Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 285-296, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026999

Good Digital Governance and Its Role in Enhancing Strategic Sovereignt: An Applied Study on a Sample of Faculty Members at Iraqi Private Universities

Nidhal A. Al-Maliki[1*], Hussein M. A. Kashkoul[2], Fawziya H. Al-Hilali[3], Fahim A. M. Al-Mayali [4]
[1]Acconting department, College of Administration and Economics, University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq
[2] Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq
[3,4]Department of Oil and Gas Economics, College of Administration and Economics, University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq, husseinmohammed.1986@gmail.com, Fahimalmayalee@gmail.com

Article information:
Published: 25–10– 2026

Corresponding author:
Nidhal A. Al-Maliki
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aims to analyze the role of good digital governance in enhancing strategic sovereignty in Iraqi private universities by revealing the nature of the relationship and impact between the two variables in light of the accelerating digital transformation in the higher education sector. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using an electronic questionnaire distributed to a sample of professors from Iraqi private universities. The number of valid responses for analysis was 154. Good digital governance was measured through five main dimensions: digital accountability, digital transparency, fairness and equity, digital participation, and service efficiency. Strategic sovereignty was measured through a set of indicators related to decision independence and the institutional capacity to plan and control information resources.

The results of the statistical analysis showed a strong, statistically significant positive correlation between good digital governance and strategic sovereignty, with a correlation coefficient ($R = 0.72$) at a significance level of ($p < 0.001$), indicating the strength of the relationship between the two variables. The regression analysis revealed that the dimensions of good digital governance collectively explain approximately 52% of the changes in strategic sovereignty ($R^2 = 0.52$), with a statistically significant overall standardized effect size ($\beta = 0.68$). At the dimension level, the results showed that digital transparency, digital accountability, and service efficiency were the most influential dimensions in enhancing strategic sovereignty, followed by digital participation and fairness and equity. This underscores the pivotal role of these practices in supporting the independence of strategic decision-making and strengthening institutional capacity to respond to challenges.

Keywords: Good digital governance, strategic sovereignty, Iraqi private universities.

Conclusions:

The study concludes that adopting good digital governance in its various dimensions represents an effective strategic approach to enhancing strategic sovereignty in private universities. It recommends that the administrations of these universities invest in digital infrastructure and dedicate themselves to the principles of accountability, transparency, fairness, participation, and efficiency in service delivery as fundamental pillars for improving institutional performance and strengthening strategic independence.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص، الصفحات 285- 296

الحوكمة الرقمية الرشيدة ودورها في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات العراقية الأهلية

نضال عبد الله المالكي*[1]، حسين محمد علي كشكول [2]، فوزية حسين الهلالي[3]، فاهم عزيز مجيد الميالي[4]
[1]قسم المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق
[2]قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق
[43]قسم اقتصاديات النفط والغاز ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq, husseinmohammed.1986@gmail.com, Fahimalmayalee@gmail.com

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

المؤلف المراسل:
نضال عبد الله المالكي
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

المستخلص:
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة الرقمية الرشيدة في تعزيز السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية الأهلية، من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين في ظل التحول الرقمي المتسارع في قطاع التعليم العالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بأساتذة الجامعات العراقية الأهلية، والبالغ عددهم (253) تدريسيًا، واعتمدت العينة القصدية، إذ جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (154) استجابة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS (Version 4)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل نموذج القياس، وتحليل نموذج المسار لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.
وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي للحوكمة الرقمية الرشيدة في تعزيز السيادة الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات الحوكمة الرقمية في دعم استقلالية القرار الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية الأهلية.
وتخلص الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية الرشيدة تمثل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتعزيز السيادة الاستراتيجية، وتوصي بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية والعدالة والمشاركة والكفاءة في تقديم الخدمات، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقلال الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية الرشيدة، السيادة الاستراتيجية، الجامعات العراقية الأهلية.

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن تحولات رقمية متسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة والتطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على أساليب إدارة المؤسسات العامة والخاصة، وأدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة تستند إلى توظيف التقنيات الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة عمليات صنع القرار. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة الرقمية الرشيدة بوصفها أحد المرتكزات الأساسية للإدارة الحديثة، لما توفره من إطار متكامل يضمن تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، والكفاءة في تقديم الخدمات، فضلاً عن دعم التحول الرقمي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية.
وأصبحت مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات تأثرًا بالتحول الرقمي، إذ تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتطوير أنظمتها الإدارية والأكاديمية، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن هذا المنطلق، تسعى الجامعات إلى تبني مبادئ الحوكمة الرقمية الرشيدة بوصفها مدخلًا استراتيجيًا يسهم في تطوير بيئة العمل الجامعية، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة، بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية المؤسسية.
وفي ظل هذه المتغيرات، برز مفهوم **السيادة الاستراتيجية** بوصفه أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعكس قدرة المؤسسة على المحافظة على استقلالية قراراتها الاستراتيجية، وإدارة مواردها الحيوية، والتحكم ببياناتها وبنيتها الرقمية، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر. ولم تعد السيادة الاستراتيجية تقتصر على الاستقلال الإداري، بل أصبحت ترتبط بقدرة المؤسسة على امتلاك المعرفة الرقمية، وحماية أصولها المعلوماتية، وإدارة تقنياتها بكفاءة، بما يعزز جاهزيتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

وتكتسب الجامعات العراقية الأهلية أهمية خاصة في هذا السياق، نظرًا لما تشهده من توسع مستمر في استخدام الأنظمة الرقمية في المجالات الإدارية والأكاديمية، الأمر الذي يجعل من تبني الحوكمة الرقمية الرشيدة ضرورة استراتيجية لتعزيز قدرتها على تحقيق السيادة الاستراتيجية، وتحسين جودة الأداء، ودعم الاستدامة المؤسسية في ظل بيئة تنافسية متسارعة.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور الحوكمة الرقمية الرشيدة في تعزيز السيادة الاستراتيجية لدى الجامعات العراقية الأهلية، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة تلك الجامعات، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويعزز من توجهات مؤسسات التعليم العالي نحو تبني ممارسات الحوكمة الرقمية بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستقلال الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

1. مشكلة البحث:

أصبحت السيادة الاستراتيجية من المرتكزات الأساسية التي تسعى المؤسسات المعاصرة، ولا سيما الجامعات، إلى تحقيقها في ظل التحول الرقمي المتسارع، لما تمثله من قدرة المؤسسة على المحافظة على استقلالية قراراتها الاستراتيجية، وإدارة مواردها الرقمية والمعلوماتية بكفاءة، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحقيق السيادة الاستراتيجية لم يعد يعتمد على الموارد المادية فحسب، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسة على تبني أنظمة حوكمة رقمية رشيدة تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في إدارة الموارد والبيانات وصنع القرار (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019؛ OECD, 2023).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق الحوكمة الرقمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، فإن العديد من الدراسات أكدت وجود تحديات تحد من قدرة الجامعات على تحقيق السيادة الاستراتيجية، من أبرزها ضعف البنية الرقمية، وتباين مستويات الشفافية والمساءلة، ومحدودية المشاركة الرقمية، وعدم كفاية الأطر التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، الأمر الذي ينعكس سلبًا على استقلالية القرار الاستراتيجي وكفاءة إدارة الموارد الرقمية (UNESCO, 2023؛ World Bank, 2022).

