

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
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	8
1.5.	أهداف الدراسة:.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	9
1.7.	نموذج الدراسة:.....	10
1.8.	منهجية الدراسة:.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	11
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	13
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	15
2.1.	المقدمة:.....	16
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	17
2.3.	المتغير التابع:.....	19
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	19
2.5.	الخاتمة:.....	21

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.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر البنية التحتية الرقمية في تحسين كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية؟
2. ما أثر تطبيق الأنظمة والمنصات الرقمية في سرعة وجودة تقديم الخدمات العامة في الوزارات السعودية؟

3. ما أثر تأهيل وتنمية الموارد البشرية الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية؟
4. ما أثر التكامل الرقمي وتبادل البيانات بين الوزارات السعودية في رفع كفاءة الخدمات العامة؟
5. ما أثر التحول الرقمي في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات العامة المقدمة من الوزارات السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

التعرف إلى أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى أثر البنية التحتية الرقمية في تحسين كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية.
2. قياس أثر تطبيق الأنظمة والمنصات الرقمية في سرعة وجودة تقديم الخدمات العامة.
3. التعرف إلى دور تأهيل وتنمية الموارد البشرية الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات العامة.
4. تحليل أثر التكامل الرقمي وتبادل البيانات بين الوزارات السعودية في رفع كفاءة الخدمات العامة.
5. قياس أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

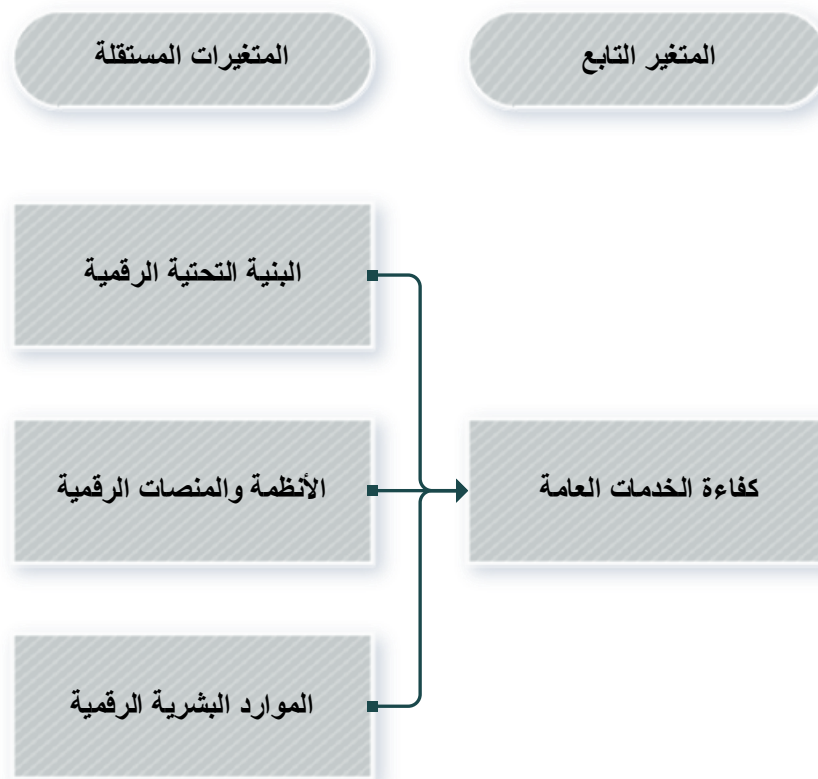
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وتحسين كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأنظمة والمنصات الرقمية في سرعة وجودة تقديم الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل وتنمية الموارد البشرية الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الرقمي وتبادل البيانات بين الوزارات السعودية في رفع كفاءة الخدمات العامة.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات قياس مقننة، ثم تحليل هذه البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها. ويتميز هذا المنهج بإمكانية قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة، واختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع من خلال مؤشرات إحصائية تعكس قوة العلاقة واتجاهها ومستوى دلالتها الإحصائية، الأمر الذي يجعله مناسباً للدراسات التي تهدف إلى تفسير الظواهر التنظيمية والإدارية، ومن بينها دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية.

