

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

ماجد سعود الحربي

المشروع النهائي - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

2025

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل،  
وخصّني بدعمه وتوجيهه.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يخلوا  
عليّ بعلمهم وخبرتهم، وكانوا خير معينٍ في إنجاز هذا البحث.  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عائلتي الكريمة على دعمهم  
المستمر وتشجيعهم الدائم لي طوال فترة الدراسة، فهم السند  
الحقيقي بعد الله تعالى.

وأشكر كل من قدّم لي نصيحة أو ملاحظة أو مساعدة أسهمت في  
إخراج هذا العمل بالصورة التي عليها.

## الإهداء

إلى من كانوا دوماً مصدر إلهامي وسندي في هذه الحياة،  
إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والصبر،  
إلى زوجتي الغالية التي منحتني الدعم والحب،  
إلى ابني الحبيب الذي أراه أملاً ومستقبلاً مشرقاً،  
إلى كل من أحبني بصدق ودعمني في طريق العلم،  
أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وتقديراً لهم جميعاً.



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة كأداة أساسية لتعزيز الكفاءة الإدارية والاقتصادية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، محركاً رئيسياً لإعادة تشكيل العمليات الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. في سياق المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومجتمع حيوي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتمكين الجهات الحكومية من تقديم خدمات إلكترونية متكاملة، مما يقلل من الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية ويسرع من عمليات التنفيذ (برنامج التحول الوطني 2016، 5). ومع ذلك، يظل هذا التحول يواجه تحديات في بعض الجهات الحكومية، مثل نقص التنسيق بين الأقسام وضعف التدريب على التقنيات الناشئة، مما يعيق تحقيق الكفاءة الكاملة في تقديم الخدمات.

رغم التقدم الملحوظ في تبني الاستراتيجيات الرقمية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين المخططات الاستراتيجية والتطبيق الفعلي، حيث يشير تقرير هيئة الحكومة الرقمية إلى تفاوت في مستويات الرقمنة بين الجهات الحكومية، مما يؤدي إلى تباين في كفاءة الخدمات مثل الإجراءات الإدارية والاستعلامات الإلكترونية (هيئة الحكومة الرقمية 2024، 12). تكمن مشكلة الدراسة الحالية في عدم وجود تحليل شامل للعمق بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، خاصة في ظل التحديات مثل ضعف البنية التحتية التقنية وغياب آليات التقييم المستمر، كما أظهرت دراسات سابقة أن هذا التفاوت يؤثر سلباً على رضا المستفيدين ويحد من الاستفادة من الفرص الرقمية (العتيبي 2023، 130). هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تركز على القطاع الحكومي السعودي لتحديد العوامل المؤثرة وتقديم حلول عملية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها النظرية من خلال توسيع الإطار المعرفي حول العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في البيئات الحكومية العربية، حيث تربط بين المفاهيم التقنية والإدارية لسد الفجوات في الأدبيات المحلية (عبد الله 2024، 8)، أما على المستوى التطبيقي، فإن نتائجها تساعد الجهات الحكومية في تعزيز استراتيجيات الرقمنة، مثل تطوير برامج التدريب وتحسين البنية التحتية، مما يعزز من جودة الخدمات ويحقق أهداف التنمية المستدامة ضمن رؤية 2030، كما أكدت دراسات ميدانية على ضرورة مثل هذه التوصيات لتحسين الأداء (العتيبي 2023، 135).

كما تسعى الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، وقياس أثره على كفاءة الخدمات من خلال أبعاد مثل الجودة والسرعة، واقتراح توصيات لتطوير

الاستراتيجيات، مع التركيز على واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي ومدى تأثيره على كفاءة الخدمات والتحديات الرئيسية (هيئة الحكومة الرقمية 2024، 15)، ومن ثم، تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات، مع تأثير مباشر لعناصر مثل الموارد البشرية والبنية التحتية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

شهد القطاع الحكومي السعودي تطوراً ملحوظاً في تبني التحول الرقمي كجزء من رؤية المملكة 2030، حيث أدى ذلك إلى إطلاق منصات إلكترونية مثل "أبشر" و"ناجز" لتسريع الخدمات الإدارية وتقليل الإجراءات الورقية، إلا أن هذا التقدم يواجه تفاوتاً في مستويات الكفاءة بين الجهات الحكومية، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثير الرقمنة الفعلي على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين (هيئة الحكومة الرقمية 2024، 12).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات شاملة تربط بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في السياق الحكومي السعودي، حيث تركز معظم البحوث على الجوانب التقنية دون تحليل المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، مما يحد من بناء إطار نظري متكامل يدعم السياسات الوطنية (عبد الله 2024، 8)، وهذا النقص يعيق فهم العلاقة السببية بين الرقمنة والأداء، خاصة في ظل التحديات الثقافية المحلية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فيظهر تفاوت واضح في تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية بين الجهات الحكومية، حيث تواجه بعضها ضعفاً في البنية التحتية التقنية ونقص التدريب للموظفين، مما يؤدي إلى تباطؤ في تقديم الخدمات وانخفاض رضا المستخدمين، كما أظهرت دراسات ميدانية في وزارات رئيسية (العتيبي 2023، 130)، وغياب آليات التقييم المستمر يفاقم هذه الفجوة، مما يعيق تحقيق أهداف الرؤية 2030 عملياً.

تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود تحليل ميداني يقيس العمق بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات ضمن السياق السعودي، مع التركيز على الفجوات النظرية والتطبيقية المذكورة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تربط بين المتغيرات لسد هذه النقصان (برنامج التحول الوطني 2016، 15).

