

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة أعمال



### عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ مهند بن محمد العمري

الرقم الجامعي/ 242000410

المشرف/

د. الفيصلي عبد الحميد

د. سارا فريد

د. رنا علي

د. آلاء أحمد

د. آية عبد الحميد

السنة:

2025

## فهرس المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 4  | قائمة الجداول                        |
| 6  | المستخلص                             |
| 7  | الفصل الأول                          |
| 8  | المقدمة                              |
| 9  | مشكلة الدراسة:                       |
| 11 | أهمية الدراسة:                       |
| 12 | أهداف الدراسة:                       |
| 14 | تساؤلات الدراسة:                     |
| 15 | فروض الدراسة:                        |
| 15 | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 18 | الفصل الثاني                         |
| 18 | الدراسات السابقة                     |
| 19 | المقدمة                              |
| 20 | متغيرات الدراسة                      |
| 21 | الدراسات السابقة                     |
| 29 | الإطار النظري                        |
| 31 | الفصل الثالث                         |
| 31 | منهجية الدراسة                       |
| 32 | المقدمة                              |
| 33 | المنهجية وطرق البحث                  |
| 35 | مجتمع البحث                          |
| 35 | حدود البحث                           |
| 36 | خطوات جمع البيانات                   |
| 37 | محددات حجم العينة                    |
| 39 | الفصل الرابع                         |
| 39 | نتائج الدراسة                        |
| 40 | المقدمة                              |
| 41 | تحليل البيانات                       |
| 73 | التوصيات                             |

|    |                  |
|----|------------------|
| 74 | المراجع          |
| 75 | المراجع الأجنبية |
| 78 | الملاحق          |
| 79 | الاستبانة        |
| 81 | Abstract         |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات .....                                                                  |
| 44 | جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة .....                                                 |
| 45 | جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة .....                                                 |
| 46 | جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة .....                                       |
| 47 | جدول 5: الوصف الاحصائي لتعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية .....     |
| 48 | جدول 6: الوصف الاحصائي لتم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة .....  |
| 49 | جدول 7: الوصف الاحصائي لتوفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية .....      |
| 50 | جدول 8: الوصف الاحصائي ل يتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات .....           |
| 51 | جدول 9: الوصف الاحصائي ل يوجد دعم إداري فعال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي .....                         |
| 52 | جدول 10: الوصف الاحصائي لساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية .....                    |
| 53 | جدول 11: الوصف الاحصائي ل ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية .....                        |
| 54 | جدول 12: الوصف الاحصائي لأصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية ..... |
| 55 | جدول 13: الوصف الاحصائي لأدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية .....          |
| 56 | جدول 14: الوصف الاحصائي ليتم تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي .....  |
| 57 | جدول 15: الوصف الاحصائي لأشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي .....              |
| 58 | جدول 16: الوصف الاحصائي للأنظمة الرقمية تسهل علي أداء المهام مقارنةً بالطرق التقليدية .....            |
| 59 | جدول 17: الوصف الاحصائي لأجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهودًا كبيرًا بعد التدريب .....   |
| 60 | جدول 18: الوصف الاحصائي للذي ثقة بأن التحول الرقمي يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .....         |
| 61 | جدول 19: الوصف الاحصائي لأرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري .....            |
| 62 | جدول 20: ملخص المعالجة .....                                                                           |
| 62 | جدول 21: تحليل الموثوقية والمصادقية .....                                                              |
| 66 | جدول 22: دور التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .....   |
| 68 | جدول 23: دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .....  |
| 70 | جدول 24: دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .....     |
| 72 | جدول 25: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة .....                                                  |
| 72 | جدول 26: ملخص نموذج بايز (أ، ب) .....                                                                  |

## فهرس الأشكال

|    |                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29 | رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة                                                                     |
| 44 | رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة                                                 |
| 45 | رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة                                                 |
| 46 | رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة                                       |
| 47 | رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية     |
| 48 | رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة  |
| 49 | رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية      |
| 50 | رسم توضيحي 8: التمثيل البياني ليتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات            |
| 51 | رسم توضيحي 9: التمثيل البياني ليوحد دعم إداري فعال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي                          |
| 52 | رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية                    |
| 53 | رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية                         |
| 54 | رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لأصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية |
| 55 | رسم توضيحي 13: التمثيل البياني أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية           |
| 56 | رسم توضيحي 14: يتم تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي                   |
| 57 | رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لأشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي              |
| 58 | رسم توضيحي 16: التمثيل البياني للنظمة الرقمية تسهل علي أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية              |
| 59 | رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لأجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب   |
| 60 | رسم توضيحي 18: التمثيل البياني للذي ثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها          |
| 61 | رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لأرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري            |
| 63 | رسم توضيحي 20: متغيرات الدراسة                                                                          |
| 66 | رسم توضيحي 21: دور التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية    |
| 68 | رسم توضيحي 22: دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية   |
| 70 | رسم توضيحي 23: دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية      |

## المستخلص

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد نوع الارتباط بين المتغيرات قيد البحث ومدى تأثيرها على قضية البحث. كان فهم الاتجاهات والأنماط السائدة بين أفراد العينة أحد أهداف الباحث. باستخدام أدوات إحصائية دقيقة تساعد في استخراج مؤشرات مميزة تساعد في صنع القرار، كان الهدف الأساسي للدراسة هو تقييم هذه المتغيرات وشرح أي تباينات محتملة بينها. (161) تم اختيار المشاركين في الدراسة من مجتمع الدراسة. تم استخدام أداة استبيان تم إنشاؤها بعناية لمعالجة كل جانب من جوانب الموضوع لجمع البيانات. تم استخدام تقنيات إحصائية وصفية ومتطورة، مثل الجداول المتقاطعة والانحرافات المعيارية ومقاييس الانحراف والتفرطح، لتقييم البيانات من أجل رسم صورة كاملة لخصائص العينة والروابط بين المتغيرات. كشفت النتائج عن تباينات مميزة تمثل الخلفيات ووجهات نظر المشاركين المختلفة، مما أدى إلى مجموعة من الاقتراحات التي قد تساعد في إنشاء الإجراءات واللوائح ذات الصلة.

