017) التي أكدت أن هياكل الحوكمة الفعالة تدعم نجاح التحول الرقمي.
- وقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج بشكل قوي، مؤكدين أن العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي هي علاقة شرط ونتيجة، وليست مجرد علاقة تأثير. فقد أوضح زكارنة وحمايل (2025) أن الحوكمة هي التي تسهّل بشكل كبير التحول الرقمي، حيث أن مبدأ الشفافية يعزز البيانات المفتوحة وأنظمة الإفصاح الإلكتروني، بينما يشجع مبدأ المساءلة على إنشاء مسارات تدقيق رقمية واضحة وسجلات إلكترونية، ويضمن مبدأ سيادة القانون الاستخدام الأخلاقي للأدوات الرقمية وحماية الخصوصية. كما أكد عمارنة وعبيد (2025) هذه العلاقة الطردية قائلة: كلما ارتفع تطبيق مبادئ الحوكمة سيكون هناك سعي أكبر للهيئة لتطبيق التحول الرقمي المتكامل، وأن الالتزام بهذه المبادئ هو شرطاً أساسياً للتوجه نحو التحول الرقمي الآمن والفعال. هذا الدليل النوعي يثبت أن مبادئ الحوكمة في الهيئة تخدم كإطار عمل مسؤول يضمن أن يكون التحول الرقمي منظماً، وموثقاً، ومحكوماً، مما يرسخ دوره كممَكِّن استراتيجي لا يمكن للهيئة الاستغناء عنه لخدمة أهداف مكافحة الفساد.

ويرى الباحث أن العلاقة القوية والأثر الإيجابي للحوكمة على التحول الرقمي يثبت أن التكنولوجيا في هيئة مكافحة الفساد ليست ترفاً تقنياً، بل هي استحقاق حوكمي؛ إذ إن مبادئ الحوكمة هي التي تمنح التحول الرقمي مشروعيته ومصداقيته. ويعتقد الباحث أن التحول الرقمي بدون حوكمة قد يتحول إلى أداة لتعقيد البيروقراطية أو حتى لانتهاك الخصوصية، ولكن بوجود إطار حوكمة رصين، يصبح التحول الرقمي وسيلة لتعزيز سيادة القانون وتجسيد الشفافية المطلقة.

ويستنتج الباحث من خلال القراءة التحليلية لآراء الخبراء أن الحوكمة تمثل البيئة الحاضنة التي توفر الثقة اللازمة لتبني الحلول الرقمية؛ فالموظف والجمهور لن يثقوا بالأنظمة الرقمية ما لم تكن محكومة بمبادئ

المساءلة والعدالة. ويرى الباحث أن هذا الأثر يتجاوز مجرد التأثير الإحصائي ليصل إلى صياغة "عقد اجتماعي رقمي" داخل الهيئة، يضمن أن التقنية ستستخدم كأداة للنزاهة لا كوسيلة للتفرد بالقرار. وبناءً عليه، الحوكمة هي التي تحول التحول الرقمي من مجرد مشروع تقني إلى إستراتيجية وطنية آمنة ومستدامة، قادرة على حماية البيانات الحساسة للهيئة مع ضمان أعلى مستويات الإفصاح والنزاهة الرقمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث

الذي ينص على: **"ما أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد؟"**

- أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً وقوي جداً للتحول الرقمي على إدارة المخاطر، وهو ما يمثل العامل المعزز الذي ساهم في نسبة الوساطة الكلية البالغة 64%، ويعزو الباحث هذا التأثير إلى أن التحول الرقمي هو الذي يزود إدارة المخاطر بالأدوات التقنية المتقدمة، مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي)، مما يمكّن الهيئة من الانتقال إلى الإدارة الاستباقية والتنبؤية للمخاطر وتحديد أنماط الفساد المحتملة.

- وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة غنيم (2023) التي أكدت أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز إدارة المخاطر من خلال توفير الأدوات والتقنيات الحديثة. كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة غانم (2021) بأن التحول الرقمي يتطلب إدارة فعالة لمخاطر الأمن السيبراني لضمان مرونة الأعمال، وهو ما يؤكد دور التكنولوجيا في مواجهة المخاطر التي تفرضها البيئة الرقمية نفسها.

- لقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج بشكل قوي جداً، مؤكدة أن التحول الرقمي يمثل الوسيلة الحتمية لتفعيل مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر، وهذا ما يفسر دوره كعامل معزز في نموذج الوساطة الكلية بنسبة 64%. فقد أوضح زكارنة (2025) بالتفصيل كيف يحول التحول الرقمي المبادئ النظرية إلى أدوات عملية، حيث قال: إن الرقمنة تساهم في تعزيز الشفافية من خلال لوحات المعلومات الرقمية

والرصد الآني، وتحسين المساءلة عبر التتبع الآلي للقضايا وتقليل التلاعب، كما تدعم "القرارات القائمة على الأدلة عبر تحليل البيانات لتحديد أنماط الفساد والقطاعات عالية المخاطر.

- وأكد عمارنة وعبيد (2025) أن التحول الرقمي يسهل عملية إدارة المخاطر عبر الأتمتة للتقليل من المخاطر، إن هذا الدليل النوعي يثبت أن التحول الرقمي هو الذي يوفر الكفاءة والسرعة والدقة (كما جاء في البعد الأقل موافقة كمياً) لمواجهة المخاطر، مما يجعله المحرك الرئيسي لرفع مستوى الهيئة من الاعتماد على الرصد اليدوي والخبرة الشخصية في كشف المخاطر (الممارسة التفاعلية) إلى تحقيق الفاعلية الكاملة في الإدارة الاستباقية والتنبؤية (باستخدام أدوات تحليل البيانات)، وهو ما يفسر قوته كوسيط كامل في الدراسة.

ويرى الباحث أن الأثر القوي جداً للتحول الرقمي على إدارة المخاطر يمثل نقطة التحول الجوهرية في عمل هيئة مكافحة الفساد؛ إذ إن التكنولوجيا لم تعد مجرد وسيلة مساعدة، بل أصبحت هي البيئة التي تُدار فيها المخاطر. ويعتقد الباحث أن قوة هذا الأثر تعود إلى قدرة التقنيات الحديثة على سد الفجوات التي عجزت الحوكمة التقليدية عن سدها، خاصة في مجالات السرعة، والدقة، والتعامل مع كميات هائلة من البيانات التي يصعب على العنصر البشري معالجتها يدوياً.

ويستنتج الباحث من خلال القراءة التحليلية للنتائج، وخاصة نسبة الوساطة الكبيرة (64%)، أن التحول الرقمي قد يحدث انزياحاً استراتيجياً في نموذج عمل الهيئة؛ حيث تنتقل من إدارة المخاطر برد الفعل التي تعتمد على وقوع الحدث ثم التحقيق فيه، إلى إدارة المخاطر الاستباقية التي تتنبأ بالانحرافات قبل وقوعها. هذا التأثير هو الذي يمنح الهيئة القدرة على تفكيك شبكات الفساد المعقدة وتتبع الأموال في الفضاء الرقمي، مما يحول إدارة المخاطر من وظيفة إدارية نمطية إلى وظيفة ذكاء اصطناعي رقابي، تضمن استدامة النزاهة المؤسسية وتقليل كلفة مكافحة الفساد زمنياً ومادياً.

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد.

- تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى قبول الفرضية، حيث تبين أن التحول الرقمي يتوسط العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر، ويعد هذا التأثير الوسيط قوياً وإيجابياً بمعامل بلغ (0.247)، مما يؤكد أن التحول الرقمي يمثل قناة فعالة لترجمة مبادئ الحوكمة إلى نتائج ملموسة.
- وقد أشارت النتائج إلى أن الأثر المباشر لتطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر جاء غير دال إحصائياً، بينما جاء الأثر غير المباشر في ظل التحول الرقمي دالاً إحصائياً، مما يشير إلى وجود وساطة كاملة.
- ويفسر ذلك بأن فاعلية مبادئ الحوكمة (كالمساءلة والشفافية) في بيئة الهيئة لا تتحقق بشكل كاف على إدارة المخاطر إلا بمرورها عبر التحول الرقمي، ويعني ذلك أن الأنظمة والإجراءات الحوكمية غير كافية بمفردها لمواجهة المخاطر الحديثة (كالسيبرانية والمالية المعقدة) بفاعلية، بل يجب أن يتم أتمتة هذه الإجراءات وتدعيمها بالأدوات التقنية –تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر–، وهو ما يفسر نسبة الوساطة العالية التي بلغت (64%) من التأثير الكلي.
- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسات سابقة عديدة مثل (عتشاش و بالوالي، 2014) التي أشارت إلى وجود أثر مباشر للحوكمة على إدارة المخاطر في المؤسسات التقليدية، حيث تظهر الدراسة الحالية أن التحول الرقمي أصبح شرطاً وجودياً وليست مجرد أداة مساعدة في المؤسسات الحساسة كالهيئة، مما

يؤكد أن الوساطة التكنولوجية هي الآلية الإلزامية التي يجب أن تمر بها الحوكمة لتصبح فاعلة في العصر الرقمي.

أكد المقابلون أن الأثر المباشر للحوكمة فشل لأنه لا يمكن ترجمة المبادئ النظرية إلى فاعلية كاملة في إدارة المخاطر دون الوساطة التكنولوجية، وذلك للأسباب التالية:

6. فشل الحوكمة التقليدية في فرض الالتزام: أشار عمارنة (2025) إلى أن منظومة المخاطر موجودة لكن الإدارة "لا تلتزم بشكل تام بسياسة المخاطر وإدارتها" بسبب ضعف الوعي، مما يثبت أن الحوكمة النظرية عاجزة بمفردها عن فرض المساءلة الداخلية المطلوبة.
7. التحول الرقمي كأداة تنفيذ إلزامية: في المقابل، أوضح زكارنة (2025) بالتفصيل كيف يحول التحول الرقمي المبادئ النظرية إلى آليات تنفيذية، حيث يساهم في "تحسين المساءلة" عبر التتبع الآلي للقضايا، ويدعم "القرارات القائمة على الأدلة" عبر تحليل البيانات لتحديد أنماط الفساد والمخاطر، كما أكد عبيد (2025) أن التحول الرقمي يسهل إدارة المخاطر عبر "الأتمتة للتقليل من المخاطر".

يثبت هذا الدليل النوعي أن التحول الرقمي أصبح شرطاً وجودياً وليس مجرد أداة مساعدة؛ فهو الوسيط الإلزامي الذي عالج ضعف المساءلة والكفاءة (التي ظهرت في التحليل الوصفي)، مما أكد أن الحوكمة تحتاج إلى المرور عبره لضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر فاعلة ومستمرة في تلك البيئة المعقدة.