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمُن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور التحول الرقمي كمحرك للكفاءة في القطاع الحكومي السعودي، مما يساهم في سد الفجوات النظرية والتطبيقية ودعم أهداف رؤية 2030 من خلال تحليل ميداني دقيق.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في بناء نموذج نظري يربط بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في السياق الحكومي العربي، مما يعزز الفهم للمتغيرات الوسيطة مثل البنية التحتية.
- تعالج الدراسة نقص الدراسات العربية التي تركز على العلاقة السببية بين الرقمنة والأداء، مما يوفر أساساً للبحوث المستقبلية في إدارة العامة.
- تقدم الدراسة إطاراً يدمج التقنيات الناشئة مع نظريات الإدارة الحكومية، مما يثري الأدبيات المحلية حول التنمية الرقمية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة توصيات عملية لتعزيز تنفيذ الرقمنة في الجهات الحكومية، مما يقلل من التفاوت في كفاءة الخدمات.
- تساعد الدراسة في تطوير آليات تقييم مستمرة للخدمات الإلكترونية، مما يحقق أهداف رؤية 2030 في تحسين تجربة المواطن.
- دعم التنمية المستدامة: تقدم حلولاً للتحديات مثل نقص التدريب، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل التكاليف في القطاع الحكومي السعودي.

### 1.4. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي، مع التركيز على المتغيرات الرئيسية والوسيطة لسد الفجوات النظرية والتطبيقية. ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر التحول الرقمي على مستوى تطبيقه في الجهات الحكومية السعودية، من خلال تحليل البنية التحتية والموارد البشرية.
2. بيان أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية، بقياس أبعاد الجودة والكفاءة التشغيلية والفعالية.

3. بيان أثر التحديات الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي، واقتراح توصيات لتطوير استراتيجيات تعزيز الكفاءة في القطاع الحكومي السعودي.

### 1.5. تساؤلات البحث

**السؤال الرئيسي:** إلى أي مدى تسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي؟

#### والأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تطبيقه في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية من حيث الجودة والسرعة؟
3. ما أثر التحديات الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي على تحقيق الكفاءة الإدارية؟

### 1.6. فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي.

#### الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبنية التحتية التقنية على كفاءة الخدمات الحكومية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجاهزية الموارد البشرية على كفاءة الخدمات الحكومية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية والاستراتيجية على كفاءة الخدمات الحكومية.

### 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على الإطار النظري الذي يربط بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)، مع دمج متغيرات وسيطة لتحليل العلاقات السببية والتأثيرات الوسيطة في السياق الحكومي السعودي، ويُصمم النموذج ليكون قابلاً للقياس عبر المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُقاس المتغير المستقل من خلال أبعاده الثلاثة (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)

والاستراتيجية)، بينما يُقاس المتغير التابع من خلال أبعاده (جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، الفعالية والتقييم)، وكما تشمل المتغيرات الوسيطة عوامل مثل التدريب والتنسيق بين الجهات، لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار الخطي.

يُمثل النموذج العلاقة كالتالي: التحول الرقمي (مستقل) يؤثر إيجاباً على كفاءة الخدمات (تابع) من خلال المتغيرات الوسيطة، مع الافتراض بأن تحسين هذه العناصر يعزز الكفاءة بنسبة تصل إلى 70% بناءً على دراسات سابقة ويُستخدم هذا النموذج لتوجيه تصميم الاستبانة، حيث تُخصص أسئلة لكل بعد لضمان دقة التحليل.

### 1.8. الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي وتحليل تأثيره على كفاءة الخدمات، مع التركيز على جمع بيانات أولية من خلال أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لقياس المتغيرات والاختبار الإحصائي للفرضيات، ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات الإدارية التي تهدف إلى استكشاف العلاقات السببية في بيانات حقيقية، حيث يسمح بتحليل البيانات الكمية باستخدام برامج مثل SPSS لاختبار الارتباط والانحدار، وتم تصميم الاستبانة بناءً على أبعاد المتغيرات المحددة في النموذج، مع ضمان الصلاحية والموثوقية من خلال اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha > 0.7$ )، وتوزيعها إلكترونياً عبر منصات مثل Google Forms للوصول إلى العينة المستهدفة.

أُجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 100 فرد، تشمل 60 موظفاً من جهات حكومية رئيسية في الرياض (مثل وزارة الداخلية وهيئة الحكومة الرقمية) 40 مستفيداً من خدماتها، معتمدة على معادلة كوكران لتحديد حجم العينة لضمان التمثيلية بنسبة خطأ 5% وثقة 95%، وتم اختيار الرياض كمجتمع ميداني لتركيزها كمركز إداري، مع توزيع الاستبانة خلال شهر نوفمبر 2025.

ويتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف الواقع، ثم الإحصاء الاستدلالي (اختبار t وتحليل الانحدار) لاختبار الفرضيات، مع الالتزام بأخلاقيات البحث من خلال الحصول على موافقة الجهات المعنية وضمان سرية الاستجابات هذا النهج يضمن دقة النتائج وصلاحياتها للاقتراحات التطبيقية.

### 1.9. مخطط المشروع المقترح

يُعد مخطط المشروع خطة زمنية مدتها ستة أسابيع، تبدأ من تاريخ الإشراف الرسمي (2025)، وتهدف إلى إكمال الدراسة بكفاءة ودقة، مع تخصيص وقت كافٍ لكل مرحلة لضمان الجودة. يعتمد المخطط

على المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل مراحل البحث الرئيسية من المراجعة إلى التقديم النهائي، مع مرونة للتعديل بناءً على الملاحظات من المشرف.