## الفصل الأول

## المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في جميع مناحي الحياة نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أدى هذا التغير إلى بروز مفاهيم جديدة تتعلق بكيفية إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات، سواء في القطاع الخاص أو العام، ومن بين أبرز هذه المفاهيم "التحول الرقمي". لم يعد التحول الرقمي خياراً رفاهياً أو مجرد توجه عصري، بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التقدم وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تُعد المحرك الرئيسي للتنمية الوطنية، والمصدر الأساسي لتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمقيمين. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة حول أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية، لاسيما في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة التقليدية، والتي أصبحت عاجزة عن تلبية متطلبات العصر الحديث بالكفاءة والسرعة المطلوبة (Sascha Kraus، 2021).

إن الإدارة الحكومية التقليدية كانت – ولفترة طويلة – تعتمد على الأساليب الورقية والإجراءات الروتينية التي تستنزف الوقت والموارد، وتفتح المجال أمام التعقيد الإداري، والبيروقراطية، وتأخير تقديم الخدمات، مما يؤثر سلباً على رضا المستفيدين من تلك الخدمات. وفي ظل هذه المعضلات، برز التحول الرقمي كأداة إصلاحية تسعى إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وفاعلية. ويُقصد بالتحول الرقمي هنا، تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في الأنشطة الإدارية المختلفة، بما يشمل تقديم الخدمات، وحفظ البيانات، والتواصل الداخلي والخارجي، واتخاذ القرارات، وغيرها من الوظائف المؤسسية. وهو عملية شاملة تتطلب ليس فقط توظيف التكنولوجيا، بل كذلك إعادة النظر في البنية التنظيمية، ونموذج العمل، والمهارات البشرية، وطبيعة العلاقة مع المستفيد (Zhou، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي محوراً أساسياً من محاور رؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية رائدة عالمياً، تُقدم خدماتها بجودة عالية وبشكل ميسر، مستفيدة من الإمكانيات الرقمية والذكاء الاصطناعي والابتكار التقني. وقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات في هذا السياق، من أبرزها "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي"، ومشاريع "الحكومة الذكية"، ومنصات الخدمات الإلكترونية مثل "أبشر"، "توكلنا"، "صحتي"،

و"اعتماد"، و"منصة قوى"، وغيرها من المنصات التي تُعد نماذج ناجحة لتحول الخدمات الحكومية من الشكل التقليدي إلى الرقمي. ومع ذلك، فإن حجم النجاح والتحديات يختلف من جهة إلى أخرى، ويعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية المؤسسة، ووعي إدارتها، وقدرة مواردها على التكيف مع هذا التحول (Memish، 2021). وتزايد أهمية هذه الدراسة في ظل تعاظم التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الحكومية أثناء محاولتها تطبيق التحول الرقمي. من أبرز هذه التحديات: محدودية الكفاءات التقنية، مقاومة التغيير من بعض الموظفين، ضعف البنية التحتية في بعض الجهات، إلى جانب الحاجة إلى تشريعات مرنة تدعم التحول الرقمي دون الإخلال بالضوابط القانونية والأمنية. كما أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، وهو ما يستدعي وضع آليات رقابية ومؤشرات أداء واضحة تضمن الاستفادة القصوى من التحول الرقمي دون انحراف أو سوء استخدام (Elsafty، 2023).

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتقييم أثره على جودة وكفاءة الخدمات الإدارية من خلال منظور علمي وميداني. ويُعد هذا التحليل مهماً لفهم كيفية تسخير التكنولوجيا في تحسين الأداء الحكومي، وتقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة ودقة. كما تسعى الدراسة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تعترض طريق هذا التحول، والفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز مسيرة التحول الرقمي في السياق السعودي، بما يتماشى مع الأهداف الوطنية الطموحة (Aldaarmi، 2025).

إن هذه الدراسة لا تأتي فقط كمحاولة لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية، بل كخطوة نحو تقديم توصيات مبنية على الأدلة والممارسات المثلى التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الحكومي، ودعم متخذي القرار في تبني سياسات أكثر فاعلية في مجال التحول الرقمي، وبناء بيئة إدارية حديثة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة (Edelmann، 2023).

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في سبيل تحقيق التحول الرقمي في مؤسساتها الحكومية، تماشياً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، إلا أن هذا التحول لا يزال يواجه العديد من التحديات والعقبات التي تحد من فاعليته وتأثيره الكامل في تطوير الخدمات الإدارية. فبينما تهدف السياسات الحكومية إلى

تحويل الأداء الإداري من النمط التقليدي الورقي إلى بيئة رقمية ذكية، فإن الواقع الميداني يشير إلى وجود تفاوت واضح في مستوى تطبيق هذا التحول بين مختلف المؤسسات الحكومية، سواء من حيث مستوى البنية التحتية الرقمية، أو كفاءة الموارد البشرية، أو القدرة على إدارة التغيير المؤسسي، أو مدى تقبل الموظفين والمستفيدين للنظم الرقمية الجديدة. وتتمثل الإشكالية الأساسية في أن التحول الرقمي – رغم تطبيقه في عدد من القطاعات – لم يحقق بعد التأثير الشامل والمستدام على تطوير الخدمات الإدارية بالصورة المرجوة، حيث لا تزال بعض الإجراءات معقدة، وبعض الأنظمة تعاني من ضعف التكامل والتحديث، كما أن هناك تفاوتاً في مدى استفادة المواطنين من هذه الخدمات باختلاف مناطق المملكة. هذا الواقع يطرح تساؤلات مهمة حول فعالية التحول الرقمي القائم، ومدى انعكاسه الفعلي على جودة وكفاءة وسرعة الخدمات المقدمة، ويثير الحاجة إلى تقويم دقيق لهذه التجربة في ضوء المعطيات الميدانية (Alojail، 2023).