وتقوم المنهجية الكمية في هذه الدراسة على بناء نموذج بحثي يتضمن متغيراً تابعاً يتمثل في كفاءة الخدمات العامة، وثلاثة متغيرات مستقلة هي البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والمنصات الرقمية، والموارد البشرية الرقمية. ومن خلال هذا النموذج يتم قياس العلاقة بين هذه المتغيرات اعتماداً على بيانات يتم الحصول عليها من عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات والتأكد من وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات. ويسهم هذا الأسلوب في تقديم نتائج علمية دقيقة تستند إلى الأدلة الكمية، بعيداً عن التفسيرات الشخصية أو الانطباعات الذاتية، مما يعزز من موضوعية الدراسة ومصداقية نتائجها.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، إذ تهدف إلى جمع البيانات الواقعية التي تعكس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الوزارات السعودية، ومدى انعكاسه على كفاءة الخدمات العامة من وجهة نظر العاملين فيها. وتعد الدراسة الميدانية مرحلة أساسية لاختبار الفرضيات والتحقق من صحة النموذج النظري المقترح، حيث تتيح الانتقال من الإطار المفاهيمي إلى التطبيق العملي من خلال الحصول على بيانات مباشرة من المبحوثين وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية

المناسبة. ومن خلال هذا الإجراء يمكن تقييم مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة، والكشف عن مواطن القوة وفرص التحسين في بيئة العمل الحكومية.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من الوزارات السعودية التي تطبق برامج التحول الرقمي، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي والخدمات العامة وتقنية المعلومات. ويستند اختيار هذه الفئات إلى كونها الأكثر ارتباطاً بتطبيق المبادرات الرقمية ومتابعة أثرها على الأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعلها قادرة على تقديم تقييم واقعي لمستوى التحول الرقمي وانعكاساته على كفاءة الخدمات.

أما عينة الدراسة، فتُختار باستخدام إحدى أساليب المعاينة الاحتمالية أو الملائمة وفقاً لطبيعة المجتمع وإمكانية الوصول إلى أفراده، مع مراعاة أن يكون حجم العينة كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق درجة مناسبة من تمثيل مجتمع الدراسة. ويُراعى كذلك تنوع العينة من حيث التخصصات الإدارية والمستويات الوظيفية وسنوات الخبرة، بما يساهم في توفير بيانات أكثر شمولاً ويعزز إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

وتجمع البيانات الميدانية من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة، سواء بالوسائل الإلكترونية أو الورقية، مع توضيح هدف الدراسة وضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وبعد استكمال جمع الاستبانات، تُراجع البيانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم تُرمز وتُدخل إلى برنامج إحصائي متخصص لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، واستخراج النتائج المتعلقة بمستوى التحول الرقمي، ومستوى كفاءة الخدمات العامة، وطبيعة العلاقة بين المتغيرات.

وتختتم الدراسة الميدانية بتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتحليل مدى توافقها مع فرضيات الدراسة، ثم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز برامج التحول الرقمي في الوزارات السعودية، ورفع كفاءة الخدمات العامة، ودعم متخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات التي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية وجودة الخدمات، بما ينسجم مع مستهدفات التنمية الإدارية والتحول الرقمي في المملكة.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الفصول الأساسية التي تسهم في بناء الإطار العلمي والمعرفي للبحث، حيث يهدف إلى تقديم الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة من خلال تناول المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث وتحليل الأبعاد الفكرية والإدارية ذات الصلة بالتحول الرقمي وكفاءة الخدمات العامة. ويأتي هذا الفصل بهدف توضيح الخلفية العلمية التي تساعد على فهم طبيعة الظاهرة محل الدراسة، والتعرف على أهم المفاهيم والنماذج النظرية التي تناولها الباحثون في مجال تطوير الأداء الحكومي والتحول نحو الإدارة الرقمية الحديثة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال توضيح طبيعة العناصر المؤثرة في عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، ودورها في تطوير أساليب العمل ورفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يتناول الفصل الجانب المتعلق بمفهوم كفاءة الخدمات العامة وأهميتها في قياس مدى نجاح المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بصورة فعالة، إلى جانب توضيح المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم مستوى الكفاءة وتحسين تجربة المستفيد.

كما يركز الفصل على توضيح العلاقة بين مختلف عناصر الدراسة، وذلك من خلال تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للتطورات الرقمية والتقنيات الحديثة أن تؤثر في مستوى الأداء الحكومي، وكيف يمكن أن تنعكس الممارسات الرقمية على سرعة تقديم الخدمات، وجودتها، ودقتها، ودرجة رضا المستفيدين عنها. وتُعد دراسة هذه العلاقة أمراً مهماً لفهم الدور الحقيقي للتحول الرقمي، ليس باعتباره مجرد استخدام للتقنيات الحديثة، وإنما باعتباره تغييراً مؤسسياً شاملاً يؤثر في العمليات الإدارية وأساليب تقديم الخدمات وآليات اتخاذ القرار.