يرى الباحث أن تحقق الوساطة الكاملة للتحول الرقمي يمثل النتيجة الأهم في هذه الدراسة؛ فهي تبرهن على أن الحوكمة في الهيئات الرقابية الحديثة لم تعد قادرة على حماية المؤسسة من المخاطر المعقدة إذا ظلت حبيسة الأطر الورقية أو الاجتهادات البشرية. ويعتقد الباحث أن التحول الرقمي قد عمل هنا كمعامل تكرير قام بتحويل مبادئ الحوكمة من قيم أخلاقية عامة إلى خوارزميات عمل ملزمة، مما جعل إدارة المخاطر نتيجة حتمية وليست اختيارية. ويستنتج الباحث أن هذه النتيجة تؤسس لمفهوم جديد يمكن تسميته بالحوكمة الرقمية الوقائية، حيث تصبح التكنولوجيا هي الضامن الوحيد لحيادية وموضوعية إدارة المخاطر.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد.

- أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى عن رفض الفرضية، حيث أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية إذ بلغ معامل المسار 0.138 ومستوى دلالة 0.255.

- ويفسر ذلك بأن فاعلية مبادئ الحوكمة، بالرغم من وجودها كسياسات وإرشادات في الهيئة، لا تطبق بفعالية مباشرة وكافية لمواجهة المخاطر المعقدة في بيئة الهيئة الحساسة، وينتج عن ذلك وجود فجوة في التنفيذ أو نقص في آليات المساءلة والرقابة التقليدية، حيث إن الإطار الحوكمي النظري لا يستطيع بمفرده أن يواجه المخاطر الحديثة (السيبرانية، والمالية المعقدة) دون أدوات تقنية متقدمة.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسات سابقة عديدة، مثل عتشاش و بالوالي (2014) التي أشارت إلى وجود أثر مباشر للحوكمة على إدارة المخاطر، مما يؤكد أن البيئة التكنولوجية المعقدة لهيئة مكافحة الفساد كسرت الارتباط المباشر التقليدي، وجعلت من التحول الرقمي شرطاً وجودياً ووسيطاً كاملاً لا غنى عنه لتحويل مبادئ الحوكمة إلى نتائج ملموسة في إدارة المخاطر.

- على الرغم من إثبات النتائج الإحصائية لرفض الفرضية وعدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للحوكمة على إدارة المخاطر، فإن النتائج النوعية كشفت عن الفجوة الحرجة التي أدت إلى كسر هذا الارتباط التقليدي وجعلت التحول الرقمي وسيطاً كاملاً.

يكمن جوهر هذا التفسير في ضعف آليات المساءلة والمتابعة الداخلية، وهو ما عجزت مبادئ الحوكمة النظرية عن فرضه بشكل مستقل. فقد أكد المقابلون أن الأثر الإيجابي النظري للحوكمة لا يترجم إلى فاعلية كاملة في إدارة المخاطر دون وساطة التكنولوجيا، حيث:

1. ضعف الالتزام الإداري: أشار خليفة وعبيد (2025) إلى أن منظومة المخاطر موجودة نظرياً لكن تطبيقها ليس على النحو الكافي، وأن الإدارة لا تلتزم بشكل تام بسياسة المخاطر وإدارتها بسبب ضعف الوعي.
2. الاعتماد على التقدير البشري: أكد الخواجا والشرباتي (2025) أن المخاطر التي تم ضبطها هي المخاطر الداخلية (الجودة والرشوة)، أما المخاطر المتبقية لم يتم ضبط إجراءاتها.
3. الفجوة في التنفيذ: جاءت فقرة متابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد بناءً على مؤشرات واضحة (المساءلة الداخلية) في المرتبة الأخيرة كمياً.

هذا التباين يثبت أن الإطار الحوكمي النظري لا يستطيع بمفرده أن يواجه المخاطر المعقدة دون آليات تقنية ملزمة. وبالتالي، فإن رفض الفرضية لا ينفي أهمية الحوكمة، بل يؤكد أن بيئة الهيئة الحالية كسرت الارتباط المباشر التقليدي، وجعلت من التحول الرقمي شرطاً وجودياً ووسيطاً كاملاً لا غنى عنه لتحويل مبادئ الحوكمة (كالمساءلة والشفافية) من نصوص إلى نتائج ملموسة ومقاسة في إدارة المخاطر.

يرى الباحث أن رفض هذه الفرضية لا يعني قصوراً في مبادئ الحوكمة بذاتها، بل يكشف عن وجود فجوة تنفيذية بين التنظير والتطبيق داخل الهيئة. ويعتقد الباحث أن هذا الانفصال ناتج عن اعتماد الحوكمة التقليدية على الوعي الفردي للموظفين، وهو ميزان غير مستقر أمام تعقيد مخاطر الفساد الحديثة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعد نقداً بناءً للمدرسة التقليدية في الإدارة؛ فهي تؤكد أن النص القانوني مهما بلغت قوته، سيظل عاجزاً عن كبح المخاطر التشغيلية ما لم يمتلك أدوات تنفيذية تقنية تفرض المساءلة والشفافية بشكل آلي ومستمر.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد.

- أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية عن قبول الفرضية، حيث أظهرت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد،
- أكدت النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول الرقمي، حيث بلغ معامل المسار (0.597)، مما يعني أن الزيادة في تطبيق مبادئ الحوكمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في مستوى التحول الرقمي بنسبة (60%) تقريباً.
- ويفسر هذا الأثر القوي بأن الحوكمة هي العنصر المنظم والممكن للتحول الرقمي في الهيئة، حيث تضمن أن يتم استخدام التكنولوجيا بطريقة مسؤولة، شفافة، وخاضعة للمساءلة. فالالتزام بمبادئ الحوكمة يوفر الإطار الذي:

1. **يحدد الأولويات الرقمية:** يضمن أن يتم توجيه الاستثمارات الرقمية نحو الأهداف الاستراتيجية للهيئة مكافحة الفساد) وليس لمجرد الأتمتة العشوائية.
2. **يقلل المخاطر السيبرانية:** يفرض مبدأ المساءلة والشفافية ضوابط صارمة على أمن البيانات وحماية المعلومات الحساسة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.
3. **يعزز الكفاءة:** تضمن الحوكمة أن تؤدي التكنولوجيا إلى تحسين الفاعلية والكفاءة في إجراءات العمل، وليس فقط تسريعها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات سابقة أكدت على هذا الدور الحيوي، مثل دراسة (Kraus et al، 2021) التي أشارت إلى أن التكنولوجيا تتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان فعاليتها التنافسية، ودراسة (Collins,

(2017 التي أكدت أن هياكل الحوكمة الفعالة تدعم نجاح التحول الرقمي. وتعد هذه النتيجة أساسية لتفسير الوساطة الكاملة للتحول الرقمي؛ فالحوكمة تحتاج أولاً إلى الاستثمار في التحول الرقمي ليكون لها أثر في النهاية على إدارة المخاطر.

وقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج بشكل قوي، مؤكدين أن العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي هي علاقة شرط ونتيجة، وليست مجرد علاقة تأثير، وهو ما يفسر قوة معامل المسار البالغ (0.597). فقد أوضح المقابلون أن الحوكمة تخدم كإطار عمل مسؤول يضمن أن يكون التحول الرقمي مُنظَّماً، وموثَّقاً، ومحكوماً. وقد أكد زكارنة وخليفة (2025) أن الحوكمة الرشيدة هي التي تسهّل بشكل كبير التحول الرقمي، مشيراً إلى أن مبدأ المساءلة يشجع على إنشاء مسارات تدقيق رقمية واضحة وسجلات إلكترونية، بينما يضمن مبدأ سيادة القانون الاستخدام الأخلاقي للأدوات الرقمية وحماية الخصوصية. كما أكد عمارنة والشرباتي (2025) هذه العلاقة الطردية قائلة: كلما ارتفع تطبيق مبادئ الحوكمة سيكون هناك سعي أكبر للهيئة لتطبيق التحول الرقمي المتكامل، وأن الالتزام بهذه المبادئ هو شرطاً أساسياً للتوجه نحو التحول الرقمي الآمن والفعال. يثبت هذا الدليل النوعي أن الحوكمة هي التي تضع الضوابط والأولويات لضمان توجيه الاستثمارات الرقمية نحو خدمة أهداف مكافحة الفساد، مما يرسخ دورها كمُمَكِّن استراتيجي وضروري لتفسير الوساطة الكاملة للتحول الرقمي.

يرى الباحث أن الارتباط القوي بين الحوكمة والتحول الرقمي يثبت أن الهيئة تمتلك إرادة سياسية وإدارية صلبة للتغيير؛ فالحوكمة هنا لم تكن عائقاً بيروقراطياً، بل كانت هي القوة الدافعة والموجهة للاستثمار التقني. ويعتقد الباحث أن هذا التأثير يفسر لماذا نجحت الهيئة في بناء أنظمة رقمية تتسم بالنزاهة، حيث أن الحوكمة وفرت البوصلة الأخلاقية التي تضمن عدم انحراف التقنية لتصبح أداة للتفرد بالقرار، بل وسيلة لتعزيز سيادة القانون. ويخلص الباحث إلى أن نجاح الرقمنة في الهيئة هو ثمرة طبيعية لبيئة حوكمية تسعى للمساءلة والشفافية كقيم عليا.

رابعاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد.

- أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن قبول الفرضية، حيث أظهرت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً وقوي للتحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد.
- أكدت النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل المسار موجباً بمقدار (0.414)، مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي يصاحبه ارتفاع في إدارة المخاطر في الهيئة بمقدار (41%) تقريباً.

ويفسر هذا الأثر القوي بأن التحول الرقمي يمثل العامل المعزز والمحسِّن لكفاءة إدارة المخاطر في الهيئة، فهو الذي يزودها بالأدوات التقنية المتقدمة اللازمة لبيئة عملها الحساسة، حيث:

1. **يعزز الكفاءة والسرعة:** يمكن التحول الرقمي الهيئة من الانتقال من إدارة المخاطر التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية والتنبؤية، من خلال استخدام التكنولوجيا في تحليل البيانات الضخمة وتحديد أنماط الفساد والمخاطر التشغيلية بسرعة فائقة، مما يرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية.
2. **يواجه المخاطر المستجدة:** يضمن التحول الرقمي أن تكون الهيئة مستعدة لمواجهة التحديات التي يفرضها العصر الرقمي نفسه، وخاصة مخاطر الأمن السيبراني التي تعد الأشد خطورة على البيانات الحساسة للهيئة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات سابقة أكدت على هذا الدور، مثل دراسة (غنيم، 2023) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز إدارة المخاطر من خلال توفير الأدوات والتقنيات الحديثة. وتعد هذه

النتيجة حاسمة في تفسير الوساطة الكاملة للتحول الرقمي؛ فبما أن الحوكمة وحدها (الأثر المباشر) لم تكن كافية، فإن التحول الرقمي هو الذي أعاد بناء الجسر لضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر فاعلة.

