

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية

دراسة تطبيقية على وزارة الصحة، المملكة العربية السعودية

The Effect of Digital Transformation on Administrative Operations Efficiency
in the Saudi
Government Sector: An Applied Study on the Saudi Ministry of Health

إعداد

غادة غالب المهدي

243000610

إشراف/

د. الفصيل حسن

العام الدراسي:

2025

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الدكتور/ الفصيل حسن، على ما بذله من جهدٍ مشكورٍ، وعطاءٍ علميٍّ متميزٍ طوال هذا الفصل الدراسي، وعلى ما قدمه لنا من دعمٍ وتوجيهٍ وإثراءٍ معرفيٍّ كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث.

لقد كان لتوجيهاته السديدة، وحرصه على الارتقاء بمستوانا الأكاديمي، ودعمه المستمر، دوراً أساسياً في تحفيزي على البحث والتفكير والتحليل، مما انعكس إيجاباً على جودة هذا العمل.

إلى دكتور المادة، أرفع أسمى آيات التقدير والعرفان، وأهدي هذا الجهد المتواضع عربوناً للامتنان، وتقديراً لكل ما قدمه لنا من علمٍ وخبرةٍ وفكرٍ نير.

فهرس المحتويات

المستخلص	vi
الفصل الأول	1
الإطار العام	1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة:	4
أهمية الدراسة:	4
أهداف الدراسة:	4
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة:	5
محددات البحث	5
الدراسات السابقة:	7
المنطلقات النظرية للدراسة:	8
الفصل الثاني	9
التحول الرقمي وأبعاده في ضوء رؤية 2030	9
المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي	10
المطلب الثاني: التحول الرقمي في ضوء رؤية 2030	15
طرق تحسين الكفاءة الإدارية	17
الفصل الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية	22
المطلب الأول: واقع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية	23
المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية	27
الفصل الرابع	32
منهجية الدراسة وإجراءاتها	32
الفصل الخامس	43
مناقشة وتفسير النتائج	43
الخاتمة والتوصيات	60
المراجع	62
الملحقات: الاستبيان	65

قائمة بالجدول

رقم الصفحة	الجدول
34	جدول رقم (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس
35	جدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر
36	جدول (3-4) محاور الاستبانة وعباراتها
37	جدول رقم (6-4) تحديد الاتجاه حسب قيمة المتوسط الحسابي
39	الجدول رقم (7-4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور
39	الجدول رقم (8-4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور
40	الجدول رقم (9-4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور
41	جدول رقم (10-4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
44	جدول (1-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات ؟)
45	جدول (2-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية في الوزارة)
46	جدول (3-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (توفر الوزارة التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية)
47	جدول (4-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة)
48	جدول (5-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة)
49	جدول (6-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (تتخفص نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية بالوزارة)
50	جدول (7-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة)
51	جدول (8-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يوجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية)
52	جدول (9-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري)
53	جدول (10-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة)
54	جدول (11-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة)
55	جدول (12-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (حسن التحول الرقمي من دقة البيانات المدخلة والمعالجة في الوزارة)
56	جدول (13-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (رفع التحول الرقمي مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة)
57	جدول (14-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة)

فهرس الاشكال

الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	35
شكل رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	35
شكل (5-1) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات؟)	44
شكل (5-2) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية في الوزارة)	45
شكل (5-3) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (توفر الوزارة التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية)	46
شكل (5-4) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة)	47
شكل (5-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة)	48
شكل (5-6) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (تتخف نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية بالوزارة)	49
شكل (5-7) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة)	50
شكل (5-8) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يوجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية)	51
شكل (5-9) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري)	52
شكل (5-10) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة)	53
شكل (5-11) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة)	54
شكل (5-12) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (حسن التحول الرقمي من دقة البيانات المدخلة والمعالجة في الوزارة)	55
شكل (5-13) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (رفع التحول الرقمي مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة)	56
شكل (5-14) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة)	57

المستخلص

رغم أن التقنيات الرقمية هامة وضرورية لتمكين التطور والابتكار في تقديم الخدمات، إلا أنه من الضروري قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات والتفاعلات. تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات والتفاعلات في القطاع الحكومي السعودي وتحديدًا وزارة الصحة السعودية. ومن خلال دراسة تطبيقية بوزارة الصحة، اتبع البحث المنهج التحليلي الوصفي والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة من الموظفين العاملين بوزارة الصحة السعودية، حيث وصل عدد أفراد العينة إلى (100) موظف بوزارة الصحة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لتوافر عناصر ومتطلبات التحول الرقمي من ناحية الرؤية الاستراتيجية، الموارد البشرية القادرة والمؤهلة والبنية التحتية التقنية والأجهزة والأدوات وشبكات الاتصال وأمن المعلومات على مستوى جودة الخدمات في أبعاد الجودة من ناحية الاستجابة والضمان والموثوقية. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات.

لذا، وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة رفع مستوى اهتمام وزارة الصحة بتقديم الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين أداء الموظفين. كما يجب رفع مستوى اهتمام الوزارة بإجراء تحديث مستمر للخطط التقنية وصيانة مستمرة للأجهزة لتجنب الأعطال واستغلال الأنظمة الإلكترونية الحديثة.

الكلمات الرئيسية: التحول الرقمي، الخدمات الحكومية، جودة الخدمات، وزارة الصحة السعودية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	المعنى
التحول الرقمي	هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة العمل وتقديم القيمة للعملاء، ويتطلب التحول الرقمي أيضاً تحولاً ثقافياً في المؤسسات، يستدعي التجريب المستمر والتكيف مع المتغيرات.
التكنولوجيا	تشير التكنولوجيا إلى مجموعة الأدوات والتقنيات والمهارات التي يستخدمها الإنسان لتصميم المنتجات أو تقديم الخدمات أو حل المشكلات وتحسين الأداء البشري أو المؤسسي
العمليات الإدارية	هي الأنشطة والإجراءات التي تُستخدم لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
البعد التنظيمي	يمثل الجوانب الهيكلية والثقافية والإدارية داخل المؤسسة التي تؤثر على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات والعمليات واتخاذ القرارات. ويشمل القيم التنظيمية، وأنماط القيادة، وبنية الفريق، والسياسات الداخلية.
البيانات	هي مجموعة من الحقائق والملاحظات الخام غير المعالجة التي تُستخدم كأساس للتحليل وصنع القرار، وقد تكون كمية أو وصفية وتحتاج إلى تنظيم وتفسير لتصبح ذات معنى.
المؤسسات الحكومية	هي الكيانات التنظيمية التي تنشئها الحكومات لتقديم خدمات أو تنفيذ سياسات عامة تخدم الصالح العام، وتُدار عادة من خلال أنظمة وقوانين تنظيمية
تحليل المعلومات	هي عملية دراسة وفحص وتفسير البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات مغزى تُستخدم في دعم اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتطوير الاستراتيجيات
الكفاءة الإدارية	تشير إلى قدرة المديرين على استخدام الموارد المتاحة (البشرية، المادية، والمالية) بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة

استطاع التحول الرقمي أن يتغلغل في كافة المجالات لتصبح التكنولوجيا هي طريق المعرفة وأداة لتطوير الكفاءات و المهارات بطرق جديدة ومتنوعة لتتوافق مع مواكبة التحديات. يعني التحول الرقمي التغيير في طريقة العمل وكسر الروتين والرتابة وتسريع نمط العمل اليومي من خلال استغلال التكنولوجيا ودمج التقنيات الرقمية مع مجالات العمل المختلفة مما يساعد على تطوير سير العمل ويقلل من كم الأخطاء ويطور الأداء ويزيد من الإنتاجية (عبودي، 2021)؛ لذلك فإن التحول الرقمي والتطور التقني له أهمية رائدة في كافة المؤسسات والهيئات الإدارية لما يساعد عليه من تحديث المعلومات بشكل مستمر ودوري والاطلاع على المشاريع الجديدة (الخولي، 2023). ومن هذا المنطلق، فإن المملكة العربية السعودية تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي في جميع مجالات الأعمال لتحسين تصنيفها وترتيبها بين جميع المؤشرات الدولية في الجانب الإداري وذلك بدى واضحا في رؤية المملكة 2030 التي تقوم على ركائز عديدة منها التحول الرقمي الشامل في كافة القطاعات وتنفيذ المشروعات التي تعمل على تحقيق نموذج إداري فعال من خلال بيئة رقمية قادرة على مواجهة التحديات واستيعاب متطلبات العصر الراهن (عبودي، 2021).

تتحدد عملية التحول الرقمي في ضوء ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد التنظيمي من خلال تحديد رؤية المنظمات وتطوير الهياكل التنظيمية وبناء استراتيجية التحول الرقمي وتوفير الدعم الإداري للتحول ووضع القوانين اللازمة، وكذلك البعد التقني من خلال توفير الأجهزة التقنية والرقمية من أجهزة حاسب وشاشات تفاعلية وتفعيل التطبيقات الحديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة وتوفير شبكات انترنت فائقة السرعة؛ أما البعد البشري فيتضمن وضع الخطط لتطوير الكفاءات البشرية وتنميتها وتوفير الكوادر الفنية التي تمتلك المهارات الكبيرة التقنية والفنية وتأهيل العاملين على تشغيل تلك التقنيات واستخدامها بشكل فعال (القرعاوي، 2022).

للتحول الرقمي تأثير في تطوير الكفاءات الإدارية حيث توصلت دراسة عزام وآخرون (2023) إلى وجود علاقة معنوية وطردية بين التحول الرقمي وبين الكفاءات الإدارية للمؤسسات، كما أضاف بيريوك (Biryuk, 2023) أن الكفاءة والفعالية الإدارية في المؤسسات العامة تزداد من خلال كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية الشاملة وبنشاء نظام تقني كبير لجمع وتخزين وتحليل المعلومات وعرض البيانات الموثقة على جميع المستويات لصناعة القرارات الإدارية المناسبة. وفي نفس السياق أكد غوان (Guan, 2021) أن التحول الرقمي يحسن كفاءة العمليات الإدارية ويسمح بإنشاء نظام شبكي متكامل يربط جميع الأقسام الإدارية ببعضها ليتيح التواصل ويسهل تبادل المعلومات ويبسط الخطوات والإجراءات الإدارية ويقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة كبيرة (عزام، 2023).

تعني كفاءة العمليات الإدارية بأنها قدرة المنظمات على تحقيق النتائج المطلوبة بأقل قدر من الانفاق من حيث المال والوقت والموارد البشرية والطاقة في مناخ اجتماعي مناسب قائم على تقديم المشورة والاجتماعات المنتظمة للموظفين والتفاعل الشامل وتعزيز مشاركة الموظفين في صناعة القرارات (عبدالقادر، 2023) لذلك ترتبط كفاءة العمليات الإدارية إلى حد كبير بدور الأفراد وما يقدمون من أنشطة إدارية فعالة لمتابعة المؤسسات، وهذا الامر الذي جعل تحسين كفاءة العمليات الإدارية محور أساسي من محاور الارتكاز في العمل الجماعي (صالح، 2022).

مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسات هو أهم الأصول ويمكن من خلاله تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، لذا في ضوء التحول الرقمي الذي أصبح أمراً ملحا تمس جميع جوانب العملية الإدارية بما يخدم سير العمل داخل المؤسسات، فقد برزت ضرورة تطوير كفاءة العمليات الإدارية بما يخدم سير العمل داخل المؤسسة، وقد برزت ضرورة تطوير العمليات الإدارية في الهيئات ولكن مع النظر لواقع المؤسسات يتضح أن تطبيق التحول الرقمي لم يصل للمستوى المطلوب؛ حيث أوضحت الأبحاث أن بعض الموظفين بالمملكة العربية السعودية يتبنوا التحول الرقمي لكنهم لا يمتلكون الكفاءة والمهارة اللازمة لتوظيف التقنيات الرقمية التي يوفرها التحول الرقمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: يساير موضوع البحث واحد من أهم الاتجاهات الراهنة وهي التحول الرقمي. ووفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 حيث يعد البحث مصدراً ثرياً للمؤسسات والقراء من خلال تحسين كفاءاتهم الإدارية التي هي من الموضوعات العامة لذا يسعى البحث لفتح آفاق جديدة للتوسع والتعمق في معرفة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية

الأهمية العملية: تأتي الأهمية العملية للبحث من خلال تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030 فمن خلال نتائج البحث من المتوقع أن تكون المؤسسات الحكومية قادرة على تحسين كفاءاتها الإدارية بما يضمن تقديم خدمات أفضل إلى جانب تقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالبحث.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية ومنه تتفرع الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية
- الكشف عن مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية
- الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ودوره على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

تساؤلات الدراسة

ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية؟

السؤال الرئيسي:

- ما هي درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما هو واقع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ودوره على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية؟

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على سرعة تطبيق العمليات الإدارية بالمؤسسات الحكومية السعودية

الفرضية الثانية: يساعد التحول الرقمي على تقليل كم الأخطاء الإدارية وتحسين دقة الاعمال

الفرضية الثالثة: يساعد التحول الرقمي من مستوى الشفافية في العمليات الإدارية داخل المؤسسات العامة السعودية

محددات البحث

الحدود الموضوعية: التحول الرقمي بأبعاده التنظيمي والبشري والتقني في ضوء رؤية المملكة 2030 وتأثيره على تطوير كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية

الحدود المكانية: الهيئة العامة للترفيه بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2025

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على نظرية النظم (Systems Theory)، والتي تنظر إلى المؤسسة كمنظومة متكاملة تتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة (الأنشطة، العمليات، الموارد البشرية، التكنولوجيا)، وتؤثر في بعضها البعض. ووفقاً لهذه النظرية، فإن التحول الرقمي يُعد جزءاً من المدخلات التي تؤثر في كفاءة العمليات الإدارية كمخرجات للمنظومة الإدارية. كما تستند الدراسة إلى مفاهيم نظرية التغيير المؤسسي (Institutional Change Theory) التي تشرح كيف تؤثر التغيرات التقنية والتنظيمية على أداء المؤسسات الحكومية، وخصوصاً في بيئات معقدة تخضع لاعتبارات تنظيمية وإدارية صارمة. تدعم هذه النظريات تصميم الدراسة وتحليل البيانات، حيث تساعد في تفسير كيف ولماذا يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين أو تغيير في كفاءة الأداء الإداري.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الدلح (2021) إلى معرفة الأسس النظرية لتطوير التدريب والتطوير المهني بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في ضوء تطبيق إدارة التحول الرقمي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدم استبيان كأداة دراسة تم توزيعها على عينة اشتملت على 65 فرد من الإداريين العاملين والمدرسين في الهيئة العامة للتعليم والتطبيق والتدريب وتوصلت إلى أن الأسس النظرية لتطوير التدريب والتطوير المهني في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت في ضوء تطبيق إدارة التحول الرقمي تضمنت وضع استراتيجية للتحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي لبرامج التدريب وتصميم برامج التدريب الرقمية مع إدارة التمويل لبرامج التدريب إلى جانب الحماية والسلامة.

