

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## التحول الرقمي وأثره على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية

أسم الطالب  
222001390  
هدى محمد عاتق باعزب.

المشروع النهائي- 2 كلية الإدارة- جامعة  
ميدأوشن

إشراف  
عبد الرحيم نادر د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦- الفصل الدراسي الاول

## مستخلص الدراسة

**الهدف:** تهدف الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي، مع دراسة حالة المملكة العربية السعودية كنموذج يوضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والإدارة العامة، إضافة إلى دراسة المبادرات الرقمية في القطاع الحكومي السعودي. كما تم الاستناد إلى تقارير رسمية ومؤشرات أداء لقياس مدى انعكاس التحول الرقمي على كفاءة الأداء وجودة الخدمات.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها هو وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وارتفاع كفاءة الإدارة العامة وإيضاً إسهام المبادرات الرقمية في تقليل الإجراءات الروتينية وتسريع إنجاز المعاملات وكذلك تحسن مستوى الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمات الحكومية أيضاً أهمية تأهيل الكوادر البشرية لضمان استدامة التحول الرقمي.

**التطبيقات والأهمية:** تنبع أهمية الدراسة من إبراز دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية وتقليل التكاليف. وتطبيقاً، تؤكد الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، مع وضع مؤشرات أداء لقياس أثر التحول الرقمي وضمان استدامة نتائجه.

### الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الإدارة العامة، الكفاءة الإدارية، الحكومة الإلكترونية، الدول النامية، رؤية المملكة 2030

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 10 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 11 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 13 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 13 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 14 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 15 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 16 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 16 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 17 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 17 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 18 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 18 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 19 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 20 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 21 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 21 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 21 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 22 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 22 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 22 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 23 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 24 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 24 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 24 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 25 | قائمة المراجع                                                |
| 26 | الملاحق                                                      |

|                     |         |
|---------------------|---------|
|                     |         |
| نموذج الدراسة       | شكل - ١ |
| ملخص منهجية الدراسة | شكل - 2 |
| تصميم منهجية البحث  | شكل - 3 |

## شكر وتقدير

أنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً بإدارتها الكريمة وعمادة كلية الإدارة، على ما تبذله من جهود مميزة في توفير بيئة تعليمية محفزة تسهم في تنمية قدرات الطلبة علميًا وعمليًا، وتدعم مسيرتهم الأكاديمية بكل اهتمام ورعاية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، لما قدموه لنا من علم نافع وتوجيه صادق طوال سنوات الدراسة، فقد كان لهم الأثر الكبير في صقل معارفنا وتنمية مهارتنا.

ويسعدني أن أخص بالشكر والتقدير مشرف هذا البحث الدكتور عبد الرحيم نادر ، لما قدمه من دعم مستمر، وتوجيهات قيّمة، وملاحظات علمية ببناءة كان لها دور أساسي في تطوير هذا العمل وإخراجه بالشكل اللائق. فله مني كل الامتنان والتقدير على سعة صدره وحرصه الدائم على الإرشاد والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي كلمة تشجيع أو دعماً خلال فترة إعداد هذا المشروع، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والتقدم.

## الاهداء

لى الصرح العلمي الذي احتضن طموحي، وفتح أمامي آفاق المعرفة  
إلى جامعة ميدأوشن، التي كانت لي أكثر من مجرد مؤسسة تعليمية، بل بيئة علمية راقية دعمت تطوري  
الفكري وأسهمت في بناء شخصيتي الأكاديمية.  
إلى إدارتها الكريمة ومسؤوليها، الذين يبذلون جهودًا متواصلة للارتقاء بمستوى الجامعة  
وتعزيز مكانتها العلمية، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تسهم في إعداد كوادر مؤهلة قادرة  
على العطاء والتميز.  
إلى دكاترة الجامعة الأفاضل، الذين أثروا مسيرتي بعلمهم وخبراتهم، وقدموا  
لنا خلاصة تجاربهم ومعارفهم بكل إخلاص ومهنية، فكان لتوجيهاتهم ونقاشاتهم العلمية أثر بالغ في  
توسيع مداركي وتعميق فهمي لمجالي الأكاديمي.  
وإلى مشرفي الكريم الدكتور عبد الرحيم نادر، الذي كان لدعمه وملاحظاته العلمية الدقيقة وتوجيهاته  
البناءة الدور الأكبر في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة اللائقة، فله مني خالص الامتنان والتقدير.  
وإلى كل من كان له أثر إيجابي في هذه الرحلة العلمية، وأسهم في دعمي وتشجيعي حتى إتمام هذا العمل.  
أهدي هذا البحث تقديرًا وعرفانًا لكل من كان جزءًا من هذه المسيرة، راجية أن يكون ثمرة جهد  
صادق وخطوة موفقة في مسيرتي العلمية والعملية.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث تحولاً جذرياً في أساليب الإدارة والخدمات العامة، مدفوعاً بالتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وهو ما يُعرف بـ التحول الرقمي. لم يعد هذا التحول مجرد خيارٍ استراتيجي للدول، بل أصبح ضرورة حتمية لتحقيق الكفاءة، والشفافية، والاستدامة في الأداء الحكومي. وفي ظل هذا الواقع الجديد، تسعى الدول النامية إلى اللحاق بركب الثورة الرقمية لما لها من دورٍ محوري في إعادة تشكيل منظومات العمل الإداري، وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

إن التحول الرقمي في الإدارة العامة لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يمتد ليشمل تغييراً شاملاً في الثقافة الإدارية، والهياكل التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار. فهو يمثل نقلة نوعية من البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة الذكية المعتمدة على البيانات، والمساءلة، وسرعة الإنجاز. ومع ذلك، تواجه الدول النامية تحديات متعددة في هذا المسار، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الكفاءات التقنية، وتفاوت الوعي الرقمي بين العاملين في القطاع العام.

وتبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية — ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تبنت رؤية طموحة للتحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030 — من أجل فهم مدى فاعلية هذا التحول في تحسين كفاءة الأداء الحكومي، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز رضا المواطنين، وبناء مؤسسات قادرة على مواكبة متطلبات التنمية المستدامة.

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أبعاد التحول الرقمي وأثره المباشر وغير المباشر في تطوير كفاءة الإدارة العامة، واستكشاف التحديات والفرص التي تواجه الدول النامية في سعيها نحو بناء حكومات وقيمة فعالة وعصرية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية لتطوير الإدارة العامة في مختلف دول العالم، إلا أن العديد من الدول النامية ما زالت تواجه صعوبات في تحقيق الاستفادة القصوى من هذا التحول. فبينما نجحت بعض الدول المتقدمة في توظيف التقنيات الرقمية لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والفاعلية، لا تزال الدول النامية تسير بخطى متباينة بسبب التحديات المرتبطة بالبنية التحتية التقنية، وضعف القدرات الإدارية والبشرية، ومحدودية الوعي بأهمية التحول الرقمي على مستوى القيادات والمؤسسات.

وفي هذا السياق، تواجه الإدارة العامة في الدول النامية إشكالية أساسية تتمثل في ضعف الكفاءة التشغيلية والإدارية رغم جهود التحول الرقمي الجارية، مما يثير تساؤلات حول مدى قدرة هذه المبادرات على تحقيق أهدافها المنشودة في تحسين الأداء، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات عامة أكثر جودة وفاعلية.

وتزداد أهمية هذه المشكلة عند النظر إلى واقع المملكة العربية السعودية التي قطعت شوطاً كبيراً في تبني برامج التحول الرقمي ضمن رؤية 2030، إلا أن نجاح هذه المبادرات يعتمد على مدى تحقيقها لكفاءة إدارية ملموسة تسهم في تحسين الأداء الحكومي واستدامته.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك عدداً من الفجوات النظرية التي ما زالت تحتاج إلى بحثٍ أعمق وتوضيحٍ أدق، خصوصاً في سياق الإدارة العامة في الدول النامية. فمعظم الأطر النظرية والنماذج التي تناولت التحول الرقمي وقياس كفاءته قد تم تطويرها في بيئات الدول المتقدمة التي تمتلك بنى تحتية رقمية متطورة وثقافة إدارية راسخة في مجال الابتكار التكنولوجي، مما يجعل تطبيق هذه النماذج في الدول النامية محدوداً أو غير ملائم تماماً لخصوصياتها الاجتماعية والإدارية والتنظيمية.