#### المشكلات المترتبة على المشكلة الرئيسية:

1. ضعف كفاءة بعض الأنظمة الرقمية وتأخرها في معالجة الطلبات أو إنجاز المعاملات بشكل فوري.
2. تباين مستوى الجاهزية الرقمية بين الجهات الحكومية، ما يؤدي إلى تفاوت كبير في جودة الخدمات المقدمة.
3. قصور في تدريب وتأهيل الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بكفاءة، مما يؤدي إلى سوء الاستخدام أو بطء في الأداء.
4. مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الإدارات أو الموظفين، نتيجة لغياب ثقافة التحول الرقمي أو ضعف الوعي بأهميته.
5. ضعف تكامل الأنظمة الإلكترونية بين الجهات المختلفة، مما يسبب إرباكاً في سير المعاملات ويضطر المستفيد إلى التفاعل مع أكثر من جهة بشكل متكرر.
6. وجود فجوة رقمية بين فئات المجتمع تؤدي إلى استبعاد بعض المستخدمين (مثل كبار السن أو الأميين رقمياً) من الاستفادة الكاملة من الخدمات.
7. عدم وضوح بعض السياسات أو اللوائح الرقمية، مما يعرقل التطبيق الموحد والفعال لمنظومة التحول الرقمي (Hariyani، 2025).

بناءً على مشكلة الدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما هو أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

### أهمية الدراسة:

#### - أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات قيمة علمية مضافة في الإطار النظري للبحث في مجال الإدارة العامة، وخصوصاً فيما يتعلق بموضوع التحول الرقمي بوصفه متغيراً محورياً في إعادة تشكيل آليات العمل الإداري في المؤسسات الحكومية. فالتحول الرقمي لا يُمثل مجرد عملية تقنية، بل هو تحول مفاهيمي وإداري عميق يؤثر في ثقافة المؤسسة، ونمط قيادتها، وعلاقاتها الداخلية والخارجية. وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى تقديم فهم منهجي متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي، من خلال الربط بين النماذج الإدارية الحديثة والمفاهيم التقنية الناشئة. كما أنها تساهم في سد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي لا تزال – مقارنة بنظيراتها العالمية – بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل في هذا المجال الحيوي والمتجدد. وبذلك، يمكن لهذه الدراسة أن تشكل مرجعاً أكاديمياً للباحثين والمهتمين بقضايا التحول الرقمي، وتطوير الإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي للحكومات الرقمية في العالم العربي (Kitsios, 2023).

#### - ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

أما من الناحية التطبيقية، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تنطلق من واقع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتستند إلى دراسة ميدانية تهدف إلى تشخيص الوضع الراهن للتحول الرقمي، وتحديد مدى انعكاسه على تطوير الخدمات الإدارية من حيث الكفاءة، والجودة، والسرعة، والشفافية. فالتطبيقات الرقمية الحكومية أصبحت اليوم من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها المواطن والمقيم في إنجاز معاملاته اليومية، مما يجعل من الضروري دراسة مدى فاعلية هذه التطبيقات، وتقييم مستوى التكامل بين الأنظمة، وتحديد نقاط القوة والقصور فيها. وتأتي هذه الدراسة لتُساهم في تقديم حلول واقعية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تساعد صناع القرار في تحسين الاستراتيجيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وبناء قدرات الموظفين الحكوميين في التعامل مع التحول الرقمي بكفاءة. كما أن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تدعم المؤسسات الحكومية

في بناء نماذج عمل مرنة ومستدامة، وتساعد على صياغة سياسات تنظيمية تواكب التغيرات الرقمية المتسارعة، وتسهم في تعزيز رضى المستفيدين، وزيادة فعالية الأداء المؤسسي على مختلف المستويات (Al-Nozha، 2024).

#### - ثالثاً: ارتباط الدراسة بالخطط الوطنية والتنمية

تنسق هذه الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، والتي تضع التحول الرقمي في صلب أهدافها لتطوير القطاع الحكومي، وتحسين جودة الحياة، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وتنبع أهمية الدراسة أيضاً من قدرتها على دعم الجهود الحكومية الرامية إلى بناء حكومة ذكية تعتمد على البيانات الضخمة، والتكامل بين الأنظمة، والحوكمة الرقمية، من خلال تقديم تقييم علمي محايد وموضوعي لمدى تحقيق تلك الأهداف. وبالتالي، فإن هذه الدراسة ليست فقط عملاً أكاديمياً تقليدياً، بل أداة فاعلة لدعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التخطيط التنموي على أسس رقمية حديثة (Suleiman، 2025).

#### أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي للدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تستهدف تقييم مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

##### الأهداف الفرعية للدراسة:

- التعرف على مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الحكومية السعودية ودورها في دعم عملية التحول الرقمي.

يسعى هذا الهدف إلى إجراء تقييم شامل وعميق للأساس التقني الذي تركز عليه خطط التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. لا يقتصر الأمر على مجرد حصر الموارد المتاحة، بل يتعداه إلى تحليل مدى كفاءة وقدرة هذه البنية التحتية—بما في ذلك الشبكات، ومراكز البيانات، وأنظمة الأمان، ومنصات الحوسبة السحابية—على تلبية

متطلبات الأنظمة الحديثة. ستقوم الدراسة بقياس مستوى هذه الجاهزية من حيث السعة والمرونة والموثوقية والأمان، ومن ثم ربط هذا المستوى بشكل مباشر بمدى نجاح وفعالية مبادرات التحول الرقمي، لتحديد ما إذا كانت البنية التحتية تشكل عامل تمكين ودافعاً للتقدم، أم عائقاً يتطلب التطوير.

■ تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية من حيث السرعة، الدقة، الشفافية، ورضا المستفيدين.

يركز هذا الهدف على قياس النتائج الملموسة والمخرجات النهائية لعملية التحول الرقمي من منظور المستفيد النهائي، سواء كان مواطناً أم موظفًا. ستقوم الدراسة بتحليل الأثر الفعلي لتطبيق الأنظمة الرقمية على أبعاد جودة الخدمة الرئيسية؛ حيث سيتم تقييم مدى مساهمتها في تسريع إنجاز المعاملات وتقليص زمن الانتظار (السرعة)، ومدى قدرتها على الحد من الأخطاء البشرية وضمان سلامة البيانات (الدقة)، ومدى تعزيزها للوضوح وإمكانية تتبع الإجراءات (الشفافية). وأخيرًا، سيتم قياس المستوى العام لرضا المستفيدين عن تجربتهم مع الخدمات الرقمية الجديدة، لتقديم صورة متكاملة حول القيمة الحقيقية المضافة للتحول الرقمي.