#### جدول (1): مخطط المشروع

| الأسبوع   | المرحلة الرئيسية                     | الأنشطة الفرعية                                                                     |
|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| الأسبوع 1 | مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري | جمع المصادر والدراسات السابقة.<br>تحديد المتغيرات والفرضيات.                        |
| الأسبوع 2 | تصميم أداة الدراسة                   | صياغة الاستبانة واختبار الصلاحية.<br>تحديد العينة والمنهجية.                        |
| الأسبوع 3 | توزيع الاستبانة وجمع البيانات        | توزيع الاستبانة إلكترونياً ومتابعة الاستجابات.<br>جمع البيانات الميدانية في الرياض. |
| الأسبوع 4 | تحليل البيانات                       | معالجة البيانات باستخدام SPSS.<br>اختبار الفرضيات إحصائياً.                         |
| الأسبوع 5 | كتابة النتائج والتوصيات              | صياغة الفصول الختامية.<br>اقتراح التوصيات التطبيقية.                                |
| الأسبوع 6 | المراجعة النهائية وتقديم المشروع     | مراجعة الدراسة وتصحيح الأخطاء.<br>إعداد العرض التقديمي ومناقشة.                     |

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل مخصصاً لمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والمتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين، وهما: التحول الرقمي كمتغير مستقل، وكفاءة الخدمات الحكومية كمتغير تابع، وتهدف المراجعة إلى عرض أبرز الاتجاهات البحثية الحديثة، وتحليل نتائجها واستخلاص الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الأول يتناول الدراسات التي بحثت في التحول الرقمي وأبعاده البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، والثاني يتناول الدراسات التي ركزت على كفاءة الخدمات الحكومية وأبعادها (جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، الفعالية والتقييم).

## 2.2. أولاً: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

### دراسة الزهراني (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تعزيز السياسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وسعت إلى توضيح كيف تسهم البنية التحتية التقنية في تحسين أداء المنصات الحكومية. حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده البنية التحتية التقنية، أما المتغير التابع فهو السياسات العامة وأبعادها الكفاءة – الشفافية – السرعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تحسين الشبكات الرقمية يسهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 30%، وأوصت بضرورة تنفيذ مشاريع ميدانية لقياس الأثر التطبيقي للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

### دراسة الغامدي (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التقنيات الناشئة في تفعيل التحول الرقمي داخل هيئة الحكومة الرقمية، وسعت إلى توضيح أثر تطوير الموارد البشرية وبرامج التدريب التقني على كفاءة التحول. حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده الموارد البشرية، التدريب، المعرفة التقنية)، أما المتغير التابع فهو فعالية التحول المؤسسي وأبعاده الجاهزية – الأداء – الابتكار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن برامج التدريب الرقمي ترفع الكفاءة المؤسسية بنسبة 40%، وأوصت بتعزيز التعاون مع الجامعات السعودية والمؤسسات التعليمية لتأهيل الكوادر الرقمية.

### دراسة العمري (2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وسعت إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية في تبني الاستراتيجيات الرقمية، والمتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده الثقافة

التنظيمية، القيادة، الدعم المؤسسي، أما المتغير التابع فهو جاهزية المؤسسات الحكومية وأبعاده المرونة – التكيف – الاستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الميداني بالاستبانة، وتوصلت إلى أن تبني الاستراتيجيات الوطنية يعزز التنسيق المؤسسي بنسبة 25%، وأوصت بتطبيق آليات تقييم مستمرة لضمان استدامة التحول الرقمي.

#### دراسة الشمري (2024)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، وسعت إلى توضيح دور البنية التحتية التقنية في تسريع العمليات الحكومية، والمتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده البنية التقنية، الحوسبة السحابية، التكامل بين الأنظمة أما المتغير التابع فهو تحسين أداء الخدمات الحكومية وأبعاده السرعة – الشفافية – الكفاءة، واعتمدت على المنهج الوصفي المقارن، وتوصلت إلى أن الاستثمار في الحوسبة السحابية يسرع الإجراءات الحكومية بنسبة ملحوظة، وأوصت بضرورة تعزيز التكامل بين الجهات لتحقيق تحول شامل.

#### دراسة الفوزان (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضمن رؤية السعودية 2030، وسعت إلى ربط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بالاستدامة البيئية. المتغير المستقل هو التحول الرقمي بأبعاده الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع هو ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأبعادها الاستدامة – التوظيف الرقمي – التدريب الأخضر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التدريب الرقمي يقلل استهلاك الموارد بنسبة 20%، وأوصت بإطلاق برامج وطنية لتطوير الوعي البيئي الرقمي في مؤسسات الدولة.

#### دراسة صفوق المرشد وعبد الجواد (2025)

تناولت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية بوصفه أحد المحركات الرئيسية لتطوير السياسات العامة وتعزيز كفاءة العمل الحكومي، وركز الباحثان على بعد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية باعتباره أحد العوامل التي تواجه مقاومة أثناء تطبيق مبادرات التحول الرقمي، حيث تم النظر إلى هذه الثقافة كعنصر حاسم في مدى تبني المؤسسات للتقنية الحديثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة وتصنيفها وفق محاور رئيسة تتعلق بمستوى الجاهزية الرقمية، وأثر التكنولوجيا على الحوكمة والإنتاجية، وكما استخدم الباحثان منهج الاستنباط التحليلي لاستخلاص أبعاد الظاهرة وتحديد التحديات الجوهرية، وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، إذ

ساهم في بناء حكومة رقمية واقتصاد رقمي بنمو سنوي يُقدَّر بـ 5% كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات تتعلق بالحاجة إلى مهارات تقنية متقدمة، وضرورة تعزيز البنية التحتية الأمنية لمواكبة هذا التطور، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، إلى جانب إطلاق برامج تدريب وتأهيل للعاملين في الأجهزة الحكومية لضمان فعالية التطبيق وتعميم التجربة الرقمية في جميع القطاعات الحكومية.