وفي البيئة العراقية، ولا سيما الجامعات الأهلية، تزداد أهمية هذه القضية في ظل التوسع في تبني الأنظمة الرقمية وما يرافقه من تحديات تنظيمية وتقنية وإدارية قد تؤثر في قدرة الجامعات على ترسيخ سيادتها الاستراتيجية. وقد تم تشخيص المشكلة ميدانيًا من خلال الزيارات الاستطلاعية والمقابلات الأولية التي أجراها الباحث مع عدد من أساتذة الجامعات العراقية الأهلية، فضلًا عن الاطلاع على الإجراءات الإدارية والأنظمة الرقمية المعتمدة، إذ أظهرت تلك المؤشرات وجود تفاوت في مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الرقمية الرشيدة، وانعكاس ذلك على قدرة الجامعات في تعزيز استقلالية قراراتها الاستراتيجية وإدارة مواردها الرقمية بكفاءة.

وانطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مدى إسهام الحوكمة الرقمية الرشيدة، بأبعادها المتمثلة في (المساءلة الرقمية، والشفافية الرقمية، والعدالة والإنصاف، والمشاركة الرقمية، والكفاءة في الخدمات)، في تعزيز السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية الأهلية، بما يسهم في تقديم تصور علمي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين وأثرها في دعم الأداء المؤسسي.

وتأسيسًا على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

أ. ما مستوى توافر الحوكمة الرقمية الرشيدة بأبعادها في الجامعات العراقية الأهلية؟
ب. ما مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية الأهلية؟
ج. هل تؤثر الحوكمة الرقمية الرشيدة بأبعادها تأثيرًا معنويًا في تعزيز السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية الأهلية؟
د. أي أبعاد الحوكمة الرقمية الرشيدة أكثر إسهامًا في تعزيز السيادة الاستراتيجية؟

2. أهمية البحث:

الأهمية النظرية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تناول العلاقة بين الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية، باعتبارهما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في ظل التحول الرقمي، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي.
2. تقدم الدراسة إطارًا علميًا يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها للحوكمة الرقمية الرشيدة، بأبعادها المتمثلة في (المساءلة الرقمية، والشفافية الرقمية، والعدالة والإنصاف، والمشاركة الرقمية، والكفاءة في الخدمات)، أن تسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية، الأمر الذي يثري المعرفة النظرية ويفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية في هذا المجال.
3. تسهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية في البيئة العراقية، في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع.

الأهمية الميدانية

1. تزود نتائج الدراسة إدارات الجامعات العراقية الأهلية بمؤشرات عملية تساعدها على تبني ممارسات الحوكمة الرقمية الرشيدة بما يعزز قدرتها على تحقيق السيادة الاستراتيجية، والمحافظة على استقلالية قراراتها، وتحسين إدارة مواردها وبياناتها الرقمية.
2. تسهم الدراسة في توجيه متخذي القرار نحو تطوير السياسات والإجراءات الرقمية التي تدعم بناء بيئة جامعية أكثر قدرة على تحقيق السيادة الاستراتيجية، وتعزيز الاستجابة للمتغيرات والتحديات الرقمية المتسارعة.
3. تقدم الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد الجامعات على توظيف مبادئ الحوكمة الرقمية الرشيدة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة مستقلة وفاعلة.

4. تمثل نتائج الدراسة دليلًا يمكن الإفادة منه عند إعداد الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالتحول الرقمي، بما يسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة الرقمية الرشيدة ومتطلبات تعزيز السيادة الاستراتيجية، وبما يدعم استدامة الأداء والتميز المؤسسي في الجامعات العراقية الأهلية.

3. أهداف البحث:

1. تحديد أثر الحوكمة الرقمية الرشيدة وأبعادها الخمسة (المساءلة الرقمية، الشفافية الرقمية، العدالة والإنصاف، المشاركة الرقمية، الكفاءة في الخدمات) في تعزيز السيادة الاستراتيجية للمؤسسات العراقية الأهلية.
2. تقييم مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الرقمية الرشيدة في الجامعات العراقية الأهلية، وفق أبعادها الخمسة.
3. تحديد مستوى السيادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية من منظور استقلالية القرار، التحكم في الموارد والمعلومات، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي.
4. قياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية، لمعرفة الأبعاد الأكثر تأثيرًا.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات الحوكمة الرقمية الرشيدة بما يسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.
6. تسليط الضوء على الفجوات والتحديات في تطبيق الحوكمة الرقمية الرشيدة وتأثيرها على قدرة المؤسسات على تحقيق استقلالية القرارات الاستراتيجية.

4. الفرضيات:

نصت الفرضية الرئيسية على ان "يوجد تأثير معنوي بين الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية" في حين تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمساءلة الرقمية في السيادة الاستراتيجية.
H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للشفافية الرقمية في السيادة الاستراتيجية.
H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للعدالة والإنصاف في السيادة الاستراتيجية.
H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمشاركة الرقمية في السيادة الاستراتيجية.
H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للكفاءة في الخدمات في السيادة الاستراتيجية.

5. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة الجامعات العراقية الأهلية، وذلك نظرًا لدورهم الفعّال في تطبيق ومتابعة ممارسات الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية، وكذلك لمساهمتهم المباشرة في صنع القرار المؤسسي الاستراتيجي. يمثل هذا المجتمع مجموعة مناسبة لدراسة العلاقة بين الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية، حيث يمتلكون خبرة عملية في التحول الرقمي، نظم المعلومات، العمليات الإدارية، ومتابعة تطبيق السياسات المؤسسية، اذ تم اعتماد العينة بطريقة غير احتمالية (العينة المقصودة Purposive Sampling)، لاختيار الأساتذة الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق أو متابعة الحوكمة الرقمية في الجامعات العراقية الأهلية. بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 154 استجابة، وهي تمثل العينة الفعلية للدراسة. وقد تم التأكد من أن جميع أفراد العينة يمتلكون خبرة إدارية أو أكاديمية كافية تؤهلهم للإجابة بدقة على استبانة البحث المتعلقة بأبعاد الحوكمة الرقمية وقياس السيادة الاستراتيجية.