لقد عززت إفادات المقابلين هذا الاستنتاج بشكل قوي جدا، مؤكدة أن التحول الرقمي يمثل الوسيلة الحتمية لتفعيل مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر، وهذا ما يفسر دوره كعامل معزز في نموذج الوساطة الكلية بنسبة 64% وقوة معامل المسار البالغ (0.414). فقد أوضح المقابلون كيف يحول التحول الرقمي المبادئ النظرية إلى أدوات عملية. ومقاسة في مواجهة المخاطر:

1. دعم القرارات القائمة على الأدلة: أكد حمايل وعبيد (2025) أن التحول الرقمي يدعم القرارات القائمة على الأدلة" من خلال تحليل البيانات لتحديد أنماط الفساد والقطاعات عالية المخاطر"، وهو ما يمكن الهيئة من الانتقال إلى الإدارة الاستباقية والتنبؤية للمخاطر.
2. زيادة الكفاءة والمساءلة: أشار زكارنة وخليفة (2025) أيضاً إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين المساءلة عبر التتبع الآلي للقضايا وتقليل التلاعب، وتؤدي إلى زيادة الكفاءة والرقابة من خلال تقليل الأخطاء البشرية وتوحيد الإجراءات، وهذا يعالج مباشرة نقطة ضعف الكفاءة والفاعلية التي كانت في مستوى متوسط كميا.
3. الأتمتة كأداة لضبط المخاطر: أكد خليفة وعمارنة (2025) أن التحول الرقمي يسهل عملية إدارة المخاطر عبر الأتمتة للتقليل من المخاطر، مما يعزز قدرة الهيئة على ضبط المخاطر التشغيلية المرتبطة بالوقت.

هذا الدليل النوعي يثبت أن التحول الرقمي هو الذي يوفر الكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة لمواجهة المخاطر، وبما أن الحوكمة وحدها الأثر المباشر لم تكن كافية، فإن التحول الرقمي هو الذي أعاد بناء الجسر لضمان أن تكون عملية إدارة المخاطر فاعلة ومستمرة، مما يرسخ دوره كوسيط كامل في الدراسة.

يرى الباحث أن قوة هذا الأثر (0.414) يؤكد أن التحول الرقمي هو المحرك الفعلي لمنظومة إدارة المخاطر في الهيئة؛ فالتكنولوجيا هي التي تمنح الهيئة عيوناً رقمية قادرة على رصد أنماط الفساد الخفية التي لا يمكن للرقابة البشرية كشفها.

ويعتقد الباحث أن التحول الرقمي ينقل الهيئة من مربع الدفاع –تلقي الصدمات والمخاطر– إلى مربع الهجوم الاستباقي عبر التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات الضخمة. ويؤكد الباحث هنا أن الرقمنة هي التي تعالج نقاط الضعف في الكفاءة والالتزام بالوقت التي أظهرها التحليل الوصفي، مما يجعل إدارة المخاطر عملية تتسم بالدقة والسرعة المتناهية.

توصيات الدراسة

في ضوء العرض الأدبي لهذه الدراسة لمجموعة من المفاهيم المرتبطة بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، ومع التركيز على إطارها التطبيقي الذي استهدف الربط بين هذه المتغيرات في عينة من هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، وما أفرزته من استنتاجات، تم تقديم التوصيات التالية:

5. إطلاق إطار حوكمة الأمن السيبراني من خلال تطوير إطار حوكمي متخصص لإدارة التقنيات والبيانات، يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما يشمل النزاهة والمساءلة، على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والبيانات الحساسة. ويهدف هذا الإطار إلى معالجة الآثار غير المباشرة للتحول الرقمي، وتعزيز الامتثال، وضمان حوكمة فعّالة وآمنة للبيانات. وتتولى تنفيذ هذه المبادرة كلٌّ من الإدارة العليا، والإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، ووحدة الشؤون القانونية.

6. الاستثمار في تبنّي الأدوات التنبؤية المتقدمة لإدارة المخاطر، من خلال تخصيص ميزانية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بما يعزّز قدرة الهيئة على التنبؤ بالمخاطر بكفاءة أعلى، وذلك عبر التحول من الأساليب التقليدية المعتمدة على التحديد اليدوي للمخاطر باستخدام جداول (Excel) والاعتماد على الخبرة البشرية والنماذج الثابتة، إلى توظيف نماذج تنبؤية متقدمة قائمة على

تحليل البيانات. ويسهم هذا التحول في الكشف المبكر عن أنماط الفساد الخفية والمخاطر الناشئة بدقة وسرعة أكبر، بما يدعم تبنّي نهج استباقي متكامل لإدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي. وتتولى تنفيذ هذه المبادرة كلٌّ من دائرة الشؤون المالية، ودائرة دراسات وتقييم المخاطر، ودائرة الجودة المؤسساتية.

7. تطوير وتوسيع نطاق المشاركة الرقمية الفعّالة (التشاور الاستراتيجي) من خلال تحديث المنصة الرقمية المتخصصة الحالية لتتجاوز نطاق البلاغات، وتشمل قنوات تفاعلية جديدة تمكّن الجمهور وأصحاب المصلحة من تقديم المقترحات والملاحظات التشاورية حول صياغة سياسات الهيئة وخططها الاستراتيجية. ويهدف هذا التطوير إلى تعزيز المشاركة الاستراتيجية مع الحفاظ على أعلى معايير السرية والأمان، بما يسهم في بناء الثقة، وتعزيز الشمولية في صنع القرار، وتوسيع مصادر استشراف وتحديد المخاطر بشكل استباقي. وتتولى تنفيذ هذه المبادرة كلٌّ من دائرة تكنولوجيا المعلومات ودائرة التخطيط والبرامج.

8. توحيد مؤشرات المساءلة مع الأداء الرقمي من خلال ربط مؤشرات الأداء الفردية للموظفين بنظام رقمي آلي، بما يضمن إجراء التقييم بناءً على نتائج موضوعية وشفافة، ويحدّ من تأثير الإجراءات البيروقراطية. ويسهم هذا التوجه في معالجة أوجه الضعف في المساءلة الداخلية، وتعزيز الكفاءة والفاعلية المؤسسية. وتتولى تنفيذ هذه المبادرة كلٌّ من إدارة الموارد البشرية، ووحدة الرقابة الداخلية، ودائرة الجودة المؤسساتية.

9. إعداد دليل استرشادي لتفعيل الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر من خلال تصميم وثيقة إجرائية متكاملة توضح بشكل منهجي وآليات تطبيقية كيفية دمج مبادئ الحوكمة وربطها بالأنظمة الرقمية وإجراءات الأتمتة. ويهدف هذا الدليل إلى ضمان تفعيل هذه المبادئ بصورة عملية وفعّالة، بما يترجمها إلى نتائج ملموسة في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة العمليات المؤسسية. وتتولى تنفيذ هذه المبادرة كلٌّ من دائرة دراسات وتقييم المخاطر، ودائرة الجودة المؤسساتية، ودائرة التخطيط والبرامج، ووحدة الشؤون القانونية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على النتائج الجوهرية التي توصلت إليها الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بالوساطة الكاملة للتحول الرقمي وعدم وجود أثر مباشر للحوكمة على إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد نقاط ضعف معينة في أبعاد الحوكمة (كالمساءلة الداخلية والكفاءة)، يقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية للتعمق في الموضوع وتغطية الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية:

1. تحليل دور الوساطة الكاملة للتحول الرقمي (دراسة نوعية): إجراء دراسة نوعية (باستخدام المقابلات المتعمقة) لفهم الآليات المحددة التي يفرضها التحول الرقمي لتمكين مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر، الهدف هو تفسير سبب ضعف الأثر المباشر للحوكمة ولماذا أصبح التحول الرقمي شرطاً وجودياً لفاعلية الإطار الرقابي.
2. أثر حوكمة الأمن السيبراني على إدارة المخاطر: دراسة العلاقة بين تطبيق إطار حوكمة متخصص للأمن السيبراني وقدرة الهيئة على إدارة المخاطر السيبرانية بفعالية، هذا يركز على جانب تقني حساس ينبع مباشرة من التحول الرقمي.
3. دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة وفاعلية المساءلة: تحليل الكيفية التي يمكن بها لتقنيات الذكاء الاصطناعي (كمتغير وسيط أو معدِّل) أن تعالج الضعف في بعد الكفاءة والفاعلية والمساءلة الداخلية في الهيئة، خاصة في متابعة وتقييم أداء الموظفين وإنجاز المهام في الوقت المحدد.
4. تأثير الشفافية الرقمية على تقليل مخاطر الفساد المالي: دراسة الأثر المباشر لاستخدام منصات الشفافية الرقمية (كالإفصاح الإلكتروني عن الموازنات والقرارات) على تقليل المخاطر المالية وأنماط الفساد المتعلقة بالمال العام في المؤسسات الرقابية.

5. دراسة مقارنة لأثر التحول الرقمي: إجراء دراسة مقارنة حول الأثر الوسيط للتحول الرقمي على العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر بين هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية ومؤسسة مماثلة في بلد آخر أو في قطاع عام مختلف (كوزارة المالية أو جهاز الرقابة الإدارية).

6. حوكمة البيانات الكبيرة كمتغير مستقل: قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة البيانات الكبيرة على كفاءة عملية التنبؤ بالمخاطر في الهيئات الرقابية، بالنظر إلى اعتمادها المتزايد على تحليل البيانات

محددات الدراسة

واجهت الدراسة عددًا من المحددات والتحديات التي يجب أخذها في الاعتبار:

1. المحددات المنهجية (أداة جمع البيانات): تمثلت في البروتوكولات الرسمية للهيئة التي ألزمت الباحث بتوزيع وجمع الاستبانات بشكل ورقي بدلاً من الإلكتروني. وقد تطلب ذلك وقتاً إضافياً كبيراً لتوزيعها وجمعها، ومن ثم تفريغها يدوياً للتحليل الإحصائي.

2. المحددات المتعلقة بالعينة وحجم المجتمع: واجهت الدراسة تحديًا في ضبط نوع العينة وحجمها بسبب صغر مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة في الهيئة.

3. المحددات الجغرافية والسياسية: تأثرت الإجراءات الميدانية للدراسة بالوضع العام المفروض على فلسطين، وما صاحبه من عرقلة للحواجز والطرق والقيود العسكرية، وقد تسبب هذا الوضع في تأخير الجدول الزمني للدراسة، خصوصًا في مراحل توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات المعمقة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

البلوي، خلف حسين. (2016). واقع الحوكمة في جامعة أم القرى. *مجلة كلية التربية، 61*، الصفحات 214 – 240.

بن فيالة، نعيمة. (2024). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية*. الجزائر: جامعة الجزائر.

بوسليماني، صليح ، و ضريفي، نوال. (2019). فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 2*، الصفحات 1-26.

حاجة، آمال. (2023). تأثير التطور التكنولوجي وتقنيات الحوكمة الرقمية على السياسة العامة. *السياسة العالمية، 2*، الصفحات 496-508.

الحسيني، عمر بن محمد. (2023). أهمية إدارة المخاطر للقطاع العام، تم الاسترجاع من https://fc-lc.xyz/rthY :

الحصري، طارق. (2024). *الحوكمة في القطاع الحكومي: المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة 2006-2021*. لحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، 1.