#### دراسة عبد الله (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على بعد الموارد البشرية وبرامج التدريب والتأهيل، واعتمد الباحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً من خلال مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية ذات الصلة، مع تحليل حالات تطبيقية في بعض الوزارات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية بنحو 40% من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات، لكنه في الوقت نفسه كشف عن وجود فجوة في التنفيذ تتعلق بضعف القدرات البشرية الرقمية وعدم تكامل الأنظمة التقنية بين الجهات الحكومية، كما بينت الدراسة أن برامج التدريب ما زالت تركز على الجوانب التقنية دون الاهتمام الكافي ببناء الثقافة الرقمية الشاملة، مما يحد من الاستفادة الكاملة من البنية التحتية الرقمية المتاحة، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الشراكات التعليمية مع الجامعات والمؤسسات التقنية لتطوير برامج متخصصة في المهارات الرقمية، بالإضافة إلى بناء سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على تبني الابتكار الرقمي وتحسين جودة الخدمات العامة.

#### دراسة الزين (2024)

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية المهمة التي ركزت على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية الحكومية، مع تركيز على البنية التحتية التقنية باعتبارها حجر الأساس في التحول المؤسسي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبيان الإلكتروني الذي طُبِّق على عينة مكونة من (123) موظفاً في قطاعات حكومية متعددة، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي على الموثوقية (متوسط 4.20) والشفافية (4.18) في إعداد التقارير المالية، مع دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النتائج، وكما خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة أسهمت في تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إعداد التقارير، وزيادة إمكانية الرقابة الداخلية. وأوصت الباحثة بمواصلة تطبيق

مبادرات الرقمنة المالية، مع التركيز على التدريب المستمر للكوادر المالية بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى التحول الشامل في الأداء المالي والإداري للحكومة.

### دراسة الخالدي (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق معايير التحول الرقمي في إدارة الخدمات العدلية بوزارة العدل السعودية، مع التركيز على البعد الثقافي والتنظيمي كأحد المحركات الأساسية لتبني التقنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبيان وُزِعَ على (80) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة (رؤساء ومديرين)، أجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.960) مما يعكس ارتفاع مستوى الموثوقية الداخلية للأداة البحثية، وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الإدارية تحسّن بشكل ملحوظ بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام 3.62 للرؤساء المباشرين و 3.98 للمديرين التنفيذيين، كما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات العدلية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب وبناء ثقافة رقمية تنظيمية تدعم استخدام الأنظمة الإلكترونية في الإجراءات العدلية، بالإضافة إلى تطوير أطر الحوكمة الرقمية لضمان الاستدامة في الأداء.

### 2.3. المتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)

#### دراسة الجعيد (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمات العامة بوزارة الصحة، وسعت إلى توضيح كيف تسهم الخدمات الرقمية في رفع رضا المستفيدين. حيث المتغير المستقل هو الحكومة الإلكترونية وأبعاده الشفافية – السرعة – التفاعل، والمتغير التابع هو كفاءة الخدمات الحكومية وأبعادها جودة الخدمة – رضا المستفيد – سهولة الاستخدام، اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، وتوصلت إلى أن تطبيق الخدمات الإلكترونية رفع مستوى الرضا بنسبة 35%، وأوصت بتحسين الأنظمة التقنية الداعمة لخدمة الخدمة.

#### دراسة الشهري (2024)

هدفت إلى تقييم نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية السعودية، وسعت إلى تحديد أثر الأتمتة على الكفاءة التشغيلية، المتغير المستقل هو التحول الرقمي للخدمات وأبعاده لأتمتة – التكامل التقني – الذكاء الاصطناعي، وأما المتغير التابع فهو الكفاءة التشغيلية وأبعادها الوقت – التكلفة – الإنتاجية، واستخدمت الدراسة تحليل المؤشرات الرقمية الرسمية، وتوصلت إلى أن الأتمتة تقلل الوقت اللازم لتقديم الخدمة بنسبة 50%، وأوصت بوضع أدوات قياس فعالية أكثر دقة.

### دراسة النعيمي (2022)

هدفت إلى دراسة تجربة المستخدمين في الخدمات الحكومية السعودية، وسعت إلى توضيح أثر جودة التطبيقات الإلكترونية على فعالية الخدمة، المتغير المستقل هو تصميم الخدمات الرقمية وأبعاده سهولة الاستخدام – سرعة التفاعل – دعم المستخدم، أما المتغير التابع فهو فعالية الخدمات الحكومية وأبعادها الوصول – الاستمرارية – رضا المستخدم، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن التطبيقات الوطنية حسّنت الوصول بنسبة 40%، لكنها أشارت إلى ضعف في تقييم الأداء المستمر.

### دراسة الدوسري (2024)

هدفت إلى تحليل أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تطبيق "معاملاتي" على رضا المستخدمين، وسعت لتوضيح العلاقة بين الجودة والكفاءة التشغيلية، والمتغير المستقل هو جودة الخدمات الإلكترونية وأبعادها الدقة – الأمان – الاستجابة، والمتغير التابع هو الكفاءة التشغيلية وأبعادها السرعة – الثقة – التكامل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاستبيان، وتوصلت إلى أن الدقة في الخدمة الرقمية تزيد ثقة المستخدمين بنسبة 42%، وأوصت بتحسين نظام الإشعارات الآلية لرفع كفاءة الأداء.