حدود البحث:

أ. **الحدود الموضوعية**: تركز الدراسة على تأثير الحوكمة الرقمية الرشيدة وأبعادها الخمسة: المساءلة الرقمية، الشفافية الرقمية، العدالة والإنصاف، المشاركة الرقمية، الكفاءة في الخدمات، وتعزيز السيادة الاستراتيجية للمؤسسات، مع التركيز على الجامعات العراقية الأهلية كمؤسسات تعليمية ذات بيئة رقمية متنامية، دون التطرق لمؤسسات القطاع العام أو الخاص الأخرى.
ب. **الحدود المكانية**: تقتصر الدراسة على الجامعات العراقية الأهلية، وذلك لإمكانية الوصول إلى المشاركين ولأهمية هذا السياق في دراسة تطبيق الحوكمة الرقمية وارتباطها بالسيادة الاستراتيجية.
ج. **الحدود الزمنية**: تستند الدراسة إلى بيانات تم جمعها خلال العام الدراسي الحالي 2025/12/12 الى 2026/2/10، مما يعكس الوضع الرقمي الحالي وتطبيقات الحوكمة في المؤسسات التعليمية بشكل معاصر.
د. **الحدود البشرية**: تقتصر الدراسة على أساتذة الجامعات العراقية الأهلية ممن لديهم خبرة عملية أو أكاديمية في تطبيق الحوكمة الرقمية، حيث تم اختيارهم بطريقة غير احتمالية (العينة المقصودة) لضمان دقة الاستجابات وملاءمتها للبحث.

المحور الأول: الجانب النظري

اولاً: الحوكمة الرقمية الرشيدة

تتضمن الحوكمة الرقمية الرشيدة الدمج الاستراتيجي للتقنيات الرقمية في الإدارة العامة لدعم وتعزيز المبادئ الأساسية للحكم الرشيد، وهذا النهج إلى جعل العمليات الحكومية أكثر فعالية وشمولية واستجابة لاحتياجات الافراد، لذا يرى (Azizbayov ،2025: 105) أن الرقمنة ليست مجرد ترقية تكنولوجية ولكنها تمثل إصلاحًا هيكليًا أساسيًا، إنه يؤدي إلى تغييرات نوعية في العلاقة بين المواطنين والحكومة، وتحويل كيفية تفاعلهم وكيفية تقديم الخدمات العامة، اذ يعد هذا التأثير التحويلي أمرًا بالغ الأهمية للبلدان النامية التي تسعى إلى دمج الحوكمة الرقمية كمكون أساسي للحكم الرشيد ، وغالبًا ما يتم بناء الفهم المفاهيمي للحوكمة الرقمية على الأطر النظرية التي وضعتها المنظمات الدولية والعلماء وتشمل هذه المساهمات من البنك الدولي

وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والأكاديميين مثل Jane Fountain, Manuel Castells, Merrill Grindel, and Francis Fukuyama. اذ تستفيد الحوكمة الرقمية الجيدة من التكنولوجيا لإنشاء إدارة عامة أكثر شفافية ومساءلة وتشاركية وكفاءة، مما يعيد تشكيل ديناميكية حكومة المواطن بشكل أساسي.

وأضاف (Shchennikova ،2025: 95) أن الحوكمة الرقمية الرشيدة على أنها تقارب مبادئ الحكم الرشيد مع التقدم في الحكومة الرقمية، وأن الانتقال إلى نموذج أكثر تقدمًا للإدارة العامة، وتحديدًا الحكم الرشيد، يحدث بالتزامن مع رقمنة الإدارة العامة وإنشاء حكومة رقمية، من خلال تنفيذ التقنيات الرقمية داخل الإدارة العامة. إنه يحول الاقتصاد والمجتمع والروتين اليومي، مما يوفر للحكومات فرصة للحفاظ على السيادة والقوة من خلال تبني الابتكار والتقنيات الرقمية، والحكم الرشيد يمثل هذا نموذجًا متقدمًا لتحسين الإدارة العامة إنه أحد النموذجين الأساسيين لتحسين الإدارة العامة، والآخر هو الإدارة العامة الجديدة.

وأشار (OECD ،2023: 26) تعد الحوكمة الرقمية الرشيدة أمرًا بالغ الأهمية للحكومات لإدارة التحول الرقمي للخدمات العامة والإدارة بفعالية وهي تنطوي على إنشاء إطار قوي يعطي الأولوية لاحتياجات المستخدم ويضمن انتقالًا رقميًا عادلًا وموثوقًا ومستدامًا، كما يتوقف نجاح الثورة الرقمية في الحكومة على إعطاء الأولوية للمستخدمين واحتياجاتهم على مجرد اعتماد التكنولوجيا، اذ يعد النهج الذي يركز على المستخدم أمرًا حيويًا لتسخير فوائد التحول الرقمي بشكل كامل، اذ تتمحور الحوكمة الرقمية الرشيدة حول إنشاء إطار استراتيجي وأخلاقي يوجه دمج الأدوات الرقمية في الخدمات العامة، وضمان تصميمها مع وضع المواطنين في الاعتبار والعمل ضمن أساس المبادئ الديمقراطية.

وأضاف الباحثون أن الحوكمة الرقمية الرشيدة تمثل نهج الإدارة العامة الذي يعزز التقنيات الرقمية لتحقيق الكفاءة والشفافية والخصائص المفيدة الأخرى المرتبطة بنموذج الحوكمة الرشيدة.

وبين (Kirana & Majid ،2022: 44) أن الحوكمة الرقمية الرشيدة تمثل تطور مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تم تكييفها للعصر الرقمي، مع التركيز على الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الخدمات العامة وضمان رفاهية المجتمع. يتميز بالاستخدام الفعال للأدوات والأنظمة الرقمية في التفاعل بين الحكومة والسكان، في الأصل، كانت الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة تهدف إلى تحسين جودة الخدمة من خلال الشفافية والمساءلة والاستقلالية والصدق ومع ظهور العصر الرقمي، تحول هذا المفهوم إلى الحوكمة الرقمية، والتي تتضمن استخدام الأدوات الرقمية للتفاعلات بين الحكومة والمواطنين ، كما تسعى الحوكمة الرقمية إلى تبسيط وتحسين مختلف جوانب الخدمات العامة، بما في ذلك الأعمال والعمليات الديمقراطية والسهولة الشاملة لتقديم الخدمات، ويؤكد على التدفق السلس للمعلومات والاتصالات لتعزيز التعاون بين صانعي السياسات وجميع مستويات المجتمع من أجل خدمات عامة أفضل.

وأضاف (at. Batool ،2021: 824) الحوكمة الرقمية الرشيدة تعد أمرًا أساسيًا لبناء قطاع عام يمكنه التكيف مع احتياجات المستخدم وضمان العدالة، مما يتطلب أطرًا قوية لإدارة فوائد وتحديات التحول الرقمي، وهذا يضمن تلبية الاحتياجات المتطورة للمستخدمين، مع ضمان المساواة في الوصول والمعاملة لجميع المواطنين في العصر الرقمي.

