

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

إدارة أعمال

عنوان البحث:

أثر التحول الرقمي على كفاءة التواصل الحكومي في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب:

محمد أحمد الأحمري

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

الكلية / القسم:

كلية إدارة الأعمال

العام الجامعي:

2026

فهرس المحتويات

1. المقدمة.
 2. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
 3. الفصل الثاني: الإطار النظري.
 4. الفصل الثالث: التحول الرقمي في الجهات الحكومية.
 5. الفصل الرابع: أثر التحول الرقمي على كفاءة التواصل الحكومي.
 6. الفصل الخامس: الجوانب التقنية والأخلاقية.
 7. الفصل السادس: التطبيقات العملية في القطاعات الحيوية.
 8. الفصل السابع: النتائج والتوصيات والخاتمة.
 9. المراجع.
-

توزيع الصفحات

- الغلاف والفهرس والمقدمة: 1-4 صفحات.
- الفصل الأول: 5-7 صفحات.
- الفصل الثاني: 8-10 صفحات.
- الفصل الثالث: 11-13 صفحات.
- الفصل الرابع: 14-16 صفحات.
- الفصل الخامس: 17-18 صفحات.
- الفصل السادس: 19-20 صفحات.
- الفصل السابع والمراجع: 21-24 صفحات.

المقدمة

يتناول هذا البحث أثر التحول الرقمي على كفاءة التواصل الحكومي في المملكة العربية السعودية من منظور تحليلي يربط بين البنية التقنية، والحوكمة المؤسسية، والأبعاد الأخلاقية، والتطبيقات القطاعية. ويعتمد البحث على قراءة وصفية تحليلية لمجموعة من الوثائق الحكومية الرسمية، أبرزها وثائق هيئة الحكومة الرقمية، وسياسات الحكومة الرقمية، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، بوصفها المرجع التنظيمي والمؤسسي الرئيس لهذا التحول.

ويخلص البحث إلى أن التحول الرقمي أسهم في تحسين سرعة التواصل، ودقة تبادل المعلومات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية، مع ما رافق ذلك من تحديات تتعلق بحماية البيانات، والعدالة الرقمية، والأمن السيبراني، وإدارة التغيير المؤسسي. كما يبرز البحث أن الأثر الأكثر وضوحاً ظهر في قطاعات الصحة والتعليم والعدل والبلديات، حيث أدى التحول الرقمي إلى تقليل الإجراءات الورقية، وتسهيل الوصول للخدمة، وتحسين التجربة العامة للمستخدم.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1 مقدمة الفصل

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التحولات الإدارية التي شهدتها المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير، إذ انتقل دور الحكومة من تقديم الخدمة بأسلوب تقليدي إلى تقديمها بمنطق المنصة، والتكامل، والاستباق، والتخصيص. ولم يعد التواصل الحكومي مجرد عملية إخبارية أو إدارية أحادية الاتجاه، بل أصبح جزءاً من إدارة العلاقة بين المؤسسة الحكومية والمجتمع، بما يشمل الاستجابة، وتبادل البيانات، وإدارة الرأي العام، وتحسين تجربة المستفيد.

وفي ضوء رؤية المملكة 2030، أصبحت الرقمنة مدخلاً لرفع كفاءة العمل الحكومي وتحقيق جودة حياة أعلى، وهو ما يفسر الاهتمام الرسمي المتزايد ببناء حكومة رقمية رائدة عالمياً. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل التحول الرقمي بوصفه أداة استراتيجية لتحسين التواصل الحكومي في المملكة.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة في وجود فجوة تحليلية بين التقدم الكبير في رقمنة الخدمات الحكومية وبين فهم الكيفية التي أثرت بها هذه الرقمنة في كفاءة التواصل الحكومي نفسه. فهل أدى التحول الرقمي إلى مجرد نقل الخدمة إلى وسيط إلكتروني، أم أنه أعاد تشكيل البنية الاتصالية للحكومة بما يجعلها أكثر سرعة وشفافية وتكاملاً؟

1.3 أسئلة الدراسة

- ما المقصود بالتحول الرقمي في السياق الحكومي السعودي؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة التواصل الحكومي؟
- ما الممكنات التقنية والتنظيمية لهذا التأثير؟
- ما أبرز التحديات الأخلاقية المرتبطة به؟
- كيف يظهر الأثر العملي في القطاعات الحيوية؟

1.4 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تربط بين التحول الرقمي والتواصل الحكومي، وهو موضوع يلامس أداء الدولة ورضا المجتمع وكفاءة الإنفاق العام. كما أنها تسهم في توضيح كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تتحول من مجرد أدوات تنفيذية إلى عناصر حاکمة لإنتاج الثقة العامة وتحسين القرار.