هدفت دراسة البياض وآخرون (2021) إلى معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الكفاءة الإدارية بالهيئة العامة للمعلومات بمدينة طرابلس واستخدام الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تكون مجتمع البحث من 54 موظف وتوصلت النتائج إلى أن هناك درجة من موافقة كبيرة على واقع تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في الهيئة العامة للمعلومات كما أن تحقيق الكفاءة الإدارية جاء بدرجة كبيرة وتهتم الهيئة العامة للمعلومات بجميع متطلبات الإدارة الالكترونية وتحرص على تحقيق كافة ال متطلبات التي تنعكس بالإيجاب على تحقيق الكفاءات الإدارية في الهيئة (الشهري، 2025).

الدراسة الأجنبية

Kulynch, 2021

أنت بعنوان التحول الرقمي لمنظمات التعليم المهني في أوكرانيا: الناقل الأوروبي

هدفت إلى معرفة كيفية أن التحول الرقمي للعمليات التعليمية والإدارية داخل مؤسسة التعليم المهني في أوكرانيا له دور كبير في التطوير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات بالاستراتيجيات التي استندت عليها أوكرانيا نحو التحول الرقمي التي تم نشرها في قواعد بيانات الاتحاد الأوروبي. وأظهرت نتائج البحث أن هناك أهمية وفعالية لاستراتيجية التحول الرقمي التي قامت به منظمات التعليم المهني مثل الاهتمام بتدريب الكفاءة الرقمية لاكتساب مستوى عالي من المهارات الرقمية واتقان التقنيات الجديدة للمعلمين والطلاب ووجود فعالية لقيام منظمات التعلم المهني بتطوير البنية التحتية الرقمية وتطوير الخدمات الالكترونية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة

- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- تساؤلات وفرضيات البحث

الفصل الثاني: التحول الرقمي وأبعاده في ضوء رؤية 2030

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي:

- التحول التنظيمي
- التحول البشري
- التحول التقني

المطلب الثاني: التحول الرقمي في ضوء رؤية 2030

- ماهية الكفاءة الإدارية
- طرق تحسين الكفاءة الإدارية

الفصل الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية

المطلب الأول: واقع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية

الفصل الرابع:

منهجية البحث وأهم النتائج

الفصل الخامس:

مناقشة وتفسير النتائج

الخاتمة والتوصيات

الفصل الثاني

التحول الرقمي وأبعاده في ضوء رؤية 2030

رحلة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في عام 2016، أطلقت المملكة العربية السعودية رؤيتها الطموحة 2030، التي جسدت تطلعاتها نحو بلوغ مراتب متقدمة عالمياً في مختلف القطاعات، وتخطيطاً لمستقبل مزدهر يتجاوز الحاضر. كانت هذه الرؤية بمثابة خارطة طريق شاملة، مهدت الطريق لإطلاق ثورة رقمية واسعة النطاق في جميع أنحاء المملكة. لطالما آمنت السعودية بأن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التطور والتميز على المستويين الإقليمي والدولي (القرعاوي، 2022).

لذا، بات التحول الرقمي في السعودية يمثل رؤية متكاملة، تركز على تبني استراتيجيات وتقنيات حديثة لمواكبة التطور التكنولوجي العالمي، بهدف تسريع التحول الرقمي للهيئات الحكومية والمؤسسات بكفاءة عالية. وقد تجلّى ذلك في إطلاق الحكومة للعديد من المشاريع والمنصات الإلكترونية التي توفر الخدمات للمواطنين بسهولة ويسر (البياص، 2021).

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

"يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تقوم المؤسسات من خلالها بدمج التكنولوجيا الرقمية عبر كافة قطاعاتها التشغيلية. يهدف هذا التحول إلى إعادة تشكيل جوهرية لآلية تقديم القيمة للعملاء. تعتمد الشركات على تقنيات رقمية متطورة لإحداث تغييرات عميقة في ثقافتها وهياكلها التشغيلية، بما يتماشى مع التوقعات المتغيرة للسوق والعملاء. ومن أبرز مظاهر التحول الرقمي:

- إطلاق حلول رقمية جديدة كتطبيقات الهواتف الذكية ومنصات التجارة الإلكترونية.
- ترحيل الأنظمة والبيانات من الخوادم المحلية إلى بيئات الحوسبة السحابية.
- الاستفادة من المستشعرات الذكية لتحسين الكفاءة وتقليل النفقات التشغيلية."

أبعاد التحول الرقمي:

"يعتمد نجاح أي مبادرة للتحول الرقمي على ستة أبعاد رئيسية متكاملة، تُعد بمثابة دعائم أساسية لبرنامج التحول:

1. الرؤية والاستراتيجية الرقمية:

- تحديد الرؤية الرقمية: يتطلب ذلك صياغة خارطة طريق واضحة المعالم لأهداف التحول الرقمي، مع تحديد كيفية تأثيرها الجوهري على نموذج العمل الحالي والمستقبلي للمؤسسة (الحسيني، 2024).
- والعمل على بناء استراتيجية قائمة على الأولويات: يتمثل جوهر هذه الاستراتيجية في تحديد المجالات الأكثر حيوية للتحول، سواء كانت تتعلق بتجربة العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، أو تطوير المنتجات

والخدمات الرقمية. يُنصح بالتركيز على عدد محدود من هذه المجالات (عادة من 2 إلى 5) في المراحل الأولية لضمان تركيز الجهود وتوزيع الموارد بفعالية.

- حوكمة ومتابعة الأهداف: يتوجب وضع إطار عمل واضح ومحدد لقياس التقدم المحرز بشكل مستمر، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المرحلية والنهائية المحددة مسبقاً.

2. الثقافة والتنظيم:

- تطوير ثقافة رقمية: العمل على غرس وتشجيع السلوكيات الابتكارية، تبني المخاطرة المحسوبة، وتعزيز روح التجريب والمرونة داخل المؤسسة، من خلال برامج تدريبية متخصصة ونظام حوافز فعال (الدلح، 2021).

- إنشاء هيكل تنظيمي مرن: يتضمن ذلك إعادة هيكلة التنظيم بما يسمح بإنشاء فرق عمل متعددة الوظائف (Cross-functional teams) ومراكز التميز (Centers of Excellence - CoE)، بهدف تعزيز التعاون الأفقي والرأسي بين وحدات الأعمال المختلفة وفرق تقنية المعلومات.

- تمكين الموظفين: يقتضي تمكين الموظفين منحهم الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة، بالإضافة إلى تزويدهم بالأدوات والتقنيات الرقمية المناسبة التي تسهل أداء مهامهم (جاد 2023)

3. التقنية والبنية التحتية:

- بناء منصة تقنية متكاملة: يتضمن ذلك التحول الجذري من الأنظمة والبنى التحتية المحلية (On-premise) إلى الحلول القائمة على الحوسبة السحابية (Cloud-based)، مما يعزز من قابلية التوسع، المرونة، ويساهم في تخفيض التكاليف الثابتة (الشهري، 2025).

- تضمين الأمن السيبراني: يجب أن يكون الأمن السيبراني جزءاً أصيلاً من عملية التصميم (Security by Design) لجميع الحلول والأنظمة الرقمية، لضمان حماية شاملة للبيانات والأنظمة من التهديدات المتزايدة.

- الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML): لتحليل البيانات، الأتمتة الذكية، وتقديم خدمات مخصصة.

- تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics): لاستخلاص الرؤى، دعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة، وفهم احتياجات المواطنين (العتيبي، 2023).

- إنترنت الأشياء (IoT): لربط الأجهزة والبنى التحتية الذكية (المدن الذكية، إدارة المرافق).

- سلاسل الكتل (Blockchain): لتعزيز الشفافية، الأمن، والثقة في المعاملات والسجلات الحكومية.

4. البيانات والتحليلات:

- تأسيس إطار حوكمة بيانات: يتطلب ذلك وضع سياسات وإجراءات واضحة ومنظمة لجمع البيانات، تخزينها، معالجتها، وضمان جودتها ودقتها، بالإضافة إلى الامتثال للوائح التنظيمية ذات الصلة.
- الاستفادة من التحليلات المتقدمة: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لاستخلاص رؤى استراتيجية عميقة وقيمة تدعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.
- ترسيخ ثقافة البيانات: تشجيع استخدام البيانات في جميع المستويات الإدارية والتشغيلية داخل المنظمة، من خلال توفير لوحات معلومات تفاعلية (Dashboards) وتقارير تحليلية دورية تسهل الوصول إلى المعلومات (الحسيني، 2024).

5. تجربة العملاء (CX - Customer Experience):

- تحسين رحلة العميل: تحليل وتفصيل نقاط التفاعل الرئيسية مع العميل عبر جميع القنوات، ومن ثم إعادة تصميمها وتحسينها رقمياً لتقديم تجربة سلسلة، موحدة، ومُرضية للعميل.
- التخصيص الفوري: استغلال البيانات المتاحة لتخصيص العروض والمنتجات والمحتوى والخدمات في الوقت الحقيقي، بما يتناسب مع احتياجات وتفضيلات كل عميل، مما يعزز من ولائه ورضاه.
- تكامل قنوات التفاعل: دمج القنوات الرقمية المتعددة (مثل المواقع الإلكترونية، تطبيقات الجوال، ووسائل التواصل الاجتماعي) مع القنوات التقليدية لضمان تجربة عملاء متكاملة ومتسقة عبر جميع نقاط الاتصال المتاحة (جاد، 2023).

6. العمليات والحوكمة:

- إعادة هندسة العمليات (Business Process Re-engineering - BPR): تبسيط الإجراءات، تقليل الاعتماد على العمل اليدوي، وتحقيق الأتمتة الكاملة للعمليات عبر تحليل دقيق لسير العمل وتحديد فرص التحسين.
- حوكمة التحول الرقمي: إنشاء مكتب مخصص للتحول الرقمي (Digital Transformation Office - DTO) للإشراف المركزي على تنسيق جميع المبادرات، ضمان توافقها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق القيمة المرجوة منها.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): وضع مقاييس واضحة وقابلة للقياس (Key Performance Indicators) لقياس الكفاءة التشغيلية، سرعة إنجاز المهام، وجودة الخدمات والمنتجات الرقمية المقدمة.

مراحل التحول الرقمي في القطاع الحكومي

تتطور عملية التحول الرقمي في القطاع الحكومي عبر مراحل رئيسية متتالية، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المراحل قد لا تكون خطية تماماً وتتسم بالتداخل والتكرار:

1. مرحلة الوعي والتقييم (Awareness & Assessment):

- * صياغة الرؤية: تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية للتحول الرقمي على المستويين الوطني والمؤسسي.
- * تحليل الوضع الراهن: تقييم شامل للبنية التحتية الحالية، الأنظمة، العمليات، والثقافة المؤسسية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- * تحديد الأولويات: اختيار المجالات ذات الأولوية القصوى للتحول بناءً على تأثيرها المتوقع على جودة الخدمات للمواطنين وكفاءة الأداء الحكومي (الشهري، 2025).

2. مرحلة التخطيط والاستراتيجية (Planning & Strategy):

- * وضع خارطة طريق رقمية: تطوير استراتيجية تفصيلية تحدد المبادرات، المشاريع، الجداول الزمنية، والموارد المطلوبة.
- * تأسيس إطار الحوكمة: إنشاء كيانات (مثل مكتب التحول الرقمي DTO) لتوجيه المبادرات وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- * تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): وضع مقاييس واضحة لقياس التقدم المحرز والنجاح.
- * تخصيص الميزانيات: إعداد وتخصيص الموارد المالية والبشرية الضرورية (جاد 2023).