في حين يتم تمكين الحوكمة الرقمية الرشيدة في الهيئات العامة، من خلال عمليات وشراكات معينة حتى قبل ظهور تقارير الإنترنت اذ يعد فهم المتغيرات التي تعزز الإبلاغ الفعال وممارسات الحوكمة أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المواطنين ، من خلال تطور (مشاركة) المعلومات وتطور التحدي المتمثل في (كيفية) مشاركة المعلومات إلى تحدي (ماذا) المعلومات التي يتم تقديمها على الصفحات العامة، ويؤكد هذا التحول على محتوى وجودة المعلومات المعروضة بدلاً من مجرد الوسائل التقنية للنشر، كما تتميز الحوكمة الرقمية الرشيدة بالتركيز على محتوى المعلومات وعرضها، بدلاً من مجرد طريقة المشاركة. تشمل العوامل الرئيسية الشفافية والتفاعل وإمكانية الوصول والاستخدام الاستراتيجي للأدوات والسياسات الرقمية لإشراك المواطنين وضمان المساءلة. (at. Secinaro ،2024: 284)

في حين (Dang & Vu ،2024: 128) أن الحوكمة الرقمية الرشيدة تتضمن تطبيق التكنولوجيا الرقمية في حوكمة الدولة، مما يؤدي إلى مزايا وتحديات على حد سواء، لا سيما في سياق جهود مكافحة الفساد والانتقال من نماذج الحوكمة التقليدية إلى نماذج الحكم الحديثة، ومن أبرز مزايا التكنولوجيا الرقمية في الحوكمة التي تعزيز الحكم الرشيد من خلال تعزيز المبادئ الرئيسية:

أ. الانفتاح والشفافية: يعزز إمكانية الوصول إلى المعلومات والعمليات الحكومية، مما يجعلها أكثر شفافية للجمهور.

ب.المساءلة: يمكن للأدوات الرقمية تحسين تتبع الأنشطة الحكومية والإبلاغ عنها، وبالتالي زيادة المساءلة.

ويعرف (at. Muñoz ،2025: 97) الحوكمة الرقمية الرشيدة نهجًا استراتيجيًا لدمج التكنولوجيا في الإدارة العامة والتي تهدف إلى إعادة تعريف الخدمات العامة من خلال التركيز موازنة الابتكار مع التدابير الأمنية القوية وضمان الشمول الواسع، كما يرتبط اعتماد التقنيات الرقمية ارتباطًا إيجابيًا بتحسين الكفاءة في الخدمات العامة ، وهذا يشمل تبسيط العمليات وتحسين تخصيص الموارد، كما تتميز الحوكمة الرقمية الجيدة بالاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا لتحسين الإدارة العامة، مع التركيز على الكفاءة والشفافية ومشاركة المواطنين، مع التعامل بنشاط مع تحديات مثل الفجوة الرقمية والأمن السيبراني.

في حين يرى (Bai & Thimmaiah ،2024: 9) أن تحقيق الحوكمة الرقمية الرشيدة يتطلب معالجة القضايا الأساسية مثل البنية التحتية ومحو الأمية الرقمية، مع الاستثمار الاستراتيجي في التكنولوجيا وتعزيز التعاون لتعظيم فوائد الحوكمة الإلكترونية للخدمات العامة ومشاركة المواطنين، كما ترتبط الحوكمة الرقمية الرشيدة ارتباطًا جوهريًا بالحوكمة الإلكترونية

وتهدف إلى تعزيز القيمة العامة والرفاهية المجتمعية من خلال نهج شامل لربط الحوكمة الرقمية بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

ويرى الباحثون الحوكمة الرقمية الرشيدة تمثل نهجًا حديثًا للإدارة العامة، يهدف إلى تحويل العمليات الحكومية التقليدية من خلال الوسائل الرقمية، اذ يعترف به كنموذج جديد في تطور الحوكمة، مع التركيز على الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الخدمات العامة والعمليات الحكومية، كما تتعلق الحوكمة الرقمية الرشيدة بدمج التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي في العمليات الحكومية لتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة، مما يؤدي في النهاية إلى خدمات عامة أكثر فعالية ومع ذلك، يتوقف نجاحها على استراتيجيات مخططة بعناية للتغلب على التحديات التكنولوجية والتنظيمية والموارد البشرية، اذ تشمل أبعاد الحوكمة الرقمية الرشيدة مجموعة من العوامل التي تدمج التكنولوجيا مع مبادئ الحوكمة لتعزيز الإدارة العامة ومشاركة المواطنين، اذ هذه الأبعاد ضرورية لضمان أن الحوكمة الرقمية لا تسهل تقديم الخدمات بكفاءة فحسب، بل تدعم أيضًا مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة. يُنظر إلى دمج التقنيات الرقمية في هياكل الحوكمة على أنه عملية تحويلية يمكنها تحسين جودة الحوكمة بشكل كبير. فيما يلي الأبعاد الرئيسية للحوكمة الرقمية الرشيدة: (منصور & عمرو، 2024: 607)

أ.المساءلة الرقمية: المساءلة الرقمية هي بُعد أساسي للحوكمة الرقمية الفعالة، وتشمل المبادئ التي تضمن الشفافية والمسؤولية والممارسات الأخلاقية في العمليات الرقمية، اذ يسمح إطار المساءلة الرقمية القوي للمؤسسات بإثبات التزامها بالمعايير الأخلاقية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، اذ ان محور هذا الإطار هو مبدأ الشفافية، الذي يؤكد على أهمية التواصل الواضح والوصول إلى المعلومات، وبالتالي تعزيز الثقة والمساءلة بالإضافة إلى ذلك، يعد دمج الأخلاقيات الرقمية والمسؤولية في عمليات صنع القرار أمرًا بالغ الأهمية لمواءمة الممارسات الرقمية مع القيم الإنسانية، وزيادة تعزيز المساءلة.

ب.الشفافية الرقمية: الشفافية الرقمية هي بُعد أساسي للحوكمة الرقمية الرشيدة، وتتميز بانفتاح ووضوح المعلومات المقدمة لأصحاب المصلحة، إنه يعزز الثقة والمساءلة، مما يتيح صنع القرار المستنير والمشاركة المدنية، اذ يتمثل أحد الجوانب المهمة لهذه الشفافية في تنفيذ مبادرات البيانات المفتوحة، التي تجعل البيانات الحكومية متاحة مجانًا بتنسيقات يمكن قراءتها آليًا، وبالتالي تعزيز المشاركة العامة والابتكار بالإضافة إلى ذلك، تلعب قوانين حرية المعلومات دورًا حيويًا من خلال ضمان حقوق المواطنين في الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ بها الهيئات العامة، مما يزيد من ترسيخ إطار الشفافية والمساءلة ، اذ تكمل المساءلة الرقمية هذه الجهود، مما يضمن أن الحكومات والمنظمات مسؤولة عن أفعالها في الفضاء الرقمي، وهو أمر ضروري للحفاظ على ثقة الجمهور.