■ دراسة مدى تأهيل الكوادر البشرية في المؤسسات الحكومية للتعامل مع الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة، ومدى تأثير ذلك على فعالية التحول الرقمي.

ينتقل هذا الهدف إلى دراسة العنصر البشري، كونه حجر الزاوية في نجاح أي تحول تقني. تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى الكفاءة والمهارات الرقمية لدى الموظفين، وتقييم مدى كفاية برامج التدريب والتأهيل المقدمة لهم لتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بفعالية. علاوة على ذلك، سيبحث هذا المحور في العلاقة بين مستوى تأهيل الموظفين وبين فعالية التحول الرقمي بشكل عام، لاختبار فرضية أن الاستثمار في الكادر البشري يتناسب طرديًا مع القدرة على تحقيق أهداف التحول الرقمي، وتقليل مقاومة التغيير، والاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التقنية.

■ رصد التحديات والعوائق التي تواجه المؤسسات الحكومية في تنفيذ خطط التحول الرقمي وتطبيق الحلول التقنية في بيئة العمل الإداري.

يتناول هذا الهدف الجانب العملي والتنفيذي، حيث يسعى إلى تحديد ورصد العقبات التي قد تعرقل مسيرة التحول الرقمي. ستقوم الدراسة بتصنيف هذه التحديات إلى عدة محاور، منها ما هو تقني (مثل صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الحديثة)، وما هو تنظيمي وإداري (مثل مقاومة التغيير أو غياب استراتيجية واضحة)، وما هو مالي (مثل قيود

الميزانية)، وما هو بشري (مثل نقص المهارات). إن فهم هذه العوائق بشكل دقيق وعلني سيمكن من تفسير أسباب النجاح أو التعثر في بعض المبادرات، ويشكل أساسًا لبناء الحلول المستقبلية.

■ اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية التي من شأنها تعزيز كفاءة التحول الرقمي في تطوير

الخدمات الإدارية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

يُمثل هذا الهدف الخلاصة العملية والتطبيقية للدراسة، حيث يهدف إلى تحويل نتائج التحليل إلى حلول قابلة للتنفيذ. بناءً على فهم جاهزية البنية التحتية، وقياس أثر التحول على الخدمات، وتشخيص مهارات الكوادر البشرية، ورصد التحديات، ستقوم الدراسة بصياغة مجموعة من التوصيات المحددة والواضحة. لن تكون هذه التوصيات نظرية فحسب، بل ستكون إجراءات عملية موجهة لصناع القرار، تهدف إلى تعزيز كفاءة المبادرات الرقمية الحالية والمستقبلية، مع الحرص على أن تكون جميع هذه المقترحات متوائمة بشكل كامل مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، لضمان مساهمة البحث بشكل مباشر في تحقيق التطلعات الوطنية.

## تساؤلات الدراسة:

### السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. إلى أي مدى تتوفر البنية التحتية الرقمية اللازمة في المؤسسات الحكومية لدعم عملية التحول الرقمي؟
2. ما مدى تأثير التحول الرقمي على جودة وكفاءة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين؟
3. كيف يسهم تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في تعزيز فعالية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ برامج التحول الرقمي؟
5. ما هي أبرز المقترحات أو الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تفعيل التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية

بشكل مستدام في ضوء رؤية السعودية 2030؟

## فروض الدراسة:

### الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى توافر البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات الإدارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة على تحسين جودة وكفاءة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل وتدريب الكوادر البشرية على فاعلية تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية والتقنية وبين فاعلية تنفيذ برامج التحويل الرقمي في الخدمات الإدارية.
5. يسهم تطبيق استراتيجيات التحويل الرقمي بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.

تُعد المنطلقات النظرية بمثابة الأساس العلمي الذي تبنى عليه الدراسات الأكاديمية، حيث تساعد في تأطير المفاهيم وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وتوضيح الخلفية الفلسفية والمعرفية التي تستند إليها الدراسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول "أثر التحويل الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، تنبع المنطلقات النظرية من تقاطع علم الإدارة العامة مع التطورات التكنولوجية في عصر الثورة الرقمية، الأمر الذي يفرض قراءة تحليلية معمقة لمفاهيم مثل "التحويل الرقمي"، و"الخدمات الإدارية"، و"الإدارة الحكومية"، و"التكنولوجيا الإدارية"، في ضوء النظريات والنماذج المعاصرة.

## - أولاً: التحول الرقمي كمدخل للتطوير الإداري

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في إدارة المؤسسات الحكومية، نظرًا لقدرتها على إحداث تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات وتسيير العمليات الإدارية. والمنطلق النظري الأول لهذه الدراسة يتمثل في أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية إحلال للأنظمة الورقية بالتقنية، بل هو تحول عميق وشامل في فلسفة الإدارة العامة، يستند إلى إعادة هيكلة العمليات، وتبني نماذج تشغيل جديدة قائمة على التكنولوجيا، والتكامل بين الأنظمة، وتقديم خدمات متمركزة حول المستفيد. وهو بذلك يتقاطع مع مفهوم "الحكومة الرقمية" التي تسعى إلى تعزيز الشفافية، وتقصير الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء. كما يعزز التحول الرقمي مبدأ الخدمة الذكية، ويضع المؤسسة في موقع الاستجابة الفورية لاحتياجات المواطن والمقيم، في ضوء معايير الكفاءة والسرعة والدقة (Lips، 2024).