3. مرحلة التنفيذ وبناء القدرات (Implementation & Capability Building):

- * تطوير وتنفيذ الحلول الرقمية: البدء في بناء أو اقتناء وتطبيق الأنظمة والمنصات والتقنيات الجديدة.
- * إعادة هندسة العمليات: تكييف العمليات الحكومية لتتوافق مع الحلول الرقمية الجديدة.
- * تنمية القدرات البشرية: تنفيذ برامج تدريب مكثفة للموظفين لاكتساب المهارات الرقمية وإدارة التغيير بفاعلية.
- * إطلاق المشاريع التجريبية: اختبار الحلول الرقمية على نطاق محدود قبل التوسع الشامل.

4. مرحلة القياس والتحسين المستمر (Measurement & Continuous Improvement) :

* مراقبة وتقييم الأداء: تتبع مستمر لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم مدى تحقيق الأهداف.

* جمع الملاحظات والتعليقات: استقاء آراء المواطنين والموظفين حول الخدمات والأنظمة المطورة.

* التحسين والتكيف المستمر: استخدام البيانات والملاحظات لتحديد فرص التحسين وإجراء التعديلات اللازمة على الحلول والعمليات.

* التوسع والنضج: تعميم الحلول الناجحة ومواصلة البحث عن فرص جديدة للابتكار والتحول (عبودي، 2021).

المطلب الثاني: التحول الرقمي في ضوء رؤية 2030

يعد برنامج التحول الوطني أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030، حيث يستهدف تطوير البنية التحتية في المملكة بشكل شامل، ويرسم ملامح مستقبلها. وقد أطلقت هذه الرؤية تحت رعاية خادم الحرمين الشريفين، الذي وضع خارطة طريق واضحة لتحقيق الأهداف المحددة وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة (الحسيني، 2024).

أعلن عن هذه الرؤية في عام 2016، مستلهمة من الإنجازات الكبيرة التي حققها القطاع الحكومي في المملكة. وقد ساهم التنوع الاستثماري في تعزيز الانتعاش الاقتصادي وتنويعه، مما يضمن استدامته (الشهري، 2025).

ماهية الكفاءة الإدارية

مفهوم الكفاءة الإدارية (Managerial Competence)

الكفاءة الإدارية هي قدرة المدير على أداء المهام بفاعلية ونجاح لتحقيق الأهداف المنشودة. تتضمن هذه الكفاءة مجموعة من المهارات والخبرات الأساسية، أبرزها:

الاستفادة من المعرفة: القدرة على انتقاء وتطبيق المعلومات، النظريات، والعلوم الإدارية المناسبة لكل موقف إداري بذكاء وفاعلية.

القيادة والتوجيه: امتلاك المهارات اللازمة لتوجيه العاملين بفاعلية والاضطلاع بالمسؤوليات المرتبطة بالقيادة والإدارة الناجحة.

الخبرة الإدارية: التمتع بخبرة كافية في الوظائف الإدارية الأساسية، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، مما يمكن المدير من إدارة العمليات بكفاءة وفعالية (عزام، 2023).

أهمية تطوير الكفاءات الإدارية

تكتسب الكفاءات الإدارية أهمية قصوى في المنظمات الحديثة، فهي المحرك الأساسي للإنجاز والتميز والإبداع. تُعد هذه الكفاءات ضرورة حيوية لاستدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يمكنها من مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية بفعالية. يؤكد الخبراء أن امتلاك المؤسسات لكفاءات قوية يفوق في قيمته امتلاك رأس المال المادي، مما يجعل تحسين هذه الكفاءات وإدارتها تحدياً محورياً لتحقيق الأهداف المنشودة (جاء، 2023).

مراحل تطوير الكفاءة الإدارية:

تتطور الكفاءة الإدارية عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1. المرحلة الأولى: الكفاءات الشخصية: وتشمل المهارات والسمات الفردية للمدير.
2. المرحلة الثانية: إدارة الكفاءات المؤسسية: وتركز على القدرة على إدارة وتطوير الكفاءات على مستوى المؤسسة ككل.
3. المرحلة الثالثة: الكفاءات الجوهرية (الأساسية): وتتمثل في تحديد وتعبئة الكفاءات التنظيمية الحيوية التي يمكن استثمارها لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

تقييم الكفاءات:

يسهم تقييم الكفاءات في تحديد مدى توافق الأداء الوظيفي مع المعايير المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة. كما يوسع نطاق عمل المدير، مما يعزز فرص التطوير والتحسين المستمر لفرق العمل وبالتالي للمؤسسة ككل. لذا، من المهم أن تراعي برامج التنمية المستقبلية التغيرات المحتملة لضمان استمرارية فعالية الكفاءات (عبودي، 2021).

الأثر والفوائد:

الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية على مختلف الأصعدة، مؤكداً على دوره المحوري في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

1. زيادة رضا المواطنين وجودة الخدمات:

- * التحول الرقمي يعزز رضا المواطنين من خلال توفير خدمات حكومية أفضل وأكثر سهولة.
- * ارتفع رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية من 70% في عام 2018 إلى 85% في عام 2022.

2. الفوائد الاقتصادية:

- * توفير التكاليف: وفرت وزارة المالية السعودية حوالي 1.2 مليار ريال سعودي في عام 2022 بفضل مشاريع التحول الرقمي.
- نمو الصادرات الرقمية: زادت الصادرات السعودية من المنتجات والخدمات الرقمية بشكل كبير من 10 مليارات ريال سعودي في عام 2018 إلى 25 مليار ريال سعودي في عام 2022.

3. الفوائد الاجتماعية:

- * انتشار استخدام الإنترنت والخدمات الإلكترونية: 95% من المواطنين والمقيمين يستخدمون الإنترنت، و70% منهم يستخدمون الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- * تحسين تجربة المستفيدين: ساهم التحول الرقمي في تيسير وصول المواطنين للخدمات الحكومية.

4. الفوائد البيئية:

- * الحد من استهلاك الورق: يؤدي التحول الرقمي إلى الانتقال للوثائق الإلكترونية والتواصل الرقمي، مما يقلل من الحاجة للورق بنسبة تصل إلى 25%.
- * تقليل الانبعاثات الكربونية: يُقدّر أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة تصل إلى 10%، مما يدعم الاستدامة البيئية.

طرق تحسين الكفاءة الإدارية

رفع كفاءة الموظفين الادارية يتطلب تعزيز مهاراتهم من خلال بيئة إيجابية، تدريب مستمر، وتواصل فعال لزيادة الإنتاجية. تقييم الأداء يعتمد على جودة العمل وقدرة الموظفين على التكيف، مما يعزز التوازن بين الحياة والعمل (القرعاوي، 2022).

في الوقت الحالي، بات رفع كفاءة الموظفين يمثل أولوية قصوى للشركات في مختلف الصناعات، إذ تحرص الشركات على مساعدة الموظفين على الوصول إلى أعلى مستويات كفاءتهم، مما يمكنهم من زيادة السرعة التي يكملون بها المهام، ومن ثم إنتاج أعمالاً عالية الجودة، وتحقيق نتائج أفضل بنفس الموارد المتاحة لهم، لذلك يتعين على أرباب الأعمال معرفة أكثر الطرق فعالية في تحسين كفاءة الموظفين، وفي سطور هذا المقال نناقش معنى رفع كفاءة الموظفين ومعايير زيادة الكفاءة وأفضل الطرق والأهمية والأهداف (عزام، 2023).

يعني رفع كفاءة الموظفين تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على تنفيذ أكبر قدر من المهام في أقصر فترة زمنية بفعالية وكفاءة، وذلك بالاستخدام الأمثل للوقت والموارد التي توفرها لهم الشركة، ويُعد ذلك هدفاً مشتركاً بين جميع الشركات مهما كان حجمها أو مجال صناعيتها (البياص، 2021).

وتتطوي عملية رفع كفاءة الموظفين على تقديم البرامج التدريبية التي تساعد على تعزيز المهارات المهنية والشخصية للموظفين، مع توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على الدعم، تمكن الموظفين من تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانياتهم (القرعاوي، 2022).

ويمكن الاستدلال على تحسين كفاءة موظفي الشركة من خلال ملاحظة مدى الوفاء بالمواعيد النهائية والأهداف التنظيمية، ومدى قدرة الموظفين على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، فضلاً عن تحديد ما إذا كان الموظفون منتجون واستباقيون بصورة مستمرة.

1- استراتيجيات تعزيز كفاءة الموظفين لتحقيق أقصى استفادة وزيادة الإنتاجية

لتحقيق أقصى استفادة من قدرات الموظفين وتعزيز الإنتاجية، تتبنى الشركات مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة لرفع كفاءة الأداء. تتضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. خلق بيئة عمل إيجابية وصحية: يتطلب ذلك توفير مساحة مادية مريحة (إضاءة جيدة، مقاعد مناسبة، مساحات واسعة) لدعم التركيز، بالإضافة إلى ترسيخ بيئة نفسية آمنة قائمة على الاحترام المتبادل، الدعم المستمر، والخلو من النزاعات، مما يعزز الروح المعنوية والمشاركة.

2. تحديد الأهداف والتوقعات بوضوح: يجب وضع أهداف واضحة، واقعية، قابلة للقياس، ومرتبطة بأهداف الشركة الكبرى، مع تحديد توقعات الأداء بدقة. هذا يمنح الموظفين اتجاهًا واضحًا ودافعًا لتحقيق الإنجاز.

3. تعزيز التواصل الفعال: يضمن التواصل الداخلي الشفاف وفي الوقت المناسب إطلاع الموظفين على المستجدات والتغيرات التنظيمية، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز الوضوح في المهام والتوقعات.

4. توفير فرص التدريب والتطوير: الاستثمار في برامج التدريب وورش العمل والدورات المتخصصة ينمي مهارات الموظفين ومعارفهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام وقدرتهم على الوفاء بمتطلبات العمل.

5. موازنة المهارات مع المهام: يتطلب تحقيق الأداء الأمثل فهماً دقيقاً لمهارات الموظفين ونقاط قوتهم وضعفهم، لضمان تكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم وتسمح لهم بالتميز، وتجنب المهام التي تفوق طاقاتهم (البياص، 2021).

6. توفير الأدوات والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالأدوات والتقنيات والموارد الضرورية يسهل عليهم إنجاز مهامهم بكفاءة. وينبغي الاستماع إلى احتياجاتهم لضمان توفير كل ما يلزم لتحسين الأداء.

7. تعزيز التوازن بين العمل والحياة: يؤثر التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية بشكل مباشر على رفاهية الموظف وإنتاجيته. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير جداول عمل مرنة، خيارات العمل عن بُعد، وتشجيع أخذ فترات الراحة واستخدام الإجازات، مما يدعم قدرة الموظفين على إدارة مسؤولياتهم المتعددة (الدلح، 2021).

8. تقديم تغذية راجعة بناءة: تساهم المراجعات الدورية للأداء والاجتماعات الفردية في تزويد الموظفين بتغذية راجعة واضحة حول نقاط قوتهم ومجالات التحسين، مع فهم احتياجاتهم وتقديم الدعم اللازم لتعزيز أدائهم.

9. تحفيز الموظفين وتقديرهم: تقدير جهود الموظفين ومساهماتهم من خلال برامج التحفيز المتنوعة (مثل المكافآت المالية، المزايا الإضافية، الإجازات، وبرامج الرفاهية) يعزز من معنوياتهم ويزيد من دافعيتهم للإنتاجية (الدلح، 2021).

10. تجنب الإدارة التفصيلية (Micromanagement): الثقة في قدرات الموظفين ومنحهم مساحة للعمل باستقلالية دون إشراف مفرط، يعزز لديهم حس المسؤولية والملكية، ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

11. تشجيع التعاون والعمل الجماعي: ترسيخ ثقافة التعاون بين الموظفين يعزز من كفاءة إنجاز المهام، ويقوي العلاقات المهنية، ويزيد من المشاركة والرضا الوظيفي (العتيبي، 2023).

12. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة: دمج الأدوات والتقنيات الحديثة لأتمتة المهام الروتينية يقلل من الأخطاء ويوفر وقت الموظفين، مما يمكنهم من التركيز على المهام الاستراتيجية وذات القيمة المضافة العالية.

يُعد تحسين أداء الموظفين عملية استراتيجية تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسة من مستواها الحالي إلى مستويات أعلى من الكفاءة والانتظام. يتحقق ذلك من خلال معالجة التحديات القائمة في الأداء السابق أو بابتكار حلول جديدة تستثمر المهارات الحالية للموظفين وتنميتها. يُعرف هذا المفهوم أيضاً بـ "تكنولوجيا الأداء البشري" (Human Performance Technology).

2- أهمية العنصر البشري في التطور المؤسسي

يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لأي منظمة؛ فهو الأصل الأكثر قابلية للتطور والتكيف مع المتغيرات. لذا، فإن تبني مقترحات لتطوير الأداء الوظيفي وتنفيذها يُعد مؤشراً حيوياً لجودة العمل ومستوى تطور الشركة مع مرور الوقت.

لا يقتصر تطوير الأداء على الحوافز التقليدية كالترقيات أو الزيادات في الرواتب، بل يتجاوز ذلك ليشمل تنمية العنصر البشري ذاته. الهدف هو تحفيز الموظفين على التفكير المستمر في التطوير الذاتي، من خلال توفير التوجيه اللازم والدعم المتواصل لرسم مسارهم المهني (الحسيني، 2024).