ج.العدالة والإنصاف: تعد العدالة والإنصاف من الأبعاد الأساسية للحوكمة الرقمية الرشيدة، لأنها تضمن أن السياسات الرقمية تعزز الإنصاف والشمولية. من خلال دمج العدالة في السياسة الرقمية، يمكن للحكومات إنشاء إطار يعالج الظلم الاجتماعي ويعزز المشهد الرقمي الأكثر إنصافًا، اذ تعد العدالة الرقمية، التي تؤكد على المساواة في الوصول إلى التقنيات الرقمية بغض النظر عن الحالة الاجتماعية والاقتصادية أو الموقع الجغرافي، أمرًا بالغ الأهمية لسد الفوارق القائمة، كما يعد الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية أمرًا ضروريًا لتمكين جميع الأفراد من الاستفادة من التقدم التكنولوجي، وبالتالي تعزيز المشاركة في الاقتصاد الرقمي.

د.المشاركة الرقمية: تعد المشاركة الرقمية بعدًا مهمًا للحوكمة الرقمية الرشيدة، حيث إنها تمكن المواطنين من المشاركة بنشاط في عمليات صنع القرار في مجتمعاتهم، اذ تعمل منصات المشاركة الإلكترونية وأدوات الاستشارة الإلكترونية على تسهيل هذه المشاركة من خلال توفير قنوات عبر الإنترنت للمواطنين للمساهمة في مناقشات السياسات والتعليقات على المبادرات الحكومية ، فإن المشاركة الفعالة للمواطنين تعزز الثقة في الحكومة وتحسن جودة الحوكمة، وتسلط الضوء على أهمية المشاركة الرقمية في تعزيز العمليات الديمقراطية ومع ذلك، لكي تكون المشاركة الرقمية شاملة حقًا، من الضروري معالجة الإدماج الرقمي ومحو الأمية الرقمية.

هـ.الكفاءة في الخدمات: تعد الكفاءة في الخدمات بُعدًا مهمًا للحوكمة الرقمية الرشيدة، ويتم تعزيزها بشكل كبير من خلال التطبيقات التكنولوجية المختلفة. يتيح تقديم الخدمات الرقمية للمواطنين الوصول إلى الخدمات العامة بسهولة، وبالتالي تقليل أوقات الانتظار وزيادة الرضا، كما تعمل مبادرات الحكومة الإلكترونية على تبسيط تقديم الخدمات من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتقليل العقبات البيروقراطية، مما يجعل الخدمات الحكومية أكثر كفاءة وتركيزًا على المواطن، بالإضافة إلى ذلك، تلعب أنظمة الدفع الفعالة دورًا حيويًا من خلال تمكين المعاملات الآمنة وفي الوقت المناسب، مما يعزز رضا المواطن بشكل عام.

ثانياً: السيادة الاستراتيجية

تُعدّ السيادة الاستراتيجية أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تشير إلى قدرة المنظمة على التحكم بمسارها التنافسي وصياغة قراراتها بمعزل عن الضغوط البيئية المفروضة، بما يضمن تحقيق الاستقلالية في توجيه الموارد وبناء الميزة المستدامة، كما تعكس السيادة الاستراتيجية مستوى النضج القيادي الذي يمكّن المنظمة من الانتقال من الاستجابة للمتغيرات إلى التأثير فيها وصناعتها. اذ يرى (Hrubec، 2022: 34) أن السيادة الاستراتيجية بأنها الاعتماد على الذات للقوى الكبرى أو المناطق الكلية في الأنشطة الرئيسية، اذ يعتبر هذا المفهوم إطارًا أساسيًا تبنى عليه أشكال مختلفة من الاتصال. كما تؤكد (Hrubec، 2022: 5) أن السيادة الاستراتيجية ذات أهمية الاكتفاء الذاتي للاعبين العالميين الرئيسيين في المجالات الحرجة، حيث تعمل كمبدأ أساسي لعلاقاتهم المعقدة والمتطورة، فالسيادة الاستراتيجية بأنها الاعتماد على الذات للقوى الكبرى في الأنشطة الرئيسية. يعتبر هذا المفهوم إطارًا نهائيًا مناسبًا للتفاعلات بين هذه القوى.

وأضاف (Коцур، 2024: 104) أن مفهوم السيادة الاستراتيجية إلى جانب السيادة الأوروبية والاستقلال الاستراتيجي يمثل تحولًا كبيرًا في الخطاب الرسمي للاتحاد الأوروبي وتاريخيًا، لم تكن السيادة مصطلحًا شائعًا في مناقشات

الاتحاد الأوروبي، ولكن هذا تغير في السنوات الأخيرة، كما تتمحور السيادة الاستراتيجية داخل الخطاب الرسمي للاتحاد الأوروبي حول تعزيز استقلالية الاتحاد ونفوذه من خلال التنمية المركزة في القطاعات الحيوية مثل التكنولوجيا والبيئة والدفاع، في إطار سرد الانتقال الذي يوسع الحقائق الحالية بدلاً من التنبؤ بدول المستقبل الراديكالية.

كما تعتبر السيادة الاستراتيجية مفهومًا متنازعًا عليه يؤثر بشكل كبير على ديناميكيات القوة والتوازن المؤسسي بين هيئاتها الرئيسية. يؤدي تفسيرها وتطبيقها، لا سيما من خلال الخطاب التنسيقي، إلى تحولات غالبًا ما تفيد الكيانات فوق الوطنية مثل المفوضية الأوروبية، خاصة أثناء الأزمات. (Romanova & Mazanik ،2022 :83)

كما يشير مفهوم السيادة الاستراتيجية للمنظمات عمومًا إلى قدرة الكيان على تحديد أهدافه طويلة الأجل بشكل مستقل، واتخاذ قرارات حاسمة، والتحكم في **مصيره** دون تأثير خارجي أو اعتماد لا داعي له ، اذ يمكن أن يظهر هذا بطرق مختلفة اعتمادًا على نوع المؤسسة، كما تتعلق السيادة الاستراتيجية، بغض النظر عن السياق التنظيمي، بالحفاظ على الوكالة والمرونة والقدرة على العمل الموجه ذاتيًا في عالم معقد ومترابط. (Molnár & Harnos ،2024 :2)

اذ يشير مفهوم السيادة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستقلة والتصرف بشكل مستقل في المجالات الرئيسية، لقد تطور هذا الفهم لتحديد موقف استباقي في بيئة عالمية معقدة، كما تتميز السيادة الاستراتيجية بالقدرة على التصرف واتخاذ الخيارات والتوصل إلى القرارات بشكل مستقل، والانتقال من حالة سلبية أو تفاعلية إلى حالة استباقية، اذ يتضمن ذلك القدرة على تقليل التبعيات الحالية في مختلف القطاعات وحماية سيادتها من خلال بناء استقلالية استراتيجية. (Singh ،2026 :3)

فالسيادة الاستراتيجية للمؤسسة تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مستقلة، وحماية أصولها ومصالحها الأساسية، وضمان قابليتها للبقاء على المدى الطويل عبر القطاعات الحيوية، حتى مع الاعتراف بالتبعيات الخارجية الضرورية وإدارتها بشكل استراتيجي. (at. Ardiansyah ،2026 :25)

ويرى الباحثون أن السيادة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على التحكم الواعي بمصيرها الاستراتيجي عبر توظيف مواردها وإمكاناتها بصورة مستقلة، بما يمكنها من التعامل مع التحديات المعقدة وتجاوز القيود المفروضة عليها، وتحقيق مصالحها بعيدة المدى في بيئة تنافسية متغيرة.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي

اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS.