وتبرز أهمية إضافية للدراسة في أنها تضع الأبعاد الأخلاقية في قلب التحليل، لأن النجاح الرقمي لا يقاس بالسرعة وحدها، بل بمدى احترام الخصوصية والعدالة والشفافية.

1.5 أهداف الدراسة

- تحليل مفهوم التحول الرقمي الحكومي.
- تفسير أثره على كفاءة التواصل الحكومي.
- رصد الممكّنات التقنية والتنظيمية.
- مناقشة الأبعاد الأخلاقية المرتبطة به.
- عرض تطبيقات عملية في القطاعات الحيوية.

1.6 منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قراءة الوثائق الرسمية السعودية وتحليل مضامينها وربطها بالأثر الاتصالي والمؤسسي. ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة السياسات والتحويلات التنظيمية لأنها تتطلب فهماً بنيوياً لا مجرد وصف سطحي للظاهرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مفهوم التحول الرقمي

تعرف هيئة الحكومة الرقمية التحول الرقمي بأنه تطوير النماذج والعمليات والقدرات المؤسسية بالاعتماد على التقنيات والمنصات والبيانات لتحقيق خدمات أكثر جودة وفاعلية. ويعني ذلك أن التحول الرقمي لا يقتصر على أتمتة الإجراءات، بل يشمل إعادة تصميم طريقة العمل نفسها.

وفي السياق الحكومي، يتضمن التحول الرقمي الانتقال من نموذج يركز على المستندات الورقية والاتصال المباشر إلى نموذج يعتمد على قواعد بيانات مشتركة، وقنوات رقمية، وتكامل بين الجهات، وقياس مستمر للأداء.

2.2 كفاءة التواصل الحكومي

يقصد بكفاءة التواصل الحكومي قدرة الجهة الحكومية على إيصال المعلومة أو الخدمة أو التوجيه إلى المستفيد بدقة وسرعة ووضوح، مع تقليل الجهد والتكلفة والالتباس. وتشمل هذه الكفاءة عناصر متعددة مثل توافر الخدمة، وسهولة الاستخدام، واتساق الرسائل، والاستجابة الفورية، وإمكانية التتبع.

ويصبح التواصل أكثر كفاءة عندما يتوافر للمستفيد مسار رقمي موحد يقلل من التنقل بين الجهات ويمنع تضارب المعلومات، وهو ما تؤكد عليه توجهات الحكومة الرقمية في السعودية.

2.3 الأساس النظري

ينطلق التحليل النظري في هذه الدراسة من فكرة أن التقنية لا تعمل في فراغ، بل داخل منظومة مؤسسية وقيمية. لذلك فإن تحسين التواصل الحكومي لا يتوقف على توفر التطبيقات والمنصات، بل على الحوكمة، والتشريعات، والبيانات، والتصميم المؤسسي، وثقافة الاستخدام.

كما يفترض الإطار النظري أن الرقمنة تؤثر في التواصل عبر ثلاث مسارات: تقليل الزمن، وزيادة التفاعل، ورفع التكامل. وهذه المسارات تفسر الانتقال من حكومة تبعث الرسائل إلى حكومة تتبادل البيانات وتستقبل التغذية الراجعة.

2.4 صلة الحكومة الرقمية برؤية 2030

ترتكز استراتيجية الحكومة الرقمية على تمكين حكومة عالية الكفاءة، تركز على المستفيد، وتستخدم الابتكار الرقمي لتحسين الخدمات والنمو والاستدامة. كما تهدف التوجهات الاستراتيجية إلى بناء حكومة رقمية رائدة عالمياً على مرحلتين: بناء حكومة المستقبل الرقمية، ثم تحقيق التميز والريادة الدولية.