## - ثانياً: نظرية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

تستند هذه الدراسة في منطلقها الثاني إلى نظرية إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، التي تُعد من أبرز النظريات الإدارية التي تدعو إلى إحداث تغييرات جذرية في نظم وإجراءات العمل داخل المؤسسة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء. وتفترض هذه النظرية أن المؤسسات – خاصة الكبيرة منها – تعاني من التعقيد والتكرار في الإجراءات، ما يخلق بطئاً في الإنجاز وعبئاً على الموارد. وفي هذا السياق، يُعتبر التحول الرقمي امتداداً طبيعياً لهذه النظرية، حيث تسهم الأنظمة الإلكترونية في إعادة تصميم الخدمات بطريقة تتجاوز البيروقراطية التقليدية، وتفتح المجال أمام تبسيط الإجراءات وتقديمها إلكترونياً دون الحاجة إلى تدخل يدوي مباشر. فكلما كانت المؤسسة قادرة على إعادة تصميم عملياتها باستخدام التكنولوجيا، زادت قدرتها على تقديم خدمات أكثر فعالية ومرونة (Oranye، 2024).

## - ثالثاً: نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)

من الجوانب النظرية المهمة التي تستند إليها هذه الدراسة هو نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model)، الذي يركز على سلوك المستخدمين تجاه الأنظمة التقنية، ويطرح فرضية أن مدى نجاح تطبيق أي نظام رقمي يعتمد إلى حد كبير على إدراك المستخدم لفوائده وسهولة استخدامه. وفي بيئة العمل الحكومي، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف على توافر الأنظمة فقط، بل يتطلب أيضاً تدريب وتأهيل الموظفين، وتشكيل وعي رقمي

لديهم، ودعم ثقافة مؤسسية تشجع على التبني التقني، وتقلل من مقاومة التغيير. وتكمن أهمية هذا النموذج في فهم الأسباب النفسية والسلوكية التي قد تؤثر على استجابة الموظفين والمستفيدين، وبالتالي على نجاح أو فشل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية (Schorr، 2023).

#### - رابعاً: مفاهيم الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية

تستند الدراسة كذلك إلى المفاهيم المرتبطة بـ "الحكومة الإلكترونية" و "الحكومة الذكية"، باعتبارهما تطورين طبيعيين في سياق التحول الرقمي. فالحكومة الإلكترونية تمثل مرحلة الاعتماد على الإنترنت لتقديم الخدمات العامة، بينما تذهب الحكومة الذكية أبعد من ذلك، من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة لتقديم خدمات استباقية وشخصية. وضمن هذا الإطار، تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تحليل مدى تقدم المؤسسات الحكومية في المملكة نحو هذه النماذج المتطورة، ومعرفة ما إذا كانت تعتمد فقط على الأتمتة البسيطة، أم أنها انتقلت إلى مستويات متقدمة من الذكاء المؤسسي الرقمي. كما تساعد هذه المفاهيم في تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم مدى تطور الخدمات الإدارية الرقمية (Bernardo، 2019).

#### - خامساً: إدارة التغيير التنظيمي ودورها في التحول الرقمي

أخيراً، تستند الدراسة إلى مفاهيم "إدارة التغيير التنظيمي"، التي تعد ضرورية لفهم طبيعة التحول الرقمي كمشروع استراتيجي يحتاج إلى قيادة واعية، وتخطيط محكم، وتواصل داخلي فعال. فالتحول الرقمي يُحدث تغييراً كبيراً في طبيعة العمل، ويتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة. وتبرز في هذا السياق الحاجة إلى إدارة التغيير لضمان قبول الموظفين للتقنيات الجديدة، وتجاوز مقاومة التغيير، وتحديد الأدوار والمسؤوليات في بيئة العمل الجديدة. إن نجاح التحول الرقمي يتطلب استعداداً إدارياً ونفسياً، وتدرجاً مدروساً في التطبيق، وهو ما تؤكد الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة التغيير (Karakuş، 2024).

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## المقدمة

لتحديد مشكلة البحث ودعم الإطار النظري للدراسة، يستعرض هذا الفصل ويناقش عددًا من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. يجب أن تتضمن أي دراسة علمية مراجعةً للبحوث السابقة، إذ يُساعد ذلك على فهم اتجاهات البحث الحالية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد الفجوات المعرفية، وشرح المفاهيم الأساسية. في سياق هذه الدراسة، التي تبحث في كيفية تأثير تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالتحول الرقمي، استعرضت هذه الدراسات العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع متنوعة، بما في ذلك التحول الرقمي، والحوكمة الإلكترونية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتكنولوجيا الحكومة. وقد مكّن تنوع مناهج الدراسات، وفئاتها المستهدفة، ومواقعها الجغرافية، الباحث من الاستفادة من نتائجها في تطوير الإطار العام للدراسة، وتحديد المتغيرات المهمة، واختيار الاستراتيجية المناسبة. ستزداد أهمية الدراسة، وسيتم تسليط الضوء على مساهمتها العلمية في هذا الموضوع الحيوي والمتطور، حيث سيساعد هذا الفصل أيضًا في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي.

## متغيرات الدراسة

تمثل متغيرات الدراسة، وهي تحديد المتغيرات الرئيسية للبحث ويوضح طبيعة العلاقات المفترضة بينها. يهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار نظري واضح يمكن من خلاله اختبار فرضيات الدراسة، حيث يوضح كيف تؤثر مجموعة من العوامل (المتغيرات المستقلة) على ظاهرة معينة (المتغير التابع).

### ■ المتغير التابع: التحول الرقمي

في هذا النموذج، يمثل "التحول الرقمي" المتغير التابع (Dependent Variable) وهو يمثل الظاهرة المحورية أو النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى فهمها وتفسيرها. يُنظر إلى التحول الرقمي هنا على أنه "الأثر" الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى، وتسعى الدراسة لقياس مدى فعاليته ونجاحه بناءً على هذه العوامل.

### ■ المتغيرات المستقلة: العوامل المؤثرة

على الجانب الآخر، تظهر المتغيرات المستقلة (Independent Variables)، وهي العوامل التي يفترض الباحث أنها تؤثر بشكل مباشر في المتغير التابع. وتشمل هذه المتغيرات في هذا النموذج ثلاثة محاور رئيسية يُعتقد أنها تلعب دورًا جوهريًا في نجاح التحول الرقمي، وهي: البنية التحتية، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين دقة البيانات.