وتبرز أهمية هذا الفصل في أنه يوفر قاعدة نظرية تساعد على تفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً، كما يساهم في ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي من خلال تقديم تصور علمي حول طبيعة التأثيرات المتبادلة بين عناصر الدراسة. كذلك يساعد الإطار النظري في تحديد الاتجاهات العلمية التي تناولت الموضوع، والكشف عن الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة، مما يعزز القيمة العلمية للبحث ويدعم إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير القطاع الحكومي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. البنية التحتية الرقمية

تشكل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي تقوم عليه جميع مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، إذ تشمل شبكات الاتصالات، ومراكز البيانات، والحوسبة السحابية، وأنظمة الأمن السيبراني، وقواعد البيانات، والأجهزة والمعدات التقنية، وجميع الوسائل التقنية التي تضمن استمرارية تقديم الخدمات الرقمية بكفاءة وموثوقية. وتمثل هذه البنية البيئية التي تُمكن الوزارات من تشغيل التطبيقات الرقمية، وتبادل البيانات بصورة آمنة، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الحكومية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات وسرعة تقديمها.

وتبرز أهمية البنية التحتية الرقمية في قدرتها على دعم استمرارية الأعمال الحكومية وتحقيق الاعتمادية العالية للخدمات الإلكترونية، حيث يؤدي توفر بنية تقنية متطورة إلى تقليل الأعطال الفنية، وتسريع معالجة البيانات، ورفع كفاءة الاتصال بين الإدارات المختلفة، فضلاً عن تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الحكومية. كما تسهم البنية التحتية المتقدمة في تمكين الوزارات من استيعاب التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة، وهو ما يساعد في تطوير الخدمات العامة وتحسين الأداء المؤسسي. ومن ثم، تُعد قوة البنية التحتية الرقمية أحد المحددات الرئيسة لنجاح برامج التحول الرقمي وتحقيق مستويات مرتفعة من كفاءة الخدمات العامة.

2. الأنظمة والمنصات الرقمية

تمثل الأنظمة والمنصات الرقمية أحد أهم مكونات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، إذ تشمل جميع التطبيقات الإلكترونية، والبوابات الحكومية، وأنظمة إدارة الموارد، ومنصات تقديم الخدمات، وأنظمة إدارة الوثائق والمعاملات الإلكترونية التي تعتمد عليها الوزارات في تنفيذ أعمالها اليومية وتقديم خدماتها للمستفيدين. وقد أسهمت هذه الأنظمة في إحداث تحول جذري في طبيعة الخدمات الحكومية من خلال الانتقال من الإجراءات الورقية التقليدية إلى الخدمات الرقمية المتكاملة التي يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.

وتؤدي الأنظمة والمنصات الرقمية دوراً محورياً في تحسين جودة الأداء الحكومي من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية، وتقليل التدخل البشري، والحد من الأخطاء التشغيلية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية. كما تسهم هذه الأنظمة في تحسين تجربة المستفيد عبر توفير خدمات أكثر سهولة ومرونة وشفافية، إلى جانب تعزيز التكامل بين الوزارات المختلفة من خلال تبادل البيانات بصورة إلكترونية. وكلما ارتفع مستوى كفاءة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها وتكاملها، زادت قدرة الوزارات على تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية تحقق رضا المستفيدين وترفع مستوى الأداء المؤسسي.

3. الموارد البشرية الرقمية

تشكل الموارد البشرية الرقمية أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، إذ إن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق التطوير المؤسسي ما لم تتوافر كوادر بشرية تمتلك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة وإدارتها بكفاءة. ويقصد بالموارد البشرية الرقمية العاملون القادرون على توظيف التقنيات الرقمية في أداء أعمالهم، والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، والمشاركة في تطوير الخدمات الحكومية، والتكيف مع بيئة العمل الرقمية ومتطلباتها المتجددة.

وتتجلى أهمية الموارد البشرية الرقمية في دورها في إدارة التغيير المؤسسي، ونشر الثقافة الرقمية داخل الوزارات، وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات العامة، فضلاً عن تحسين كفاءة استخدام الأنظمة الإلكترونية وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما يسهم التدريب المستمر، وبناء القدرات الرقمية، وتنمية المهارات التقنية والإدارية في رفع جاهزية الموظفين للتعامل مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة قدرتهم على تقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وجودة. ولذلك فإن نجاح برامج التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى توافر رأس مال بشري يمتلك الكفاءة الرقمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا لتحقيق الأهداف المؤسسية.