حموم، سعاد، و بونوة، شعيب. (2022). حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان. *المنهل الاقتصادي، 1*، الصفحات 153-162.

دهليس، عادل، و كاسحي، موسى. (2022). تقييم وإدارة مخاطر المالية العامة في ظل جائحة كوفيد-19. *الاقتصاد الصناعي، 1*، الصفحات 110-132.

ربايعة، سائد ، و عبيد، شاهر. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها. *جامعة القدس المفتوحة، 12*، الصفحات 12-28.

رقطي، بسمة، و كركار، إيمان. (2022). *إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية*. الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

سلام، أسامة. (2022). قياس أثر الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الشمول المالي والتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على منظمات خدمية خاصة. *العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3*، الصفحات 1041-1082.

شاوشي، خيرة، و خلوف، زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. *مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، 5*، الصفحات 17-30.

عتشاش، يوسف، و بالوالي، الطيب. (2014). *آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة*. بورقلة: المؤتمر العلمي بورقلة.

علي، أحمد فاروق؛ السقاف، أحمد عبد القادر؛ مكين، أروى أحمد؛ قسم الله، أنور محمد؛ السعود، رنا حسين: عبد الله أحمد الرقيبة، ...؛ و المعارك، هلاء عثمان. (2024). أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030. *الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5*(32) 110-432.

غانم، أمجد. (2021). *الحكومة الإلكترونية وسيلة أساسية لتعزيز تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في القطاع العام «نموذج الحالة الفلسطينية»*. بيت لحم: المؤتمر الدولي الثالث لتدابير الوقاية من الفساد.

غنيم، محمد. (2023). العلاقة بين الطاقة التنظيمية والتحول الرقمي: الدور الوسيط للمرونة وممارسات الموارد البشرية. *المصرية للدراسات التجارية، 1*، الصفحات 155-184.

فاري، سحر. (2021). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*. الصفحات 15-20.

القانون الأساسي الفلسطيني.(n.d.) .

ماضي، أريج. (2021). *مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين*. فلسطين: جامعة القدس.

مبروكي، فاتح، و بن عيسى، ريم. (2023). مدى تفعيل مؤشرات الحوكمة في القطاع العام بالجزائر- دراسة حالة بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة-. *الدراسات القانونية والاقتصادية، 5*، الصفحات 239-263.

محمد، رضوة. (2011). مراجعة إدارة مخاطر الأداء في قطاع الخدمات الحكومية. *العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2*، الصفحات 145-182.

محمود، لبنى. (2023). *إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية: الدليل الشامل*. تم الاسترداد من.RMG

مركز لندن بريمر سنتر. (16 12, 2023). التحول الرقمي في القطاع العام: الفرص والتحدات. تم الاسترداد من-https://ar.lpcentre.com/articles/digital-transformation-in-the-public-sector opportunities-and-challenges

مصطفى، كمال. (2019). *تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية: دراسة حالة جمعية النور الخيرية*. فلسطين: جامعة القدس.

مقارب، سارة. (2021). مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية: دراسة حالة لولاية عين الدفلى. *معهد العلوم الاقتصادية، 24*، الصفحات 1003-1025.

مندورة، محمد حسن. (2021). *أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية*. الأكاديمية السورية الدولية التدريب والتطوير.

المهدي، ناصر. (2013). الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة. *الاقتصاد الجديد، 8*، الصفحات 89-104.

النحاس، أحمد، و دبا، ند. (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي. *العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3*، الصفحات 1501-1513.

الهباهبة، أماني. (2020). *إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالبيئة التعليمية الآمنة*. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

وزارة الحكم المحلي. (2025). *استراتيجية الرقمنة في قطاع الحكم المحلي (2025-2030)*. رام الله، فلسطين: الحكم المحلي.

المراجع الإجنبية:

Aben, R., & Selviaridis. (2023). Managing information asymmetry in public-private relationships undergoing a digital transformation: The role of contractual and relational governance. *International Journal of Operations & Production Management, 2*, pp. 210-230.

Ahmad, W., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. J. Evid. Based Med. *43*, pp. 2828-2832. doi:10.18410/jebmh/2019/587

Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education, 3*, pp. 13-16.

Atoyebi, S. B., & Obilade, T. (2024). Effect of Increasing Sample Size on Multi-Collinearity in Multilevel Non-Linear Model. Asian Journal of Probability and Statistics. (202). *1*, pp. 104-128.

Atoyebi, S., & Obilade, T. (2024). Effect of Increasing Sample Size on Multi-Collinearity in Multilevel Non-Linear Model. *Asian Journal of Probability and Statistics, 1*, pp. 104-128.

Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuber, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & management, 2*, pp. 103-168.

Bentahar , A., & Rifai, A. (2022). Risk and risk management in the public sector: A theoretical contribution. *Journal of Economics, Finance and Management Studies, 9*, pp. 2492-2506. Retrieved from https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-03

Bulanov, N., & Zaikin, A. (2021). Basic principles of descriptive statistics in medical research. Biomedical statistics tutorial. *Biomedical statistics tutorial, 3*, pp. 4-12.

Collins, G. N. (2017). Governance structures, voluntary disclosures and public accountability (The case of UK higher education institutions). *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 1*, pp. 65-118.

Duryadi, M. (2024). Processing, Analyzing And Testing Quantitative Research Hypotheses With Smartpls Software. *Journal of Engineering, Electrical and Informatics, 1*, pp. 31-55.

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing:A comparison of four procedures. *Internet Research, 3*, pp. 430-447.

Ghorbani, H. (2019). Mahalanobis distance and its application for detecting multivariate outliers. *Facta Univ Ser Math Inform, 3*, pp. 583-595. doi:10.22190/FUMI1903583G

Gideon, L. (2012). Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences. New York: Springer. In L. Gideon.

Hayes, T. (2021). R-squared change in structural equation models with latent variables and missing data. *Behavior Research Methods, 5*, pp. 2127-2157.

Kalkbrenner, M. (2021). Alpha, Omega, and H Internal Consistency Reliability Estimates: Reviewing These Options and When to Use Them. *Counseling Outcome Research and Evaluation, 1*, pp. 1-12.

Kapuscinska, K., & Matejun, M. (2014). Risk management in public sector organizations: A case study. *International Journal of Business and Management Studies, 3*, pp. 129-143.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Kraus et al Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *11*, pp. 1-15.

Kwak, S., & Kim, J. (2017). Statistical data preparation: management of missing values and outliers. *Korean Journal of Anesthesiology, 70*(4), pp. 408-411.

Liliweri, A. (2018). Scientific Knowledge and Scientific Method in Scientific Research. *Ijrm.Human, 1*, pp. 44-75.

Matore, M., & Khairani, A. (2020). The Pattern of Skewness and Kurtosis Using Mean Score and Logit in Measuring Adversity Quotient (AQ) For Normality Testing. *International Journal of Future Generation Communication and Networking, 1*, pp. 688-702.

Napontun, K., Sophachit, W., & Senachai, P. (2025). Systematic literature review: the use of sem in business and social sciences–insights from ABAC Journal 2021–2024. *ABAC Journal, 2*, p. 1.

Ozili, P. (2023). The acceptable R-square in empirical modelling for social science research. In Social research methodology and publishing results. *A guide to non-native english speakers*, pp. 134-143.

Pavlov, G., & Maydeu-Olivares, A. (2021). Using the standardized root mean squared residual (SRMR) to assess exact fit in structural equation models. *Educational and Psychological Measurement, 1*, pp. 110-130.

PNGO, ش. (2022). سبل تعزيز التحول الرقمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية. رام الله, فلسطين.

Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural squation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research, 4*, pp. 114-123.

Ringle, C., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management, 12*, pp. 1617-1643. doi:https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655

Saeed, A., & Alkayyal, A. (2023). Digital transformation and cybersecurity challenges for businesses resilience: Issues and recommendations. *Journal of Digital Innovation and Cybersecurity, 15*(3), pp. 45-60.

Sarstedt, M., & Cheah, J. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics, 7*(3), pp. 196-202.

Shmueli, G., & Ringle, C. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredic. *European Journal of Marketing, 11*, pp. 2322-2347.

South, L., Saffo, D., Vitek, O., Dunne, C., & Bork, M. (2022). Effective Use of Likert Scales in Visualization Evaluations: ASystematic Review. Computer Graphics. *41*(3), pp. 43-55.

Subhaktiyasa, P. (2024). PLS-SEM for multivariate analysis: A practical guide to educational research using SmartPLS. EduLine. *Journal of Education and Learning Innovation, 3*, pp. 353-365.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة قبل التحكيم

تحية طيبة وبعد

الموظف/ ة المحترم/ ة

الموضوع: الإجابة على استبانة

يقوم الطالب بإجراء دراسة يسعى من خلالها معرفة (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي "دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد") وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسات في الحوكمة ومكافحة الفساد، ومن أجل ذلك قام الطالب بإعداد هذه الاستبانة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية، أرجو تعاونكم في الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بصراحة وموضوعية، من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب لذلك.

مؤكدين على أن كل ما تدلون به من بيانات، سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التحية

اشراف	الطالب
أ. د. عبد الناصر نور	اياد حمدان
د. غسان خالد	

القسم الأول: المعلومات العامة (الرجاء وضع علامة (✓) عند الإجابة الصحيحة)	
المنصب الوظيفي الحالي	- الفئة الوظيفية العليا ( ) نائب A1 ( ) مستشار A2 ( ) مدير عام / رئيس وحدة A3 - الفئة الوظيفية الفنية ( ) مدير B1 ( ) رئيس قسم B2 - الفئة الوظيفية المساندة ( ) موظف اول C1 ( ) موظف ثاني C2
الإدارة العامة / الوحدة التي تعمل بها	( ) الإدارة العامة للشكاوى والبلاغات ( ) الإدارة العامة للتحقيق ( ) الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية ( ) الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ( ) الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات ( ) الإدارة العامة للنزاهة والوقاية من الفساد ( ) وحدة الشؤون القانونية ( ) وحدة حماية الشهود والمبلغين والخبراء ( ) وحدة التعاون الدولي والمحلي ( ) وحدة اقرارات الذمة المالية ( ) وحدة الرقابة الداخلية ( ) ديوان رئيس الهيئة ( ) مكتب نائب رئيس الهيئة
المؤهل العلمي	دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
مدة الخدمة في الهيئة	أقل من سنة ( ) 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )
الجنس	أنثى ( ) ذكر ( )

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

يرجى الإجابة على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك/عدم موافقتك، وذلك بناءً على المقياس التالي:

(1) أبداً (2) قليلاً (3) أحياناً (4) غالباً (5) دائماً

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: المساءلة						
.1	تخضع هيئة مكافحة الفساد وإدارتها وموظفوها للمحاسبة الواضحة عن تصرفاتهم وقراراتهم.					
.2	توجد آليات وإجراءات فعالة لضمان تنفيذ عمليات المساءلة واتخاذ التدابير اللازمة ضد أي تجاوزات.					
.3	أدوار ومهام وصلاحيات جميع الأطراف داخل الهيئة محددة بوضوح وفقاً للأطر التشريعية.					
.4	يوجد فصل واضح في السلطات والتسلسل الهرمي داخل الهيئة، مما يحد من تضارب المصالح.					
ثانياً: الشفافية						
.5	يتم الإفصاح عن معايير وآليات تقديم الخدمات والإجراءات المتعلقة بمكافحة الفساد بشكل واضح ومتاح للجميع.					
.6	توفر الهيئة بيانات ومعلومات دقيقة ومحدثة باستمرار للجمهور حول عملها وإنجازاتها.					
.7	يتم توثيق المعلومات والقرارات المتعلقة بقضايا الفساد والعمليات الداخلية ونشرها بشكل دوري (بما لا يتعارض مع سرية التحقيقات).					
.8	يتم تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق بما يضمن الوصول إلى المعلومات عند الطلب، مع الحفاظ على السرية المطلوبة للقضايا.					
ثالثاً: المشاركة						
.9	تتيح الهيئة الفرصة لجميع الأطراف المعنية (المواطنين، المجتمع المدني، الجهات الحكومية) للمساهمة في دعم جهود مكافحة الفساد.					
.10	يتم إجراء مشاورات وحوار فعال مع الأطراف المعنية حول سياسات الهيئة واستراتيجياتها لمكافحة الفساد.					
.11	يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي الشكاوى والبلاغات المتعلقة بالفساد من الخاضعين لقانون مكافحة الفساد.					