3- عوامل مؤثرة على أداء الموظفين

تتأثر إنتاجية الموظفين بالعديد من العوامل التي قد تعرقل سير العمل وتتسبب في مشكلات. يمكن للإدارة معالجة هذه العوامل السلبية لضمان بيئة عمل أفضل:

- عدم وضوح المهام الوظيفية: يؤدي إلى شعور الموظف بالتخبط وعدم اليقين بشأن ما هو مطلوب منه، مما يشتت تركيزه ويؤثر على جودة أدائه.
- غموض الأهداف: يفقد الموظف بوصلة الاتجاه الصحيح، مما يدفعه لبذل جهد في مسارات غير مجدية ويصعب قياس مدى إنجازه.
- تجاهل مخاوف الموظفين: يشعر الموظف بعدم الاهتمام، مما يقلل من ولائه للمؤسسة ويزيد من عدم رضاه عن بيئة العمل (العتيبي، 2023).
- غياب التعاون بين الموظفين: يعرقل إنجاز المهام الجماعية، ويؤدي إلى نشوء الصراعات الداخلية وتدهور الروح المعنوية للفريق.

4- مقترحات لتطوير الكفاءة الادارية

تعتمد الشركات الحديثة على استراتيجيات محددة لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، بهدف تنمية مهاراتهم ومواكبة التطورات المؤسسية، مما يضمن تحقيق أعلى مستويات النجاح. فيما يلي أبرز المقترحات لتطوير الأداء الوظيفي:

1. المساعدة على التطوير المهني: يُعد توجيه الموظفين نحو تطوير المهارات الأساسية لوظائفهم أمراً حيوياً. يتطلب ذلك تزويدهم برؤية واضحة لأهداف الشركة وتطلعاتها، وتوحيد مسار العمل، مما يساعدهم على تنمية أنفسهم بما يخدم الأهداف المؤسسية، ويعزز ثقتهم ودافعيتهم للإنتاج (الشهري، 2025).

2. إشراك الموظفين في تحديد الأهداف: يمتلك الموظفون معرفة عميقة بتفاصيل العمل. إشراكهم في صياغة أهداف الشركة يساهم في وضع أهداف أكثر دقة وواقعية، ويعزز ثقتهم وانتماءهم، كما يقوي روح التعاون بين الفرق. يمكن تحقيق ذلك عبر الاجتماعات الدورية أو استطلاعات الرأي (الحسيني، 2024).

3. التنمية الفردية للموظفين: إلى جانب التنمية الجماعية، من الضروري التركيز على المهارات والقدرات الفردية لكل موظف. يتضمن ذلك جلسات فردية بين المدير والموظف لتحديد نقاط القوة والضعف، وتصميم خطط تطوير مخصصة، أو توزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات الفردية.

4. تطوير المهارات الشخصية: يساهم تطوير المهارات الشخصية للموظفين بشكل تدريجي في تحسين أدائهم العام على المدى الطويل. فالتطوير المستمر مع الخبرة العملية يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وتحديد الفجوات بين الأداء الحالي والقدرات الكامنة (الشهري، 2025).

5. التواصل المستمر مع الموظفين: يعد التواصل الفعال والدائم بين الإدارة والموظفين حجر الزاوية لتحقيق الأهداف المؤسسية. فهو لا يضمن فقط التوافق بين الجميع، بل يعزز أيضاً انطباع الموظفين بأن الشركة تهتم بهم وتسعى لدعمهم (جاد 2023)

الفصل الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية

المطلب الأول: واقع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية

أهمية الكفاءة القيادية في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي

يُعدّ الاختيار الفعّال للقيادات والمسؤولين في الهيئات الإدارية والقطاعات الاقتصادية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة. فالقرارات الاستراتيجية المؤثرة في الاقتصاد، الاستثمارات، والإنتاجية تتوقف على وجود الكفاءة والخبرة والقدرة على اتخاذ القرار في المواقع القيادية، مما يضمن تحقيق الأهداف التنموية وتعزيز الاستدامة.

ينعكس هذا الاختيار السليم للمسؤولين بشكل مباشر وإيجابي على أداء المؤسسات والقطاعات. فتعيين الأفراد ذوي الخبرة والمهارات الملائمة يعزز من مستوى الحوكمة وفعالية عمليات صنع القرار، مما يفضي إلى نمو اقتصادي ملموس وتحسين في كفاءة العمل. فالقائد الإداري المتمكن، الذي يمتلك فهماً عميقاً لقطاعه وقدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة مدعومة بالبيانات والتحليل، يُعدّ المحرك الأساسي لدفع التنمية (جاد 2023).

لا تقتصر التنمية الاقتصادية على الخطط والاستراتيجيات فحسب، بل تتطلب قيادات مؤهلة قادرة على ترجمة هذه الرؤى إلى واقع ملموس. فالشخص المناسب في الموقع الصحيح يحفز بيئة العمل، يدفع الابتكار، ويحقق أهداف الاستدامة، فضلاً عن مساهمته في توجيه الموارد بكفاءة، مما يقلل الهدر ويزيد الإنتاجية، ويعزز النمو الاقتصادي على المدى الطويل (الحسيني، 2024).

في المقابل، يؤدي عدم تطابق المهارات مع المسؤوليات إلى ضعف الأداء، تعثر المشاريع، وتراجع الإنتاجية، وهو ما ينعكس سلباً على بيئة الأعمال والاستثمار ككل. لذا، يُعدّ وضع معايير واضحة ودقيقة لاختيار القادة والمسؤولين أداة محورية لضمان التقدم والاستقرار الاقتصادي. من خلال تبني أنظمة تقييم مبنية على الأداء، وربط التعيينات بالمؤهلات والكفاءة الفعلية، يمكن بناء بيئة إدارية داعمة للاستدامة ومحفزة للابتكار (الشهري، 2025). لتحقيق ذلك، من الضروري تبني استراتيجيات فعّالة تتضمن وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للمسؤولين، لضمان المراقبة المستمرة للأداء الإداري وتطوير السياسات بناءً على النتائج المحققة. ولا يقل أهمية عن ذلك تعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي، لضمان اكتساب المسؤولين للمهارات اللازمة لمواكبة التطورات الاقتصادية والإدارية المتسارعة (جاد، 2023).

التحديات التي تواجه الكفاءة الإدارية

- البيروقراطية: تعاني بعض المؤسسات الحكومية من البيروقراطية الزائدة، مما يؤثر سلباً على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات.

• نقص الموارد: قد تواجه المؤسسات نقصاً في الموارد المالية أو البشرية، مما يعيق قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

• المقاومة للتغيير: التغيير الإداري أو التحول الرقمي قد يواجه مقاومة من بعض الموظفين، مما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

4. المبادرات الحكومية لتحسين الكفاءة الإدارية

• رؤية المملكة 2030: تتضمن الرؤية العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والكفاءة من خلال التحول الرقمي وتحسين الخدمات العامة.

• التحول الرقمي: تم إطلاق العديد من البرامج والمبادرات لتبني التكنولوجيا الرقمية في العمليات الحكومية، مثل منصة "نفاذ" و"أبشر"، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين الخدمة.

• تطوير الكوادر البشرية: تسعى الحكومة إلى تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير المهني، مما يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.

المؤسسات الحكومية والتحول الرقمي في السعودية:

تعزيز الشفافية والكفاءة المؤسسية

تعد المؤسسات الحكومية والتحول الرقمي ركيزتين أساسيتين لتعزيز الأداء الحكومي وكفاءته في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية 2030.

أهمية العمليات الإدارية في القطاع الحكومي:

تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة من خلال:

• تعزيز الشفافية: بوضع أنظمة تلزم بالإفصاح عن الأداء والقرارات، مما يمكن أصحاب المصلحة من المراقبة الفعالة ويعزز الثقة المجتمعية.

• تحسين الكفاءة المؤسسية: بتوجيه الموارد البشرية والمالية نحو الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، وضمان تطبيق سياسات وإجراءات مُحكمة لتحقيق نتائج ملموسة.

• دعم التحول الرقمي: من خلال تعزيز استخدام تقنيات الإدارة الرقمية لتحسين العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات، مما يحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

• تحقيق الاستدامة: باتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وأخلاقية، مما يعزز إدارة الموارد ويساهم في بناء نظام حكومي قوي يلبي تطلعات المجتمع والتنمية الشاملة (الحسيني، 2024).

مبادئ المؤسسات الحكومية في القطاع الحكومي السعودي:

تُبنى على مبادئ أساسية توجه العمليات الحكومية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل:

1. تحديد أهداف استراتيجية واضحة وخطط شاملة.
 2. الالتزام بالأخلاقيات والمبادئ المهنية والشفافية.
 3. المتابعة الدورية للنتائج لضمان تحقيق الأهداف.
 4. التدقيق المالي والإداري المنتظم.
 5. سرعة كشف المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تُعزز هذه المبادئ تطبيق الإدارة الرقمية والتحول الرقمي، مما يدعم رؤية المملكة 2030.

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الحكومي:

يُعد التحول الرقمي محوراً أساسياً في تطوير القطاع الحكومي وتعزيز كفاءته ضمن رؤية 2030، وقد أثمر عن فوائد جمة، منها:

- تسريع إنجاز المهام: عبر أتمتة العمليات وتوفير الوقت والجهد.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال سهولة تتبع العمليات والإجراءات رقمياً.
- تحسين جودة الخدمات: بتقديم الخدمات الحكومية عبر منصات رقمية مبسطة وسريعة، مما يرفع رضا المواطنين.
- دعم اتخاذ القرارات: بالاعتماد على بيانات دقيقة ومحدثة.
- تطبيق مبادئ المؤسسات الحكومية بكفاءة: من خلال أنظمة رقابة وتقييم تعتمد على التكنولوجيا الحديثة (الشهري، 2025). لقد أصبح القطاع الحكومي السعودي، بفضل هذا التحول، نموذجاً يُحتذى به في توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

دور المؤسسات الحكومية في دعم التحول الرقمي بالقطاع الحكومي السعودي

تُعد المؤسسات الحكومية ركيزة أساسية في دعم وتحقيق التحول الرقمي بالقطاع الحكومي السعودي، فهي توفر الأطر والسياسات اللازمة لتبني التقنيات الحديثة بكفاءة. فيما يلي أبرز مساهماتها في إنجاح التحول الرقمي:

- وضع استراتيجيات رقمية واضحة: بتحديد الأهداف، تخصيص الموارد، ومتابعة التنفيذ بدقة.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة: عبر إنشاء أنظمة رقابية تعتمد على التكنولوجيا لضمان وضوح العمليات ومحاسبة الأداء.
 - تبسيط العمليات الإدارية: من خلال تطوير الأنظمة الرقمية وأتمتة الإجراءات وتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً بكفاءة.
 - إدارة المخاطر الرقمية: بوضع آليات لتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول، كالأمن السيبراني وحماية البيانات.
 - تأهيل الكوادر البشرية: لضمان قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة واستدامة التحول.
 - تكامل الجهات الحكومية: عبر وضع آليات لتبادل البيانات وتسهيل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي المشتركة.
- بهذه المنهجية، تسهم الحكومة بفاعلية في تحقيق التحول الرقمي الشامل، مما يدعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو بناء حكومة رقمية رائدة وفعالة تلبي تطلعات الوطن والمواطن (جاد، 2023).

المطلب الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

المطلب الاول: تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية بوزارة الصحة

لتقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية بوزارة الصحة، يمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير، منها:

• البنية التحتية التقنية: مدى توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة والبرمجيات المستخدمة (عبودي، 2021).

• الأنظمة الإلكترونية: وجود أنظمة إدارة المعلومات الصحية، مثل سجلات المرضى الإلكترونية، وأنظمة إدارة الموارد البشرية.

• التدريب والتطوير: مدى تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة.

• التفاعل مع المواطنين: وجود منصات رقمية للتواصل مع المواطنين وتقديم الخدمات الصحية عبر الإنترنت.

• الأمن السيبراني: مستوى حماية البيانات والمعلومات الصحية من التهديدات.

مجالات التحول الرقمي في وزارة الصحة

• نظم المعلومات الصحية: تم تطوير عدة نظم معلومات مثل نظام "إحالتى" و"صحتى" والتي تهدف إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية وتحسين تجربة المرضى.

• الخدمات الإلكترونية: تقدم الوزارة مجموعة من الخدمات الإلكترونية مثل حجز المواعيد، الاستشارات الطبية عن بُعد، وإصدار التقارير الطبية عبر الإنترنت، مما يسهل على المواطنين الوصول إلى الخدمات الصحية (عزام، 2023).

• البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي: تعمل الوزارة على استخدام البيانات الضخمة وتحليلها لتحسين اتخاذ القرارات وتقديم خدمات صحية مخصصة بناءً على احتياجات المجتمع.

3. تقييم مستوى التطبيق

• النجاحات المحققة:

– تحسين الكفاءة: ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإدارية.

- زيادة الوصول إلى الخدمات: وفرت الوزارة خدماتها بشكل إلكتروني، مما سهل على المواطنين الوصول إليها دون الحاجة للانتقال إلى المرافق الصحية.

- تجربة المرضى: شهدت تجربة المرضى تحسناً ملحوظاً بفضل الخدمات الإلكترونية المتاحة.

