

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة  
2030

اسم الطالب  
زياد فالح البلوي

الرقم الجامعي  
232000220

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. مشارك عبدالرحيم نادر  
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.....                     | 5  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....         | 5  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....       | 6  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                     | 7  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....               | 7  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....             | 7  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                    | 8  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                    | 8  |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة.....                    | 9  |
| 1.7.   | نموذج الدراسة.....                     | 10 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة.....                    | 10 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية.....                 | 12 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح.....              | 13 |
|        | المراجع:.....                          | 15 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في القرن الحادي والعشرين، أصبح التحول الرقمي أحد العناصر الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد عملية تكنولوجية تقتصر على استخدام أنظمة المعلومات الحديثة، بل أصبح نهجاً متكاملاً يهدف إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية والوظائف المؤسسية لتحقيق كفاءة أعلى وجودة أفضل في تقديم الخدمات. ويُعرف التحول الرقمي في السياق المؤسسي على أنه استخدام التقنيات الرقمية لتغيير أساليب العمل، وتطوير العمليات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة (جاد، 2023).

في المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي محوراً أساسياً في استراتيجيات التنمية الوطنية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنوع مصادر الاقتصاد، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية والكفاءة في القطاع العام. وتؤكد الرؤية على أهمية اعتماد التكنولوجيا الرقمية كوسيلة لتعزيز الفاعلية المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة، بما يضمن تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الحكومية وتسهيل الإجراءات الإدارية. كما تسعى الرؤية إلى بناء حكومة ذكية قادرة على الابتكار، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات الحديثة (عبدالعليم، 2025).

تتسم العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالعديد من الخصائص التي تجعلها عرضة للتحديات التقليدية مثل البطء في إنجاز المعاملات، والبيروقراطية، وقلة المرونة، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. لذا، يأتي التحول الرقمي كحل عملي لمواجهة هذه التحديات، حيث يعمل على إعادة تصميم الإجراءات الإدارية لتصبح أكثر تكاملاً وفاعلية، ويساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، وتعزيز مراقبة الأداء، وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية، ليس فقط من منظور تحسين الأداء، وإنما أيضاً من منظور تحقيق أهداف استراتيجية وطنية راسخة في رؤية 2030 (Dobrolyubova، 2021).

وتعكس هذه الدراسة اهتماماً متزايداً بفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في السياق الحكومي، وتسلط الضوء على مدى قدرة التكنولوجيا على إحداث تغيير نوعي في أداء المؤسسات الحكومية، بما يعزز مستوى الخدمة المقدمة

للمواطنين والمستفيدين. كما تهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق التحول الرقمي، والعوائق المحتملة التي قد تواجهها المؤسسات في سياق التنفيذ، بما يمكن أن يشكل مرجعية علمية للممارسين وصانعي القرار في تطوير سياسات التحول الرقمي بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030.

## 1.2. مشكلة الدراسة

يشكل التحول الرقمي اليوم محورًا رئيسيًا في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الحكومات حول العالم، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، للتحول الرقمي باعتباره أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك عدة تحديات ومشكلات تبرز على مستويات مختلفة، الأمر الذي يجعل من الضروري دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الإمكانيات الرقمية المتاحة لدى المؤسسات الحكومية والقدرة الفعلية على تطبيق هذه الإمكانيات لتحقيق تحسين ملموس في كفاءة العمليات الإدارية. فبالرغم من التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، فإن المؤسسات الحكومية ما زالت تواجه صعوبات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، والمهارات البشرية، والثقافة التنظيمية، والآليات التنفيذية، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأثر المتوقع من تطبيق الحلول الرقمية. ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة هذه التحديات، وقياس مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية، وتحديد الاستراتيجيات الأمثل للتغلب عليها بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 (Guergah، 2026).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تبرز فجوات واضحة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية. فمعظم الدراسات ركزت على التحول الرقمي بشكل عام أو على القطاعات الاقتصادية الخاصة، دون التطرق بشكل محدد إلى المؤسسات الحكومية السعودية والسياق المحلي لرؤية المملكة 2030. كما أن هناك ندرة في الأطر النظرية التي تربط

بين التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة الإدارية بشكل شامل، بحيث تشمل جميع أبعاد الأداء المؤسسي مثل سرعة إنجاز المعاملات، جودة الخدمات، فعالية اتخاذ القرار، ورضا المستفيدين.

معظم الدراسات السابقة اعتمدت على نماذج عامة للتحول الرقمي دون مراعاة الخصائص الثقافية والإدارية للمؤسسات الحكومية في السعودية، بما في ذلك الهياكل البيروقراطية المعقدة وطبيعة العمليات الروتينية، مما أدى إلى صعوبة تعميم النتائج وتطبيقها على السياق المحلي. هذا يبرز الحاجة إلى تطوير دراسة منهجية تأخذ في الاعتبار الأبعاد الخاصة بالمؤسسات الحكومية السعودية وتحدد العلاقة الدقيقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في ضوء المتطلبات الاستراتيجية لرؤية 2030 (Saleh Z Alshehri، 2025).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، توجد فجوات ملموسة تتعلق بضعف الاستفادة العملية من التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. على الرغم من الاستثمار الكبير في البنية التحتية الرقمية والمنصات الذكية، إلا أن تطبيق التكنولوجيا غالبًا ما يواجه عقبات مثل نقص التدريب الكافي للكوادر البشرية، مقاومة التغيير التنظيمي، غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة، وضعف متابعة الأداء وقياس أثر التحول الرقمي على النتائج الفعلية للعمليات الإدارية.

كما أن معظم المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية لم تُقَيَّم بشكل منهجي من حيث أثرها على كفاءة العمل، سواء على مستوى سرعة إنجاز الإجراءات أو جودة الخدمات المقدمة أو مستوى رضا المستفيدين. هذا النقص في التقييم العملي يجعل من الصعب استخلاص استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الإداري الرقمي. وعليه، فإن دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية تمثل محاولة لسد هذه الفجوة التطبيقية، من خلال تقديم تحليل دقيق يربط بين التكنولوجيا والأداء الإداري، ويسهم في توجيه الجهود الحكومية نحو تحقيق أهداف رؤية 2030 بشكل أكثر فعالية وموضوعية (Hasan، 2024).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في المساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، خصوصًا في السياق السعودي الذي يشهد تحولات استراتيجية عميقة في ضوء رؤية المملكة 2030. فالدراسات السابقة ركزت غالبًا على التحول الرقمي في القطاعات الاقتصادية الخاصة أو تناولت أثره بشكل عام دون التركيز على الأبعاد الدقيقة للكفاءة الإدارية في القطاع الحكومي. ومن هذا المنطلق، توفر هذه الدراسة إطارًا مفاهيميًا ومنهجيًا يربط بين عناصر التحول الرقمي – مثل تبني التقنيات الحديثة، إدارة البيانات، وتطوير نظم المعلومات – وبين مؤشرات الكفاءة الإدارية كسرعة إنجاز الإجراءات، جودة الخدمات، وفعالية اتخاذ القرار. كما تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بفهم العلاقة بين التطوير الرقمي والأداء المؤسسي في البيئة الحكومية السعودية، بما يمكن الباحثين والأكاديميين من تطوير نماذج تحليلية مستقبلية ودعم الدراسات المقارنة بين المؤسسات الحكومية محليًا وإقليميًا وعالميًا (Zygiaris, 2023).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم رؤى وإرشادات عملية لصانعي القرار في المؤسسات الحكومية السعودية حول كيفية تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. فبينما تسعى رؤية المملكة 2030 إلى بناء حكومة ذكية تقدم خدمات عالية الجودة وتحقق رضا المستفيدين، فإن هذا الهدف يحتاج إلى أدوات عملية لتقييم تأثير التقنيات الرقمية على الأداء المؤسسي. ومن خلال تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية، تستطيع المؤسسات التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق التكنولوجيا، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح المبادرات الرقمية مثل البنية التحتية، المهارات البشرية، والثقافة التنظيمية. وبالتالي، توفر الدراسة قاعدة معرفية تساعد في تصميم سياسات واستراتيجيات تطويرية عملية تسهم في رفع جودة الخدمات الحكومية، تقليل البيروقراطية، وتحسين سرعة وفعالية الأداء الإداري بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030 الطموحة (AlMarzouq, 2025).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### التساؤل الرئيسي:

- ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

##### الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة على سرعة إنجاز العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية؟
2. ما مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين؟
3. كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية؟
4. ما العلاقة بين مستوى التدريب والمهارات الرقمية للعاملين وكفاءة العمليات الإدارية؟
5. ما العوائق التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي:

- تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

##### الأهداف الفرعية:

1. قياس تأثير استخدام التقنيات الرقمية على سرعة وكفاءة إنجاز الإجراءات الإدارية.
2. تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستخدمين.
3. دراسة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين فعالية اتخاذ القرار الإداري.
4. تحليل العلاقة بين مستوى التدريب الرقمي للموظفين وكفاءة العمليات الإدارية.
5. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

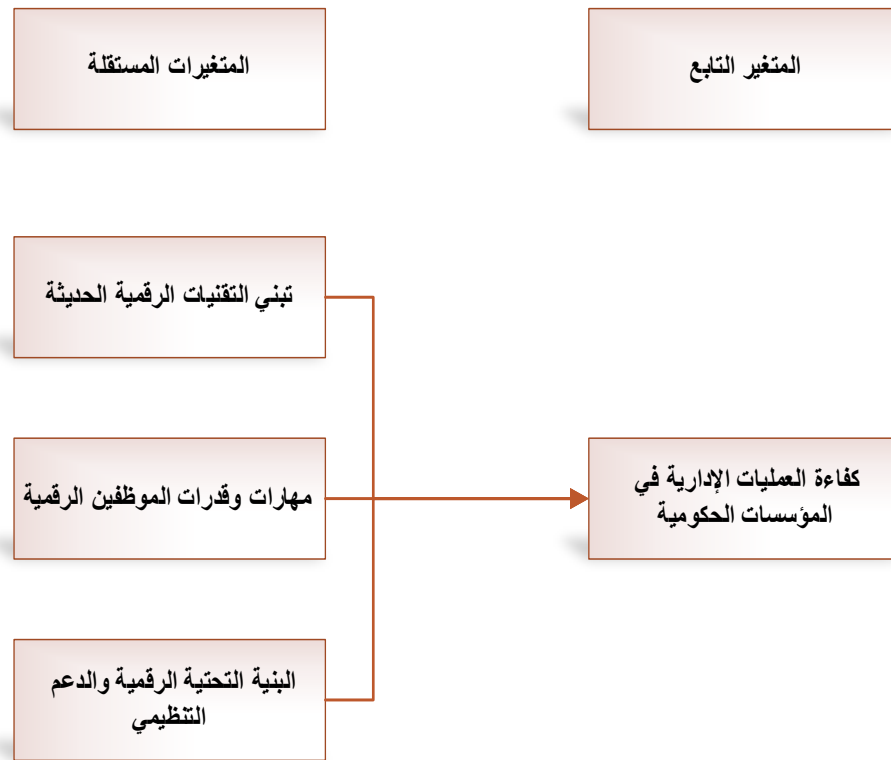
### الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير إيجابي وملحوس للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

### الفرضيات الفرعية:

1. استخدام التقنيات الرقمية الحديثة يزيد من سرعة وكفاءة إنجاز العمليات الإدارية.
2. التحول الرقمي يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3. تطبيق التحول الرقمي يعزز فعالية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الحكومية.
4. ارتفاع مستوى التدريب الرقمي للموظفين مرتبط بتحسين كفاءة العمليات الإدارية.
5. وجود معوقات تنظيمية أو تقنية يحد من تحقيق الأثر الكامل للتحويل الرقمي على العمليات الإدارية.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي باعتباره الأنسب لفهم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تقديم بيانات موضوعية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح للباحث بتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بدقة. ويتيح هذا المنهج اختبار الفرضيات العلمية ومعرفة مدى قوة تأثير كل متغير مستقل، مثل تبني التقنيات الرقمية الحديثة، مهارات الموظفين الرقمية، والبنية التحتية الرقمية والدعم التنظيمي، على كفاءة العمليات الإدارية. كما أن المنهج الكمي يساعد على استخراج نتائج قابلة للتعميم، بما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة العلمية ويحقق استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في سياق المؤسسات الحكومية السعودية.

## - مجتمع الدراسة وعينتها

يتحدد مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية التي بدأت أو تطبق برامج التحول الرقمي، نظرًا لأنهم يمثلون المصدر الأكثر مباشرة وموثوقية لجمع البيانات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على العمليات الإدارية. وقد تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفئات الوظيفية داخل هذه المؤسسات، بما يعكس تنوع الخبرات والقدرات الرقمية لدى الموظفين. ويهدف تصميم العينة بهذه الطريقة إلى توفير قاعدة بيانات شاملة تسمح بإجراء التحليل الإحصائي بشكل دقيق وموضوعي، كما يساعد على اختبار الفرضيات المطروحة والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة حول العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

## - أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبيانات المهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لتغطية جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل دقيق. تحتوي الاستبيانات على أسئلة مقننة ومقاييس ليكرت، تهدف إلى قياس وجهات نظر الموظفين حول تبني التقنيات الرقمية الحديثة، مهاراتهم الرقمية، مدى كفاية البنية التحتية والدعم التنظيمي، بالإضافة إلى مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية مثل سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمات وفعالية اتخاذ القرار. وقد تم التأكد من صلاحية هذه الأدوات من خلال مراجعتها من قبل خبراء في مجال الإدارة والتحول الرقمي، واختبار موثوقيتها إحصائيًا لضمان دقة النتائج وموثوقية البيانات المستقاة منها.

## - أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، يتم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية الحديثة، مثل برنامج SPSS، من أجل تطبيق التحليلات الكمية المختلفة. يشمل ذلك التحليل الوصفي لفهم توزيع البيانات والخصائص الأساسية للعينة، وتحليل الترابط لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد مدى قوتها واتجاهها، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار لتقدير أثر كل متغير مستقل على كفاءة العمليات الإدارية واختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. وتتيح هذه الأساليب تقديم نتائج دقيقة وموضوعية، تساعد في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، كما تدعم صياغة توصيات علمية عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات الحكومية بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية الركيزة العملية لهذه البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات حقيقية من المؤسسات الحكومية السعودية التي تطبق أو بدأت في تبني برامج التحول الرقمي، وذلك لفهم أثر هذه البرامج على كفاءة العمليات الإدارية. وتتيح الدراسة الميدانية التحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث من خلال الاستناد إلى آراء وتجارب الموظفين الفعليين الذين يشاركون بشكل مباشر في العمليات الإدارية الرقمية. ويعتمد هذا الجانب من الدراسة على منهجية كمية دقيقة تتيح قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل موضوعي، وإجراء تحليل إحصائي يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في الواقع العملي.