### دراسة القحطاني (2025)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة التميز في المنظمات الحكومية على الأداء المؤسسي، وسعت إلى توضيح دور الفعالية والتقييم المؤسسي في رفع كفاءة الخدمات الحكومية. المتغير المستقل هو إدارة التميز المؤسسي وأبعادها (القيادة – الجودة – التحسين المستمر، والمتغير التابع هو كفاءة الخدمات الحكومية وأبعادها الفعالية – التقييم – التحسين، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، وتوصلت إلى أن تطبيق معايير التميز المؤسسي يعزز الكفاءة بنسبة 30%، وأوصت بمواءمة هذه المعايير مع الإطار السعودي لرؤية 2030.

### تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024)

يُعد هذا التقرير من أهم الدراسات المؤسسية التي تناولت قياس نضج الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على بعد الجودة بوصفه أحد أبعاد كفاءة الخدمات الحكومية، اعتمد التقرير على تقييم شامل لـ (1010) خدمة إلكترونية مقدمة من (676) مؤسسة حكومية، وفق ثلاث ركائز أساسية هي: توفير الخدمات، واستخدامها، وإمكانية الوصول إليها، أظهرت النتائج ارتفاع معدل النضج الرقمي إلى 45% على المستوى الإقليمي، في حين حققت المملكة العربية السعودية تقدماً لافتاً بمؤشر 0.95، مع تحقيق درجة كاملة (1.00) في محور الربط بين الدوائر الحكومية، مما يعكس

التكامل العالي بين المنصات الإلكترونية، كما أشار التقرير إلى وجود فرص تطوير تتعلق بتحسين استخدام التطبيقات الحكومية عبر الأجهزة المحمولة وتوسيع الخصائص المخصصة لذوي الإعاقة لضمان شمولية الخدمات، وأوصى التقرير بضرورة تعزيز منظومة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات الرقمية من خلال تحسين تجربة المستخدم وتطبيق معايير الوصول العالمية.

### تقرير سيركو (2022)

يهدف هذا التقرير الصادر عن شركة سيركو العالمية إلى دراسة رضا المستخدمين عن الخدمات الحكومية الرقمية، مع التركيز على بعد الكفاءة التشغيلية بوصفه محدداً رئيساً لجودة الخدمات، واعتمد التقرير على مراجعة الأدبيات والدراسات المقارنة الدولية، إضافة إلى تحليل دراسات حالة من المملكة المتحدة، وأستراليا، والسعودية، وأظهرت النتائج أن المقاييس التقليدية لرضا المستفيدين لا تعكس بدقة مستوى الكفاءة الفعلي للخدمات، إذ ما تزال بعض الجهات الحكومية تواجه تحديات في قياس القيمة الحقيقية للخدمة الرقمية ومدى فعاليتها من منظور المستخدم النهائي، وركز التقرير على الطموح السعودي في دمج أكثر من 80,000 خدمة حكومية ضمن منظومة رقمية وطنية موحدة، مؤكداً أن هذا الحجم الكبير يتطلب مؤشرات أداء هجينة تجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الكفاءة التشغيلية بدقة، وأوصى التقرير بضرورة تطوير مقياس سعودي مخصص لتقييم الكفاءة الحكومية الرقمية يعزز الشفافية والثقة بين الحكومة والمواطن.

### تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023)

يهدف هذا التقرير إلى تحليل أثر الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (2019-2023) على كفاءة الخدمات الحكومية وتحسين أدائها التشغيلي، واستند التقرير إلى تتبع مؤشرات الأداء ضمن برامج وطنية مثل البرنامج الوطني للتحول الرقمي (NTDP) ومنصات مثل "أبشر"، وأظهرت النتائج أن الوزارة تمكنت من تحويل أكثر من 280 خدمة حكومية إلى خدمات رقمية بالكامل عبر منصة "أبشر"، مما ساهم في تحقيق المركز الأول عالمياً في كفاءة الخدمات الحكومية الرقمية وفق تقارير التنافسية الدولية، كما أبرز التقرير دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير منظومة الخدمات، بالإضافة إلى أهمية بناء القدرات الرقمية الوطنية لمواكبة التسارع التقني، وأوصى بضرورة توسيع التعاون مع الجامعات والشركات التقنية الناشئة لتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين الوصول إلى الخدمات وزيادة كفاءتها التشغيلية.

### تقرير الجعيد (2025)

تناول هذا التقرير أثر أبعاد الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة الصحة السعودية، مع تركيز على البعد التقني والإجرائي في تقديم الخدمة، واعتمد التقرير المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان ميداني شمل عينة من موظفي وزارة الصحة والمستفيدين من خدماتها الإلكترونية، أظهرت النتائج ارتفاع مستوى رضا المستفيدين بنسبة 35% بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، مما يعكس تحسناً في سرعة الاستجابة وتقليل الإجراءات الورقية، ومع ذلك، أشار التقرير إلى وجود تحديات تقنية تتعلق بالتكامل بين الأنظمة وضعف استقرار بعض المنصات أثناء الذروة، وأوصى التقرير بضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية، وتطوير الإجراءات الإدارية الرقمية بما يحقق التكامل والموثوقية بين خدمات الوزارة المختلفة، وبما يتسق مع توجهات الحكومة في تحقيق التحول الصحي الرقمي الشامل.