### ■ طبيعة العلاقات المفترضة

توضح الأسهم المتجهة من المتغيرات المستقلة إلى المتغير التابع طبيعة الفرضيات التي يختبرها البحث. تفترض العلاقة الأولى أن وجود بنية تحتية تقنية قوية وفعالة هو عامل أساسي يؤثر إيجابًا على نجاح التحول الرقمي. وتفترض العلاقة الثانية أن القدرة على تقليل الأخطاء الإدارية من خلال الأنظمة الجديدة هي أحد مؤشرات نجاح التحول الرقمي أو قد تكون دافعًا رئيسيًا له. أما العلاقة الثالثة، فتفترض أن تحسين دقة البيانات له تأثير مباشر وجوهري على التحول الرقمي، حيث إن كليهما يعزز الآخر.

## الدراسات السابقة

تمر عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في العالم بمراحل مختلفة، وقد حققت بعض الدول نجاحًا ملحوظًا. أما المرحلة الثانية من التطور، والتي تُعرف بالحكومة الرقمية، فتُستخدم للحكومات التي حققت مستوى أعلى من النجاح. وتواصل المؤسسات تطوير خدماتها الداخلية في مرحلة الحكومة الرقمية سعيًا لتغيير التوجهات الثقافية. ويهدف هذا البحث إلى تحليل تحول المملكة العربية السعودية من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الرقمية، وإيجاد العناصر التي من شأنها تسهيل هذا التحول. وتُظهر استنتاجات دراستنا وجود أربعة عوامل تمكين رئيسية - وهي: كفاية التكنولوجيا، والإصلاح التنظيمي، والحكومة المفتوحة، والحكومة الشاملة اجتماعيًا - تُسهل الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الرقمية. ومن أجل دمج السمات الاجتماعية والتقنية الداخلية التي من شأنها دعم حكومة متجاوبة واستباقية ومنفتحة واجتماعية، تُقدم الدراسة وجهة نظر الباحث حول العناصر التي ستقود عملية التحول الرقمي في الحكومة (Zygiaris, 2022).

لا يمكن لأحد أو لأي شيء تجاهل المتطلبات المتغيرة على الاقتصاد؛ فالتغيير أمر لا مفر منه. الابتكار وإعادة البناء ضروريان للتغيرات الاقتصادية الداخلية والخارجية على حد سواء؛ وتؤكد الأبحاث المتعلقة بإدارة التغيير على أهمية استعداد المؤسسات للتغيير والتحول. إن استعداد الشركة للتحول الرقمي هو مسعى متعدد الأوجه والمستويات والأبعاد. ومن الأهمية بمكان دراسة العوائق التي تحول دون تبني التكنولوجيا الرقمية لضمان التنفيذ الناجح للتحول الرقمي. وقد أعدت الدراسة استبيانًا بحثيًا ووزعته على 200 مواطن سعودي في الرياض والقصيم وجدة لتحديد هذه العوامل. وأُجريت الدراسة في الوزارات الحكومية ومرافق الرعاية الصحية والمؤسسات التعليمية الواقعة في المدن المذكورة. كما تم سؤال عشرة متخصصين في الأمن الإلكتروني من أجل الدراسة للتأكد من البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات. ووفقًا لنتائج البحث، فإن أهم العوامل التي تعيق التحول الرقمي في إطار رؤية 2030 هي الأمن السيبراني، والموثوقية، وتجربة الاستخدام، والوعي بين المواطنين السعوديين (Alharbi, 2019).

تُحدث التقنيات الرقمية تغييرًا هائلًا وتُغير حياتنا وعملنا بطرق لم نكن لنتوقعها أبدًا، ويتطور العالم بسرعة أكبر من أي وقت مضى. في هذه الأيام، هناك الكثير من النقاش حول التحول الرقمي. البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والبلوك تشين، ووسائل التواصل الاجتماعي، والواقع المعزز، وإنترنت الأشياء (IoT) تدفع الشركات إلى المستوى التالي من التفاعل الرقمي مع العملاء وعمليات الأعمال والخدمات التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات. تُعد الحوسبة

السحابية إحدى الركائز الأساسية للنظام البيئي التكنولوجي للتحويل الرقمي. تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق التجريبي في مشكلات الحوسبة السحابية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية مع تسليط الضوء على أهمية دور الحوسبة السحابية في تحقيق التحويل الرقمي في البلاد. تم تقديم استطلاع رأي عبر الإنترنت بهدف تقييم اعتماد الحوسبة السحابية الحالي في المملكة العربية السعودية والقضايا ذات الصلة. على الرغم من اعتراف العديد من المؤسسات بجهلها في هذا المجال، إلا أن الأمن والخصوصية وفقدان الحوكمة لا تزال تمثل العوائق الرئيسية أمام اعتماد الحوسبة السحابية (Al-Ruithe, 2018).