• التحديات:

- البنية التحتية: لا تزال بعض المناطق تعاني من ضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما يؤثر على فعالية تطبيق التحول الرقمي.

- المقاومة للتغيير: قد تواجه الوزارة مقاومة من بعض الموظفين في تبني الأنظمة الجديدة، مما يؤثر على سرعة التنفيذ.

- التدريب والتطوير: تحتاج الوزارة إلى المزيد من البرامج التدريبية لضمان أن جميع الموظفين قادرون على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

• المبادرات المستقبلية

• تعزيز البنية التحتية الرقمية: الاستثمار في تحسين الشبكات والأنظمة لضمان توفر خدمات صحية رقمية في جميع المناطق.

• توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية: العمل على إدخال المزيد من الخدمات الصحية ضمن المنصات الرقمية لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

• برامج تدريبية مستمرة: توفير دورات تدريبية للموظفين لضمان قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة والتكيف مع التغييرات.

يمكن القول إن وزارة الصحة السعودية قد حققت تقدماً ملحوظاً في تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية. ومع ذلك، فإن هناك حاجة مستمرة لمعالجة التحديات القائمة وتعزيز المبادرات المستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين (القرعاوي، 2022).

أثر التحول الرقمي على مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية في وزارة الصحة

يمكن دراسة تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية من خلال:

- تقليل الوقت المستغرق: قياس الوقت اللازم لإنجاز المعاملات قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي.
- تحسين جودة الخدمات: تقييم رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة وتحليل الشكاوى والملاحظات.
- خفض التكاليف: مقارنة التكاليف التشغيلية قبل وبعد تنفيذ الحلول الرقمية.
- زيادة الإنتاجية: قياس عدد المعاملات المنجزة خلال فترة زمنية محددة وتحليل الأداء الوظيفي.

تحليل أثر التحول الرقمي على مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية في وزارة الصحة السعودية

يعتبر التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، بما في ذلك وزارة الصحة السعودية. من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن تحسين الأداء وزيادة فعالية الخدمات المقدمة للمواطنين (البياص، 2021).

مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية

1. سرعة إنجاز المعاملات

• الوضع قبل التحول الرقمي: كانت المعاملات الإدارية تستغرق وقتاً طويلاً بسبب الإجراءات اليدوية والبيروقراطية.

• الوضع بعد التحول الرقمي: أدى استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل "إحالتني" و"صحتي" إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات بنسبة تصل إلى 50%. يمكن للموظفين الآن معالجة الطلبات بشكل أسرع، مما يساهم في تحسين رضا المواطنين.

2. دقة البيانات وجودتها

• الوضع قبل التحول الرقمي: كانت البيانات تُجمع يدوياً، مما يؤدي إلى احتمالية حدوث أخطاء بشرية.

• الوضع بعد التحول الرقمي: ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين دقة البيانات وجودتها من خلال أتمتة عمليات جمع البيانات وتخزينها. هذا يتيح للوزارة إجراء تحليلات دقيقة ويعزز اتخاذ القرارات المبنية على بيانات موثوقة (الدلح، 2021).

3. تحسين تجربة المريض

• الوضع قبل التحول الرقمي: كانت تجربة المرضى تتأثر سلباً بسبب الازدحام والانتظار الطويل للحصول على الخدمات.

• الوضع بعد التحول الرقمي: ساهمت الخدمات الإلكترونية مثل حجز المواعيد والاستشارات عن بُعد في تقليل الازدحام وتحسين تجربة المرضى بشكل عام. أظهرت الدراسات أن نسبة رضا المرضى قد ارتفعت بشكل ملحوظ بعد تطبيق هذه الخدمات.

4. تقليل التكاليف

• الوضع قبل التحول الرقمي: كانت التكاليف التشغيلية مرتفعة بسبب الحاجة إلى الموارد البشرية والوقت اللازم لإتمام الإجراءات.

• الوضع بعد التحول الرقمي: ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية بفضل الأتمتة وتقليل الحاجة إلى الورق والموارد البشرية، مما يتيح للوزارة توجيه المزيد من الموارد نحو تحسين الخدمات الصحية.

5. تعزيز الشفافية والمساءلة

• الوضع قبل التحول الرقمي: كانت هناك صعوبات في تتبع الإجراءات والعمليات، مما أثر على مستوى الشفافية.

• الوضع بعد التحول الرقمي: توفر الأنظمة الرقمية سجلات دقيقة وشفافة لكل المعاملات، مما يعزز المساءلة ويقلل من الفساد الإداري.

3. التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي

على الرغم من الفوائد العديدة للتحول الرقمي، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تؤثر على كفاءة العمليات الإدارية، مثل:

• مقاومة التغيير: بعض الموظفين قد يكونون مترددين في اعتماد الأنظمة الجديدة.

• الحاجة للتدريب: يتطلب التحول الرقمي برامج تدريبية مستمرة لضمان قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة بكفاءة.

• الأمان السيبراني: مع زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تزداد المخاطر المرتبطة بالأمان السيبراني، مما يتطلب استثمارات إضافية لحماية البيانات (العتيبي، 2023).

يمكن القول إن التحول الرقمي قد أحدث تأثيراً إيجابياً كبيراً على مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية في وزارة الصحة السعودية. من خلال تحسين سرعة إنجاز المعاملات، ودقة البيانات، وتجربة المرضى، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية، أثبتت الوزارة أن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة هو خطوة ضرورية

لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، فإن معالجة التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي ستظل ضرورية لضمان استدامة هذه الفوائد.

المطلب الثالث: تحديد المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في العمليات الإدارية بوزارة الصحة

تشمل المعوقات المحتملة التي قد تعترض طريق التحول الرقمي:

- المقاومة الثقافية: عدم تقبل بعض الموظفين للتغيير أو استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- نقص المهارات الرقمية: قلة التدريب والمهارات الضرورية لدى الموظفين.
- البنية التحتية الضعيفة: عدم توفر التقنيات اللازمة أو حدوث انقطاع في الخدمة.
- التحديات المالية: نقص الميزانية المخصصة لدعم التحول الرقمي.
- الأمن السيبراني: المخاوف المتعلقة بالتهديدات الأمنية وتأثيرها على البيانات الحساسة (الحسيني،

2024).

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

3-1- منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل علاقتها بالمتغيرات المختلفة للوصول إلى استنتاجات قائمة على الأدلة والبيانات. حيث يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب يتم من خلاله وصف واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتحليل تأثيره على كفاءة العمليات الإدارية، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية.

يتناسب المنهج مع طبيعة البحث التي تتطلب وصفاً دقيقاً لواقع التحول الرقمي وتحليل تأثيره على العمليات الإدارية كما يسمح بجمع بيانات كمية ونوعية تساعد في استخلاص استنتاجات علمية دقيقة ويساعد في تحديد العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات الإدارية نتيجة للتحول الرقمي.

أداة البحث

دراسة التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية حول التحول الرقمي ومدى تطبيقه في المؤسسات.

3-2- مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونوا موضوع مشكلة الدراسة وفي ضوء ذلك يتكون مجتمع الدراسة من وزارة الصحة. اعتمدت الباحثة في عينته على العينة العشوائية من جميع موظفي وزارة الصحة، وتم تحديد العينة بناءً على ما تحصله الباحث من إجابات بناءً على الاستبانة التي تم توزيعها إلكترونياً، حيث بلغت عينة الدراسة (100) فرد صالحة للتحليل الإحصائي.

3-4- خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (العمر - الجنس)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

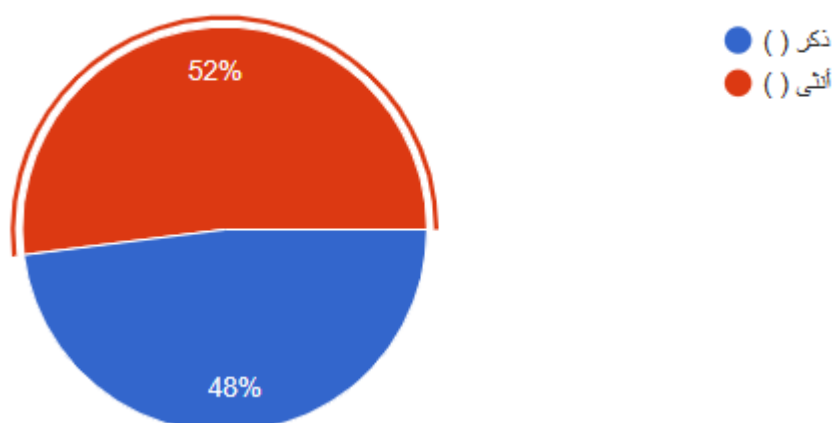
1- الجنس:

جدول رقم (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	48%
أنثى	52	52%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن (48) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 48% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور، بينما (52) منهم يمثلون ما نسبته 52% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الإناث.

شكل رقم (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



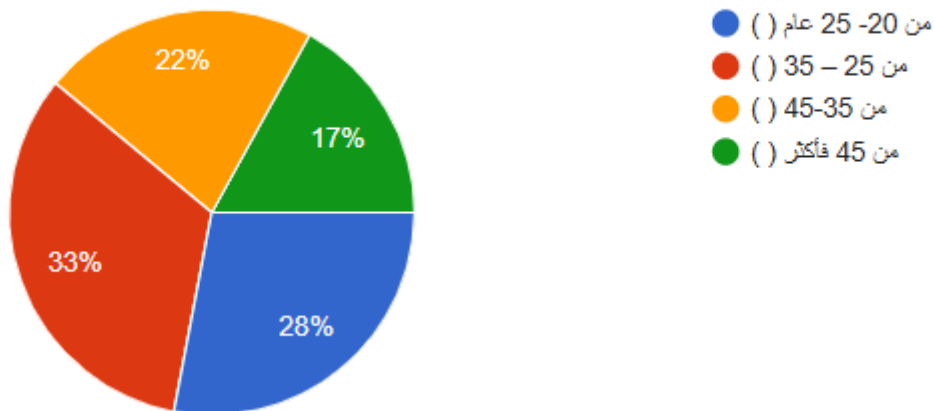
2- العمر:

جدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20-25 عام	28	28%
من 25-35 عام	33	33%
من 35-45 عام	22	22%
من 45 عام فأكثر	17	17%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن (28) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 28% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من 20-25 عام، بينما (33) منهم يمثلون ما نسبته 33% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من 25-35 عام، و (22) منهم يمثلون ما نسبته 22% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من 35-45 عام، وأخيراً، (17) فرد منهم وصلوا إلى (17%) ممن أعمارهم تزيد عن 45 عام.

شكل رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



3-5- أداة الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

أ) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات ، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

1- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس- العمر).

3- القسم الثالث: ويتكون من (14) عبارة، موزعة على محورين أساسية ، والجدول (43-) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (3-4) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
4 عبارات	المحور الأول: درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الحكومية
5 عبارات	المحور الثاني: مستوى كفاءة العمليات الإدارية
5 عبارات	المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية
14 عبارة	الاستبانة

هذا وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي بحيث تقابل كل عبارته قائمه بدائل ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات لبرنامج SPSS ب (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي

جدول رقم (4-5) توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	متوفرة جداً	متوفرة	متوفرة إلى حدما	غير متوفرة	غير متوفرة على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم اعتماد المقياس التطبيقي الآتي؛ من أجل وصف قيم المتوسطات الحسابية، التي تم فيها اعتماد المقياس الخماسي، لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، التي تقيس خمس مستويات:

عدد المستويات = 5، هي: منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً، وعدد الاستجابات في الاستبانة = (5).

وعليه فقد تم تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{مدي التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوي} - \text{العلامة الدنيا}}{5}$$

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \text{مدي التطبيق}$$

لذا، فإن تطبيق المقياس سوف يكون على النحو الآتي:

جدول رقم (4-6) تحديد الاتجاه حسب قيمة المتوسط الحسابي

الفئة	مدي المتوسطات	درجة الموافقة
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8 درجة	غير متوفرة على الإطلاق
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة	غير متوفرة
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 5.4 درجة	متوفرة إلى حدما
الرابعة	من 5.4 إلى أقل من 4.2 درجة	متوفرة
الخامسة	من 4.2 إلى 5 درجة	متوفرة جداً

ب) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم 1) على وبعد أخذ آرائه ، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة ، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم 2).

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (4-7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الأول: درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الحكومية)	
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.745**	1
0.706**	2
0.545**	3
0.783**	4
0.756**	5
0.780**	6
0.679**	7

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (4-7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (4-8) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الثاني: مستوى كفاءة العمليات الإدارية)	
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.692**	1
0.599**	2
0.618**	3
0.789**	4
0.775**	5

(المحور الثاني: مستوى كفاءة العمليات الإدارية)	
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.680**	6
0.625**	7

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (4-8) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (4-9) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

(المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية)	
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.692**	1
0.599**	2
0.618**	3
0.789**	4
0.775**	5
0.680**	6
0.625**	7

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (4-9) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة الدراسة:

تم للتأكد من ثبات أداة للدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول رقم (3-8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (4-10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول: درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الحكومية	4	0.839
المحور الثاني: مستوى كفاءة العمليات الإدارية	5	0.810
المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية	5	0.809
الثبات العام	14	0.904

يتضح من الجدول رقم (4-10) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.904)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3-6- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحياتها للتطبيق، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

1- توزيع الاستبانة.