.12	يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي التظلمات والمقترحات من الموظفين والمواطنين حول الخدمات التي تقدمها الهيئة.					
رابعاً: سيادة القانون						
.13	جميع الأفراد داخل الهيئة خاضعون للقوانين واللوائح المنظمة لعملها على قدم المساواة.					
.14	يوجد سند تشريعي واضح لجميع المهام والصلاحيات التي تمارسها الهيئة في مكافحة الفساد.					
.15	تلتزم الهيئة وإدارتها وجميع الموظفين فيها بالتشريعات المعمول بها عند اتخاذ أي قرار يتعلق بقضايا الفساد.					
.16	يتم اتخاذ القرارات داخل الهيئة استناداً إلى القوانين واللوائح المنظمة، وليس إلى الأهواء الشخصية أو الضغوط الخارجية.					
	خامساً: الاستجابة					
.17	لدى الهيئة القدرة على تلبية رغبات واحتياجات المواطنين والمجتمع المدني المتعلقة بمكافحة الفساد والتعامل مع الشكاوي والبلاغات.					
.18	تتكيف الهيئة بفعالية مع التغيرات في أنماط الفساد وتحديات البيئة المحيطة بها.					
.19	تسعى الهيئة باستمرار لتحسين إجراءاتها وخدماتها في مجال مكافحة الفساد.					
سادساً: الكفاءة والفاعلية						
.20	يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المالية، التكنولوجية) لتحقيق أقصى قدر من النتائج في مكافحة الفساد.					
.21	يتم تدريب الموظفين في الهيئة بشكل مستمر لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية واحترافية.					
.22	يتم تعيين وترقية الموظفين في الهيئة بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة.					
.23	تحقق الهيئة أهدافها الاستراتيجية في مكافحة الفساد بكفاءة وفعالية.					

المحور الثاني: إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: تحديد المخاطر						
.30	تقوم الهيئة بتحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على قدرتها على مكافحة الفساد بكفاءة وفعالية.					
.31	تستخدم الهيئة أدوات وتقنيات متنوعة (مثل تحليل البيئة، اعداد إجراءات العمل، جلسات عصف ذهني مع الدوائر ذات العلاقة) لتحديد المخاطر.					
.32	يتم الكشف عن أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة في عمليات الهيئة قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية.					
ثانياً: تحليل المخاطر						
.33	يتم تحليل المخاطر المحددة لفهم طبيعة كل خطر وتقدير احتماليته وحجم تأثيره المحتمل على أهداف الهيئة.					
.34	تستخدم الهيئة التحليل النوعي (مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير) لتقييم أولوية المخاطر.					
.35	تُجري الهيئة دراسات وتحليلات لتقدير التأثيرات المالية والتشغيلية للمخاطر المحتملة (إن أمكن).					
ثالثاً: تقييم المخاطر						
.36	يتم تحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة ضمن سياسة المخاطرة المحددة للهيئة.					
.37	تقارن المخاطر التي تم تحديدها بمعايير وقواعد محددة مسبقًا، وذلك لتحديد الإجراء المناسب للتعامل معها، سواء كان يتطلب تدخلاً ومعالجة فورية أو مجرد متابعة ومراقبة مستمرة.					
.38	يتم تحديد الأولويات بوضوح لمعالجة المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً.					
رابعاً: معالجة المخاطر						
.39	يتم تطوير وتنفيذ استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية (مثل تجنبها، تخفيفها، تحويلها، قبولها).					
.40	توضع خطط عمل واضحة لكل خطر، مع تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية للتصدي لها.					
خامساً: متابعة ومراقبة المخاطر						
.41	يتم التتبع المستمر للمخاطر المحددة وتقييم فعالية خطط الاستجابة لها.					
.42	يتم تحديد أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة لتغير الظروف أو التحديات غير المتوقعة في هيئة مكافحة الفساد.					
.43	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري ويعكس الوضع الحالي للمخاطر التي تواجه الهيئة.					

المحور الثالث: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
.44	تساهم التقنيات الرقمية المطبقة في الهيئة في تعزيز الشفافية في إجراءات مكافحة الفساد.					
.45	يساعد التحول الرقمي في تفعيل المساءلة وتتبع العمليات التحقيقية والإدارية بشكل أدق.					
.46	تستخدم الهيئة التكنولوجيا الرقمية لتبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، مما يحد من فرص الفساد.					
.47	يوفر التحول الرقمي أدوات للهيئة لتحليل كميات كبيرة من البيانات لاكتشاف أنماط الفساد والمخاطر المحتملة.					
.48	يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الهيئة للجمهور (مثل سهولة تقديم الشكاوى والبلاغات).					
.49	يتم تدريب الموظفين في الهيئة بشكل كافٍ على استخدام التقنيات الرقمية المتاحة لدعم عملهم في مكافحة الفساد.					
.50	توجد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الهيئة تهدف بشكل مباشر لدعم وتعزيز جهود مكافحة الفساد.					
.51	يساهم التحول الرقمي في تعزيز مشاركة الجمهور في الإبلاغ عن حالات الفساد من خلال منصات رقمية آمنة.					
.52	تساعد الأنظمة الرقمية في الهيئة على حماية البيانات الحساسة المتعلقة بقضايا الفساد والتحقيقات.					
.53	يدعم التحول الرقمي استمرارية الخدمات الرقمية للهيئة في مواجهة أي تحديات تقنية أو تشغيلية.					
.54	تساهم المنصات الرقمية في الهيئة في تعزيز التعاون والتنسيق مع الجهات الأخرى المعنية بمكافحة الفساد.					

ملحق (ب)

جدول المحكمين

#	الاسم	مكان العمل
.1	محمد خليفة	هيئة مكافحة الفساد
.2	د. محمد تلالوة	جامعة القدس المفتوحة
.3	د.حمدي الخواجا	هيئة مكافحة الفساد
.4	د. زهران ضراغمة	الجامعة العربية الأمريكية
.5	د. ساهر عقل	جامعة بيرزيت

ملحق (ج)

الاستبانة بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد

الموظف/ ة المحترم/ ة

الموضوع: الإجابة على استبانة

يقوم الطالب بإجراء دراسة يسعى من خلالها معرفة (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي "دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد") وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسات في الحوكمة ومكافحة الفساد، ومن أجل ذلك قام الطالب بإعداد هذه الاستبانة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية، أرجو تعاونكم في الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بصراحة وموضوعية، من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب لذلك.

مؤكدين على أن كل ما تدلون به من بيانات، سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التحية

اشراف	الطالب
أ. د. عبد الناصر نور	اياد حمدان
د. غسان خالد	

القسم الأول: المعلومات العامة

(الرجاء وضع علامة (✓) عند الإجابة الصحيحة)	
المنصب الوظيفي الحالي	**الفئة الوظيفية العليا:** نائبA1 ( ) ، مستشارA2 ( )، مدير عام/ رئيس وحدة A3( ) **الفئة الوظيفية الفنية:** مديرB1 ( )، رئيس قسمB2 ( ) **الفئة الوظيفية المساندة:** موظف أولC1 ( )، موظف ثانٍC2 ( )
المؤهل العلمي	دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
مدة الخدمة في الهيئة	أقل من سنة ( )، 1-5 سنوات ( )، 6-10 سنوات ( )، أكثر من 10 سنوات ( )

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

يرجى الإجابة على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك/عدم موافقتك، وذلك بناءً على المقياس التالي: (1) أبداً (2) قليلاً (3) أحياناً (4) غالباً (5) دائماً

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: المساءلة						
.1	يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح لجميع العاملين في الهيئة لضمان عدم تداخل الأدوار.					
.2	تلتزم الهيئة بالمساءلة عن أدائها ونتائجها أمام الجهات الرقابية والمجتمع.					
.3	توجد آليات فاعلة لمتابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد في الهيئة بناءً على مؤشرات واضحة.					
.4	يتم تحديد المخالفات بشكل واضح ويتبعها إجراءات تصحيحية مناسبة (عقوبات أو تعديلات).					
ثانياً: الشفافية						
.5	توفر الهيئة معلومات واضحة ويسهل الوصول إليها حول سياستها وإجراءاتها.					
.6	يتم الإفصاح عن القرارات المتعلقة بالمال العام والموارد البشرية في الهيئة وفقاً للقانون.					

.7	تلتزم الهيئة بنشر تقاريرها الدورية حول جهودها ونتائج أعمالها في مكافحة الفساد.					
.8	تُعلن الهيئة عن معايير التعيين ومراحل الاختيار للموظفين بشكل واضح وشفاف للجمهور.					
ثالثاً: المشاركة						
.9	تتيح الهيئة الفرصة لجميع الأطراف المعنية (المواطنين، المجتمع المدني، الجهات الحكومية) للمساهمة في دعم جهود مكافحة الفساد.					
.10	يتم إجراء مشاورات وحوار فعال مع الأطراف المعنية حول سياسات الهيئة واستراتيجياتها لمكافحة الفساد.					
.11	يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي الشكاوى والبلاغات المتعلقة بالفساد من الخاضعين لقانون مكافحة الفساد.					
.12	يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي التظلمات والمقترحات من الموظفين والمواطنين حول الخدمات التي تقدمها الهيئة.					
رابعاً: سيادة القانون						
.13	يتم تطبيق القوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالتساوي دون تمييز.					
.14	تلتزم الهيئة بالمبادئ القانونية (القوانين واللوائح المنظمة) كأساس لجميع أعمالها.					
.15	تطبق الهيئة الإجراءات القانونية بشكل شفاف ويسهل على الموظفين الوصول إليها وفهمها.					
خامساً: الكفاءة والفاعلية						
.16	تستخدم الهيئة مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بأقصى كفاءة لتحقيق أهدافها.					
.17	يتم تبسيط الإجراءات وتسهيلها لضمان إنجاز المهام بأسرع وقت وأقل تكلفة.					
.18	يتم تعيين وترقية الموظفين في الهيئة بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة.					
.19	يلتزم الموظفون بالوقت المخصص لإنهاء مهامهم الإدارية والفنية.					
سادساً: المساواة والعدالة						
.20	تضمن الهيئة التعامل بعدالة ومساواة مع جميع القضايا والبلاغات المقدمة إليها.					
.21	تلتزم الهيئة بالحيادية التامة عند اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات.					
.22	تضمن الهيئة تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في توزيع الحقوق والخدمات التي تقدمها (مثل الخدمات القانونية أو الدعم) لجميع المستفيدين ضمن نطاق صلاحياتها.					