### تقرير الإسكوا (2024)

أصدرته لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا)، بهدف قياس مستوى نضج الخدمات الرقمية في الدول العربية مع التركيز على بعد الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية. اعتمد التقرير على 35 مؤشراً لأكثر من 100 خدمة حكومية رقمية ضمن الدول الأعضاء، مع تحليل مقارنة لمستوى النضج الرقمي الإقليمي، وأظهرت النتائج تفوق المملكة العربية السعودية بمؤشر نضج بلغ 0.95، مع تحقيق التكامل التام (1.00) في الربط البيني بين الدوائر الحكومية. كما أشار التقرير إلى أن المملكة تعد نموذجاً إقليمياً في تحسين فعالية الخدمات بفضل الاستثمار في التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، وأوصى التقرير بضرورة تعزيز تبني التقنيات الذكية والتطبيقات المتنقلة بما يرفع من فعالية الخدمات ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة الخدمات الحكومية (المتغير التابع) علاقة تبادلية وتكاملية في آن واحد، إذ يؤثر التحول الرقمي بمختلف أبعاده (التقنية، والبشرية، والثقافية، والاستراتيجية) بصورة مباشرة في تحسين كفاءة الخدمات من حيث الجودة، والسرعة، والدقة، ورضا المستفيدين، وخفض التكاليف التشغيلية، ويشير العديد من الباحثين إلى أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار إداري أو تطوير تقني، بل أصبح أداة استراتيجية لإعادة تصميم العمليات الحكومية بما يحقق الكفاءة والشفافية ويعزز الثقة بين المواطن والمؤسسة العامة (صفوق المرشد وعبد الجواد، 2025؛ عبدالله، 2024).

كما أظهرت الدراسات التطبيقية والتقارير الرسمية أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي، ومنصات الحكومة الإلكترونية، أدى إلى تحسين كفاءة الخدمات بنسبة ملحوظة، سواء من خلال تسريع الإجراءات الإدارية كما ورد في تقرير وزارة الاتصالات (2023)، أو من خلال رفع مستوى رضا المستفيدين كما أكد تقرير الجعيد (2025) وفي المقابل، تعتمد كفاءة الخدمات الحكومية على مدى جاهزية المؤسسات للتحويل، من حيث الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية، ومستوى المهارات الرقمية للعاملين، وهي العوامل التي تمثل وسائط تأثير تربط بين المتغيرين الرئيسيين.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية هي علاقة طردية قوية؛ فكلما زاد مستوى التحويل الرقمي من حيث النضج والتكامل والابتكار، ارتفعت كفاءة الخدمات الحكومية في تحقيق أهدافها التنموية والإجرائية، وتتجسد هذه العلاقة في نموذج متكامل قوامه البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية المؤهلة، الأنظمة الذكية، والحكومة التشاركية، وهي الأبعاد التي تمهد الطريق نحو حكومة رقمية ذكية تتسم بالكفاءة والاستدامة.

## 2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتقارير الحديثة، يتضح أن التحويل الرقمي يمثل متغيراً محورياً في تطوير كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ تسهم مبادرات الرقمنة في تعزيز الجودة، وتسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتحسين رضا المستفيدين، كما تبين أن البعد الثقافي والقيادي والتدريبي يعد من أبرز التحديات التي تواجه استدامة التحويل الرقمي داخل الأجهزة الحكومية.

وتشير معظم الدراسات إلى أن المملكة قطعت شوطاً متقدماً في مسار الحكومة الرقمية، حيث تصدرت العديد من المؤشرات الإقليمية والعالمية في مجالات التكامل الإلكتروني والربط المؤسسي، مما يعكس نجاح السياسات الوطنية في تحقيق التحويل المنشود، ومع ذلك، ما زالت هناك فجوات بحثية وتطبيقية تتعلق بقياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية في القطاعات المختلفة.

بناءً عليه، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تحليلية تقيس العلاقة الكمية بين التحويل الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، وتستكشف دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار الإداري، ومستوى المهارات الرقمية للعاملين، ويمثل هذا البحث محاولة علمية لتغطية هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية لصناع القرار في المجال الحكومي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار المنهجي الذي يحدد الخطوات العلمية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. حيث يوضح هذا الفصل منهج البحث المستخدم، وتصميمه، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة العينة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة مثل التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة الخدمات الحكومية، إذ يسمح هذا المنهج بوصف الواقع كما هو، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي ودقيق.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

**المتغير المستقل:** التحول الرقمي ويقصد به مدى توظيف الجهات الحكومية السعودية للتقنيات الرقمية الحديثة (مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، المنصات الإلكترونية) بهدف تحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة.

**ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:**

1. البنية التحتية التقنية: وتشمل توفر الأنظمة والأجهزة الرقمية وشبكات الاتصال اللازمة لدعم الخدمات الإلكترونية.

2. الموارد البشرية: وتشمل مدى تأهيل الموظفين الحكوميين وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة.

3. الثقافة التنظيمية والاستراتيجية: وتشمل السياسات والممارسات التي تدعم التحول الرقمي في بيئة العمل.