أولا: ترميز فقرات المقياس

جدول (1) ترميز فقرات المقياس

المتغير	البُعد	الترميز	الفقرات
الحوكمة الرقمية الرشيدة GR	المساءلة الرقمية	RT	3
	الشفافية الرقمية	TA	3
	العدالة والإنصاف	TY	3
	المشاركة الرقمية	TF	3
	الكفاءة في الخدمات	TD	3
السيادة الاستراتيجية		GB	10

المصدر: من اعداد الباحثون

ثانياً: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة فقرات متغير الحوكمة الرقمية الرشيدة للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغير الكلي في المنظمة قيد الدراسة، كما كانت فقرات متغير السيادة الاستراتيجية اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبالتالي فانه يدل أيضا على انتشار فقرات هذا المتغير في عينة البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

1. **التحليل الوصفي لمتغير الحوكمة الرقمية الرشيدة**

جدول (2) التحليل الوصفي لفقرات متغيرات الدراسة

المتغير	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوكمة الرقمية الرشيدة	1RT	3.548	1.11
	2RT	3.784	1.32
	3RT	3.709	1.165
	TA1	3.723	0.101
	TA2	3.760	1.103

	TA3	3.766	0.190
	TY1	3.49	90.9
	TY2	3.798	0.01
	TY3	3.701	1.001
	TF1	3.781	1.203
	TF2	3.762	1.220
	TF3	3.767	0.21
	TD1	3.777	0.101
	TD2	3.709	0.191
	TD3	3.772	1.221

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

2. التحليل الوصفي لمتغير السيادة الاستراتيجية

جدول (3) التحليل الوصفي لفقرات متغيرات الدراسة

المتغير	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السيادة الاستراتيجية	GB 1	3.331	1.002
	GB 2	3.709	0.191
	GB 3	3.769	1.210
	GB 4	3.980	0.980
	GB 5	3.667	0.901
	6GB	3.88	1.091
	7GB	3.991	0.819
	8GB	3.923	1.190
	9GB	3.768	0.178
	10GB	3.966	0.199

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ثالثاً: تقييم انموذج المقياس

1. تقييم انموذج القياس لمتغير الحوكمة الرقمية الرشيدة

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس لمتغير الحوكمة الرقمية الرشيدة والذي يستعرض نتائجه الجدول (4):

جدول (4) انموذج القياس لمتغير الحوكمة الرقمية الرشيدة

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1RT	0.790	0.787	0.769	0.776
2RT	0.761			
3RT	0.783			
TA1	0.774	70.77	80.7	870.5
TA2	0.767			
TA3	0.803			
TY1	0.792	0.804	0.787	0.778
TY2	0.769			
TY3	0.769			
TF1	0.734	0.798	0.778	0.776
TF2	0.774			
TF3	0.785			
TD1	0.765	0.778	0.780	0.767
TD2	0.745			

TD3	0.736			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

2.تقييم انموذج القياس لمتغير السيادة الاستراتيجية

باستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس لمتغير السيادة الاستراتيجية والذي يستعرض نتائجه الجدول (5):

جدول (5) انموذج القياس لمتغير السيادة الاستراتيجية

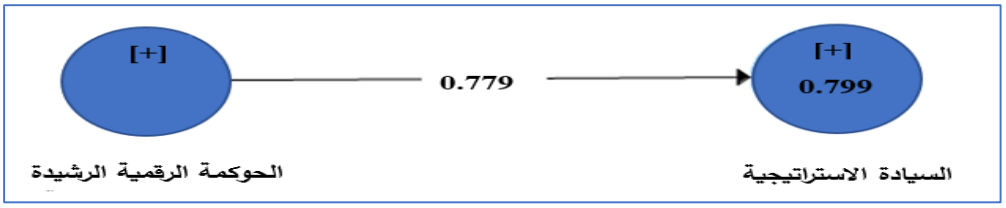
الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
GB 1	0.848	0.778	0.743	0.656
GB 2	0.861			
GB 3	0.852			
GB 4	0.725			
GB 5	0.806			
6GB	0.739			
7GB	0.776			
8GB	0.814			
9GB	860.7			
10GB	380.7			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (5.) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

رابعاً: اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على ان "يوجد تأثير معنوي بين الحوكمة الرقمية الرشيدة والسيادة الاستراتيجية" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (1) ادناه:



شكل (1) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

جدول (8) الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية

الفرضية	H1
المسار	**GR → GB**
معامل المسار	0.779
t Value	21.37
p Value	0
النتيجة	قبول
معامل التحديد R^2	0.749
المعدلR^2	0.796

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للحوكمة الرقمية الرشيدة في تعزيز السيادة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل المسار (0.779)، وهي قيمة تعكس قوة التأثير المباشر بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.749)، مما يشير إلى أن الحوكمة الرقمية الرشيدة تفسر نسبة مهمة من التغيرات الحاصلة في مستوى السيادة الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن امتلاك المؤسسة لممارسات حوكمة رقمية قائمة على وضوح المسؤوليات، وإدارة البيانات بفاعلية، وضمان الشفافية والرقابة الرقمية، يسهم في تعزيز قدرتها على التحكم بمواردها الرقمية واتخاذ قراراتها بصورة أكثر استقلالية، الأمر الذي يمثل جوهر السيادة الاستراتيجية في البيئة الرقمية. كما أن ارتفاع مستوى التأثير يدل على أن التحول الرقمي لا يحقق الاستقلالية المؤسسية بمجرد امتلاك التقنيات الحديثة، وإنما يحتاج إلى إطار حوكمي يضمن الاستخدام الرشيد لهذه التقنيات وتوجيهها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري الرقمي التي تؤكد أن الحوكمة الرقمية تمثل آلية تنظيمية توازن بين الابتكار الرقمي والسيطرة المؤسسية، من خلال تعزيز الثقة، وضبط تدفق المعلومات، وتحسين القدرة على اتخاذ القرار المبني على البيانات.

اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمساءلة الرقمية في السيادة الاستراتيجية.

H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للشفافية الرقمية في السيادة الاستراتيجية.

H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للعدالة والإنصاف في السيادة الاستراتيجية.

H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمشاركة الرقمية في السيادة الاستراتيجية.

H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للكفاءة في الخدمات في السيادة الاستراتيجية.