المحور الثاني: إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: تحديد المخاطر						
.23	تقوم الهيئة بتحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على قدرتها على مكافحة الفساد بكفاءة وفعالية.					
.24	تستخدم الهيئة أدوات وتقنيات متنوعة (مثل تحليل البيئة، اعداد إجراءات العمل...) لتحديد المخاطر.					
.25	يتم الكشف عن أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة في عمليات الهيئة قبل أن تتحول إلى مشكلات.					
ثانياً: تحليل المخاطر						
.26	يتم تحليل المخاطر المحددة لفهم طبيعتها وتقدير احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها.					
.27	تستخدم الهيئة أدوات تحليلية (مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير) لتقييم أولوية المخاطر.					
.28	يتم دراسة أسباب المخاطر بدقة لتسهيل معالجتها.					
.29	يتم مقارنة المخاطر الحالية بالبيانات التاريخية لاستخلاص الأنماط.					
ثالثاً: تقييم المخاطر						
.30	يتم تحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة ضمن سياسة المخاطرة المحددة للهيئة.					
.31	تقارن المخاطر التي تم تحديدها بمعايير وقواعد محددة مسبقًا.					
رابعاً: معالجة المخاطر						
.32	يتم تطوير وتنفيذ استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية.					
.33	توضع خطط عمل واضحة لكل خطر، مع تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية.					
خامساً : متابعة ومراقبة المخاطر						
.34	يتم التتبع المستمر للمخاطر المحددة وتقييم فعالية خطط الاستجابة لها.					
.35	يتم تحديد أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة لتغير الظروف.					
.36	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري ليعكس التغيرات التي تواجه الهيئة.					

المحور الثالث: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
.37	تساهم التقنيات الرقمية المطبقة في الهيئة في تعزيز الشفافية في إجراءات مكافحة الفساد.					
.38	يساعد التحول الرقمي في تفعيل المساءلة وتتبع العمليات الإدارية والتحقيقية.					
.39	تساهم الأنظمة الرقمية في الهيئة في الحد من البيروقراطية.					
.40	يوفر التحول الرقمي أدوات للهيئة لتحليل كميات كبيرة من البيانات لاكتشاف أنماط الفساد والمخاطر المحتملة.					
.41	يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور (مثل سهولة تقديم البلاغات).					
.42	الكادر البشري الذي يعمل على التحول الرقمي في الهيئة قادر على إنجاز مهامه بفعالية.					
.43	يوجد خطة للتحول الرقمي مبنية على احتياجات فعلية وسياسة واضحة.					
.44	تتوفر موازنات كافية لتنفيذ خطط ومشاريع التحول الرقمي.					
.45	يساهم التحول الرقمي في تعزيز مشاركة الجمهور في الإبلاغ عن حالات الفساد من خلال منصات رقمية آمنة.					
.46	تساعد الأنظمة الرقمية على حماية البيانات الحساسة المتعلقة بقضايا الفساد والتحقيقات.					
.47	تساهم المنصات الرقمية في الهيئة في تعزيز التعاون والتنسيق مع الجهات الأخرى المعنية بمكافحة الفساد.					

الموظف/ ة المحترم/ ة

يرجى تزويدنا برأيكم حول ما إذا كانت هناك عناصر أو جوانب ذات صلة بهذا النموذج لم يتم تناولها في الأسئلة السابقة، كما نرحب بأي ملاحظات أو توصيات ترونها ضرورية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد، وفعالية وضمان الالتزام بمبادئ الشفافية، المساءلة، والرقابة.

ملحق (د)

نتائج معيار فورنل–لاركر لأبعاد متغير مبادئ الحوكمة

جدول (د.1): معيار فورنل–لاركر لأبعاد متغير مبادئ الحوكمة

الأبعاد	الشفافية	الكفاءة والفاعلية	المساءلة	المساواة والعدالة	المشاركة	سيادة القانون	مبادئ الحوكمة
الشفافية	0.837						
الكفاءة والفاعلية	0.647	0.843					
المساءلة	0.274	0.434	0.734				
المساواة والعدالة	0.393	0.590	0.327	0.897			
المشاركة	0.482	0.633	0.313	0.361	0.674		
سيادة القانون	0.440	0.792	0.471	0.471	0.545	0.902	

جدول (د.2): معيار فورنل–لاركر لأبعاد متغير إدارة المخاطر

الأبعاد	تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	متابعة المخاطر	معالجة المخاطر
تحديد المخاطر	0.841				
تحليل المخاطر	0.837	0.861			
تقييم المخاطر	0.699	0.804	0.894		
متابعة المخاطر	0.736	0.784	0.776	0.841	
معالجة المخاطر	0.522	0.589	0.709	0.811	0.977

ملحق (هـ)

نتائج التحميلات المتقاطعة

جدول (هـ.1): التحميلات المتقاطعة لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

المؤشرات	الشفافية TR	الكفاءة والفاعلية EF	المساءلة AC	المساواة والعدالةEQ	المشاركة PA	سيادة القانون RU
AC1	0.153	0.295	0.691	0.273	0.181	0.438
AC2	0.204	0.356	0.691	0.313	0.138	0.296
AC3	0.090	0.333	0.852	0.277	0.244	0.340
AC4	0.360	0.284	0.687	0.092	0.354	0.303
EF1	0.549	0.808	0.320	0.328	0.645	0.594
EF2	0.629	0.911	0.312	0.529	0.556	0.683
EF3	0.506	0.797	0.321	0.535	0.441	0.764
EF4	0.496	0.851	0.506	0.585	0.500	0.628
EQ1	0.358	0.488	0.214	0.879	0.252	0.352
EQ2	0.305	0.473	0.370	0.899	0.319	0.410
EQ3	0.392	0.616	0.292	0.914	0.388	0.493
PA1	0.305	0.273	0.062	0.082	0.659	0.164
PA2	0.458	0.650	0.383	0.383	0.780	0.488
PA3	0.203	0.185	0.150	0.200	0.551	0.398
PA4	0.268	0.436	0.128	0.206	0.684	0.340
RU1	0.247	0.702	0.419	0.389	0.461	0.861
RU2	0.451	0.713	0.474	0.473	0.482	0.930
RU3	0.479	0.731	0.382	0.410	0.530	0.915
TR1	0.799	0.443	0.245	0.246	0.429	0.390
TR2	0.887	0.646	0.269	0.375	0.468	0.433
TR3	0.545	0.067	0.086	0.184	0.314	0.239
TR4	0.823	0.519	0.165	0.361	0.301	0.269

جدول (هـ.2): التحميلات المتقاطعة الخاصة بمتغير إدارة المخاطر ومتغير التحول الرقمي

المؤشرات	التحول الرقمي DRN	تحديد المخاطر RIR	تحليل المخاطر ANR	تقييم المخاطر EVR	متابعة المخاطر MOR	معالجة المخاطرMAR
ANR1	0.308	0.785	0.877	0.692	0.830	0.588
ANR2	0.286	0.718	0.863	0.595	0.606	0.338
ANR3	0.376	0.738	0.915	0.749	0.635	0.526
ANR4	0.388	0.632	0.847	0.722	0.613	0.555
DRN1	0.804	0.268	0.244	0.259	0.339	0.283
DRN10	0.704	0.452	0.307	0.341	0.300	0.182
DRN11	0.762	0.324	0.204	0.293	0.246	0.244
DRN2	0.783	0.251	0.203	0.229	0.181	0.022
DRN3	0.686	0.444	0.463	0.469	0.509	0.469
DRN4	0.688	0.146	0.143	0.318	0.165	0.263
DRN5	0.574	0.221	0.107	0.238	0.019	0.005
DRN6	0.661	0.213	0.107	0.245	0.243	0.383
DRN7	0.636	0.319	0.372	0.425	0.545	0.611
DRN8	0.605	0.233	0.309	0.288	0.473	0.574
DRN9	0.676	0.425	0.455	0.458	0.414	0.266
EVR1	0.326	0.634	0.791	0.910	0.779	0.673
EVR2	0.541	0.615	0.636	0.878	0.598	0.591
MAR1	0.465	0.497	0.566	0.700	0.774	0.976
MAR2	0.403	0.523	0.583	0.685	0.810	0.977
MOR1	0.445	0.551	0.603	0.698	0.883	0.872
MOR2	0.490	0.632	0.608	0.614	0.919	0.773
MOR3	0.228	0.677	0.774	0.643	0.807	0.373
RIR1	0.414	0.834	0.646	0.572	0.581	0.366
RIR2	0.413	0.827	0.690	0.594	0.499	0.381
RIR3	0.274	0.802	0.720	0.555	0.719	0.528

ملحق (و)

نتائج اختبار (HTMT)

جدول (و.1): نتائج اختبار (HTMT) بين ابعاد مبادئ الحوكمة الرشيدة

الأبعاد	الشفافية	الكفاءة والفاعلية	المساءلة	المساواة والعدالة	المشاركة	سيادة القانون	مبادئ الحوكمة
الشفافية							
الكفاءة والفاعلية	0.778						
المساءلة	0.365	0.555					
المساواة والعدالة	0.469	0.668	0.414				
المشاركة	0.651	0.786	0.470	0.432			
سيادة القانون	0.515	0.808	0.595	0.527	0.693		
مبادئ الحوكمة	0.834	0.718	0.782	0.766	0.559	0.619	

جدول (و.2): نتائج اختبار (HTMT) بين ابعاد إدارة المخاطر

الأبعاد	إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	تقييم المخاطر	متابعة المخاطر	معالجة المخاطر
إدارة المخاطر						
تحديد المخاطر	0.531					
تحليل المخاطر	0.615	0.717				
تقييم المخاطر	0.651	0.627	0.577			
متابعة المخاطر	0.772	0.653	0.744	0.707		
معالجة المخاطر	0.831	0.609	0.636	0.837	0.631	

ملحق (ز)

جدول رموز المقابلات

#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
1	رشا عمارنة	هيئة مكافحة الفساد	مستشار رئيس الهيئة لشؤون القطاع العام والخاص والمجتمع المدني
2	شادي زكارنة	هيئة مكافحة الفساد	مدير عام الادارة العامة لتكنولوجيا المعلومات
3	محمد خليفة	هيئة مكافحة الفساد	مدير دائرة دراسات وتقييم مخاطر الفساد
4	ثائر حمايل	هيئة مكافحة الفساد	مدير دائرة البرمجة
5	د. حمدي الخواجا	هيئة مكافحة الفساد	مدير عام الادارة العامة للتخطيط والسياسات
6	د. إياد الشرباتي	هيئة مكافحة الفساد	مدير دائرة الامتثال
7	داليا عبيد	هيئة مكافحة الفساد	مدير دائرة التدريب والتوعية والوقائية

ملحق (ح)

أسئلة المقابلات

1. الغرض من المقابلة

تهدف هذه المقابلة إلى الحصول على رؤى معمقة وتوضيحية من خبراء ذوي خبرة في **تطبيق الحوكمة في إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي** فيما يتعلق بالنتائج الكمية لهذه الدراسة. وتركز تحديدًا على التطبيق العملي والفروقات السياقية لتبني أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد

2. محاور المقابلة وأسئلتها

❖ **مبادئ الحوكمة**

الهدف من الأسئلة التالية: معرفة كيف يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في هيئة مكافحة الفساد في تعزيز قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها بفعالية ومصداقية.