تم تصميم الدراسة الميدانية بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المؤسسات الحكومية، مع مراعاة توزيع العينة على المستويات الإدارية المختلفة والفئات الوظيفية المتنوعة لضمان تمثيل كامل للمجتمع المستهدف. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانات مهيكلت تحتوي على أسئلة مغلقة ومقاييس ليكرت لقياس وجهات نظر الموظفين حول تبني التقنيات الرقمية، مهاراتهم الرقمية، جودة البنية التحتية الرقمية، مدى الدعم التنظيمي، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الإداري مثل سرعة إنجاز الإجراءات، جودة الخدمات، وفعالية اتخاذ القرار. وتم التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحياتها العلمية من خلال مراجعتها من قبل خبراء في مجالات الإدارة والتحول الرقمي، وإجراء اختبار أولي على عينة صغيرة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها قبل تعميمها على العينة الرئيسية.

تهدف الدراسة الميدانية أيضاً إلى التعرف على العوائق والتحديات العملية التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق التحول الرقمي، بما في ذلك المشكلات التقنية، ومحدودية مهارات الموظفين، ومقاومة التغيير التنظيمي، ونقص الدعم المؤسسي. كما تسعى إلى تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي وقياس مدى تأثيرها الفعلي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية. ومن خلال هذا النهج، توفر الدراسة الميدانية قاعدة بيانات عملية تمكن الباحث من اختبار الفرضيات العلمية، وتقديم توصيات تطبيقية علمية تساعد صانعي القرار في تصميم استراتيجيات تحول رقمي ناجحة تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الحكومية.

## 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 وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

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

## المراجع:

### - المراجع العربية

- جاد, ي. م. (2023). تأثير سياسة التحول الرقمي والحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والحد من الفساد الإداري: تجارب دولية . Retrieved from [https://search.mandumah.com/Record/1444928?utm\\_source](https://search.mandumah.com/Record/1444928?utm_source)
- عبدالعليم, ر. ع. (2025). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_455914\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_455914_0.html)

### - المراجع الأجنبية

- Asif Hasan .(2024) .Examining the drivers and barriers to adoption of e-government services in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/jidt/article/1/2/139/1235953/Examining-the-drivers-and-barriers-to-adoption-of>
- Elena Dobrolyubova .(2021) .Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/351572988\\_Measuring\\_Outcomes\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Public\\_Administration\\_Literature\\_Review\\_and\\_Possible\\_Steps\\_Forward](https://www.researchgate.net/publication/351572988_Measuring_Outcomes_of_Digital_Transformation_in_Public_Administration_Literature_Review_and_Possible_Steps_Forward)
- Ibtissam Guergah .(2026) .Digital Transformation and Its Impact on Public Policy-Making in Arab States . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/400060926\\_Digital\\_Transformation\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Public\\_Policy-Making\\_in\\_Arab\\_States](https://www.researchgate.net/publication/400060926_Digital_Transformation_and_Its_Impact_on_Public_Policy-Making_in_Arab_States)
- Mohammad AlMarzouq .(2025) .Digital Transformation in the IS field: GREAT Research Opportunities in Saudi Arabia and the Gulf Cooperation Council Countries . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/392872871\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_IS\\_field\\_GREAT\\_Research\\_Opportunities\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_and\\_the\\_Gulf\\_Cooperation\\_Council\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/392872871_Digital_Transformation_in_the_IS_field_GREAT_Research_Opportunities_in_Saudi_Arabia_and_the_Gulf_Cooperation_Council_Countries)
- Natalia Beloff, Martin White Saleh Z Alshehri .(2025) .Digital Transformation in Saudi Public Universities: A Novel Framework for Adoption Drivers and Impact Analysis . تم الاسترداد من [https://annals-csis.org/Volume\\_43/drp/8917.html](https://annals-csis.org/Volume_43/drp/8917.html)

Sotirios Zygiaris .(2023) .The journey from e-government to digital transformation: the case of Saudi Arabia .تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/366769522\\_The\\_journey\\_from\\_e-government\\_to\\_digital\\_transformation\\_the\\_case\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/366769522_The_journey_from_e-government_to_digital_transformation_the_case_of_Saudi_Arabia)