ولغرض اختبار الفرضيات (H1-5،H1-4، H1-3، H1-2، H1-1)، قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) الانموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية

الفرضية	H1-1	H1-2	H1-3	H1-4	H1-5
المسار	RT → GB	TA → GB	TY → GB	TF → GB	TD → GB
معامل المسار	0.332	0.213	0.657	0.265	0.343
t Value	3.792	2.753	3.754	2.756	3.776
p Value	0	0	0	0	0
النتيجة	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول
معامل التحديد R^2	0.789				
المعدل R^2	0.754				

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-5،H1-4، H1-3، H1-2، H1-1)، المعايير المطلوبة من قيم t وp مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فان تقبل الفرضيات الفرعية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R2 75% وبالتالي فان ابعاد متغير الحوكمة الرقمية الرشيدة قد فسرت 78% من العوامل التي تفسر متغير السيادة الاستراتيجية وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

اذ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الحوكمة الرقمية الرشيدة في السيادة الاستراتيجية، إلا أن درجة التأثير اختلفت بين الأبعاد، وهذا يعكس اختلاف الدور الذي تؤديه كل ممارسة حوكمية في بناء القدرة الاستراتيجية للمؤسسة.

فقد جاءت العدالة والإنصاف الرقمية بأعلى معامل تأثير (0.657)، مما يشير إلى أن تحقيق العدالة في الوصول إلى الموارد والخدمات الرقمية، وضمان عدم وجود تحيز في استخدام الأنظمة الرقمية، يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة المؤسسية ودعم السيادة الاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة الرقمية العادلة ترفع من قبول العاملين والمستفيدين للأنظمة الرقمية، وتزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية.

كما أظهرت النتائج أن الكفاءة في الخدمات الرقمية والمساءلة الرقمية حققتا تأثيراً مرتفعاً، إذ يعكس ذلك أهمية قدرة المؤسسة على تقديم خدمات رقمية ذات جودة، مع وجود آليات واضحة لمتابعة الأداء وتحمل المسؤولية عن القرارات الرقمية. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على ضبط عملياتها الرقمية وقياس نتائجها، أصبحت أكثر استقلالية ومرونة في إدارة مواردها.

أما المشاركة الرقمية فقد حققت تأثيراً معنوياً، إلا أنه كان أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن المشاركة الرقمية في المؤسسات التعليمية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خصوصاً فيما يتعلق بإشراك أصحاب المصلحة في تصميم السياسات الرقمية واتخاذ القرارات المرتبطة بها.

وفيما يتعلق بالشفافية الرقمية، فإن تأثيرها المعنوي يؤكد أن توفير المعلومات الرقمية بصورة واضحة ومنظمة يسهم في تحسين الرقابة الداخلية وتعزيز الثقة بالقرارات المؤسسية، مما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق سيادتها الاستراتيجية.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن بناء السيادة الاستراتيجية في البيئة الرقمية لا يعتمد على بُعد واحد من أبعاد الحوكمة الرقمية، وإنما يتحقق من خلال تكامل مجموعة من الممارسات الحوكمية التي تضمن الاستخدام الآمن والفعال للتقنيات الرقمية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:

1.وجود علاقة إيجابية وقوية بين الحوكمة الرقمية الرشيدة وأبعادها الخمسة (المساءلة الرقمية، الشفافية الرقمية، العدالة والإنصاف، المشاركة الرقمية، والكفاءة في الخدمات) والسيادة الاستراتيجية للمؤسسات العراقية الأهلية، حيث أظهرت البيانات أن تحسين ممارسات الحوكمة الرقمية يساهم بشكل مباشر في تعزيز استقلالية القرار المؤسسي والقدرة على إدارة الموارد الرقمية بفعالية.

2.ان أبعاد الحوكمة الرقمية تختلف في تأثيرها على السيادة الاستراتيجية، إذ تبين أن الشفافية الرقمية والمساءلة الرقمية والكفاءة في الخدمات كانت من أكثر الأبعاد تأثيرًا، بينما أظهرت المشاركة الرقمية والعدالة والإنصاف تأثيرًا متوسطًا، مما يشير إلى أهمية التركيز على تعزيز الممارسات الأكثر فاعلية لتعظيم أثر الحوكمة الرقمية على السيادة الاستراتيجية.

3.الحوكمة الرقمية الرشيدة تعتبر مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز قدرة المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي، التحكم في البيانات، واتخاذ القرارات المستقلة، بما يسهم في رفع مستوى الاستقرار المؤسسي والمرونة في مواجهة التحديات الرقمية والإدارية.

4.أظهرت الدراسة أن الجامعات العراقية الأهلية تواجه تحديات مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والسياسات التنظيمية، إلا أن تبني ممارسات الحوكمة الرقمية بشكل منهجي ومنظم يمكن أن يقلل من هذه العوائق ويعزز القدرة المؤسسية على تحقيق سيادتها الاستراتيجية.

5.إن التحول الرقمي لا يكتمل إلا بتفعيل الحوكمة الرقمية الرشيدة، التي تمثل أداة فاعلة لدعم السيادة الاستراتيجية وتحقيق استقلالية القرار وتحسين جودة الخدمات المؤسسية، ما يجعلها عنصراً حيوياً لأي مؤسسة تسعى لتحقيق استدامة الأداء الرقمي والاستراتيجي.

ثانيا: التوصيات:

1. تعزيز الشفافية الرقمية:

أ. نشر جميع القرارات والسياسات الجامعية على منصات رقمية رسمية.

ب. وضع نظام متابعة إلكتروني لمراقبة تنفيذ القرارات والأنشطة.

آلية التنفيذ: تطوير بوابة إلكترونية مركزية للجامعة، مع تقارير دورية للمتابعة.

2.تقوية المساءلة الرقمية:

أ. إنشاء آليات واضحة للمساءلة عبر نظم إلكترونية لتقييم أداء الأقسام والأفراد.

ب. استخدام مؤشرات أداء رقمية (KPIs) لمتابعة الالتزام بالسياسات.

آلية التنفيذ: تطبيق نظام تقييم إلكتروني دوري متكامل لكل الأقسام الأكاديمية والإدارية.

3.تعزيز العدالة والإنصاف في الخدمات الرقمية:

أ. ضمان وصول جميع المستفيدين إلى الخدمات الرقمية دون تحيز أو تمييز.

ب. تطوير قواعد ومعايير إلكترونية لتقييم جودة الخدمة لجميع المستفيدين.

آلية التنفيذ: وضع نظام تقييم خدمة العملاء رقميًا مع مراجعة شهرية للنتائج وتعديل السياسات عند الحاجة.

4.تشجيع المشاركة الرقمية:

أ. إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال منصات استشارية رقمية.

ب. إنشاء قنوات تواصل تفاعلية لتلقي الاقتراحات والشكاوى.

آلية التنفيذ: تطوير منصة إلكترونية للاستشارات الرقمية، مع توفير تحفيزات للمشاركين على المساهمة الفعالة.

5.رفع كفاءة الخدمات الرقمية:

أ. تحديث البنية التحتية الرقمية للجامعة لضمان سرعة وموثوقية الأنظمة.

ب. تدريب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

آلية التنفيذ: برامج تدريبية مستمرة، وصيانة دورية للأنظمة الرقمية، واختبار الأداء الفني بانتظام.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

نقدم شكرنا وتقديرنا الى جامعة الوراث وجامعة المستقبل لادعمهم المتواصل للباحثين والى مجلة الريادة للمال والاعمال.