2- جمع الاستبانات بعد تعبئتها ، وقد بلغ عددها (100) استبانة.

3- مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

3-7- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - 2- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - 3- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
 - 4- استخدام معامل الارتباط بيرسون "person correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.
 - 5- استخدام معامل الفا كرونباخ (cronbacha Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- وبذلك يكون **الفصل الرابع** انتهى، وقد تناول عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وأداتها ومحاورها، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها. وختم هذا الفصل بعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في الفصل الرابع لمعالجة البيانات وتحليلها، والتي تمكن من الوصول إلى النتائج وتفسيرها.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

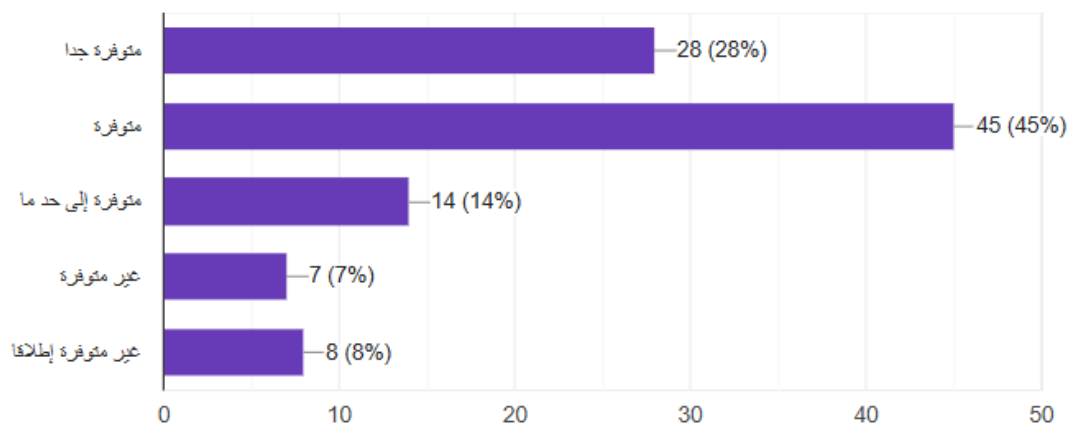
أولاً: ما هي درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

جدول (5-1) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات؟)

النسبة	التكرار	مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات
28%	28	متوفر جداً
45%	45	متوفر
14%	14	متوفر إلى حد ما
7%	7	غير متوفر
8%	8	غير متوفر إطلاقاً
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-1) أن استجابة (8) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة غير متوفرة إطلاقاً حول مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 8%، كما أن استجابة (7) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة غير متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 7%، في حين أن (14) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما حول مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات. بينما أكد ما يقرب من (45) فرد على أن الوزارة تطبق الأنظمة الالكترونية لإدارة المعلومات بنسبة (45%) وأكد (28) أن تطبيق للأنظمة الالكترونية بنسبة (28%) متوفر جداً بالوزارة.

شكل (5-1) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات؟)

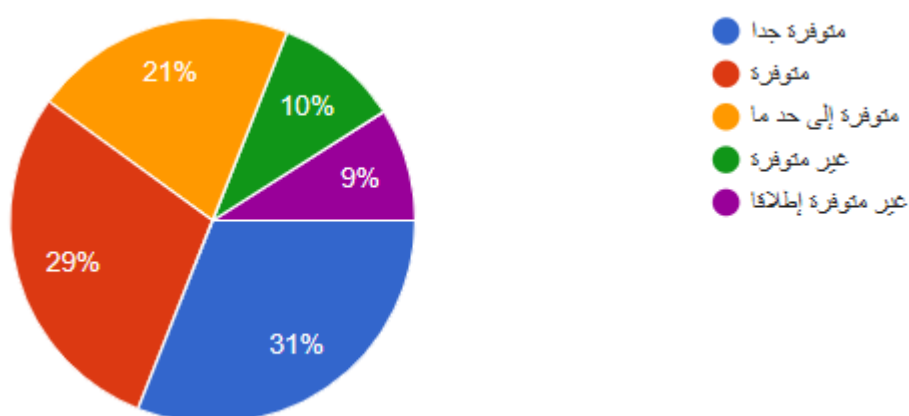


جدول (5-2) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية في الوزارة)

النسبة	التكرار	يتم استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية في الوزارة
31%	31	متوفر جدا
29%	29	متوفر
21%	21	متوفرة إلى حد ما
10%	10	غير متوفرة
9%	9	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-2) أن استجابة (31) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حول استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية بالوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 31%، كما أن استجابة (29) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29%، في حين أن (21) فرد كانت اجاباتهم متوفرة إلى حد ما إلى حد ما حول استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية بالوزارة. بينما أكد ما يقرب من (10) فرد على أن الوزارة تستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية بنسبة (10%) وأكد (9) أن الوزارة لا تطبق التقنيات الحديثة بنسبة (9%) لتكون غير متوفرة على الإطلاق.

شكل (5-2) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية في الوزارة)

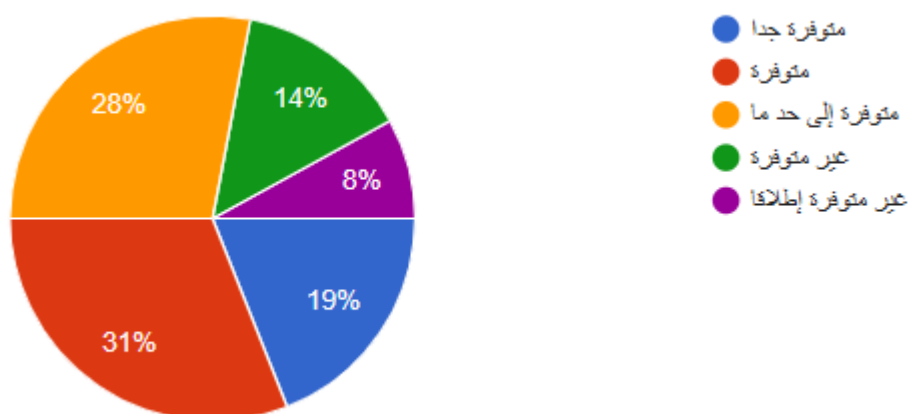


جدول (3-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (توفر الوزارة التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية)

النسبة	التكرار	توفر الوزارة التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية
31%	31	متوفر جدا
29%	29	متوفر
21%	21	متوفرة إلى حد ما
10%	10	غير متوفرة
9%	9	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (3-5) أن استجابة (31) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حول استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية بالوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 31%، كما أن استجابة (29) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29%، في حين أن (21) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما إلى حد ما حول استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية بالوزارة. بينما أكد ما يقرب من (10) فرد على أن الوزارة تستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية بنسبة (10%) وأكد (9) أن الوزارة لا تطبق التقنيات الحديثة بنسبة (9%) لتكون غير متوفرة على الإطلاق.

شكل (3-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (توفر الوزارة التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية)

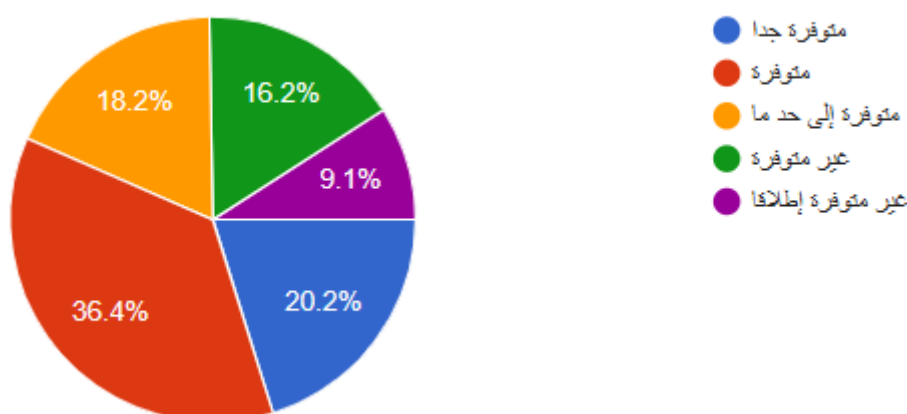


جدول (4-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة)

النسبة	التكرار	هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة
20.2%	20	متوفر جدا
36.4%	36	متوفر
18.2%	18	متوفرة إلى حد ما
16.2%	16	غير متوفرة
9.1%	9	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (4-5) أن استجابة (20) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حول وجود هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 20.2%، كما أن استجابة (36) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 36.4%، في حين أن (21) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما إلى حد ما حول وجود هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة بالوزارة. بينما أكد ما يقرب من (16) فرد على أن الوزارة تمتلك دعم اداري لتطبيق التحول الرقمي بنسبة (16.2%) وأكد (9) أن الوزارة لا تطبق التقنيات الحديثة بنسبة (9.1%) لتكون غير متوفرة على الإطلاق.

شكل (4-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة)



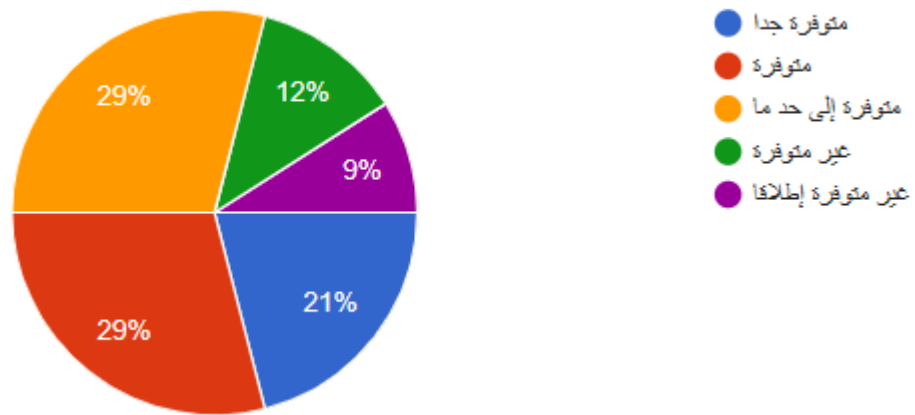
المحور الثاني: مستوى كفاءة العمليات الإدارية

جدول (5-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة)

النسبة	التكرار	يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة
21%	21	متوفر جدا
29%	29	متوفر
29%	29	متوفرة إلى حد ما
12%	12	غير متوفرة
9%	9	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-5) أن استجابة (21) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أنه يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 21%، كما أن استجابة (29) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29%، في حين أن (29) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما إلى حد ما يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة في الوزارة. بينما أكد ما يقرب من (12) فرد على أن الوزارة تقوم بإنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة بنسبة (12%) وأكد (9) أن الوزارة لا تقوم بإنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة بنسبة (9%) لتكون غير متوفرة على الإطلاق.

شكل (5-5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة)

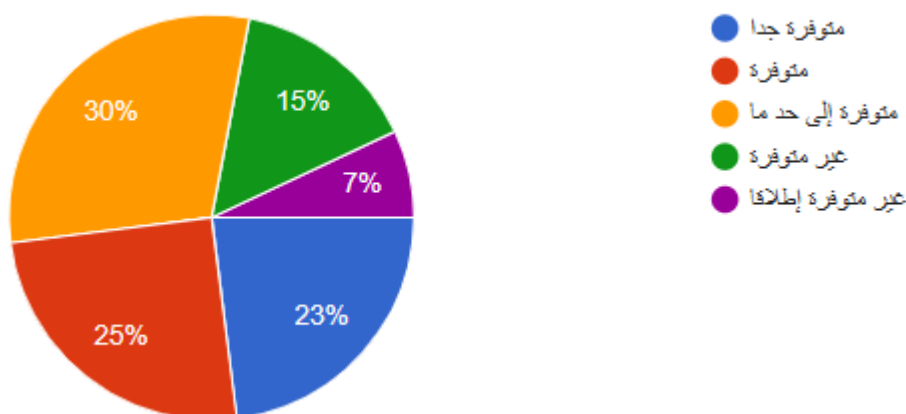


جدول (5-6) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (تتخفيض نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية بالوزارة)

النسبة	التكرار	تتخفيض نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية بالوزارة
23%	23	متوفر جدا
25%	25	متوفر
30%	30	متوفرة إلى حد ما
15%	15	غير متوفرة
7%	7	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-6) أن استجابة (23) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث تتخفيض الأخطاء في الإجراءات الادارية بالوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 23%، كما أن استجابة (25) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29%، في حين أن (25) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما تتخفيض الأخطاء في الإجراءات الادارية في الوزارة. بينما أكد ما يقرب من (30) فرد على أن تتخفيض الأخطاء في الإجراءات الادارية بالوزارة بنسبة (30%) وأكد (15) أن الوزارة تعاني من كثرة الأخطاء الادارية بنسبة (15%).