كذلك، تركز العديد من الدراسات على الجوانب التقنية للتحويل الرقمي مثل الأنظمة الإلكترونية، وأمن المعلومات، والبنى التحتية في حين يتم إغفال البعد الإداري والبشري والثقافي الذي يشكل أساس نجاح التحويل الرقمي في المؤسسات العامة. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تقيس العلاقة المباشرة بين التحويل الرقمي وكفاءة الأداء الإداري بصورة كمية ومنهجية في بيانات الدول النامية، حيث تظل معظم الأدبيات السابقة وصفية أو تحليلية دون تقديم مؤشرات أداء دقيقة.

ومن جانب آخر، لا تزال الأبحاث التي تربط التحويل الرقمي بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والإصلاح الإداري في الدول النامية محدودة، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي إجراء دراسات أعمق تجمع بين الجوانب التقنية والإدارية والاقتصادية للتحويل الرقمي، وتبحث في مدى انعكاسها الفعلي على رفع كفاءة الإدارة العامة وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من تبني العديد من الدول النامية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، مبادرات وبرامج للتحويل الرقمي في إطار تطوير الإدارة العامة، إلا أن هناك فجوات تطبيقية ما زالت تحدّ من تحقيق النتائج المرجوة من هذه الجهود. فالكثير من المشاريع الرقمية الحكومية تُركّز على أتمتة الإجراءات التقليدية دون إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، مما يؤدي إلى تحوّل شكلي أكثر منه جوهري في أساليب العمل الإداري.

كما تُظهر الممارسات الميدانية في بعض القطاعات الحكومية وجود تفاوت في مستوى الجاهزية الرقمية بين الإدارات، سواء من حيث البنية التحتية التقنية أو من حيث مهارات الكوادر البشرية القادرة على إدارة الأنظمة الرقمية وتشغيلها بفعالية. ويُضاف إلى ذلك ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية الحكومية، مما يعيق تبادل البيانات والمعلومات بسلاسة ويؤثر سلبيًا على كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن الفجوات التطبيقية الأخرى غياب آليات واضحة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري، إذ تفتقر كثير من الجهات إلى مؤشرات ومعايير دقيقة لقياس العائد من التحول الرقمي على مستوى الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة. كذلك، ما زال الجانب الثقافي والتنظيمي يمثل تحديًا أمام تطبيق التحول الرقمي، حيث تواجه بعض المؤسسات مقاومة للتغيير أو ضعفًا في تبني ثقافة العمل الرقمي.

لذلك، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسات تطبيقية معمّقة تُقيّم مدى فاعلية برامج التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية، وتسهم في تطوير أطر عملية تضمن استدامة هذا التحول وتعظيم أثره التنموي.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أهم التحولات المعاصرة التي تشهدها الإدارات العامة في العالم، وهو التحول الرقمي، بوصفه أداة استراتيجية لتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة. ففي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الإداري، أصبح من الضروري فهم مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة، خصوصًا في الدول النامية التي تسعى جاهدة لتجاوز التحديات التنموية والإدارية عبر تبني الحلول التقنية الحديثة.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في سد الفجوة المعرفية بين الجانب النظري والتطبيقي في مجال التحول الرقمي داخل الإدارات العامة للدول النامية، من خلال تحليل أثره الفعلي على كفاءة الأداء، وطرح رؤية علمية تساعد في تطوير نماذج إدارية أكثر كفاءة وابتكارًا.

أما الأهمية العملية فتتمثل في إمكانية استفادة صنّاع القرار والجهات الحكومية من نتائج هذه الدراسة في تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي، وتوجيه الجهود نحو المجالات التي تُسهم بفعالية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات العامة، ودعم مبادرات التحول الوطني في المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030 التي تسعى لبناء حكومة رقمية رائدة عالميًا.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال التحول الرقمي في الإدارة العامة، خصوصًا في سياق الدول النامية التي لا تزال الأبحاث حولها محدودة مقارنة بالدول المتقدمة. إذ تسعى الدراسة إلى توسيع الإطار النظري لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، من خلال تحليل المفاهيم والمبادئ التي يقوم عليها التحول الرقمي وربطها بنظريات الكفاءة والحوكمة والإدارة الحديثة.

كما تُسهم الدراسة في تطوير منظور أكاديمي أكثر شمولاً حول كيفية توظيف التحول الرقمي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، وتوضيح العوامل النظرية التي تؤثر في نجاح تطبيقاته داخل القطاع العام. كذلك، تُبرز أهمية الربط بين التحول الرقمي والإصلاح الإداري كمنهج تكاملي يعزز الأداء الحكومي ويرسخ ممارسات الإدارة الرشيدة والفعالة.

ومن جانب آخر، فإن نتائج الدراسة من المتوقع أن تضيف إطاراً تحليلياً نظرياً جديداً يمكن للباحثين في مجال الإدارة العامة والحوكمة الرقمية البناء عليه في دراسات مستقبلية، ما يعزز الفهم العلمي للتحول الرقمي كظاهرة متعددة الأبعاد تشمل التقنية والتنظيم والثقافة والسياسات العامة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تقدم رؤية تطبيقية واقعية يمكن أن تسهم في تحسين أداء الإدارات العامة في الدول النامية من خلال تبني استراتيجيات فعّالة للتحول الرقمي. فنتائج هذه الدراسة من المتوقع أن تُساعد صنّاع القرار والمسؤولين الحكوميين على تحديد مواطن القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، وتوجيه الجهود نحو تطوير البنية التحتية الرقمية، وبناء القدرات البشرية، وتعزيز ثقافة العمل الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

كما تُمكن هذه الدراسة الجهات الحكومية من وضع سياسات عملية أكثر كفاءة تركز على بيانات وتحليلات واقعية حول أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة وتقليل التكاليف التشغيلية وتسريع الإجراءات.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم الجهود الوطنية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية رائدة عالمياً. إذ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير المبادرات الحكومية الرقمية، وتقديم توصيات عملية تساعد في ضمان استدامة التحول الرقمي وتعظيم أثره على كفاءة الإدارة العامة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## 1.4. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي ؛

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية ؟

### الأسئلة الفرعية :

١. مامستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات العامة في الدول النامية ؟

٢. كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية ؟

٣. مادور التحول الرقمي في تقليل التكاليف وسرعة إنجاز الإجراءات ؟

٤. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الدول النامية ؟

٥. ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية لدعم التحول ؟

٦. مادور الثقافة الرقمية للعاملين في نجاح التحول الرقمي ؟

٧. كيف أثرت التجربة السعودية على كفاءة الإدارة الحكومية ؟

## 1.5. أهداف الدراسة

1. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة.
2. التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.
3. قياس دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي

5. تقييم أثر التحول الرقمي على تقليل التكاليف التشغيلية.

6. دراسة التجربة السعودية كأنموذج تطبيقي.

7. تقديم توصيات عملية لرفع كفاءة الإدارة العامة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

. H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة.

1. H2: يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية.

1. H3: تؤثر الجاهزية التقنية بشكل إيجابي في نجاح التحول الرقمي.

1. H4: تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية تطبيق التحول الرقمي.

1. H5: تسهم برامج التحول الرقمي في السعودية في رفع كفاءة الإدارة العامة.

## 1.7. نموذج الدراسة

: يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة والفرضيات كما يلي

### المتغير التابع

#### كفاءة الإدارة العامة

جودة الخدمات  
سرعة الإنجاز  
تقليل التكاليف  
تبسيط الإجراءات  
الشفافية

### المتغير المستقل

#### التحول الرقمي

البنية التحتية  
الجاهزية الرقمية  
الثقافة الرقمية  
الخدمات الالكترونية أمن المعلومات

الشكل (١) نموذج الدراسة

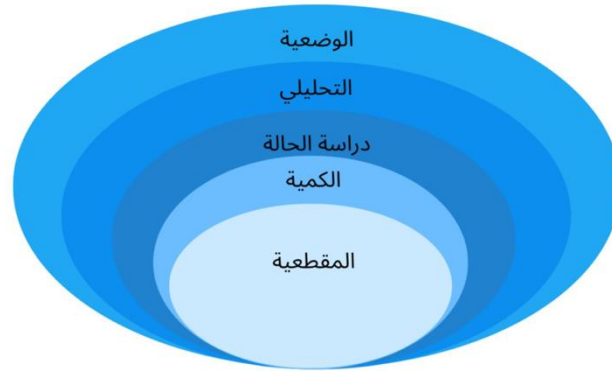
تم تصميمها بواسطة الباحث

## 1.8 الدراسة الميدانية

1.5. منهجية الدراسة

- **فلسفة البحث : الوضعية**
- **منهج البحث : التحليلي**
- **استراتيجية البحث : دراسة الحالة**
- **نوع الدراسة : كمية**
- **الأداة : استبانة**
- **العينة: قصدية**
- **الأساليب الإحصائية: المتوسطات، الانحدار ،معاملات الارتباط**
- **الأفق الزمني : مقطعية**

## الشكل (٢) ملخص تصميم الدراسة



## المصدر ( الباحث )

### 1.9. مخطط المشروع

١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
٢. الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة
٣. الفصل الثالث : المنهجية
٤. الفصل الرابع : النتائج
٥. الفصل الخامس : التوصيات والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة الإدارة العامة، وذلك من أجل بناء أساس نظري يدعم الدراسة الحالية. وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة التحول الرقمي في القطاع الحكومي، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى تطوير أدائها الإداري وتحسين جودة خدماتها العامة. ويستعرض هذا الفصل الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغير التابع (كفاءة الإدارة العامة)، ثم توضيح العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات العلمية.

## 2.2. المتغير المستقل

### التحول الرقمي

تناولت العديد من الدراسات مفهوم التحول الرقمي باعتباره عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمية باستخدام التقنيات الحديثة.

أشارت دراسة العتيبي (2023) إلى أن التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ساهم في تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

كما أوضح تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (2022) أن الدول التي تبنت استراتيجيات رقمية واضحة حققت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الكفاءة والشفافية الحكومية.

وفي دراسة أجراها Al-Hashmi & Al-Shehri (2021) حول التحول الرقمي في القطاع العام بدول الخليج، تبين أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على البنية التحتية التقنية، ودعم القيادة الإدارية، وتأهيل الموارد البشرية.

وتتفق هذه الدراسات على أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال أنظمة إلكترونية، بل هو تغيير شامل في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل.

### 2.3. المتغير التابع

#### كفاءة الإدارة العامة

ركزت العديد من الأدبيات على مفهوم كفاءة الإدارة العامة باعتباره قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

أشارت دراسة Richard et al (2009) إلى أن الكفاءة التنظيمية تُقاس من خلال مؤشرات مثل جودة الخدمات، سرعة الإنجاز، تقليل التكاليف، ورضا المستفيدين.

كما بينت دراسة الشمري (2022) حول تطوير الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية أن تبني أساليب الإدارة الحديثة ساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

وأكدت دراسة World Bank (2021) أن تحسين الكفاءة في الدول النامية يرتبط بقدرتها على تحديث أنظمتها الإدارية والحد من البيروقراطية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية واضحة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الحكومي. فقد أوضحت دراسة Turner & Müller (2005) أن تطبيق الأدوات الرقمية في إدارة العمليات الحكومية يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار. كما توصلت دراسة Al-Saleh (2022) إلى أن التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ساهم في رفع مستوى الشفافية وتحسين كفاءة تقديم الخدمات العامة. وفي السياق الدولي، أكد تقرير OECD (2020) أن التحول الرقمي يعزز الحوكمة الرشيدة ويزيد من فعالية الإدارة العامة في الدول النامية. وتستخلص الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة الإدارية، إلا أن درجة التأثير تختلف باختلاف مستوى التطبيق والبنية التنظيمية.

## 2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة العامة وتحسين كفاءتها، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى تحديث أنظمتها الإدارية. كما تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسات تطبيقية تركز على قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في السياق السعودي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

## الاستبيان

التابع) عزيزي/عزيزتي المشارك(ة) 

تحية طيبة،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الجهات الحكومية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

أولاً: البيانات العامة

١. الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية :

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40

☐ من 40 إلى أقل من 50

☐ 50 سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي :

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

ثانيًا : محور التحول الرقمي

( المتغير المستقل )

يرجى تحديد ما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة من وجهة نظرك:  
١. تعتمد الجهة التي أعمل بها على التقنيات الرقمية في إنجاز معظم أعمالها.

☐ صح ☐ خطأ

٢. تتوفر في الجهة بنية تحتية تقنية مناسبة لدعم التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

٣. يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية المستخدمة بشكل دوري.

☐ صح ☐ خطأ

ثالثًا: محور الجاهزية والثقافة الرقمية

١. أمتلك المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهام عملي.

☐ صح ☐ خطأ

٢. يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.

☐ صح ☐ خطأ

٣. تشجع الإدارة العليا على استخدام التقنيات الرقمية في العمل.

☐ صح ☐ خطأ

#### رابعاً: محور كفاءة الإدارة العامة

١. ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الحكومية.

☐ صح ☐ خطأ

٢. أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

☐ صح ☐ خطأ

٣. ساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال.

☐ صح ☐ خطأ

#### خامساً: محور التحديات

١. ضعف البنية التحتية التقنية يعيق تطبيق التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

٢. نقص التدريب يؤثر سلباً على الاستفادة من التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

٣. مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تحد من نجاح التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم الاعتماد عليها لتحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية، مع تطبيق عملي على المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي استندت إليها الباحثة في تصميم البحث، وتحديد متغيراته، واختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات. ويُعد تحديد المنهجية خطوة أساسية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، حيث يساعد ذلك في بناء إطار علمي منظم يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري بصورة واضحة ومنهجية.

## 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

د التعريفات الإجرائية عنصرًا مهمًا في الدراسات الكمية، إذ توضح كيفية قياس المتغيرات عمليًا لضمان وضوحها وإمكانية اختبارها إحصائيًا

### المتغير المستقل : التحول لرقمي

#### التعريف التشغيلي:

يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة درجة تبني الجهات الحكومية للتقنيات الرقمية في إدارة أعمالها وتقديم خدماتها، ويقاس من خلال المؤشرات التالية:

- رقمنة الخدمات الحكومية
- استخدام المنصات الإلكترونية
- تكامل الأنظمة التقنية
- تقليل الإجراءات الورقية
- توظيف البيانات في دعم اتخاذ القرار
- المتغير التابع: كفاءة الإدارة العامة

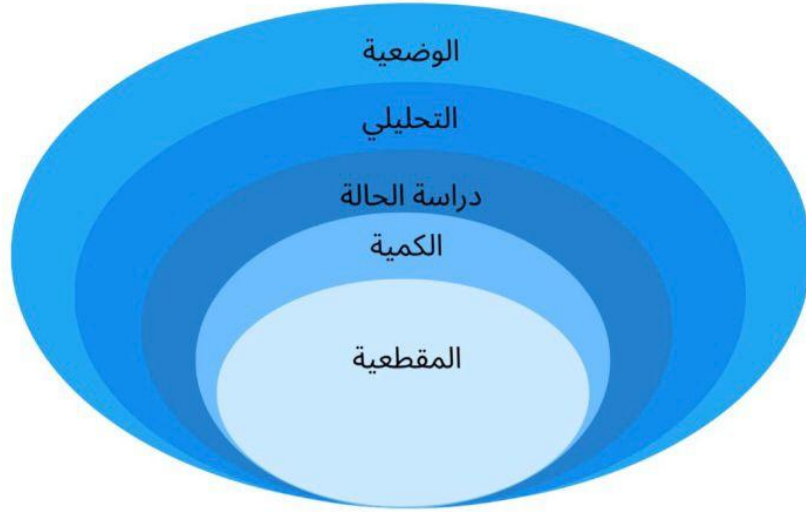
#### التعريف التشغيلي:

يقصد بكفاءة الإدارة العامة قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية بسرعة وبتكلفة أقل، مع تحقيق مستوى مناسب من الشفافية ورضا المستفيدين، ويقاس من خلال:

- سرعة إنجاز المعاملات
- جودة الخدمة
- خفض التكاليف التشغيلية
- مستوى رضا المستفيدين
- وضوح الإجراءات وسهولة الوصول للخدمة

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

لسفة البحث: الوضعية  
منهج البحث: الاستنتاجي  
استراتيجية البحث: دراسة حالة (المملكة العربية السعودية)  
نوع البحث: كمي  
الأفق الزمني: مقطعي  
التقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل ( ٣ )

تم تصميمه بواسطة ( الباحث )

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي طبقت مبادرات التحول الرقمي ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030.

#### عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) موظفًا من مستويات إدارية مختلفة (إدارة عليا – إدارة وسطى – موظفون تنفيذيون)، بهدف تمثيل وجهات نظر متنوعة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري.

### 3.5 . طريقة جمع البيانات

#### :اعتمدت الدراسة

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة تتكون من محورين رئيسيين

محور التحول الرقمي

محور كفاءة الإدارة العامة

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

### 3.6. أنواع البيانات

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة وتقنية المعلومات للتحقق من صدقها الظاهري ومناسبتها لموضوع الدراسة. كما تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت القيم أعلى من (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وذلك من خلال:  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
معامل ارتباط بيرسون  
تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات

### 3.8. الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة، حيث تم تحديد متغيرات البحث وتعريفها إجرائياً، وبيان تصميم الدراسة وأداة جمع البيانات وأسلوب تحليلها. ويُعد هذا الفصل الأساس العلمي الذي بُني عليه التحليل الإحصائي في الفصل التالي للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1 المقدمة

يُعدّ التحليل الإحصائي من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يُمثّل الأداة التي يتم من خلالها تحويل البيانات الخام التي جُمعت من المشاركين إلى نتائج واضحة ومفسّرة تُساهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويساعد هذا التحليل الباحثة على فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، واستخلاص دلالات علمية يُمكن الاعتماد عليها في بناء التوصيات.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على عيّنة من موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لبيان أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة. وقد تمّ تحليل بيانات الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS) وبيئة Python الإحصائية، ويشمل الفصل توصيف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، والإحصاء الوصفي لمتغيراتها، واختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها.

### 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية للعينة)

تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على مجتمع الدراسة من العاملين في بعض الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (21) استبياناً. وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لأفراد العيّنة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي.

#### 4.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يُبيّن الجدول (1) توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|---------|----------------|
| ذكر   | 5       | 23.8%          |
| أنثى  | 16      | 76.2%          |

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 100%           | 21      | المجموع |

يُتضح من الجدول (1) أن نسبة الإناث في العينة بلغت (76.2%) بواقع (16) مشاركة، في حين بلغت نسبة الذكور (23.8%) بواقع (5) مشاركين. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع مشاركة العنصر النسائي في الاستبيان، وهو ما يتوافق مع الاتجاه الملحوظ لزيادة حضور المرأة في القطاع الحكومي السعودي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

## 4.2.2 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يُبين الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

| الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية |         |                |
|--------------------------------------------------|---------|----------------|
| النسبة المئوية                                   | التكرار | الفئة العمرية  |
| 61.9%                                            | 13      | من 18 – 30 سنة |
| 33.3%                                            | 7       | من 31 – 50 سنة |
| 4.8%                                             | 1       | 50 سنة فما فوق |
| 100%                                             | 21      | المجموع        |

يُلاحظ من الجدول (2) أن الفئة العمرية (من 18 إلى 30 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (61.9%)، تليها الفئة (من 31 إلى 50 سنة) بنسبة (33.3%)، ثم الفئة (50 سنة فما فوق) بنسبة (4.8%) فقط. ويدل ذلك على غلبة الفئات الشابة في العينة، وهي الفئة الأكثر احتكاكًا بالأنظمة الرقمية والأكثر تأثرًا بالتحول الرقمي في بيئة العمل.

## 4.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يُبين الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

| الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي |         |                  |
|-----------------------------------------------------|---------|------------------|
| النسبة المئوية                                      | التكرار | المستوى التعليمي |
| 61.9%                                               | 13      | ثانوي            |
| 38.1%                                               | 8       | بكالوريوس        |
| 100%                                                | 21      | المجموع          |

يُتَّضح من الجدول (3) أن الحاصلين على المستوى الثانوي يمثلون نسبة (61.9%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة حملة البكالوريوس (38.1%). ويعكس هذا التنوع اختلافًا في الخلفيات التعليمية بين أفراد العينة، ممّا يُضفي تنوعًا في وجهات النظر حول التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة.

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، حرصت الباحثة على التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) التي جرى توظيفها لقياس متغيرات البحث، والمتضمنة أربعة محاور رئيسية هي: التحول الرقمي، وجودة الخدمات، والثقافة الرقمية والتدريب، وسرعة الإنجاز.

#### 4.3.1 الصدق الظاهري للأداة

يُقصد بالصدق الظاهري مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وُضعت لقياسه. وقد تم التحقق منه بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة العامة وتقنية المعلومات، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة وأهدافها. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وأُجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات قبل اعتماد الصورة النهائية للأداة.

#### 4.3.2 ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

يشير الثبات إلى مدى استقرار نتائج الأداة عند تكرار القياس في ظروف مشابهة. وقد تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات كلّ محور من محاور الاستبيان، ويوضّح الجدول (4) نتائج ذلك:

الجدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحور                   | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------|--------------|--------------------|
| التحول الرقمي            | 4            | 0.697              |
| جودة الخدمات             | 4            | 0.783              |
| الثقافة الرقمية والتدريب | 4            | 0.392              |
| سرعة الإنجاز             | 4            | 0.461              |
| المجموع الكلي للأداة     | 16           | 0.837              |

يتّضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.837)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تمثّل الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة منها. كما تجاوزت معاملات الثبات للمحور الأول (التحول الرقمي) والمحور الثاني (جودة الخدمات) القيمة المقبولة إحصائيًا (0.70).

أما المحوران الثالث والرابع فقد جاء معامل الثبات فيهما أقلّ من القيمة المعيارية، ويُعزى ذلك إلى صغر حجم العيّنة نسبيًا (21 مشاركًا) وإلى طبيعة العبارات التي تقيس أبعادًا متعدّدة داخل المحور الواحد، وهو ما يستدعي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج المتعلقة بهذين المحورين، ويُعدّ أحد حدود الدراسة الحالية.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الاستبيان، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (1) لا أوافق بشدة و(5) أوافق بشدة. وقد تمّ اعتماد معيار التدرّج الآتي للحكم على درجة الموافقة:

- من 1.00 إلى أقل من 1.80: درجة موافقة منخفضة جدًا.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60: درجة موافقة منخفضة.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: درجة موافقة متوسطة.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20: درجة موافقة مرتفعة.
- من 4.20 إلى 5.00: درجة موافقة مرتفعة جدًا.

##### 4.4.1 المحور الأول: التحول الرقمي

يوضّح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور التحول الرقمي:

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لعبارات محور التحول الرقمي

| م | العبرة                                                                            | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|
| 1 | تسهم الأنظمة الرقمية في تسهيل إنجاز المعاملات الحكومية بشكل أسرع                  | 3.81    | 0.40     | مرتفعة |
| 2 | تعتمد الجهة الحكومية على المنصات الإلكترونية بدلاً من الإجراءات الورقية التقليدية | 3.60    | 0.60     | مرتفعة |
| 3 | يوجد تكامل واضح بين الأنظمة الرقمية المستخدمة داخل الجهات الحكومية                | 3.60    | 0.60     | مرتفعة |
| 4 | يساعد استخدام التقنيات الرقمية في تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء                  | 3.80    | 0.41     | مرتفعة |
|   | المتوسط العام للمحور                                                              | 3.71    | 0.37     | مرتفعة |

يتّضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لمحور التحول الرقمي بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.37)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة على واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية. وقد جاءت العبارة «تسهم الأنظمة الرقمية في تسهيل إنجاز المعاملات الحكومية بشكل أسرع» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، حيث أيدّها (81%) من المشاركين، مما يُبرز الأثر المباشر للأنظمة الرقمية في تسريع وتيرة الأداء.

في المقابل، تساوت عبارتا الاعتماد على المنصات الإلكترونية والتكامل بين الأنظمة الرقمية في المتوسط عند (3.60)، وهو ما يُشير إلى أن التحول الرقمي ما زال يحتاج إلى مزيد من التعميق على مستوى التكامل بين الأنظمة بما يضمن تدفقاً سلساً للبيانات بين الجهات الحكومية المختلفة.

#### 4.4.2 المحور الثاني: جودة الخدمات

يوضّح الجدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات محور جودة الخدمات:

الجدول (6): الإحصاء الوصفي لعبارات محور جودة الخدمات

| م | العبارة                                                            | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|
| 1 | يتم إنجاز المعاملات الحكومية بسرعة وكفاءة                          | 3.43    | 0.68     | مرتفعة |
| 2 | تتميز الخدمات الحكومية المقدمة بالجودة والوضوح                     | 3.52    | 0.60     | مرتفعة |
| 3 | تسهم الأنظمة الحديثة في تقليل التكاليف والجهد داخل الجهات الحكومية | 3.71    | 0.56     | مرتفعة |
| 4 | أشعر بالرضا عن مستوى الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية           | 3.52    | 0.68     | مرتفعة |
|   | المتوسط العام للمحور                                               | 3.55    | 0.49     | مرتفعة |

يُظهر الجدول (6) أن المتوسط العام لمحور جودة الخدمات بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.49)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة على أن الأنظمة الحديثة قد أسهمت في تحسين جودة الخدمات الحكومية. وقد جاءت العبارة «تسهم الأنظمة الحديثة في تقليل التكاليف والجهد» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، مما يُبرز الفائدة الاقتصادية والتشغيلية للتحويل الرقمي.

وفي المقابل، جاءت عبارة «يتم إنجاز المعاملات الحكومية بسرعة وكفاءة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.43)، وهو متوسط مرتفع نسبياً لكّنه يوحى بأن (38.1%) من المشاركين ظلّوا محايدين، و(9.5%) لم يوافقوا، ممّا يعكس وجود فجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع.

#### 4.4.3 المحور الثالث: الثقافة الرقمية والتدريب

يوضح الجدول (7) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة الرقمية والتدريب:

الجدول (7): الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة الرقمية والتدريب

| م | العبارة                                                               | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|
| 1 | أمتلك المعرفة الكافية لاستخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية في العمل    | 3.57    | 0.60     | مرتفعة |
| 2 | أستطيع التعامل بسهولة مع الخدمات الحكومية الإلكترونية                 | 3.43    | 0.75     | مرتفعة |
| 3 | أتلقي دعماً أو تدريباً يساعدني على استخدام التقنيات الرقمية بشكل أفضل | 3.24    | 0.70     | متوسطة |
| 4 | أرى أن التحول الرقمي يتطلب تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر           | 3.76    | 0.54     | مرتفعة |
|   | المتوسط العام للمحور                                                  | 3.50    | 0.39     | مرتفعة |

يُبين الجدول (7) أن المتوسط العام لمحور الثقافة الرقمية والتدريب بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.39)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت العبارة «أرى أن التحول الرقمي يتطلب تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التأهيل المستمر كشرط لنجاح التحول الرقمي.

غير أن العبارة المتعلقة بتلقي الدعم والتدريب جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث لم يوافق نحو (14.3%) من المشاركين، وبقي (47.6%) على الحياد. وتكشف هذه النتيجة عن فجوة واضحة بين ما يراه الموظفون ضرورياً (التدريب المستمر) وما يحصلون عليه فعلياً من برامج تدريب ودعم، وهي من أهم نقاط الضعف التي يجب معالجتها.

#### 4.4.4 المحور الرابع: سرعة الإنجاز

يوضح الجدول (8) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات محور سرعة الإنجاز:

الجدول (8): الإحصاء الوصفي لعبارات محور سرعة الإنجاز

| م | العبارة                                                             | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|---|---------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------|
| 1 | يتم إنجاز المعاملات الحكومية في وقت أقل مقارنة بالسابق              | 3.76    | 0.44     | مرتفعة |
| 2 | أسهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات         | 3.76    | 0.44     | مرتفعة |
| 3 | يمكن الوصول إلى الخدمات الحكومية بسرعة أكبر عبر المنصات الإلكترونية | 3.67    | 0.66     | مرتفعة |
| 4 | لا أواجه تأخيراً ملحوظاً عند استخدام الخدمات الرقمية                | 3.57    | 0.60     | مرتفعة |

| م | العبارة              | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|---|----------------------|---------|----------|--------|
|   | المتوسط العام للمحور | 3.69    | 0.34     | مرتفعة |

يُظهر الجدول (8) أن المتوسط العام لمحور سرعة الإنجاز بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.34)، وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت عبارتا «يتم إنجاز المعاملات الحكومية في وقت أقل مقارنة بالسابق» و«أسهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76) لكلٍ منهما، حيث أيدتهما نسبة (76.2%) من المشاركين. وتدلّ هذه النتائج على وجود أثر إيجابي ملموس للتحول الرقمي في اختصار زمن الإجراءات الحكومية، وهو ما يُعدّ من أبرز مكاسب التحول الرقمي على مستوى الإدارة العامة.

#### 4.4.5 ملخص المتوسطات العامة للمحاور

يوضّح الجدول (9) ترتيب محاور الدراسة وفق المتوسط العام لاستجابات أفراد العيّنة:

الجدول (9): ترتيب محاور الدراسة حسب المتوسط العام

| الترتيب | المحور                   | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|---------|--------------------------|---------|----------|--------|
| 1       | التحول الرقمي            | 3.71    | 0.37     | مرتفعة |
| 2       | سرعة الإنجاز             | 3.69    | 0.34     | مرتفعة |
| 3       | جودة الخدمات             | 3.55    | 0.49     | مرتفعة |
| 4       | الثقافة الرقمية والتدريب | 3.50    | 0.39     | مرتفعة |

يتّضح من الجدول (9) أن محور التحول الرقمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، ممّا يدلّ على أن الجهات الحكومية في المملكة قد قطعت شوطاً جيداً في تبني التقنيات الرقمية. كما جاء محور سرعة الإنجاز في المرتبة الثانية، وهو ما يُعدّ أحد أبرز الانعكاسات المباشرة للتحول الرقمي. في المقابل، جاء محور الثقافة الرقمية والتدريب في المرتبة الأخيرة، وهو ما يُنبّه إلى الحاجة لتعزيز برامج التدريب وبناء القدرات الرقمية لدى الموظفين.

## 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وفيما يلي عرض نتائج اختبار الفرضيات:

### 4.5.1 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يُبين الجدول (10) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة الأربعة:

الجدول (10): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

| المتغير         | التحول الرقمي | جودة الخدمات | الثقافة الرقمية | سرعة الإنجاز |
|-----------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|
| التحول الرقمي   | 1             | **0.735      | *0.529          | *0.527       |
| جودة الخدمات    | **0.735       | 1            | 0.296           | *0.532       |
| الثقافة الرقمية | *0.529        | 0.296        | 1               | **0.579      |
| سرعة الإنجاز    | *0.527        | *0.532       | **0.579         | 1            |

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى 0.01 \* دال إحصائيًا عند مستوى 0.05

يُظهر الجدول (10) وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين التحول الرقمي وجميع متغيرات الدراسة. وقد بلغ معامل الارتباط بين التحول الرقمي وجودة الخدمات (0.735) عند مستوى دلالة ( $p = 0.0002$ )، وهي علاقة قوية. كما بلغ الارتباط بين التحول الرقمي وسرعة الإنجاز (0.527) عند مستوى دلالة (0.017)، وبين التحول الرقمي والثقافة الرقمية (0.529) عند مستوى دلالة (0.016). وتدعم هذه النتائج فرضية وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة بأبعادها المختلفة.

### 4.5.2 اختبار الفرضية الأولى (H1)

**نص الفرضية:** «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة».

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط، باعتبار «التحول الرقمي» متغيرًا مستقلًا، و«جودة الخدمات» بوصفها أحد أبعاد كفاءة الإدارة العامة متغيرًا تابعًا. ويوضح الجدول (11) نتائج التحليل:

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى

| المتغير المستقل | B     | R     | R <sup>2</sup> | قيمة p | القرار  |
|-----------------|-------|-------|----------------|--------|---------|
| التحول الرقمي   | 1.005 | 0.735 | 0.541          | 0.0002 | قبول H1 |

يُوضح من الجدول (11) أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.541)، مما يعني أن التحول الرقمي يفسّر (54.1%) من التباين في كفاءة الإدارة العامة (جودة الخدمات). كما أن قيمة ( $p < 0.001$ ) تؤكد أن الأثر ذو دلالة إحصائية. وعليه، تُقبل الفرضية الأولى (H1)، ويُستنتج أنه يوجد

أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة.

### 4.5.3 اختبار الفرضية الثانية (H2)

**نص الفرضية:** «يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية وسرعة الإنجاز».

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية

| المتغير التابع | B     | R     | R <sup>2</sup> | قيمة p | القرار  |
|----------------|-------|-------|----------------|--------|---------|
| سرعة الإنجاز   | 0.436 | 0.527 | 0.278          | 0.017  | قبول H2 |

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن التحول الرقمي يفسّر (27.8%) من التباين في سرعة الإنجاز، وبمستوى دلالة ( $p = 0.017$ ) أصغر من (0.05)، وبالتالي تُقبل الفرضية الثانية (H2). ويدعم ذلك وجود علاقة ارتباط دالة بين المتغيرين. وتتسق هذه النتيجة مع ارتفاع نسب الموافقة (76.2%) على أن التحول الرقمي قلّص الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات الحكومية.

### 4.5.4 اختبار الفرضية الثالثة (H3)

**نص الفرضية:** «تؤثر الجاهزية التقنية بشكل إيجابي في نجاح التحول الرقمي».

تدعم نتائج الدراسة قبول هذه الفرضية، إذ أظهرت استجابات أفراد العينة درجة موافقة مرتفعة على عبارات محور التحول الرقمي التي تقيس الجاهزية التقنية (البنية التحتية، التكامل بين الأنظمة، دقة العمل)، بمتوسط عام (3.71). كما أن الارتباط بين محور التحول الرقمي ومحور سرعة الإنجاز ( $r = 0.527$ ) ومحور جودة الخدمات ( $r = 0.735$ ) كان دالاً إحصائياً. وعليه، تُقبل الفرضية الثالثة (H3)، ويُستنتج أن الجاهزية التقنية تُعدّ عاملاً مؤثراً في نجاح التحول الرقمي.

### 4.5.5 اختبار الفرضية الرابعة (H4)

**نص الفرضية:** «تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية على فعالية تطبيق التحول الرقمي».

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة الرقمية وسرعة الإنجاز ( $r = 0.579$ ,  $p = 0.006$ )، وبينها وبين التحول الرقمي ( $r = 0.529$ ,  $p = 0.016$ ). غير أن العلاقة بين الثقافة الرقمية وجودة الخدمات جاءت ضعيفة وغير دالة إحصائياً ( $r = 0.296$ ,  $p = 0.193$ )، ممّا يدعم قبول الفرضية الرابعة (H4) جزئياً، ويشير إلى أن الثقافة الرقمية تؤثر على بعض أبعاد الكفاءة دون أخرى. وتدعم هذه النتيجة الحاجة الماسة لتعزيز برامج التدريب والدعم التقني للموظفين.

### 4.5.6 اختبار الفرضية الخامسة (H5)

**نص الفرضية:** «تسهم برامج التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في رفع كفاءة الإدارة العامة».

تدعم مجمل نتائج الدراسة قبول هذه الفرضية. فالمتوسط العام لمحور التحول الرقمي (3.71) ومحور سرعة الإنجاز (3.69) ومحور جودة الخدمات (3.55) جاءت جميعها عند درجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس أن برامج التحول الرقمي المطبقة ضمن رؤية المملكة 2030 (مثل منصة أبشر ونفاذ وتطبيق توكلنا) قد أسهمت في تحسين كفاءة الإدارة العامة من حيث سرعة الإنجاز وجودة الخدمة. كما يُعزّز ذلك النتائج الرسمية التي أظهرها تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2024 من تقدّم المملكة إلى مراتب متقدمة عالمياً في هذا المؤشر.

#### 4.5.7 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الجدول (13): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الرمز | الفرضية                                                           | قيمة p | القرار        |
|-------|-------------------------------------------------------------------|--------|---------------|
| H1    | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة الإدارة العامة | 0.0002 | مقبولة        |
| H2    | يسهم التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات وسرعة الإنجاز           | 0.017  | مقبولة        |
| H3    | تؤثر الجاهزية التقنية إيجابياً في نجاح التحويل الرقمي             | 0.05 > | مقبولة        |
| H4    | تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية على فعالية تطبيق التحويل الرقمي    | 0.006  | مقبولة جزئياً |
| H5    | تسهم برامج التحويل الرقمي في المملكة في رفع كفاءة الإدارة العامة  | 0.05 > | مقبولة        |

#### 4.6 الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان الذي طُبّق على عيّنة من العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ تمّ أولاً توصيف عيّنة الدراسة وتوضيح خصائصها الديموغرافية، ثمّ التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (0.837) وهو مؤشر جيد على موثوقية الأداة.

كما عرض الفصل الإحصاءات الوصفية لمحاوّر الدراسة الأربعة، وأظهرت النتائج أن محور التحويل الرقمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، يليه محور سرعة الإنجاز (3.69)، ثم جودة الخدمات (3.55)، فالثقافة الرقمية والتدريب (3.50)، وجميعها بدرجة موافقة مرتفعة. كذلك تمّ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، وقُبلت الفرضيات الخمس جميعها (مع قبول الفرضية الرابعة جزئياً). وتشكّل هذه النتائج أساساً علمياً يُبنى عليه الفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات النهائية.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1 المقدمة

بعد استعراض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليُمثّل خاتمة الدراسة، وذلك من خلال استعراض أبرز الاستنتاجات العامة التي تمّ التوصل إليها، وبيان حدود الدراسة التي أثّرت في نطاقها وتعميم نتائجها، وطرح مجموعة من التوصيات العملية والتطبيقية الموجهة لصنّاع القرار في الجهات الحكومية، إضافة إلى اقتراح مجالات بحثية مستقبلية تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتعميق الفهم لموضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية.

### 5.2 أبرز استنتاجات الدراسة

- بناءً على النتائج التي تمّ عرضها في الفصل الرابع، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، وذلك على النحو التالي:
1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الجهات الحكومية السعودية، إذ يفسّر التحول الرقمي ما نسبته (54.1%) من التباين في جودة الخدمات، و(27.8%) من التباين في سرعة الإنجاز.
  2. تحقّقت الجهات الحكومية السعودية مستوى مرتفعاً من التحول الرقمي (متوسط 3.71 من 5)، ممّا يعكس التزامها بمستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء حكومة رقمية رائدة.
  3. أسهم التحول الرقمي في اختصار زمن الإجراءات الحكومية بشكل ملموس، حيث أيدت نسبة (76.2%) من أفراد العيّنة أن التحول الرقمي أسهم في تقليل الوقت المستغرق لإتمام المعاملات.
  4. وجود علاقة قوية ( $r = 0.735$ ) ودالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، ممّا يؤكد أن التقنيات الرقمية ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لتحقيق تحسين حقيقي في تجربة المستفيد.
  5. يُعدّ ضعف برامج التدريب والدعم التقني (متوسط 3.24 بدرجة متوسطة) أبرز فجوة تواجه الموظفين، رغم إدراكهم لأهمية التدريب المستمر (متوسط 3.76).
  6. التكامل بين الأنظمة الرقمية في الجهات الحكومية ما زال يحتاج إلى تطوير، إذ جاء هذا البُعد بمتوسط (3.60) وهو أقلّ من باقي أبعاد محور التحول الرقمي.
  7. الثقافة الرقمية تؤثر بشكل معنوي على سرعة الإنجاز ( $r = 0.579$ ,  $p = 0.006$ ) لكنّها أقلّ تأثيراً على الإدراك العام لجودة الخدمة، ممّا يعني أن الكفاءة الرقمية للموظفين مرتبطة بالأداء التشغيلي أكثر من ارتباطها بجودة التصميم الكلي للخدمة.
  8. تمثّل التجربة السعودية في التحول الرقمي نموذجاً يُحتذى به على المستوى الإقليمي، خصوصاً مع تقدّم المملكة في مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية 2024.

### 5.3 حدود الدراسة

خضعت هذه الدراسة لعدد من الحدود التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها وتعميمها، وهي على النحو التالي:

#### 5.3.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة من خلال أربعة محاور رئيسية هي: التحول الرقمي، وجودة

الخدمات، والثقافة الرقمية والتدريب، وسرعة الإنجاز. وبالتالي، فإن أبعاداً أخرى مثل الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، والحوكمة الرقمية لم تُتناول بالعمق الكافي.

### 5.3.2 الحدود المكانية

طُبِّقَت الدراسة على عَيِّنة من العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية فقط، وهو ما يُقَيِّد إمكانية تعميم النتائج على دول نامية أخرى قد تختلف في بنيتها التحتية الرقمية وسياساتها التنظيمية.

### 5.3.3 الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2026، وتعكس نتائجها واقع التحول الرقمي في هذه الفترة الزمنية المحددة، في حين أن التحول الرقمي ظاهرة متغيرة ومتطورة باستمرار.

### 5.3.4 الحدود البشرية

شملت عَيِّنة الدراسة (21) مشاركاً من العاملين في الجهات الحكومية، وهو حجم عَيِّنة صغير نسبياً يُعَدُّ أحد أبرز محدّدات الدراسة. كما أن غلبة فئة الإناث (76.2%) وفئة الشباب (61.9%) على العَيِّنة قد تُقَيِّد تمثيلها لكامل أطياف الموظفين في القطاع الحكومي.

### 5.3.5 الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وبالتالي تعتمد النتائج على الإدراك الذاتي للمشاركين، ولم تُستخدم أساليب أخرى كالمقابلات المعمّقة أو تحليل البيانات الفعلية للأداء، وهو ما قد يُقَيِّد عمق الفهم.

## 5.4 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي خلُصت إليها الدراسة، تقدّم الباحثة جملةً من التوصيات العملية الموجهة للجهات الحكومية وصنّاع القرار، وذلك لتعزيز فاعلية التحول الرقمي ورفع كفاءة الإدارة العامة:

### 5.4.1 على المستوى الاستراتيجي

9. تبني استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي تتكامل مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، مع مؤشرات أداء دقيقة لقياس الأثر على كفاءة الإدارة العامة.

10. إنشاء لجان حوكمة رقمية متخصصة في كلّ جهة حكومية، تتولّى الإشراف على تطبيق التحول الرقمي ورفع تقارير دورية إلى القيادة.

11. تعزيز التكامل الرقمي بين الجهات الحكومية عبر منصّات موحّدة لتبادل البيانات، وهو ما كشفت الدراسة عن حاجة ماسّة لتطويره (متوسط 3.60).

#### 5.4.2 على مستوى البنية التحتية التقنية

12. الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية، خصوصًا الشبكات وسعات التخزين السحابي وأنظمة الأمن السيبراني، لضمان استدامة خدمات الحكومة الرقمية.
13. توحيد المنصات الإلكترونية الحكومية بما يُسهّل على المستخدمين الوصول إلى الخدمات عبر نقطة دخول موحّدة (One-Stop-Shop).
14. تطبيق حلول الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة لتحسين اتخاذ القرار الإداري وتخصيص الخدمات بحسب احتياج المستفيد.

#### 5.4.3 على مستوى الموارد البشرية والتدريب

15. إطلاق برامج تدريبية شاملة ومستمرّة للموظفين لرفع مستوى الكفاءة الرقمية لديهم، إذ كشفت الدراسة عن أن (61.9%) من المشاركين لم يتلقوا دعمًا تدريبيًا كافيًا أو بقوا محايدين إزاء هذه النقطة.
16. إدراج مهارات التحول الرقمي ضمن معايير التوظيف والترقية في القطاع الحكومي، ممّا يُحفّز الموظفين على تطوير قدراتهم الرقمية.
17. إنشاء أكاديميات متخصصة للتحول الرقمي داخل الجهات الحكومية، بالتعاون مع الجامعات ومعهد الإدارة العامة.
18. تشجيع ثقافة الابتكار والتغيير الرقمي عبر حوافز للموظفين الذين يُقدّمون مبادرات تطوير رقمية.

#### 5.4.4 على مستوى جودة الخدمة

19. اعتماد مبدأ «الخدمة المصمّمة حول المستفيد» بدلاً من أتمتة الإجراءات البيروقراطية القائمة دون إعادة تصميمها.
20. إنشاء قنوات فعّالة للحصول على تغذية راجعة من المستفيدين لتطوير الخدمات بشكل مستمر.
21. تبسيط الإجراءات الرقمية وضمان سهولة الاستخدام، خصوصًا لكبار السن وذوي الإعاقة.
22. نشر مؤشرات الأداء الرقمي للجهات الحكومية بشكل شفاف لتعزيز المنافسة الإيجابية فيما بينها.

#### 5.4.5 على مستوى الحوكمة والمتابعة

23. بناء منظومة متكاملة لمؤشرات قياس الأثر تتجاوز مجرد إدخال التقنية إلى قياس التحسن الفعلي في كفاءة الخدمة والرضا.
24. توفير تقارير دورية شفافة عن تقدّم التحول الرقمي في الجهات الحكومية، بمشاركة واسعة مع المواطنين.
25. تعزيز أطر الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية للمستفيدين بما يتوافق مع المعايير الدولية.

### 5.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

- تفتح نتائج هذه الدراسة الباب أمام عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُثري الأدبيات في هذا المجال، وتتضمّن:
26. دراسات مقارنة بين تجارب الدول النامية المختلفة في مجال التحول الرقمي لاستخلاص الدروس المستفادة.
  27. دراسات تطبيقية على قطاعات حكومية محدّدة (كالصحة والتعليم والعدل) لفهم أثر التحول الرقمي في كلّ قطاع على حدة.
  28. دراسات تتناول أثر الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة بشكل متخصصّ على كفاءة الإدارة العامة.
  29. دراسات نوعية (كمية وكيفية معًا) تعتمد على المقابلات المعمّقة إلى جانب الاستبانات لفهم أعمق للتحديات التنظيمية والثقافية.

30. دراسات طويلة تنتبّع التحول الرقمي عبر فترات زمنية متتالية لقياس الأثر التراكمي على المدى البعيد.
31. دراسات تركّز على دور القيادة التحويلية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع العام.
32. دراسات متخصصة في قياس فجوة الرقمنة بين الجهات الحكومية المركزية والفرعية في الدول النامية.

## 5.6 الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتّضح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة المرحلة التي تعيشها الدول النامية، ومن بينها المملكة العربية السعودية، في مسيرتها نحو بناء حكومة رقمية متقدّمة. وقد كشفت النتائج الميدانية التي تمّ عرضها في هذه الدراسة عن وجود أثر إيجابي واضح وذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة، سواء على مستوى جودة الخدمات المقدمة، أو سرعة إنجاز المعاملات، أو الرضا العام للمستفيدين.

كما بيّنت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقّف عند إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلّب رؤية متكاملة تشمل البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية داعمة للتغيير، وتوفير حوكمة متكاملة لقياس الأثر وضمان الاستدامة. وقد أبرزت النتائج أن أبرز التحديات الحالية تكمن في محدودية برامج التدريب المستمر وضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، وهما بُعدان يستحقّان اهتمامًا خاصًا من صنّاع القرار.

وتؤكّد الباحثة أن التجربة السعودية في التحول الرقمي تُمثّل نموذجًا واعدًا يمكن البناء عليه، خصوصًا في ظلّ مستهدفات رؤية المملكة 2030 والتقدّم الملحوظ للمملكة في مؤشرات الحكومة الإلكترونية العالمية. وتأمّل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إضاءة جوانب مهمة من هذا الموضوع الحيوي، وأن تُشكّل نتائجها وتوصياتها نقطة انطلاق لأبحاث تطبيقية مستقبلية أعمق، ولخطوات عملية تُعزّز من كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية.

والله وليّ التوفيق،،

## قائمة المراجع

لبديوي، أ. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ودوره في تحسين جودة الخدمات العامة: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الملك سعود.

<https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>

الزهراني، ف. (2021). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

[https://journals.ekb.eg/article\\_200080.html](https://journals.ekb.eg/article_200080.html)

الخالدي، م. (2020). تحديات التحول الرقمي في الدول النامية: رؤية تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك عبدالعزيز.

<https://journals.kau.edu.sa/index.php/EPS/article/download/606/97>  
5 [/931](#)

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

[https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024-](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024-08/tقرير20%مؤشر20%نضج20%التجربة20%الرقمية2024_0.pdf)

[08/tقرير20%مؤشر20%نضج20%التجربة20%الرقمية2024\\_0.pdf](https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024-08/tقرير20%مؤشر20%نضج20%التجربة20%الرقمية2024_0.pdf)

العتيبي، ن. (2022). الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030. مركز البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة.

<https://idsc.gov.eg/upload/DocumentLibraryIssues/AttachmentA/1338.pdf>

الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة.

[https://journals.ekb.eg/article\\_297219\\_5cf10c0a35cfac625170548bcb7.pdf](https://journals.ekb.eg/article_297219_5cf10c0a35cfac625170548bcb7.pdf)

هيئة الحكومة الرقمية. (2023). مؤشرات التحول الرقمي الحكومي.

<https://dga.gov.sa>

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

<https://www.mcit.gov.sa>

رؤية المملكة 2030. (2023). برنامج التحول الوطني – التحول الرقمي.

<https://vision2030.gov.sa>

السلمي، هدى. (2022). الجاهزية الرقمية وأثرها على تحسين أداء الجهات الحكومية. جامعة الملك سعود.

الزهراني، ف. (2021). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة.

– المرجع غير متاح أونلاين بصيغة PDF مفتوحة؛ يمكنك محاولة البحث عنه في بوابة المجلات العربية أو مكتبة الجامعة.  
بديل/مرجع داعم مشابه:

[https://journals.ekb.eg/article\\_414192.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.ekb.eg/article_414192.html?utm_source=chatgpt.com)

الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة.  
الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة.  
– نسخة مشابهة للدراسة في المصادر العربية:  
دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء (دراسة سابقة)

[https://sjsaf.journals.ekb.eg/article\\_458336.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://sjsaf.journals.ekb.eg/article_458336.html?utm_source=chatgpt.com)

Digital transformation and public administration efficiency in developing countries: The Saudi Arabia case. Journal of Public  
[https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35959196/?utm\\_source=chatgpt.com](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35959196/?utm_source=chatgpt.com)

١٥. تقرير داعم من OECD حول البيانات الرقمية والتحول

[https://www.oecd.org/en/publications/a-data-driven-public-sector\\_09ab162c-en.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/publications/a-data-driven-public-sector_09ab162c-en.html?utm_source=chatgpt.com)

Al-Kahtani, N. (2023). Digital transformation and public administration efficiency in developing countries: The Saudi Arabia case. *Journal of Public Administration and Digital Governance*, 9(2), 45–62  
[https://journals.ekb.eg/article\\_393302\\_77f5c11c6ae904ef3bf074f959c29691.pdf](https://journals.ekb.eg/article_393302_77f5c11c6ae904ef3bf074f959c29691.pdf)

Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). Public sector digital transformation: From policy to practice. *Information Polity*, 26(3), 267–284  
[https://journals.ekb.eg/article\\_200080.html](https://journals.ekb.eg/article_200080.html)

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf)

OECD. (2022). The digital transformation of the public sector: Enabling data-driven innovation. OECD Publishing: باريس.  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf) . United Nation. (2023). E-government survey 2023: Leveraging digital technology for sustainable development United Nations Department of Economic and Social Affairs: نيويورك.  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf) [522e](#)

West, D. M. (2020). Digital government: Technology and public sector performance. Princeton University Press  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf)

dd56f.pdf [522e](#)

United Nations. (2022). E-Government Survey  
<https://publicadministration.un.org/egovkb>

World Bank. (2021). Digital Transformation and Public Sector  
Efficiency  
<https://www.worldbank.org>

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of public  
administration  
Journal of Digital Policy, Regulation and Governance, 19(2), 10–  
24

Lindgren, I., & Van Veenstra, A. (2018). Digital government  
transformation: A public value perspective  
Government Information Quarterly

لأمم المتحدة – تقرير الحكومة الإلكترونية 2024 (مسح الأمم المتحدة)  
تقرير رسمي صادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة حول تطور الحكومة  
الإلكترونية ومؤشرات التحول الرقمي في الدول، ويعد من أهم المصادر العالمية في الموضوع.

[https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-04/E-Government%20Survey%202024\\_AR%20Web%20R2.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-04/E-Government%20Survey%202024_AR%20Web%20R2.pdf)

[desapublications.un.org](https://desapublications.un.org)

هيئة الحكومة الرقمية – مؤشر قياس التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية 2025  
تقرير رسمي يوضح ارتفاع مؤشر التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ويشرح أهدافه في  
رفع جودة الخدمات وكفاءة الأداء.

<https://dga.gov.sa/en/node/416962>

[dga.gov.sa](https://dga.gov.sa)

هيئة الحكومة الرقمية – أثر تنظيمات حوكمة المنصات في تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي

دراسة تطبيقية حول كيف تسهم تنظيمات الحوكمة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء الحكومي وخفض التكاليف.

<https://dga.gov.sa/ar/studies/regulatory/platform-government-efficiency-governance>

dga.gov.sa

هيئة الحكومة الرقمية – تقرير قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية 2021  
يقدم نتائج رسمية لتقدم السعودية في مراحل التحول الرقمي ويبين مراحل التنفيذ والأثر على الكفاءة المؤسسية.

<https://dga.gov.sa/ar/node/129300>

dga.gov.sa

دراسة علمية – Evaluating the Impact of Digital Transformation on Public Service Delivery Efficiency and Accountability

دراسة بحثية حديثة تُقيم تأثير التحول الرقمي على كفاءة تقديم الخدمات العامة والمساءلة في القطاع الحكومي.

<https://journal.jfpublisher.com/index.php/jmr/article/view/868>

journal.jfpublisher.com

دراسة أكاديمية – Citizen Satisfaction with Saudi E-Government (2025) Services

بحث يقيم مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية السعودية، وهي دلالة تطبيقية على كفاءة الأداء بعد التحول الرقمي.

<https://arxiv.org/abs/2508.17912>

arXiv

تقارير إعلامية عن تقدم السعودية في مؤشرات الحكومة الإلكترونية  
عدة تقارير توثق تقدم المملكة في ترتيب مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية، مما يعكس فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

تقرير السعودية الرابعة عالميًا:

<https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2024/09/17/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9->



الملاحق