References:

1. Mansour, M. A. H., & Amr. (2024). Al-hawkama al-raqamiyyah wa idarat al-makhاطir al-mustaqbaliyyah bi-munazzamat al-ri'ayah al-ijtima'iyyah [Digital governance and future risk management in social welfare organizations]. Majallat Kulliyat al-

tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min muwazzafi Markaz al-Bahth wa al-Ta'hil al-Ma'lومات i fi Jami'at al-Kufah [Knowledge champions as a moderating variable in the relationship between strategic ambidexterity and knowledge performance: An analytical survey of employees at the Center for Research and Information Rehabilitation, University of Kufa]. 10(4).

7. Al-Masoudi, F. F. S., Hassan, H. A., & Hadi, A. H. (2024). Tahlil al-'alaqah bayna al-tijarah al-kharijiyyah al-bayniyyah wa ba'd al-mu'ashshirat al-iqtisadiyyah al-kulliyyah lil-Sa'udiyyah lil-muddah (2004–2021) [Analysis of the relationship between intra-regional foreign trade and selected macroeconomic indicators of Saudi Arabia during 2004–2021]. Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6(18).Bai, S. R., & Thimmaiah, D. N. (2024). Bridging Digital and Good Governance: A Review of E-Governance Frameworks and Challenges. EPRA International Journal of Economic and Business Review, 12.(9)
8. Muñoz-Pallaroso, E. K., Romero-Vásquez, X. M., Pallaroso-Granizo, R. Y., & Oviedo-Bayas, B. (2025). Gobernanza digital y transformación del Estado. Impacto de la tecnología en la gestión pública. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 8(3), 96-100.
9. Dang, M. T., & Vu, T. L. (2024). Good governance and anti-corruption: advantages and challenges in the era of digital technology. Revista Gestão & Tecnologia, 24(3), 128–154. https://doi.org/10.20397/21776652/2024.v24i3.2899
10. Secinaro, S., Brescia, V., & Calandra, D. (2024). Internet reporting and digital governance: evidence from multiple Italian municipalities (pp. 283–301). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800888456.0002
11. Batool, S., Gill, S. A., Javaid, S., & Khan, A. J. (2021). Good governance via E-Governance: moving towards digitalization

Khidmah al-Ijtima'iyyah lil-Dirasat wa al-Buhuth al-Ijtima'iyyah, 34(1), 605–649.

2. Issa, I. S., Al-Mousawi, I. N. H., & Al-Masoudi, F. F. S. (2024). Taqdir dallat al-baqa' bi-al-fatrah li-tawzi' Frechet li-bayanat al-dababiyyah li-marad sartan al-dimagh fi Muhafazat Karbala' al-Muqaddasah [Estimation of the interval survival function for the Fréchet distribution of fuzzy data on brain cancer in Holy Karbala Governorate]. Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6(special issue).
3. Al-Masoudi, F. F. S., Hassan, H. A., & Hadi, A. H. (2024). Tahlil al-'alaqah bayna al-tijarah al-kharijiyyah al-bayniyyah wa ba'd al-mu'ashshirat al-iqtisadiyyah al-kulliyyah lil-Sa'udiyyah lil-muddah (2004–2021) [Analysis of the relationship between intra-regional foreign trade and selected macroeconomic indicators of Saudi Arabia during 2004–2021]. Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6(18).
4. Al-Hamdani, M. M., & Kazim, D. A. M. (2023). Thaqafat al-surah wa fa'aliyyatuha fi ta'زيز al-taswiq al-raqami fi al-jami'at al-ahliyyah: Dirasah istitla'iyyah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min talabat Jami'at Warith al-Anbiya' [Image culture and its effectiveness in enhancing digital marketing in private universities: An analytical survey of students at the University of Warith Al-Anbiyaa]. Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 5.
5. Al-Hamdani, M. M., & Mohsen, B. A. (2024). Dawr al-masarif al-khadra' fi ta'زيز al-tamayuz al-ma'rifi lil-mu'assasat al-masrafiyyah: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-'amilin fi Masraf al-'Iraqi lil-Tijarah fi Muhafazatay Karbala' al-Muqaddasah wa Baghdad [The role of green banks in enhancing knowledge excellence in banking institutions: A survey of employees of the Trade Bank of Iraq in Karbala and Baghdad]. Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6(special issue).
6. Al-Haboubi, M. N. H. (2022). Abtal al-ma'rifah ka-mutaghayyir tafa'uli fi al-'alaqah ma bayna al-bara'ah al-istratijiyyah wa al-ada' al-ma'rifi: Dirasah istitla'iyyah

Of Institutional Effectiveness. International Journal of Research in Political Science and Public Administration p-ISSN 3117-5902 e-ISSN 3117-5910, 2(1), 1-8.

18. Molnár, A., & Harnos, É. J. (2024). From Quasi-Sovereignty to Full Sovereignty? The Interpretations of Strategic Autonomy and Sovereignty in the European Union. Anali Hrvatskog Politološkog Društva. https://doi.org/10.20901/an.21.02

19. Romanova, T. A., & Mazanik, S. V. (2022). Coordinative Discourse of Strategic Sovereignty Tilting the European Union's Institutional Balance. Vestnik MGIMO-Universiteta, 15(5), 79–112. https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-5-86-79-112

20. Коцур, Г. (2024). Concepts of strategic sovereignty and autonomy and the image of the future in the official discourse of the eu. Вестник Пермского Университета, 18(1), 103–111. https://doi.org/10.17072/2218-1067-2024-1-103-111

21. Hrubec, M. (2022). Macro-regional Sovereignty? China, the USA, the EU. Perspectives on Global Development and Technology, 20(5–6), 492–508. https://doi.org/10.1163/1569149712341608

22. Hrubec, M. (2022). Strategic sovereignty (pp. 33–50). Routledge eBooks. https://doi.org/10.4324/b22839-4

for a digital economy. Review of applied management and social sciences, 4(4), 823-836.

12. Kirana, N. W. I., & Majid, N. (2022). Challenges of digital transformation on good governance for improving public services quality. Nusantara Science and Technology Proceedings, 4(8), 43-47.

13. OECD. (2023). Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government. OECD Publications Centre.

14. Shchennikova, I. I. (2025). Public Management Modernization Paths: A Critical Narrative Review of Digital Government and Good Governance. Cifrovoe Pravo, 5(1), 94–104. https://doi.org/10.38044/2686-9136-2024-5-1-94-104

15. Azizbayov, E. I. (2025). DIGITAL ASPECTS OF GOOD GOVERNANCE: EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN. Baltic Journal of Legal and Social Sciences, (3), 105-114.

16. Ardiansyah, S., Yorman, Y., & Rassyi, S. F. (2026). Digital Citizenship Education for Good Governance: A Character-Based Approach Rooted in Local Wisdom. Innovations in Pedagogy and Technology, 2(1), 24-37.

17. Singh, S. (2026). Good Governance And Public Administration: A Critical Analysis