شكل (5-6) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (تتخفيض نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية بالوزارة)

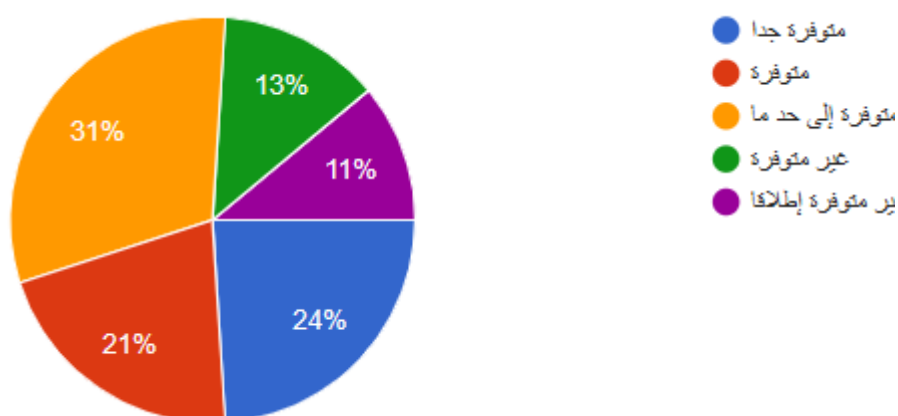


جدول (5-7) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة)

النسبة	التكرار	يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة
24%	24	متوفر جدا
21%	21	متوفر
31%	31	متوفرة إلى حد ما
13%	13	غير متوفرة
11%	11	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-7) أن استجابة (24) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 24%، كما أن استجابة (21) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 21%، في حين أن (31) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بسهولة تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة. بينما أكد ما يقرب من (13) فرد على أن سهولة تتبع المعاملات واتخاذ القرارات بالوزارة غير متوفر بنسبة (13%) وأكد (11) أن الوزارة لا يتوافر بها اطلاقا سهولة تتبع المعاملات واتخاذ القرارات بنسبة (11%).

شكل (5-7) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة)

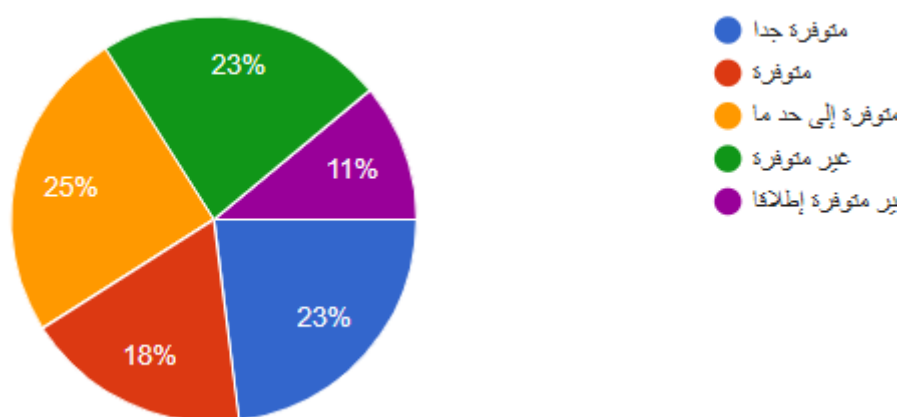


جدول (5-8) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يوجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية)

النسبة	التكرار	يوجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية
23%	23	متوفر جدا
18%	18	متوفر
25%	25	متوفرة إلى حد ما
23%	23	غير متوفرة
11%	11	غير متوفرة إطلاقاً
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-8) أن استجابة (23) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث يوجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية داخل الوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 23%، كما أن استجابة (18) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 18%، في حين أن (25) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بوجود شفافية في سير الإجراءات الإدارية داخل الوزارة. بينما أكد ما يقرب من (23) فرد على أن سهولة تتبع المعاملات واتخاذ القرارات بالوزارة غير متوفر بنسبة (23%) وأكد (11) أن الوزارة لا يوجد بها شفافية في سير الإجراءات الادارية بنسبة (11%).

شكل (5-8) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يوجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية)

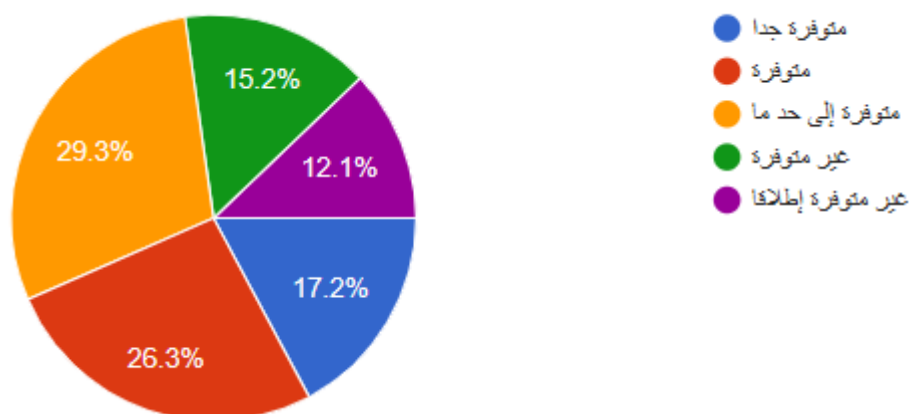


جدول (5-9) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري)

النسبة	التكرار	هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري
17.2%	17	متوفر جدا
26.3%	26	متوفر
29.3%	29	متوفرة إلى حد ما
15.2%	15	غير متوفرة
12.1%	12	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-9) أن استجابة (17) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أن هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 17.2%، كما أن استجابة (26) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 26.3%، في حين أن (29) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بوجود شفافية في سير الإجراءات الإدارية داخل الوزارة. بينما أكد ما يقرب من (15) فرد على أنه لا يوجد رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري بنسبة (15.2%) وأكد (12) أن الوزارة لا يوجد بها شفافية في سير الإجراءات الإدارية بنسبة (12.1%).

شكل (5-9) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري)



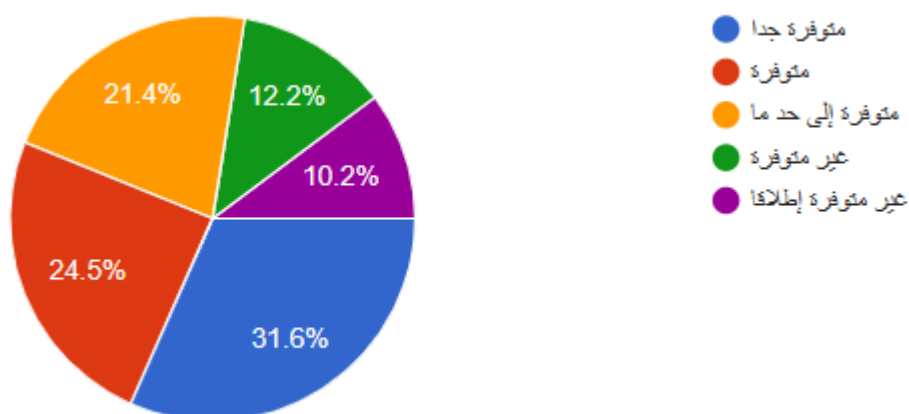
المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية

جدول (5-10) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة)

النسبة	التكرار	ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة
31.6%	31	متوفر جدا
24.5%	24	متوفر
21.4%	21	متوفرة إلى حد ما
12.2%	12	غير متوفرة
10.2%	10	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-10) أن استجابة (31) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أن التحول الرقمي ساهم في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة بمتوسط 31.6%، كما أن استجابة (24) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 24.5%، في حين أن (21) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بمساهمة التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة . بينما أكد ما يقرب من (12) فرد على أنه لا يوجد رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري بنسبة (12.2%) وأكد (10) أن التحول الرقمي لم تسهم في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة بنسبة (10.2%).

شكل (5-10) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة)

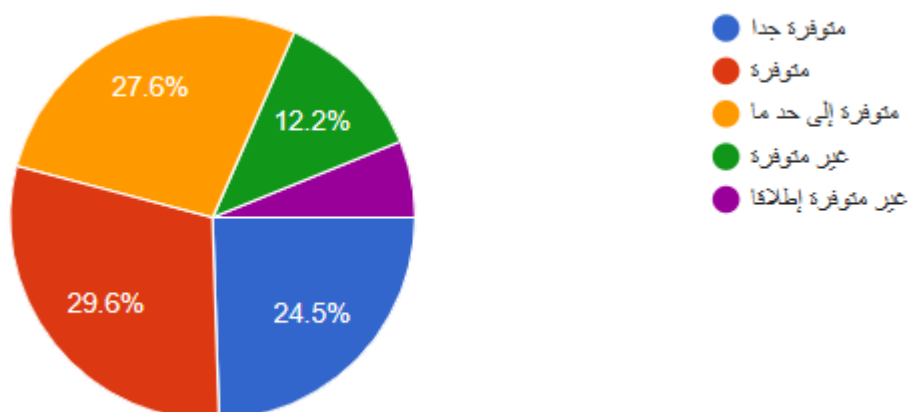


جدول (5-11) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة)

النسبة	التكرار	قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة
24.5%	24	متوفر جدا
29.6%	29	متوفر
27.6%	27	متوفرة إلى حد ما
12.2%	12	غير متوفرة
6.1%	6	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-11) أن استجابة (24) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أن التحول الرقمي قلل من الأخطاء في المعاملات الادارية في وزارة الصحة بمتوسط 24.5%، كما أن استجابة (29) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29.6%، في حين أن (27) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بتقليل التحول الرقمي للأخطاء في المعاملات الادارية. بينما أكد ما يقرب من (12) فرد على أنه لا يوجد رضا عام عن كفاءة الأداء الاداري بنسبة (12.2%) وأكد (6) أن التحول الرقمي لم يقلل من الأخطاء الادارية في العمليات الإدارية في وزارة الصحة بنسبة (6.1%).

شكل (5-11) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة)

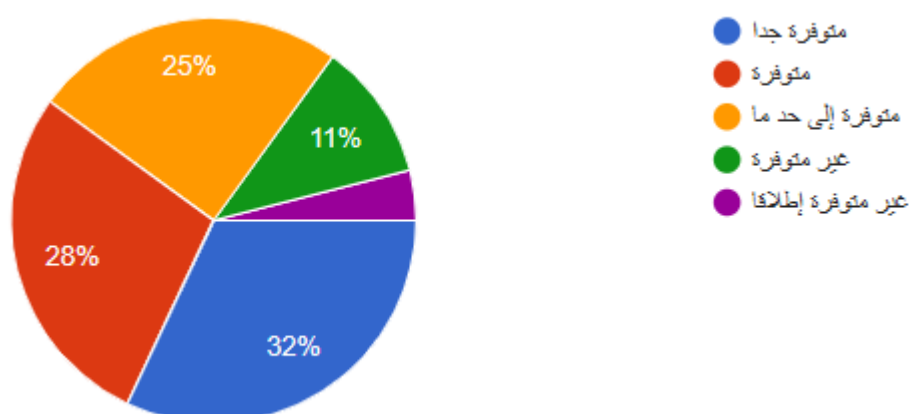


جدول (5-12) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (حسن التحول الرقمي من دقة البيانات المدخلة والمعالجة في الوزارة)

النسبة	التكرار	قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة
32%	32	متوفر جدا
28%	28	متوفر
25%	25	متوفرة إلى حد ما
11%	11	غير متوفرة
4%	4	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-12) أن استجابة (24) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أن التحول الرقمي قلل من الأخطاء في المعاملات الإدارية في وزارة الصحة بمتوسط 24.5%، كما أن استجابة (29) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29.6%، في حين أن (27) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بتقليل التحول الرقمي للأخطاء في المعاملات الإدارية. بينما أكد ما يقرب من (12) فرد على أنه لا يوجد رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري بنسبة (12.2%) وأكد (6) أن التحول الرقمي لم يقلل من الأخطاء الإدارية في العمليات الإدارية في وزارة الصحة بنسبة (6.1%).

شكل (5-12) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (حسن التحول الرقمي من دقة البيانات المدخلة والمعالجة في الوزارة)

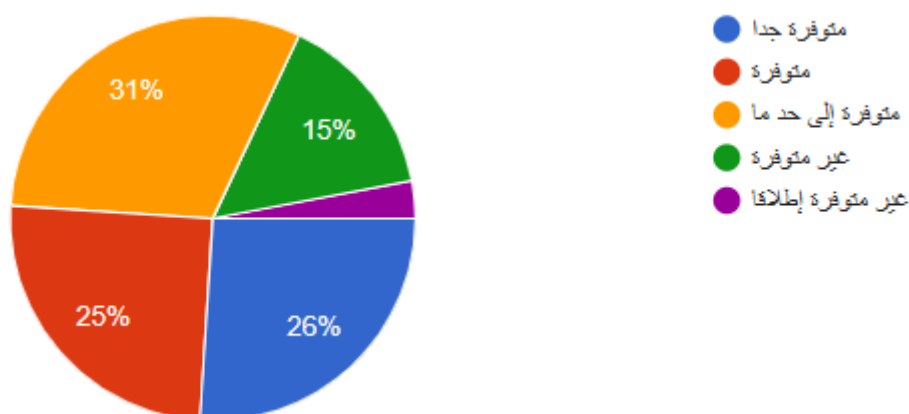


جدول (5-13) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (رفع التحول الرقمي مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة)

النسبة	التكرار	رفع التحول الرقمي مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة
26%	26	متوفر جدا
25%	25	متوفر
31%	31	متوفرة إلى حد ما
15%	15	غير متوفرة
3%	3	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-13) أن استجابة (26) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أن التحول الرقمي عزز مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة بمتوسط 26%، كما أن استجابة (25) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 25%، في حين أن (31) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بأن التحول الرقمي عزز مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة. بينما أكد ما يقرب من (15) فرد على أنه لا يوجد رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري بنسبة (15%) وأكد (3) أن التحول الرقمي عزز مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة في وزارة الصحة بنسبة (3%).