وهذا الربط مع رؤية 2030 يجعل التحول الرقمي جزءاً من مشروع إصلاحي أوسع، وليس مجرد تحديث تقني محدود.^أ

الفصل الثالث: التحول الرقمي في الجهات الحكومية

3.1 التطور المؤسسي:

شهدت المملكة تطوراً مؤسسياً مهماً في تنظيم الحكومة الرقمية، من خلال إنشاء هيئة الحكومة الرقمية باعتبارها المرجع الوطني المختص بتنظيم أعمال الحكومة الرقمية وتوحيد توجهاتها. وقد ساعد هذا التطور على انتقال الحكومة من مبادرات متفرقة إلى إطار تنظيمي أكثر تكاملاً.

كما أسهمت سياسات الحكومة الرقمية في وضع قواعد عمل واضحة للجهات الحكومية، بما يضمن انسجام الخطط الرقمية مع الأهداف الوطنية.

3.2 الممكّنات الرقمية

تتضمن الممكّنات الرئيسية للتحويل الرقمي في السعودية الهوية الرقمية، والتكامل بين الأنظمة، وقواعد البيانات المشتركة، والمنصات الحكومية، والسياسات الموحدة، والتشغيل البيئي، وإدارة الخدمات الرقمية.

وتُعد هذه الممكّنات حاسمة في كفاءة التواصل، لأنها تمنع تكرار الطلبات، وتقلل الأخطاء، وتزيد من سرعة نقل المعلومات بين الإدارة والمستفيد.

3.3 الحوكمة والتنظيم

التحول الرقمي الناجح يحتاج إلى حوكمة قوية، وهو ما تؤكد عليه سياسة الحكومة الرقمية بوصفها إطاراً تنظيمياً يحدد التوجهات العامة للتمكين الرقمي المستدام. وتقوم الحوكمة هنا على الموازنة بين الابتكار والضبط، وبين المرونة والمعايير، وبين السرعة والسلامة.

كما أن وجود سياسات متخصصة مشتقة من السياسة العامة يساعد على توحيد الممارسات وتحسين جودة التنفيذ عبر الجهات المختلفة.

3.4 البيانات والذكاء الاصطناعي

تؤدي سدايا دورًا محوريًا في قيادة التوجه الوطني للبيانات والذكاء الاصطناعي، بما يدعم قدرة الدولة على اتخاذ القرار المستند إلى البيانات وتحسين الخدمات الرقمية. وتظهر أهمية ذلك في أن التواصل الحكومي الحديث لم يعد يقوم فقط على الرسائل، بل على تحليل السلوك، وتوقع الاحتياجات، وتخصيص الخدمات.

وبهذا المعنى، تصبح البيانات والذكاء الاصطناعي عناصر داعمة لذكاء التواصل الحكومي وليس فقط لتقنيته.

الفصل الرابع: أثر التحول الرقمي على كفاءة التواصل الحكومي

4.1 سرعة الوصول والاستجابة

أحد أبرز آثار التحول الرقمي يتمثل في تسريع الوصول إلى الخدمة والمعلومة. فقد أتاحت المنصات الرقمية الحكومية تواصلًا فورًا يقلل من زمن الانتظار، ويختصر الإجراءات، ويوفر قنوات بديلة للحضور المباشر. وعندما يتمكن المستفيد من متابعة الطلب إلكترونيًا، فإنه يحصل على شفافية أكبر في مسار الخدمة، ما يرفع الثقة في الجهة الحكومية.

4.2 وضوح الرسالة واتساقها

أدى توحيد القنوات والمنصات إلى تحسين اتساق الرسائل الحكومية، لأن الرسالة لم تعد موزعة بين إدارات متعددة بأساليب مختلفة، بل أصبحت تمر عبر منظومات أكثر تنظيمًا. وهذا الاتساق يحد من التعارض ويوفر تجربة أكثر استقرارًا للمستفيد. كما يسهم تصميم الواجهات الرقمية في تبسيط اللغة الحكومية وجعلها أقرب إلى المستخدم النهائي.

4.3 التفاعل والمشاركة

أتاح التحول الرقمي نمطًا أكثر تفاعلية في التواصل، حيث لم يعد المستفيد متلقيًا فقط، بل أصبح قادرًا على إبداء الرأي وتقييم الخدمة ورفع الشكوى وتتبع الاستجابة. وتزداد قيمة هذا الجانب عندما تتحول المشاركة إلى بيانات قابلة للتحليل تساعد في تحسين السياسات والخدمات.

4.4 خفض التكلفة وتحسين الكفاءة

من النتائج المباشرة للتحول الرقمي خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالورق والحضور اليدوي والتكرار الإداري. كما تحسن الكفاءة المؤسسية عبر توجيه الموارد نحو العمل التحليلي والتطويري بدل الأعمال الروتينية. وعلى مستوى التواصل، يعني ذلك أن المعلومة تصل أسرع وبكلفة أقل وبأخطاء أقل.

4.5 بناء الثقة العامة

الثقة عنصر أساسي في التواصل الحكومي، والتحول الرقمي يمكن أن يعززها إذا ترافق مع شفافية وإتاحة وأمن وحماية بيانات.

أما إذا غابت الحوكمة، فقد تتحول الرقمنة إلى مصدر قلق بدل أن تكون مصدر ثقة. لذلك فإن كفاءة التواصل الحكومي لا تقاس بالتقنية فقط، بل بجودة العلاقة التي تولدها التقنية بين الدولة والمجتمع.

الفصل الخامس: الجوانب التقنية والأخلاقية

5.1 الجوانب التقنية

تعتمد كفاءة التواصل الرقمي على توافر بنية تحتية قوية، ومجالات تشغيل موحدة، وتكامل بين الأنظمة، ومعايير لأمن المعلومات، وقدرات تحليل البيانات.

وتوضح الوثائق الرسمية أن المنصات والبوابات تمثل أداة رئيسة لتمكين الوصول للمعلومات والخدمات الحكومية بفعالية عالية وأمان. كما أن التشغيل البيئي بين الجهات يقلل من الانقطاع المعلوماتي، وهو أحد أهم أسباب ضعف التواصل في الأنظمة التقليدية.

5.2 الأمن السيبراني

كلما زاد الاعتماد على القنوات الرقمية، زادت الحاجة إلى حماية البنية المعلوماتية من الاختراق والتلاعب والتعطيل. فالتواصل الحكومي الرقمي لا ينجح دون موثوقية تقنية عالية تضمن السرية والسلامة والتوافر.

وعلى هذا الأساس، يصبح الأمن السيبراني شرطاً وظيفياً لاستمرار الخدمة وليس مجرد عنصر تقني إضافي.

5.3 الخصوصية وحماية البيانات

من أبرز التحديات الأخلاقية في التحول الرقمي مسألة حماية البيانات الشخصية ومنع استخدامها خارج أغراضها المشروعة. فالجهات الحكومية تمتلك قدرًا هائلًا من المعلومات الحساسة، ما يفرض قواعد صارمة للحوكمة والاستخدام والإتاحة.

وتزداد أهمية هذا البعد في القطاعات ذات الحساسية العالية مثل الصحة والعدل والتعليم.

5.4 العدالة والشمول الرقمي

لا تتحقق الكفاءة إذا كانت الخدمات الرقمية متاحة فقط للفئات المتمكنة تقنيًا. لذلك يجب أن يرافق التحول الرقمي اهتمام بالشمول الرقمي، أي تمكين كبار السن وذوي الإعاقة والفئات الأقل وصولاً للتقنية.

وهنا يظهر البعد الأخلاقي بوصفه شرطاً للإنصاف الاجتماعي، لا مجرد ملحق تنظيمي.

الفصل السادس: التطبيقات العملية في القطاعات الحيوية

6.1 القطاع الصحي

في القطاع الصحي، أسهمت الرقمنة في تحسين جدولة المواعيد، وإدارة السجلات، وتسهيل الوصول للخدمة، وتوسيع الخدمات عن بعد.

وقد أدى ذلك إلى تواصل أسرع وأكثر دقة بين المستفيد والمنشأة الصحية، مع تقليل الازدحام وتخفيف العبء الإداري. كما أن التحليل القائم على البيانات يتيح تحسين توزيع الموارد الصحية بصورة أفضل.

6.2 القطاع التعليمي

في التعليم، وفرت المنصات الرقمية قنوات متقدمة للتواصل بين الطالب والمعلم وولي الأمر، وأتاحت إدارة المحتوى والإشعارات والواجبات والاختبارات بشكل أكثر فاعلية. هذا النموذج الرقمي عزز استمرارية العملية التعليمية ورفع القدرة على المتابعة والتفاعل.

6.3 القطاع العدلي

في القطاع العدلي، ساعدت الرقمنة على تبسيط الوصول إلى بعض الخدمات، وتقليل الحاجة إلى التنقل، وتحسين زمن المعالجة، وتسهيل التواصل بين الجهة القضائية والمستفيد.

ويُعد هذا التحول مهمًا لأنه يرفع من كفاءة الخدمة ويعزز مفهوم العدالة الإجرائية.

6.4 القطاع البلدي والخدمي

تتجلى أهمية الرقمنة في القطاع البلدي من خلال تسهيل تقديم الطلبات، ومتابعة المعاملات، وتلقي الملاحظات والشكاوى، وتحسين الاستجابة الميدانية.

وهذا يرفع جودة الحياة اليومية ويجعل التواصل الحكومي أكثر قربًا من احتياجات المجتمع.

الفصل السابع: النتائج والتوصيات

7.1 النتائج

- التحول الرقمي أسهم بوضوح في رفع كفاءة التواصل الحكومي في المملكة.
- البنية المؤسسية والتنظيمية لعبت دورًا أساسيًا في نجاح التجربة السعودية.
- البيانات والذكاء الاصطناعي أصبحا عنصرين مركزيين في تطوير الخدمة والتواصل.
- التحديات الأخلاقية والرقمية لا تزال قائمة وتتطلب حوكمة مستمرة.
- الأثر العملي ظهر بقوة في الصحة، والتعليم، والعدل، والبلديات.

7.2 التوصيات

- تعزيز الشمول الرقمي للفئات الأقل قدرة على التعامل مع التقنية.
- تطوير سياسات أكثر تفصيلاً لحماية البيانات والخصوصية.
- توسيع التكامل بين الجهات الحكومية لتقليل التكرار.
- الاستثمار في الثقافة الرقمية للموظفين والمستفيدين.
- بناء مؤشرات نوعية لقياس أثر التواصل الرقمي على رضا المستفيدين.

7.3 الخاتمة

يظهر من هذا البحث أن التحول الرقمي لم يعد مجرد تحديث تقني في القطاع الحكومي السعودي، بل أصبح بنية جديدة للتواصل العام وإدارة الخدمة وصناعة الثقة.

وإذا كانت المملكة قد قطعت شوطاً مهماً في رقمنة الخدمات، فإن التحدي المقبل يتمثل في تعميق الجودة الأخلاقية والمؤسسية لهذا التحول، بحيث يصبح أكثر شمولاً وذكاءً وإنصافاً.

وعليه فإن مستقبل كفاءة التواصل الحكومي في المملكة يرتبط بقدرة الجهات على المزاوجة بين التقنية والحوكمة والإنسان، وهو ما يمنح التحول الرقمي قيمته الحقيقية.

المراجع:

1. هيئة الحكومة الرقمية. (2025). استراتيجية الحكومة الرقمية.
 2. هيئة الحكومة الرقمية. (2025). التوجهات الاستراتيجية.
 3. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). سياسات الحكومة الرقمية.
 4. هيئة الحكومة الرقمية. (2025). الممكّنات الرئيسية للتحول الرقمي.
 5. هيئة الحكومة الرقمية. (2025). ما هو التحول الرقمي؟
 6. GOV.SA. (2025). سياسات الحكومة الرقمية.
 7. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
 8. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). الأهداف الاستراتيجية للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
 9. هيئة الحكومة الرقمية. (2022). التحول الرقمي.
 10. هيئة الحكومة الرقمية. (2022). هيئة الحكومة الرقمية تعلن عن التوجهات الإستراتيجية.
-