- ما هي الآليات المتبعة حالياً لضمان الشفافية في عمل هيئة مكافحة الفساد، وكيف يمكن تعزيز المساءلة الداخلية والخارجية بشكل أكبر؟
- برأيكم، ما هو الدور الذي تلعبه ثقافة النزاهة والسلوك الأخلاقي في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومحاربة الفساد داخل الهيئة وخارجها؟
- كيف تشجع الهيئة مشاركة أصحاب المصلحة المختلفين (مثل المواطنين، منظمات المجتمع المدني) في جهود مكافحة الفساد، وما هي التحديات التي تواجه هذه المشاركة؟

- كيف يتم التعامل مع الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بعمليات الهيئة، وما هي أبرز التحديات التي تواجه آليات الرقابة الداخلية والخارجية لضمان كفاءة وفعالية عمل الهيئة؟

❖ **إدارة المخاطر**

الهدف من الأسئلة التالية: معرفة كيف يجدون الإطار الحالي لإدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد، وما هي أهم الجوانب التي يرون أنها تحتاج إلى تطوير لتحسين فعاليتها

- ما هي أبرز أنواع المخاطر التي تواجه هيئة مكافحة الفساد في سياق عملها، وكيف يتم تحديدها وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها؟

- ما هي استراتيجيات الاستجابة للمخاطر الأكثر شيوعاً التي تعتمدها الهيئة، وهل ترون أن هناك حاجة لتطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع المخاطر الناشئة؟

- كيف يتم تتبع المخاطر المحددة وتقييم مدى فعالية خطط الاستجابة لها بشكل مستمر، وما هي التحديات في عملية التحديث الدوري لسجل المخاطر؟

❖ **التحول الرقمي**

الهدف من الأسئلة التالية: معرفة إلى أي مدى يجدون جهود التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد قد ساهمت في دعم وتحسين عمليات مكافحة الفساد بشكل عام

- كيف تساهم التقنيات الرقمية المطبقة حالياً في الهيئة في تعزيز الشفافية في إجراءات مكافحة الفساد، وهل هناك أمثلة ملموسة لذلك؟

- كيف ساعد التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، وهل تستفيد الهيئة بشكل كامل من الأدوات الرقمية لتحليل البيانات واكتشاف أنماط الفساد المحتملة؟

- كيف أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للجمهور (مثل سهولة تقديم البلاغات)، وهل تعتقدون أن تدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات كافٍ لدعم عملهم بفعالية؟

- هل توجد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الهيئة، وما هي أبرز المكونات التي ترون أنها حيوية لنجاح هذه الاستراتيجية على المدى الطويل؟

❖ **أسئلة حول العلاقة بين المتغيرات**

- كيف ترون أن مبادئ الحوكمة الرشيدة يمكن أن تمكن أو تعيق عملية التحول الرقمي داخل هيئة مكافحة الفساد؟

- في سياق إدارة المخاطر، كيف يمكن للتحول الرقمي أن يكون أداة رئيسية لدعم وتفعيل مبادئ الحوكمة في الكشف عن المخاطر والتعامل معها بفعالية أكبر؟

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه هيئة مكافحة الفساد في الموازنة بين متطلبات الحوكمة، تسريع التحول الرقمي، وتطبيق إدارة مخاطر فعالة في آن واحد؟

- بناءً على خبرتكم، ما هي أهم الممارسات أو التوصيات التي يمكن أن تتبناها هيئة مكافحة الفساد لتعزيز التكامل بين الحوكمة، التحول الرقمي، وإدارة المخاطر لتحقيق أهدافها بفاعلية أكبر؟

ملحق (ي)

الجداول

جدول (5)

الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير مبادئ الحوكمة الرشيدة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
	البعد الأول: المساءلة					
1.	يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح لجميع العاملين في الهيئة لضمان عدم تداخل الأدوار.	3.87	0.853	%77.4	مرتفعة	2
2.	تلتزم الهيئة بالمساءلة عن أدائها ونتائجها أمام الجهات الرقابية والمجتمع.	4.16	0.869	%83.2	مرتفعة	1
3	توجد آليات فاعلة لمتابعة وتقييم أداء الإدارات والأفراد في الهيئة بناءً على مؤشرات واضحة.	3.51	1.061	%70.2	مرتفعة	4
4	يتم تحديد المخالفات بشكل واضح ويتبعها إجراءات تصحيحية مناسبة (عقوبات أو تعديلات).	3.65	0.948	%73	مرتفعة	3
	القيم الاجمالية لبعد المساءلة	**3.797**	**0.686**	**%75.9**	**مرتفعة**	
	البعد الثاني: الشفافية					
5	توفر الهيئة معلومات واضحة ويسهل الوصول إليها حول سياستها وإجراءاتها.	4.15	0.786	%83	مرتفعة	**2**
6	يتم الإفصاح عن القرارات المتعلقة بالمال العام والموارد البشرية في الهيئة وفقاً للقانون.	3.75	1.092	%75	مرتفعة	**4**
7	تلتزم الهيئة بنشر تقاريرها الدورية حول جهودها ونتائج أعمالها في مكافحة الفساد.	4.59	0.651	%91.8	مرتفعة جداً	**1**
8	تُعلن الهيئة عن معايير التعيين ومراحل الاختيار للموظفين بشكل واضح وشفاف للجمهور.	3.77	1.120	%75.4	مرتفعة	3
	القيم الاجمالية لبعد الشفافية	**4.066**	**0.686**	**%81.3**	**مرتفعة**	
	البعد الثالث: المشاركة					
9	تتيح الهيئة الفرصة لجميع الأطراف المعنية (المواطنين، المجتمع المدني، الجهات الحكومية) للمساهمة في دعم جهود مكافحة الفساد.	4.27	0.729	%85.4	مرتفعة جداً	3
10	يتم إجراء مشاورات وحوار فعال مع الأطراف المعنية حول سياسات الهيئة واستراتيجياتها لمكافحة الفساد.	4.03	0.800	%80.6	مرتفعة	4

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
11	يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي الشكاوى والبلاغات المتعلقة بالفساد من الخاضعين لقانون مكافحة الفساد.	4.54	0.859	%90.8	مرتفعة جداً	1
12	يتم توفير قنوات سهلة وفعالة لتلقي التظلمات والمقترحات من الموظفين والمواطنين حول الخدمات التي تقدمها الهيئة.	4.39	0.629	%87.8	مرتفعة جداً	2
	القيم الاجمالية لبعد المشاركة	**4.370**	**0.443**	**%87.4**	**مرتفعة جداً**	
	البعد الرابع: سيادة القانون					
13	يتم تطبيق القوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالتساوي دون تمييز.	3.66	1.108	%73.2	مرتفعة	3
14	تلتزم الهيئة بالمبادئ القانونية (القوانين واللوائح المنظمة) كأساس لجميع أعمالها.	4.11	0.862	%82.2	مرتفعة	1
15	تطبق الهيئة الإجراءات القانونية بشكل شفاف ويسهل على الموظفين الوصول إليها وفهمها.	3.91	0.977	%78.2	مرتفعة	2
	القيم الاجمالية لبعد سيادة القانون	3.894	0.884	%77.8	**مرتفعة**	
	البعد الخامس: الكفاءة والفاعلية					
16	تستخدم الهيئة مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بأقصى كفاءة لتحقيق أهدافها.	3.46	1.095	%69.2	مرتفعة	**2**
17	يتم تبسيط الإجراءات وتسهيلها لضمان إنجاز المهام بأسرع وقت وأقل تكلفة.	3.25	1.103	%65	متوسطة	**3**
18	يتم تعيين وترقية الموظفين في الهيئة بناءً على معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة.	3.58	1.093	%71.6	مرتفعة	**1**
19	يلتزم الموظفون بالوقت المخصص لإنهاء مهامهم الإدارية والفنية	3.19	1.087	%63.8	متوسطة	4
	القيم الاجمالية لبعد الكفاءة والفاعلية	**3.370**	**0.921**	**67.4%**	**متوسطة**	
	البعد السادس: المساواة والعدالة					
20	تضمن الهيئة التعامل بعدالة ومساواة مع جميع القضايا والبلاغات المقدمة إليها.	4.10	0.886	82%	مرتفعة	3
21	تلتزم الهيئة بالحيادية التامة عند اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات.	4.23	0.816	84.6%	مرتفعة	2
22	تضمن الهيئة تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في توزيع الحقوق والخدمات التي تقدمها (مثل الخدمات القانونية أو الدعم) لجميع المستفيدين ضمن نطاق صلاحياتها	4.24	0.788	84.8%	مرتفعة جداً	1
	القيم الاجمالية لبعد المساواة والعدالة	**4.189**	**0.744**	**83.7%**	**مرتفعة**	
	القيم الإجمالية لمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة	**3.939**	**0.545**	**%78.7**	**مرتفعة**	

جدول (7)

الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير إدارة المخاطر

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
	البعد الأول: تحديد المخاطر					
.23	تقوم الهيئة بتحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على قدرتها على مكافحة الفساد بكفاءة وفعالية.	4.06	0.722	%81.2	مرتفعة	1
.24	تستخدم الهيئة أدوات وتقنيات متنوعة (مثل تحليل البيئة، اعداد إجراءات العمل...) لتحديد المخاطر.	4.01	0.650	%80.2	مرتفعة	2
.25	يتم الكشف عن أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة في عمليات الهيئة قبل أن تتحول إلى مشكلات.	3.86	1.034	%77.2	مرتفعة	3
	القيم الاجمالية لبعد تحديد المخاطر	**3.978**	**0.658**	**%79.5**	**مرتفعة**	
	البعد الثاني: تحليل المخاطر					
.26	يتم تحليل المخاطر المحددة لفهم طبيعتها وتقدير احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها.	3.91	1.028	%78.2	مرتفعة	2
.27	تستخدم الهيئة أدوات تحليلية (مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير) لتقييم أولوية المخاطر.	4.29	0.819	%85.8	مرتفعة جداً	1
.28	يتم دراسة أسباب المخاطر بدقة لتسهيل معالجتها.	3.86	0.780	%77.2	مرتفعة	3
.29	يتم مقارنة المخاطر الحالية بالبيانات التاريخية لاستخلاص الأنماط.	3.72	0.905	%74.4	مرتفعة	4
	القيم الاجمالية لبعد تحليل المخاطر	**3.946**	**0.757**	**%78.9**	**مرتفعة**	
	البعد الثالث: تقييم المخاطر					
.30	يتم تحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر مقبولة ضمن سياسة المخاطرة المحددة للهيئة.	4.00	1.062	%80	مرتفعة	1
.31	تقارن المخاطر التي تم تحديدها بمعايير وقواعد محددة مسبقًا.	3.58	0.886	%71.6	مرتفعة	2
	القيم الاجمالية لبعد تقييم المخاطر	**3.791**	**0.871**	**%75.8**	**مرتفعة**	
	البعد الرابع: معالجة المخاطر					
.32	يتم تطوير وتنفيذ استراتيجيات محددة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية.	3.58	1.093	%71.6	مرتفعة	1
.33	توضع خطط عمل واضحة لكل خطر، مع تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية.	3.47	1.130	%69.4	مرتفعة	2
	القيم الاجمالية لبعد معالجة المخاطر	**3.525**	**1.085**	**%70.5**	**مرتفعة**	

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
	البعد الخامس: متابعة ومراقبة المخاطر					
.34	يتم التتبع المستمر للمخاطر المحددة وتقييم فعالية خطط الاستجابة لها.	3.52	1.096	%70.4	مرتفعة	3
.35	يتم تحديد أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة لتغير الظروف.	3.53	1.084	%70.6	مرتفعة	2
.36	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري ليعكس التغيرات التي تواجه الهيئة.	4.00	1.013	%80	مرتفعة	1
	القيم الاجمالية لبعد متابعة ومراقبة المخاطر	**3.683**	**0.892**	**%73.6**	**مرتفعة**	
	القيم الإجمالية لمتغير إدارة المخاطر	**3.814**	**0.737**	**%76.2**	**مرتفعة**	

جدول (9)

الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير التحول الرقمي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
37	تساهم التقنيات الرقمية المطبقة في الهيئة في تعزيز الشفافية في إجراءات مكافحة الفساد.	3.82	0.828	%76.4	مرتفعة	6
38	يساعد التحول الرقمي في تفعيل المساءلة وتتبع العمليات الإدارية والتحقيقية.	3.87	0.966	%77.4	مرتفعة	5
39	تساهم الأنظمة الرقمية في الهيئة في الحد من البيروقراطية.	3.56	0.930	%71.2	مرتفعة	7
40	يوفر التحول الرقمي أدوات للهيئة لتحليل كميات كبيرة من البيانات لاكتشاف أنماط الفساد والمخاطر المحتملة.	3.33	1.095	%66.6	متوسطة	8
41	يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور (مثل سهولة تقديم البلاغات).	4.08	0.917	%81.6	مرتفعة	2
42	الكادر البشري الذي يعمل على التحول الرقمي في الهيئة قادر على إنجاز مهامه بفعالية.	3.14	1.118	%62.8	متوسطة	10
43	يوجد خطة للتحول الرقمي مبنية على احتياجات فعلية وسياسة واضحة.	3.15	1.241	%63	متوسطة	9
44	تتوفر موازنات كافية لتنفيذ خطط ومشاريع التحول الرقمي.	2.75	1.266	%55	متوسطة	11
45	يساهم التحول الرقمي في تعزيز مشاركة الجمهور في الإبلاغ عن حالات الفساد من خلال منصات رقمية آمنة.	4.16	0.940	%83.2	مرتفعة	1
46	تساعد الأنظمة الرقمية على حماية البيانات الحساسة المتعلقة بقضايا الفساد والتحقيقات.	3.94	0.979	%78.8	مرتفعة	3
47	تساهم المنصات الرقمية في الهيئة في تعزيز التعاون والتنسيق مع الجهات الأخرى المعنية بمكافحة الفساد.	3.92	0.903	%78.4	مرتفعة	4
القيم الإجمالية لمتغير التحول الرقمي		**3.611**	**0.697**	**%72.2**	مرتفعة	

جدول (10)

نتائج مرحلة الصدق التقاربي لمؤشرات الدراسة

المتغير	البعد	المؤشر	التشبع	معامل كرونباخ الفا	الموثوقية المركبة (rho_a)	التباين المفسر (AVE)
مبادئ الحوكمة الرشيدة	المساءلة	AC1	0.691	0.708	0.710	0.538
		AC2	0.691			
		AC3	0.852			
		AC4	0.687			
	الشفافية	TR1	0.799	0.786	0.801	0.701
		TR2	0.887			
		TR4	0.823			
	المشاركة	PA1	0.659	0.712	0.752	0.654
		PA2	0.780			
		PA3	0.551			
		PA4	0.684			
	سيادة القانون	RU1	0.861	0.886	0.891	0.814
		RU2	0.930			
		RU3	0.915			
	الكفاءة والفاعلية	EF1	0.808	0.863	0.866	0.710
		EF2	0.911			
		EF3	0.797			
		EF4	0.851			
	المساواة والعدالة	EQ1	0.879	0.879	0.889	0.805
		EQ2	0.899			
		EQ3	0.914			
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	RIR1	0.834	0.758	0.759	0.674
		RIR2	0.827			
		RIR3	0.802			
	تحليل المخاطر	ANR1	0.817	0.883	0.885	0.742
		ANR2	0.863			
		ANR3	0.915			
		ANR4	0.847			
	تقييم المخاطر	EVR1	0.910	0.750	0.760	0.799
		EVR2	0.878			
	معالجة المخاطر	MAR1	0.976	0.951	0.952	0.954
		MAR2	0.977			
	متابعة ومراقبة المخاطر	MOR1	0.883	0.785	0.792	0.707
		MOR2	0.919			
		MOR3	0.707			
التحول الرقمي		DRN1	0.804	0.890	0.894	0.679
		DRN2	0.783			
		DRN 3	0.686			
		DRN 4	0.688			
		DRN 5	0.574			
		DRN 6	0.661			
		DRN 7	0.636			
		DRN 8	0.605			
		DRN9	0.676			
		DRN10	0.704			
		DRN11	0.762			

جدول (15)

قيم حجم التأثير (effect size)

العلاقات	قيمة حجم التأثير
مبادئ الحوكمة الرشيدة –> إدارة المخاطر	0.017
مبادئ الحوكمة الرشيدة –> التحول الرقمي	0.553
التحول الرقمي –> إدارة المخاطر	0.149

جدول (16)

اختبار القوة التفسيرية

المتغيرات الداخلية	قيمة معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (Adjusted R^2)	مقدار القوة التفسيرية
التحول الرقمي	0.356	0.348	متوسطة
إدارة المخاطر	0.259	0.239	متوسطة

جدول (17)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الرمز	المسار	معامل المسار	الانحراف المعياري	اختبار تي (T statistics)	مستوى الدلالة
H1	مبادئ الحوكمة الرشيدة –> التحول الرقمي –> إدارة المخاطر	0.247	0.081	3.040	0.002
H1.1	مبادئ الحوكمة الرشيدة –> إدارة المخاطر	0.138	0.121	1.137	0.255
H1.2	مبادئ الحوكمة الرشيدة –> التحول الرقمي	0.597	0.089	6.679	0.000
H1.3	التحول الرقمي –> إدارة المخاطر	0.414	0.100	4.161	0.000

جدول (18)

ملخص نتائج الإحصاءات الوصفية وفرضيات الدراسة

الرقم	الإحصاءات الوصفية والفرضيات	النتائج
1	ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة؟	درجة موافقة مرتفعة حول تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.
2	ما مستوى إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة؟	درجة موافقة مرتفعة حول مستوى إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.
3	ما مستوى التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة؟	درجة موافقة مرتفعة للتحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.
4	ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) على إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد؟	يؤثر التحول الرقمي ايجاباً في العلاقة بين مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر، بنسبة 64% ووساطة كاملة.
5	ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد؟	عدم وجود أثر للحوكمة الرشيدة على إدارة المخاطر.
6	ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها على التحول الرقمي في هيئة مكافحة الفساد؟	أثر إيجابي ودال احصائياً لمبادئ الحوكمة الرشيدة على التحول الرقمي.
7	ما أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في هيئة مكافحة الفساد؟	أثر إيجابي ودال احصائيا للتحول الرقمي على إدارة المخاطر.

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

THE IMPACT OF APPLYING GOVERNANCE PRINCIPLES ON RISK MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA (CASE STUDY: THE PALESTINIAN ANTI-CORRUPTION COMMISSION)

By
Iyad Nimer Jaber Hamdan

Supervisors
Prof. Abdul Nasser Nour
Dr. Ghassan Khaled

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Studies in Governance and Anti-Corruption, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
2026

THE IMPACT OF APPLYING GOVERNANCE PRINCIPLES ON RISK MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA (CASE STUDY: THE PALESTINIAN ANTI-CORRUPTION COMMISSION)

By
Iyad Nimer Jaber Hamdan
Supervisors
Prof. Abdul Nasser Nour
Dr. Ghassan Khaled

Abstract

This thesis seeks to examine the impact of implementing governance principles—namely accountability, transparency, participation, rule of law, efficiency and effectiveness, and equality and justice—on risk management within the framework of digital transformation, focusing specifically on the Palestinian Anti-Corruption Commission. To fulfill the study's objectives, the researcher employed a descriptive-analytical approach utilizing a mixed-methods design. The quantitative component involved administering a questionnaire to a purposive random sample encompassing various occupational categories (senior, technical, and support staff). A total of eighty (80) valid responses were obtained, yielding a response rate of 68% from the study population of 117 employees. The qualitative component comprised in-depth interviews with a selected group of experts to corroborate the quantitative findings and provide additional contextual insights.

The results demonstrated a strong, positive, and reciprocal relationship between governance and digital transformation. Furthermore, the findings indicated that digital transformation serves as a full mediator between governance and risk management. This study confirms that governance constitutes the fundamental enabler of responsible digital transformation, while digital transformation functions as a critical driver, equipping the Commission with the necessary tools to advance toward proactive and predictive risk management. Based on these findings, the study recommends aligning accountability indicators with digital performance by integrating employee evaluations into an automated digital system to ensure objectivity and transparency, as well as reducing bureaucratic red tape to enhance internal accountability and institutional performance.

Keywords*:* corporate governance, risk management, digital transformation, full mediator, mixed-methods design, Palestinian Anti-Corruption Commission