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة الخدمات العامة

تمثل كفاءة الخدمات العامة المتغير التابع في هذه الدراسة، وهي تعبر عن قدرة الوزارات السعودية على تقديم خدمات حكومية تحقق أهدافها بأفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة، مع ضمان السرعة والجودة والدقة والشفافية وتحقيق رضا المستفيدين. ولا يقتصر مفهوم الكفاءة على تقليل الوقت أو خفض التكاليف فقط، بل يشمل أيضاً تحسين جودة الخدمة، وتقليل الإجراءات الإدارية، وتعزيز سرعة الاستجابة، واستمرارية تقديم الخدمات، وتحقيق العدالة في الحصول عليها.

وتقاس كفاءة الخدمات العامة من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل زمن تقديم الخدمة، ورفع جودة المخرجات، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين رضا المستفيدين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الشفافية، وتحسين استثمار الموارد البشرية والتقنية. وتُعد كفاءة الخدمات العامة أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح برامج التحول الرقمي، إذ إن الهدف النهائي من تبني التقنيات الرقمية يتمثل في تحسين مستوى الأداء الحكومي وتقديم خدمات أكثر فاعلية واستدامة تلبي احتياجات المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والمنصات الرقمية، والموارد البشرية الرقمية وبين المتغير التابع وهو كفاءة الخدمات العامة في الوزارات السعودية. فمن المتوقع أن يؤدي تطوير البنية التحتية الرقمية إلى توفير بيئة تقنية مستقرة وأمنة تدعم تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة أعلى، في حين تسهم الأنظمة والمنصات الرقمية في أتمتة الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية. أما الموارد البشرية الرقمية فتُعد العنصر الذي يضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، من خلال امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية اللازمة، وقدرتهم على إدارة التغيير المؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية.

وتفترض الدراسة أن تكامل هذه المتغيرات الثلاثة يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الخدمات العامة من خلال تحسين سرعة تقديم الخدمة، وتعزيز دقتها وجودتها، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا المستخدمين، وتعزيز الشفافية والاستجابة لمتطلبات المستخدمين. وبناءً على ذلك، فإن أي تحسن في أبعاد التحول الرقمي الثلاثة يُتوقع أن ينعكس إيجاباً على كفاءة الخدمات العامة، مما يجعل العلاقة بين المتغيرات علاقة تأثير إيجابي مباشر يمكن اختبارها ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.5. الخاتمة:

تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة من خلال بناء أساس معرفي يوضح المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل الجوانب العلمية والإدارية التي تفسر طبيعة التحول الذي تشهده المؤسسات الحكومية في ظل التطورات التقنية المتسارعة. وقد أسهم الفصل في تقديم رؤية شاملة حول أهمية الانتقال من الأساليب التقليدية في إدارة الخدمات إلى نماذج حديثة تعتمد على الابتكار والتقنيات الرقمية، بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي.

كما تضمن الفصل توضيح الجوانب المرتبطة بالعناصر التي تمثل محور الدراسة، وشرح دورها في تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى بيان كيفية مساهمتها في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. وقد تم توضيح أن نجاح التحولات الرقمية لا يعتمد فقط على توفر التقنيات، وإنما يرتبط كذلك بقدرة المؤسسات على إدارة التغيير، وتطوير القدرات البشرية، وتحسين الأنظمة والإجراءات بما يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الرقمية المتاحة. وتناول الفصل كذلك طبيعة العلاقة بين عناصر الدراسة، من خلال توضيح أن التطور الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات العامة عندما يتم تطبيقه ضمن إطار مؤسسي متكامل يجمع بين التكنولوجيا، والعمليات الإدارية، والموارد البشرية. فكلما ارتفع مستوى التكامل بين هذه الجوانب، زادت قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات أسرع وأكثر جودة، وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع كفاءة استخدام الموارد.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل المرجعية النظرية التي تستند إليها الدراسة في تفسير نتائج الجانب الميداني، حيث يوفر المفاهيم والأسس التي تساعد على تحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. كما يساهم في دعم الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تقديم فهم أعمق للعوامل التي يمكن أن تعزز نجاح التحول الرقمي في الوزارات السعودية، وتساعد في تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحكومية الحديثة.

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.