دفعتنا ندرة الأبحاث التي تتناول تأثيرات الروتين التنظيمي على الشركات، لا سيما فيما يتعلق بالتحويل الرقمي، إلى إجراء هذه الدراسة. يصف مصطلح "التحول الرقمي" كيفية تغير روتين عمل المؤسسة وإجراءاتها وهيكلها وثقافتها نتيجة دمج التقنيات الرقمية، مثل الأتمتة وتحليلات البيانات. أما التحويل الرقمي، فهو عملية استراتيجية تتضمن تغييرات إجرائية وهيكلية كبيرة عند التبديل بين التقنيات. لذا، يُعد فهم تأثير الروتين التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لفهم آثار التحويل الرقمي على المؤسسة، وتحديد أكثر الطرق فعالية للتعامل مع هذا التحويل. ولفهم كيفية دعم الروتين التنظيمي لتحويل رقمي ناجح، تبحث هذه الدراسة في آثاره على العملية. وقد استخدمت دراسة حالة لجامعة قامت مؤخراً بدمج التقنيات الرقمية، مثل الأتمتة وتحليلات البيانات الضخمة، في بعض خدماتها الإدارية للموظفين. بالنسبة لهذه المؤسسة العامة، كان هذا تحولاً تكنولوجياً كبيراً، وتبحث الدراسة بشكل واضح في كيفية تأثير الروتين التنظيمي على هذا التحويل الرقمي، لا سيما فيما يتعلق بالصعوبات الإدارية. نظراً للتغيرات الكبيرة التي شهدتها العديد من الجامعات حول العالم في السنوات الأخيرة، من الضروري رصد كيفية تأثير الممارسات التنظيمية على التحويل الرقمي، لا سيما في الدول النامية حيث تُعدّ الجامعات حيوية للمجتمع. يُعدّ اتباع نهج دراسة الحالة أمراً بالغ الأهمية لفهم تعقيد الجامعات كمؤسسات، والتفاعل بين الإجراءات التنظيمية والتحويل الرقمي. تُركّز الدراسة على مؤسسة عامة مرموقة تبنت عدداً من التقنيات وأنظمة المعلومات، وتمتّع بقيادة وتأثير كبيرين في قطاع التعليم العالي. إذا أدركت الجامعات الأخرى في المنطقة أهمية الإجراءات التنظيمية في التحولات الرقمية، فإن نجاح التحويل الرقمي لهذه الجامعة قد يكون له تأثير كبير عليها، ويلهمها لاتباع مناهج مماثلة في التحويل الرقمي مستقبلاً. تشير النتائج إلى أن الإجراءات التنظيمية عامل رئيسي في الانتقال إلى التحويل الرقمي؛ علاوة على ذلك، يمكن لبعض العوامل، مثل السلطة، والمكانة الموروثة، والتكيف التكنولوجي والتعديلات على الإعدادات التنظيمية الحالية، أن تفسر كيفية تأثير

هذه الإجراءات على هذا التحول. يمكن لهذه الدراسة أن تؤثر على التقنيات المستخدمة في التحولات التي تتطلبها التقنيات الرقمية، وأن تُساعد في ضمان نجاح تنفيذ التحول الرقمي (Almatrodi، 2023).

تبحث دراسة (Hasan، 2024) في العوامل المؤثرة على تصورات المواطنين السعوديين لخدمات الحكومة الإلكترونية، وكيف تؤثر هذه التصورات على تبني الدولة لها. في السياق السعودي، توضح الدراسة الدور المُعدل لدافعية المواطنين في العلاقة بين العوامل المؤثرة على آرائهم تجاه خدمات الحكومة الإلكترونية وأنماط تبنيها واستخدامها. وتتناول الدراسة العوامل المحفزة للاعتماد والعقبات التي تحول دون ذلك. في هذه الدراسة، استُطلعت آراء 487 مشاركاً من مدينتي جدة والمدينة المنورة والمناطق المحيطة بهما باستخدام منهج بحث وصفي. إلى جانب العقبات التي تشمل المخاوف بشأن أمن البيانات والمعرفة الرقمية، تُشير الدراسة إلى عوامل مُحفزة مهمة مثل التأثيرات الثقافية، والمعرفة الرقمية، والسياسات والمبادرات الحكومية، والخصوصية والأمن، والبنية التحتية التقنية، وخدمات الدعم، وثقة المواطنين. تُظهر النتائج مدى تفاعل هذه المتغيرات بشكل مُعقد لتشكيل تصورات المواطنين السعوديين لخدمات الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على تبنيها. ووفقاً للدراسة، فإن العلاقة بين تبني الخدمات وسلوك الاستخدام مُعدلة بدافعية المواطنين تجاهها. تُقدّم هذه الدراسة رؤيةً مُعمّقةً حول تبني خدمات الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يُفيد صانعي السياسات والممارسين. ومن خلال التركيز على أهمية تحفيز المواطنين كعاملٍ مؤثرٍ في هذا الصدد، تُعزّز الدراسة معرفتنا بالمتغيرات التي تُؤثر على آراء المواطنين وتأثيرها على تبني الحكومة الإلكترونية.

البحث عن وجود علاقة بين أرصدة النقد والتحول الرقمي. تم تسجيلها من الشركات غير المالية المدرجة في سوق الأسهم السعودية بين عامي 2019 و2022 لتحليل خط الانحدار من القضاء على التمييز العنصري. ويشير البحث إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين أرصدة النقد والتحول الرقمي، بحسب الباحثين. بالإضافة إلى ذلك، بدأنا بإعداد بعض الدراسات التي تستخدم معايير إضافية لرصد النقد والتحول الرقمي للتأكيد على ذلك. ولذلك تم في هذا العمل قبولات تتوافق مع درجة الميل، وطريقة لجزء كبير من اثنين من المرحلتين، ونهج بديل للتأخر لمراعاة اختيار العينة، وخطأ النموذج، واحتمالية الابعاد والسببية العكسية. لتجلب هذه النتيجة صحة لها. ولمساعدة المديرين في تصميم استثماراتهم التقنية وسياساتهم بشكل واضح، ركزوا هذه الفكرة على توضيح أن الرقمي له تأثير إيجابي على رصد النقد. قد يمتلك البعض في بعض الأحيان شركات مستقلة نقدياً وغير مقبولة لديها القدرة على تحمل العمالة الرقمية ولديها القدرة على التحول الرقمي. تُسلط ضوءاً خفيفاً على الظروف البيئية المستهلكة لتبني التصميم الرقمي في

صناعة التجزئة. لذلك، من خلال نظام تعزيز البنية التحتية التكنولوجية أطر التنظيم، تُقدم الشركات من العمل وأمان، يجب أن تقوم بتصنيع تعزيز الرعاية الذكية للشركات الرقمية (Asiri، 2025).