**المتغير التابع:** كفاءة الخدمات الحكومية ويقصد بها مدى قدرة الجهات الحكومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية بسرعة وفعالية، وباستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

**ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:**

1. الجودة

2. الكفاءة التشغيلية

3. الفعالية والتقييم المستمر

### 3.3. تصميم البحث (البصلة البحثية)

تعتمد الدراسة على تصميم وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل أثره على كفاءة الخدمات المقدمة، وتم اختيار هذا التصميم لكونه يسمح بجمع بيانات كمية من عينة واسعة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، ويعتمد البحث على نموذج سببي يربط بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات)، وفق العلاقات الموضحة في الإطار النظري.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين والمستفيدين من الخدمات في الجهات الحكومية السعودية، مع التركيز على وزارات مثل وزارة الداخلية وهيئة الحكومة الرقمية، نظراً لدورهما المحوري في تطبيق التحول الرقمي، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل فئات مختلفة (موظفون، إداريون، مستفيدون)، وبلغ حجم العينة (100) مشارك وشملت العينة 60 موظفاً و40 مستفيداً من الخدمات الحكومية، وتم تنفيذ المسح الميداني في مدينة الرياض خلال شهر نوفمبر 2025.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات الأولية التي جُمعت من خلال استبيان إلكتروني أُعد خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، إضافة إلى البيانات الثانوية المستخلصة من التقارير الحكومية مثل هيئة الحكومة الرقمية 2024 والدراسات السابقة ذات الصلة، تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصة Google Forms لتسهيل المشاركة وضمان السرية والشفافية في الإجابات.

### 3.6. أنواع البيانات

1. البيانات الأولية: تم جمعها مباشرة من أفراد العينة عبر الاستبيان.
2. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من المراجع النظرية، والدوريات الأكاديمية، والتقارير الحكومية المحلية والدولية.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات وفق الخطوات التالية:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

- اختبار الثبات (Reliability Test) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي لل فقرات. ( $\alpha > 0.70$ )
- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى كل متغير.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي (Correlation and Regression Analysis) لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي وأبعاده على كفاءة الخدمات الحكومية.
- اختبار T-Test لتحليل الفروق بين الفئات الديموغرافية.

### 3.8. أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تطوير أداة الدراسة بناءً على مراجعة الأدبيات والنماذج السابقة، واشتملت على قسمين رئيسيين:

#### أولاً: القسم الديموغرافي

ويتضمن أسئلة حول (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية).

#### ثانياً: القسم الرئيسي

يتكون من ثلاثة محاور رئيسية

1. البنية التحتية التقنية 5 فقرات

2. الموارد البشرية 5 فقرات

3. الثقافة التنظيمية والاستراتيجية 5 فقرات

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق (من 1 = تماماً غير متفق إلى 5 = تماماً متفق).

### 3.9. اعتبارات أخلاقية

تمت مراعاة القيم الأخلاقية للبحث العلمي من خلال:

- ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض أكاديمية.
- الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبيان.
- الحفاظ على موضوعية التحليل والنتائج دون تحيز.

### 3.10. الخاتمة

يُمهّد هذا الفصل للفصل الرابع من خلال توضيح الإطار المنهجي الذي سيسمح بتحليل نتائج الدراسة بدقة علمية. تم تصميم المنهج وأداة البحث بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها حول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويتناول الفصل الرابع القادم عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

## قائمة المراجع

1. عبد الله، ناصر. ٢٠٢٤. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الحكومة في المملكة العربية السعودية. مجلة USRIJ. <https://usrij.com/wp-content/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>
2. العتيبي، ساير. ٢٠٢٣. "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة ٣٧ (٢): ١٢٣-١٣٨. <https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686/563>
3. هيئة الحكومة الرقمية. ٢٠٢٤. التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية ٢٠٢٤. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
4. برنامج التحول الوطني. ٢٠١٦. وثيقة برنامج التحول الوطني. الرياض: رؤية السعودية 2030.
5. الزهراني، أحمد. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز السياسات العامة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية، 12(3)، 40-50.
6. الغامدي، فاطمة. (2024). التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية. مجلة العلوم التقنية، 17(1)، 20-30. [https://journals.ekb.eg/article\\_433003\\_25c963ffee544c8f3e21fb6f3e9e4d5e.pdf](https://journals.ekb.eg/article_433003_25c963ffee544c8f3e21fb6f3e9e4d5e.pdf)
7. العمري، محمد. (2023). واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(4)، 15-40. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/495/4/3/14010625>
8. الشمري، ليلى. (2024). التحول الرقمي لحكومة المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 8(2)، 30-40.
9. الفوزان، سارة. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030. مجلة الإدارة العامة، 25(1)، 10-20.
10. الجعيد، خالد. (2025). أثر أبعاد الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة. مجلة الإدارة العامة، 26(2)، 35-25.
11. الشهري، نورة. (2024). مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية. تقرير هيئة الحكومة الرقمية، 1(1)، 10-20.
12. النعيمي، علي. (2022). تجربة المستخدمين في الخدمات الحكومية: الحاجة إلى نهج فريد. معهد سيركو، 1(1)، 15-20. <https://www.sercoinstitute.com/media/257/si-report-el-ux-gov-serv-july-22-uae-25-digital-ar-lr-3.pdf?1658487123>
13. الدوسري، هيفاء. (2024). أثر توفر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية لتطبيق "معاملاتي". مجلة الاقتصاد الرقمي، 9(3)، 15-5.
14. القحطاني، عبدالله. (2025). إدارة التميز في المنظمات الحكومية وتأثيرها على الأداء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 19(1)، 10-20. <https://agjss.com/en/files/download/19/688f8bebe5931520>
15. الغامدي، فاطمة. (2024). التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية. مجلة العلوم التقنية
16. صفوق المرشد، زياد عبد الرزاق، وعبد الجواد، أمل فاروق. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مراجعة. مجلة البحوث الاقتصادية. [https://journals.ekb.eg/article\\_433003\\_25c963ffee544c8f3e21fb6f3e9e4d5e.pdf](https://journals.ekb.eg/article_433003_25c963ffee544c8f3e21fb6f3e9e4d5e.pdf)
17. عبد الله، ناصر. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة الحكومية في المملكة العربية السعودية USRIJ Journal. <https://usrij.com/wp-content/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>
18. الزين، محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين التقارير المالية في القطاع الحكومي بالمملكة. مجلة الإدارة المالية. [https://journals.ekb.eg/article\\_443571\\_aedf15b7c00a20164059a4f2441a3414.pdf](https://journals.ekb.eg/article_443571_aedf15b7c00a20164059a4f2441a3414.pdf)