شكل (5-13) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (رفع التحول الرقمي مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة)

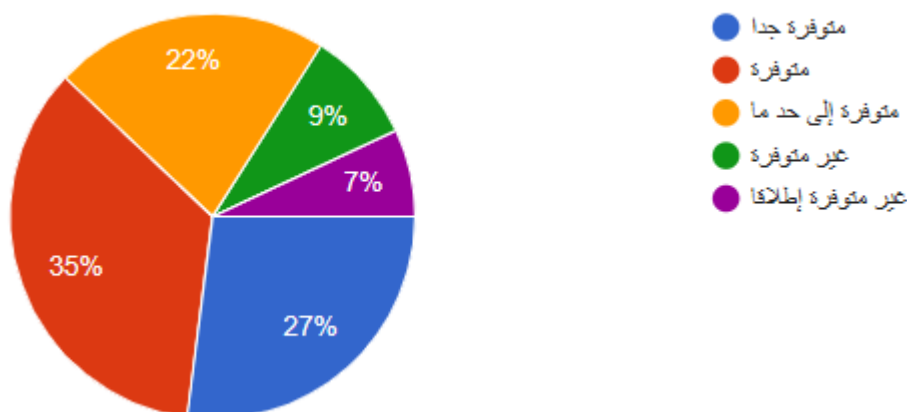


جدول (5-14) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة)

النسبة	التكرار	أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة
27%	27	متوفر جدا
35%	35	متوفر
22%	22	متوفرة إلى حد ما
9%	9	غير متوفرة
7%	7	غير متوفرة إطلاقا
100.0%	100	المجموع

يتضح في الجدول (5-14) أن استجابة (27) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة جدا حيث أن التحول الرقمي حسن جودة الخدمات الادارية بالوزارة بمتوسط 27%، كما أن استجابة (35) أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 35%، في حين أن (22) فرد كانت اجابتهم متوفرة إلى حد ما فيما يتعلق بأن التحول الرقمي عزز مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة. بينما أكد ما يقرب من (9) فرد على أنه لا يوجد رضا عام عن كفاءة الأداء الاداري بنسبة (9%) وأكد (7) أن التحول الرقمي حسن جودة الخدمات الادارية بالوزارة في وزارة الصحة بنسبة (7%).

شكل (5-14) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة)



وبهذا ينتهي الفصل الخامس الذي قُدم فيه عرض تفصيلي لنتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وتنتقل الدراسة إلى الفصل الخامس، الذي يحتوي على ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

نتائج السؤال الأول: أولاً: ما هي درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

أن استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة حول استجابات أفراد الدراسة نحو مدى اعتماد وزارة الصحة على أنظمة الكترونية لإدارة المعلومات بنسبة (45%) ومتوسط (3.96 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على أداة الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

حيث عبر غالبية أفراد العينة عن موافقتهم بأن الوزارة قامت بخطوات فعالة حول رقمنة الأنظمة وإدارة المعلومات بشكل الكتروني ومتكامل فيما يتعلق بالملف الطبي الإلكتروني، وأنظمة إدارة المواعيد، ونظم الموارد البشرية، وغيرها. كما أشار عدد كبير من المشاركين إلى أن استخدام هذه الأنظمة ساهم في تحسين كفاءة العمل، وتسريع الوصول إلى البيانات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات الورقية.

بوجه عام، تعكس استجابات المشاركين رضاهم النسبي عن التحول الرقمي في وزارة الصحة، مع التأكيد على أهمية الاستمرارية في تطوير الأنظمة الإلكترونية، وتعزيز أمن المعلومات، وتكثيف البرامج التدريبية لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأنظمة.

نتائج السؤال الثاني: ما هو مستوى كفاءة العمليات الإدارية بوزارة الصحة السعودية؟

أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة فيما يتعلق بإنجاز المعاملات بشكل سريع داخل الوزارة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 29%، بمتوسط (4.07 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على أداة الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

أشار المشاركون إلى أن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية ساهم في تسريع إجراءات المعاملات الإدارية والفنية، مثل معالجة الطلبات، وتحديث البيانات، وجدولة المواعيد، الأمر الذي انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وسرعة تقديم الخدمات. ومع ذلك، فقد أشار البعض إلى وجود تفاوت في سرعة الإنجاز

بين الإدارات المختلفة، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التكامل وتحسين العمليات التشغيلية في بعض الأقسام.

نتائج السؤال الثالث: ما هو : أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية؟

أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عينة الدراسة جاءت بدرجة متوفرة فيما يتعلق بمساهمة التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة من وجهة نظر بعض موظفي وزارة الصحة بمتوسط 31%، بمتوسط (4.07 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفرة على أداة الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة عبّروا عن موافقتهم على أن مساهمة التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية داخل وزارة الصحة جاءت بدرجة "متوفرة"، وذلك من وجهة نظر بعض موظفي الوزارة وقد أوضح المشاركون أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي واضح في تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام الإدارية، مثل الموافقات، والإجراءات المالية، وإدارة الموارد البشرية. كما ساعدت الأنظمة الإلكترونية في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والدقة في الأداء.

الخاتمة والتوصيات

تناولنا خلال البحث أهم العوامل التي تتعلق بتأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية حيث تناول البحث ماهية التحول الرقمي وأبعاده التنظيمية والبشرية و التقنية. كما ركز البحث على دور رؤية 2030 في تطبيق التحول الرقمي وماهية الكفاءات الإدارية بالوزارة وطرق تطويرها. وناقش البحث واقع الكفاءات الإدارية في وزارة الصحة السعودية ودور التحول الرقمي في عملية تحسين الكفاءات الإدارية.

وتبن من خلال النتائج أنه من الضروري إجراء برامج إدارة تغيير لتوعية الموظفين بأهداف التحول الرقمي والقيام بتقديم برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الكوادي فيما يتعلق بالأدوات الرقمية مثل استخدام المنصات الصحية وتكنولوجيا المعلومات وأدوات تحليل البيانات. كما يجب العمل على تعزيز التدريب والتطوير: تنظيم برامج تدريبية دورية للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية.

5-3- توصيات الدراسة و مقترحات للدراسات المستقبلية:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تعزيز الحوكمة المؤسسية لإدارة التحول الرقمي؛ فعلى وزارة الصحة أن تعمل على تطوير هيكل حوكمة أكثر وضوحاً من خلال مجالس ولجان تنفيذية مشتركة من أجل مراقبة نجاح تنفيذ مشروعات التحول الرقمي.
- يجب على وزارة الصحة إنشاء مكتب إدارة استراتيجيات التحول لضمان التعاون بين الوحدات المختلفة ومعالجة التدخلات واستغلال الموارد بشكل أكثر فعالية.
- يجب على وزارة الصحة أن تقوم ببناء نموذج عمليات مبسط باستخدام التحول الرقمي لتعزيز الكفاءات مثل أتمتة تسجيل المواعيد والمعاملات الإدارية.
- يجب على الوزارة اعتماد منصات تحليل ذكية في مركز القيادة الوطني لدعم صناعة القرارات التي تقوم على البيانات وتحسين استجابة الوزارة.
- استخدام لوحات معلومات تشغيلية في الوقت الحالي لمراقبة مؤشرات الأداء الإداري.
- تحسين البنية التحتية: الاستثمار في تحديث الأنظمة التقنية والبنية التحتية.
- تطوير الأنظمة الإلكترونية: تحسين وتبسيط الأنظمة المستخدمة لتسهيل الوصول إليها واستخدامها.
- تعزيز الأمن السيبراني: وضع استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات الصحية.
- تشجيع الابتكار: خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

المراجع

- عبودي، زيد منير (2021): أساليب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- عزام، محسن عبید عبد الغفار؛ الخولي، أسامه عبدالمنعم (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداة الإدارة الضريبية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.
- القرعاوي، حياة بنت محمد (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع.
- البياص، عبدالرؤوف علي؛ والمنتصر، هلال هدية (2021). نظام الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق الكفاءة الإدارية في الهيئة العامة للمعلومات. مجلة الجامعي.
- الدلح، فيصل خالد مرزوق (2021). تصور اداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي.
- العتيبي، س. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة. 123-138, 37(2), <https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>
- الحسيني، ع. ب.، & أبو عنزه، أ. (2024). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي وفق رؤية المملكة 2030. المجلة الدولية للعلوم المالية والاقتصادية. 11-30, 3(10), <https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/10/the-impact-of-digital-transformation-on-achieving-development-goals-in-the-government-sector-according-to-the-kingdoms-vision-2030/>
- الشهري، ر.، & الشعلان، إ. ع. (2025). أثر التحول الرقمي على تسهيل الخدمات للمستفيدين في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة الدولية للتنمية. 17-32, 14(1), https://journals.ekb.eg/article_409761_0.html
- جاد يوسف، م. س.، فراج، س. س.، & عبد العال، ر. أ. (2023). تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري: تجارب دولية مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية https://jces.journals.ekb.eg/article_324018.html. 121-138, 13(1),
- الحسيني، ع. ب.، & أبو عنزه، أ. (2024). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي وفق رؤية المملكة 2030. المجلة الدولية للعلوم المالية والاقتصادية. 11-30, 3(10),

<https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/10/the-impact-of-digital-transformation-on-achieving-development-goals-in-the-government-sector-according-to-the-kingdoms-vision-2030/>

الشهري، ر.، & الشعلان، إ. ع. (2025). أثر التحول الرقمي على تسهيل الخدمات للمستفيدين في المؤسسات الحكومية السعودية *المجلة الدولية للتنمية*. 17–32. 14(1), https://journals.ekb.eg/article_409761_0.html

جاد يوسف، م. س.، فراج، س. س.، & عبد العال، ر. أ. (2023). تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري: تجارب دولية *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية* https://jces.journals.ekb.eg/article_324018.html. 13(1), 121–138.

المراجع الأجنبية:

Abubakari, A. R., Inusah, M., & Abdulai, A. A. (2023). The Effects of Information Communication Technology on Administrative Efficiency of Tamale Technical University. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(5), 394-417

Biryuk, D. (2023). Digital Transformation of Public Administration in the Higher Education System. *SSRN*, 1- 4

Abstract

Although digital technologies are important and essential for enabling development and innovation in service delivery, it is crucial to measure the impact of digital transformation on the efficiency of administrative processes, as well as the quality of services and interactions. This study aims to examine the impact of digital transformation on the efficiency of administrative operations and the quality of services and interactions in the Saudi governmental sector, specifically within the Saudi Ministry of Health. Through an applied study conducted at the Ministry of Health, the research employed a descriptive analytical methodology and relied on a questionnaire as a data collection tool. The sample consisted of 100 employees working at the Ministry. The study found a statistically significant effect, at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$), of the availability of digital transformation elements and requirements—including strategic vision, qualified human resources, technical infrastructure, devices and tools, communication networks, and information security—on service quality dimensions such as responsiveness, assurance, and reliability. However, no statistically significant differences were found at the same significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the average responses of the sample regarding the impact of digital transformation on overall service quality. Based on the results, the study recommends increasing the Ministry of Health's attention to providing training programs that help improve employee performance. Additionally, the Ministry should enhance its commitment to continuously updating technical plans and regularly maintaining devices to avoid malfunctions and to better leverage modern electronic systems.

Keywords: Digital Transformation, Government Services, Service Quality, Saudi Ministry of Health.

الملحقات: الاستبيان

عزيزتي/عزيزي المشارك/ة،

هذا الاستبيان جزء من دراسة أكاديمية لرسالة ماجستير بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية". نأمل في تعبئته بكل موضوعية وصدق، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة.

البيانات الشخصية

العمر:

() من 20 - 25 عام

() من 25 - 35

() من 35 - 45

() من 45 فأكثر

الجنس:

() ذكر

() أنثى

الحالة الاجتماعية

() أعزب

() متزوج

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الاختيار الذي يعرب عن درجة موافقتك لكل عبارة من العبارات التالية

العبارات	متوفرة جدا	متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة إطلاقا
المحور الأول: درجة تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الحكومية					
1					تعتمد وزارة الصحة على أنظمة إلكترونية لإدارة المعلومات.
2					يتم استخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمات الإدارية في الوزارة
3					توفر الوزارة التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية
4					هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في الوزارة

العبارات	متوفرة جدا	متوافرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة إطلاقا
المحور الثاني: مستوى كفاءة العمليات الإدارية					
1					يتم إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة داخل الوزارة
2					تتخفف نسبة الأخطاء في الإجراءات الإدارية بالوزارة
3					يسهل تتبع المعاملات واتخاذ القرارات داخل الوزارة
4					توجد شفافية في سير الإجراءات الإدارية
5					هناك رضا عام عن كفاءة الأداء الإداري

العبارة	متوفرة جدا	متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة إطلاقا
المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية					
1					ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية في وزارة الصحة
2					قلل التحول الرقمي من الأخطاء في المعاملات الإدارية داخل الوزارة
3					حسن التحول الرقمي من دقة البيانات المدخلة والمعالجة في الوزارة
4					رفع التحول الرقمي مستوى الشفافية في الإجراءات بالوزارة
5					أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة