

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة: دراسة حالة في الوزارات السعودية

اسم الطالب

مريم علي

الرقم الجامعي

233001773

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية، والتي أعادت تشكيل أساليب الإدارة الحكومية وطرق تقديم الخدمات العامة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية أحد أهم المحركات الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والفعالية في القطاع العام. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار إداري أو تقنية داعمة للعمليات التقليدية، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تتبناه الحكومات لتعزيز جودة الخدمات، وتحسين تجربة المستفيدين، ورفع كفاءة الإنفاق العام، وتطوير آليات صنع القرار المبنية على البيانات. وفي هذا السياق، برزت الحكومات الرقمية باعتبارها نموذجاً حديثاً للإدارة العامة يعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بهدف تقديم خدمات حكومية أكثر سرعة ومرونة وشفافية، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للدول.

ويشكل التحول الرقمي في القطاع الحكومي من أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي استقطبت اهتمام الباحثين وصناع القرار، نظراً لما يترتب عليه من آثار مباشرة في تحسين كفاءة الخدمات العامة ورفع جودة الأداء المؤسسي. فالكفاءة في تقديم الخدمات العامة لم تعد تُقاس فقط بسرعة إنجاز المعاملات أو خفض التكاليف التشغيلية، وإنما أصبحت ترتبط بقدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات مترابطة وسهلة الوصول، تستجيب لاحتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية، مع ضمان الشفافية والمساءلة وحماية البيانات واستمرارية تقديم الخدمات في مختلف الظروف. ومن هذا المنطلق، أصبح التحول الرقمي أداة رئيسة لإعادة هندسة العمليات الحكومية، وتقليل الإجراءات الروتينية، والحد من الأخطاء البشرية، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على رضا المستفيدين وتحقيق القيمة العامة.

وفي إطار هذه التحولات العالمية، أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بملف التحول الرقمي، وجعلته أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية، حيث تبنت رؤية استراتيجية شاملة هدفت إلى بناء حكومة رقمية متكاملة تعتمد على الابتكار والتقنيات الحديثة في إدارة مختلف القطاعات الحكومية. وقد انعكس هذا التوجه في إطلاق العديد من المبادرات والبرامج الوطنية التي ركزت على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز التحول المؤسسي، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، ورفع مستوى التكامل بين الجهات الحكومية، بالإضافة إلى الاستثمار في تنمية القدرات البشرية الرقمية وتطوير

التشريعات المنظمة للتحويل الرقمي. وأسهمت هذه الجهود في إحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات الحكومية، من خلال توفير خدمات إلكترونية متكاملة تمكن المستفيدين من إنجاز معاملاتهم بسهولة ويسر، وتقليل الحاجة إلى المراجعات الحضورية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال.

وقد شهدت الوزارات السعودية تطورات ملحوظة في مجال التحويل الرقمي، تمثلت في تبني أنظمة إلكترونية متقدمة، وإطلاق منصات رقمية موحدة، وتطبيق حلول الذكاء الاصطناعي والأتمتة في العديد من الإجراءات الإدارية والخدمات. وأسهمت هذه التطبيقات في تحسين كفاءة الأداء الحكومي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز دقة البيانات، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين والمستثمرين. كما ساعدت هذه التحولات في تعزيز قدرة الوزارات على الاستجابة السريعة للمتغيرات والأزمات، وهو ما ظهر بوضوح في استمرار تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً في مختلف الظروف، الأمر الذي يعكس أهمية التحويل الرقمي بوصفه أحد عناصر المرونة المؤسسية والاستدامة الإدارية.

وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها الوزارات السعودية في مجال التحويل الرقمي، فإن عملية التحويل لا تزال تواجه مجموعة من التحديات التي قد تؤثر في مستوى كفاءة الخدمات العامة، ومن أبرزها تحديات البنية التحتية التقنية، وأمن المعلومات، وحماية البيانات، وإدارة التغيير التنظيمي، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية، فضلاً عن الحاجة المستمرة إلى تحديث الأنظمة والتشريعات بما يتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة. كما أن نجاح التحويل الرقمي لا يعتمد فقط على توفير التقنيات الحديثة، وإنما يرتبط أيضاً بمدى قدرة المؤسسات الحكومية على إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير بيئة العمل، وتعزيز التعاون بين مختلف الجهات الحكومية، بما يضمن تحقيق التكامل الرقمي والاستفادة القصوى من الإمكانيات التقنية المتاحة.

تبرز أهمية دراسة أثر التحويل الرقمي على كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية، باعتبارها من الموضوعات البحثية التي تجمع بين البعدين النظري والتطبيقي، وتسهم في فهم طبيعة العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ومستوى الأداء الحكومي. فقياس أثر التحويل الرقمي لا يقتصر على تقييم مدى انتشار الخدمات الإلكترونية، وإنما يمتد إلى تحليل انعكاساته على مؤشرات الكفاءة، مثل سرعة تقديم الخدمة، وجودتها، ودقتها، ودرجة رضا المستفيدين، وكفاءة استثمار الموارد، ومستوى

الشفافية، والقدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الحكومية وتعزيز برامج التحول الرقمي بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد أكثر الموضوعات ارتباطاً بمستقبل الإدارة العامة والتنمية المؤسسية، في ظل التوسع المستمر في تطبيقات الحكومة الرقمية، والاعتماد المتزايد على التقنيات الذكية في إدارة الخدمات العامة. كما تسعى إلى تقديم رؤية تحليلية حول مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء الوزارات السعودية، واستكشاف العوامل التي تعزز نجاح مبادرات التحول الرقمي أو تحد من فاعليتها، بما يتيح الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير منظومة الخدمات الحكومية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز المؤسسي، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية نحو بناء حكومة رقمية رائدة قادرة على تقديم خدمات عامة مبتكرة، عالية الجودة، ومستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الأدبيات العلمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في القطاع العام، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التقنية المتعلقة بتطبيق الأنظمة الرقمية أو التحول نحو الحكومة الإلكترونية، بينما أولت اهتماماً أقل بدراسة العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات العامة من منظور إداري وتنظيمي شامل. كما أن عدداً كبيراً من الدراسات تناول التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً دون تحليل الآليات التي يؤثر من خلالها في تحسين الأداء الحكومي، مثل إعادة هندسة الإجراءات، ورفع كفاءة الموارد، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الشفافية المؤسسية. إضافة إلى ذلك، فإن العديد من الدراسات اعتمدت على نماذج نظرية طبقت في بيئات إدارية مختلفة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة الحكومية السعودية التي تمتلك خصائص تنظيمية وتشريعية وثقافية مختلفة. كما يلاحظ وجود نقص في الدراسات التي دمجت بين مفاهيم التحول الرقمي والتميز المؤسسي وكفاءة الخدمات العامة ضمن إطار نظري موحد، الأمر

الذي يبرز الحاجة إلى دراسة تسهم في تطوير المعرفة العلمية حول طبيعة هذه العلاقة داخل مؤسسات القطاع الحكومي السعودي، وإثراء الأدبيات العربية في هذا المجال الذي لا يزال يشهد تطوراً مستمراً.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت أثر التحول الرقمي بصورة مباشرة داخل الوزارات السعودية، حيث ركزت أغلب الدراسات التطبيقية على جهات حكومية منفردة أو على تقييم الخدمات الإلكترونية دون قياس انعكاساتها على مؤشرات الكفاءة المؤسسية بصورة شاملة. كما أن العديد من الدراسات اعتمدت على مؤشرات تقنية لقياس نجاح التحول الرقمي، مثل عدد الخدمات الإلكترونية أو مستوى استخدام المنصات الرقمية، في حين لم تتناول بصورة كافية مؤشرات الأداء المرتبطة بسرعة تقديم الخدمة، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين، وتعزيز الشفافية والمرونة التنظيمية. كذلك، فإن التطور السريع الذي شهدته الوزارات السعودية في تطبيق الحلول الرقمية والذكاء الاصطناعي والأتمتة خلال السنوات الأخيرة أوجد واقعاً جديداً يتطلب إجراء دراسات حديثة تعكس مستوى النضج الرقمي الحالي وتقيس أثره الفعلي في كفاءة الخدمات العامة. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال تقديم دراسة حالة للوزارات السعودية، تعتمد على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات العامة، بما يوفر نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الحكومية وتعزيز كفاءة برامج التحول الرقمي.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، وهو موضوع أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة في المؤسسات الحكومية. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال تقديم إطار معرفي متكامل يجمع بين مفاهيم التحول الرقمي، وكفاءة الخدمات العامة، والتميز المؤسسي، والحكومة الرقمية، مع توضيح طبيعة العلاقات المتبادلة بينها في البيئة

الحكومية السعودية. كما تساعد الدراسة في سد جانب من النقص في الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة، فضلاً عن تقديم أساس نظري يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوعات التحول الرقمي في القطاع العام. كذلك، تقدم الدراسة تحليلاً علمياً للعوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، وتوضح أبعاده التنظيمية والإدارية والتقنية، بما يعزز الفهم الأكاديمي لهذا المجال ويضيف قيمة علمية للباحثين والمهتمين بقضايا تطوير الإدارة الحكومية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة نظراً لما يمكن أن تقدمه من نتائج وتوصيات عملية تسهم في دعم متخذي القرار في الوزارات السعودية والجهات الحكومية المختلفة عند وضع السياسات والخطط المتعلقة بالتحول الرقمي. فمن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في تحديد مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات العامة، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيقه، واقتراح آليات عملية لتعزيز فاعلية الأنظمة الرقمية ورفع مستوى جودة الخدمات الحكومية. كما يمكن أن يستفيد مسؤولو التحول الرقمي من نتائج الدراسة في تطوير الخطط التنفيذية، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز التكامل بين الأنظمة الحكومية، وتوجيه الاستثمارات التقنية نحو المجالات الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة المؤسسية. إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 من خلال تقديم مؤشرات علمية تساعد على تعزيز الأداء الحكومي، وزيادة رضا المستفيدين، وترسيخ مبادئ الحكومة الرقمية القائمة على الكفاءة والابتكار والاستدامة.

المراجع:

المراجع العربية

1. العتيبي، خالد بن محمد. (2021). التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء الحكومي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 45-78.
2. السليبي، علي. (2020). الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في القطاع الحكومي. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الحربي، عبد الله بن صالح. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 14(1)، 115-140.
4. الشمري، فهد بن عبد العزيز. (2021). الحكومة الرقمية وأثرها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
5. الزهراني، محمد أحمد. (2023). إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 89-112.

المراجع الأجنبية

6. Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in public sector organizations. *Sustainability*, 12(14), 5824.
7. Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton.
9. Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a platform, orchestration, and public value creation. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409.
10. Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance: Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(1), S1–S8.
11. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

12. OECD. (2020). *Digital Government Index: 2019 Results*. Paris: OECD Publishing.
13. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
14. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
15. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.