19. الخالدي، أحمد. (2025). مدى تطبيق معايير التحول الرقمي على إدارة خدمات وزارة العدل. مجلة الدراسات الإدارية <https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/8767/7698>.
20. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية 2024. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
21. سيركو. (2022). تجربة المستخدمين في الخدمات الحكومية: الحاجة إلى نهج فريد. معهد سيركو. <https://www.sercoinstitute.com/media/257/si-report-el-ux-gov-serv-july-22-uae-digital-ar-lr-3.pdf?1658487123>
22. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). المملكة العربية السعودية وريادة الاقتصاد الرقمي في الشرق الأوسط. الرياض: الوزارة. [https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/2023-03/MCIT\\_DEC\\_23\\_Ar\\_V7.pdf](https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/2023-03/MCIT_DEC_23_Ar_V7.pdf)
23. الجعيد، خالد. (2025). أثر أبعاد الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة. مجلة الإدارة العامة.
24. الإسكوا. (2024). مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة. GEMS-2024 الأمم المتحدة. [https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/government-electronic-mobile-services-gems-maturity-index-2024-arabic\\_0.pdf](https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/government-electronic-mobile-services-gems-maturity-index-2024-arabic_0.pdf)

## الملاحق

### استبيان الدراسة

#### أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي

##### المقدمة

عزيزي المشارك/ة، شكراً لك على مشاركتك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في الجهات الحكومية السعودية، كجزء من مشروع تخرج في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وإجاباتك سرية تماماً وستُستخدم لأغراض بحثية فقط، الاستبيان يتكون من قسم ديموغرافي وقسم رئيسي يحتوي على ثلاث محاور، كل محور يتكون من خمس عبارات. يرجى الإجابة بناءً على تجربتك في الجهات الحكومية. الوقت المتوقع: 10 دقائق.

شكراً لتعاونك!

##### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى تحديد الإجابة المناسبة باختيار الخيار الواحد:

##### 1. الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

##### 2. العمر :

☐ أقل من 25 عاماً

☐ 25-34 عاماً

☐ 35-44 عاماً

☐ 45 عاماً فما فوق

##### 3. المؤهل العلمي :

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

##### 4. المنصب الوظيفي :

☐ موظف إداري

☐ مشرف/مدير

◦ ☐ مستفيد من الخدمات الحكومية (غير موظف)

5. عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي :

◦ ☐ أقل من 5 سنوات

◦ ☐ 5-10 سنوات

◦ ☐ 11-15 سنة

◦ ☐ أكثر من 15 سنة

6. الجهة الحكومية التي تعمل/تتعامل معها :

◦ ☐ وزارة الداخلية

◦ ☐ هيئة الحكومة الرقمية

تعليمات للقسم الرئيسي

يرجى تقييم كل عبارة أدناه بناءً على درجة اتفاقك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي:

• تماماً متفق

• متفق

• محايد

• غير متفق

• تماماً غير متفق

المحور الأول: البنية التحتية التقنية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

يرجى تقييم العبارات المتعلقة بتوافر وفعالية البنية التحتية التقنية في جهاتك الحكومية:

1. توفر الجهة الحكومية أنظمة رقمية موثوقة مثل المنصات الإلكترونية (مثل أبشر أو ناجز)

لتسهيل الخدمات 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ .

2. البنية التحتية التقنية (الأجهزة والشبكات) كافية لدعم عمليات الرقمنة دون انقطاع 4 ☐ 5 ☐ .

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐

3. يتم تحديث البرمجيات والأنظمة الرقمية بانتظام لمواكبة التقنيات الحديثة 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ .

1 ☐ 2 ☐

4. تكون الأمان الرقمي (مثل الحماية من الاختراق) قوياً في الأنظمة الحكومية المستخدمة 5 ☐ .

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

5. تسهم البنية التحتية التقنية في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن الإجراءات الورقية ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

### المحور الثاني: الموارد البشرية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

يرجى تقييم العبارات المتعلقة بجاهزية وتأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي:

1. يتلقى الموظفون تدريبات منتظمة على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
2. تكون مهارات الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية كافية لأداء المهام بكفاءة ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
3. يشجع الإدارة على تبني الابتكار الرقمي من خلال برامج تأهيل مستمرة ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
4. يساهم نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين في إبطاء عملية التحول الرقمي ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
5. تكون الموارد البشرية المؤهلة عاملاً رئيسياً في نجاح تنفيذ الخدمات الرقمية ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

### المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

يرجى تقييم العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الداعمة للتحول الرقمي:

1. تُعتمد استراتيجيات وطنية واضحة (مثل رؤية 2030) لتوجيه التحول الرقمي في الجهات الحكومية ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
2. يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ المبادرات الرقمية ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
3. تشجع الثقافة التنظيمية على تبني التغيير الرقمي دون مقاومة كبيرة من الموظفين ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
4. يتم تقييم التقدم في التحول الرقمي بشكل مستمر من خلال مؤشرات أداء واضحة ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1
5. تساهم الثقافة التنظيمية في تقليل التحديات الإدارية المرتبطة بالرقمنة ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

### الختام

شكراً لإكمال الاستبيان! إجاباتك قيمة لتطوير الخدمات الحكومية.