هدفت دراسة (Alhusseini، 2024) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحقيق أهداف التنمية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. وشمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاع الحكومي، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 258 فردًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في المملكة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت استبانة إلكترونية كأداة لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن للتحول الرقمي أثرًا إيجابيًا كبيرًا على تحقيق أهداف التنمية في القطاع الحكومي، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع الحكومي من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

تُقدّم دراسة (Yang، 2024) نموذجًا مبتكرًا لشبكة الإنتاج لتحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على مختلف القطاعات الحكومية. وخلافًا للأبحاث السابقة، التي غالبًا ما تُصنّف الحكومة الرقمية ككيان واحد، يُشرّح نهجنا التأثير المُحدّد للتحول الرقمي على مختلف الإدارات الحكومية ومساهماتها في الكفاءة الحكومية الشاملة. ومن خلال توظيف تحليل النصوص والنماذج التجريبية، نُقيّم درجة التحول الرقمي في مختلف الإدارات الحكومية بين عامي 2012 و2022، مُبيّنين أن هذه التحولات تُعزّز الكفاءة الحكومية. علاوةً على ذلك، تُسلّط نتائجنا الضوء على الدور الحاسم لجهود التحول الرقمي المُنسقة في تعزيز الكفاءة العامة. لا يُقدّم هذا البحث إطارًا نظريًا مُبتكرًا لفهم الحكومة الرقمية فحسب، بل يُقدّم أيضًا توصياتٍ عمليةً لتحسين تخصيص الموارد ووضع استراتيجياتٍ للمبادرات الرقمية لدفع عجلة التقدم الحكومي.

هدفت دراسة (Abdilhafez، 2024) بشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على الأثر العميق للتحول الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري للدولة وتحقيق التنمية المستدامة للقادمين إلى العاصمة الإدارية. فهو يتيح الانتقال إلى أنظمة رقمية توفر الكفاءة وتحسن تقديم الخدمات للمواطنين. يساهم التحول الرقمي في تبسيط العمليات الحكومية، وخفض التكاليف والوقت، وتعزيز الشفافية. كما يساهم في تعزيز التواصل بين الجهات الحكومية، وبالتالي تعزيز التكامل والتنسيق. وهذا يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تشجيع الابتكار واستخدام الموارد بفعالية. يعزز التحول الرقمي قدرة الحكومة على التكيف مع تحديات العصر، مما يعزز الاستدامة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم

تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 400 فرد من القاطنين في العاصمة الإدارية. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الجهاز الإداري للدولة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للتحول الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري للدولة وتحقيق التنمية المستدامة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي وأدواته لما له من أثر على كفاءة الجهاز الإداري للدولة، وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية. كما أوصت بمواصلة دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للمتغيرات ذاتها.

سعيًا لتحقيق تصنيف عالمي وتميز أكاديمي، قرر عدد كبير من الجامعات التركيز على المنافسة وتحسين الجودة الأكاديمية على نطاق عالمي. وفي سياق هذه المسيرة، تواجه الجامعات تحديات عديدة، منها تعزيز الكفاءة التنظيمية. وفي سياق الكفاءة التنظيمية، يُعدّ التحول الرقمي الركيزة الأساسية التي تدعم هذا التوجه. ومن المسلمّ به على نطاق واسع أن التحول الرقمي يسمح باستخدام الأنظمة الإلكترونية في عملية التعليم والتعلم. وتعزز هذه الأنظمة الإلكترونية (الخدمات الإلكترونية) الكفاءة التشغيلية للجامعات. وانطلاقًا من ذلك، تهدف دراسة (Brdese، 2021) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة التنظيمية والإنفاقية للجامعات، مع التركيز بشكل خاص على خدمة إلكترونية واحدة تقدمها الجامعة السعودية. ولهذا، تتناول الدراسة الجهود التي تبذلها الحكومة لنشر ثقافة الترشيد وتحسين كفاءة الإنفاق من خلال دراسة حالة تتضمن تحليلًا إحصائيًا لبيانات حقيقية من نظام إلكتروني. وتشير نتائج الدراسة إلى أن زيادة عدد المواد الدراسية المنسحبة ستضعف الإنفاق والكفاءة التنظيمية للجامعة.

هدفت دراسة (Aldogher، 2025) إلى تقييم مدى مأسسة الجامعات في المملكة العربية السعودية ومصر لتقنيات التعليم الرقمي (DTTs) لتعزيز الاستدامة المؤسسية. ويركز على الدور الوسيط لاستراتيجيات إدارة التغيير والآثار المخففة للمعايير الثقافية والبنية التحتية التكنولوجية والعوامل الاقتصادية على هذه العلاقة، مع دراسة تأثيرها على الاستدامة المؤسسية على وجه التحديد. تعتمد هذه الدراسة على نهج مختلط الأساليب مع استراتيجية دراسة حالة مقارنة. جُمعت البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي الجامعة، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، بما في ذلك خصائص تقنيات التعليم الرقمي وعوامل الوساطة/المخففة الأخرى. تدعم النتائج الاحتمالات 1H و 2H و 6H و 8H، مؤكدةً أن الخصائص المدركة لتقنيات التعليم الرقمي - الميزة النسبية، والتعقيد، وقابلية الملاحظة، وقابلية التجربة، والتوافق - تؤثر بشكل كبير على

الاستدامة المؤسسية، حيث تلعب استراتيجيات إدارة التغيير دور الوسيط في هذه العلاقة. كما أن للمعايير الثقافية والعوامل الاقتصادية تأثيرًا مباشرًا على الاستدامة. مع ذلك، لم يُدعم الخياران 3H و5H، اللذان يُشيران إلى تأثيرات مُخففة للمعايير الثقافية والعوامل الاقتصادية، كما استُبعد الخياران 4H و7H نظرًا لمشاكل التعدد الخطي في البنية التحتية التكنولوجية، والتي تم اعتمادها بالفعل ضمن مكونات البث الرقمي الأرضي. تُضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات من خلال تسليط الضوء على دور العوامل الثقافية والاقتصادية في اعتماد البث الرقمي الأرضي، وتُقدم مفهومًا جديدًا لكيفية توسط استراتيجيات إدارة التغيير في العلاقة بين خصائص البث الرقمي الأرضي والاستدامة المؤسسية. كما تُقدم رؤية عملية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية والمصرية، مُركزةً على الاستراتيجيات المُتوافقة ثقافيًا واقتصاديًا لدمج البث الرقمي الأرضي، وتعزيز الابتكار التعليمي، وتعزيز الاستدامة.

تماشيًا مع خطة رؤية 2030 لإنشاء نظام رعاية صحية مستدام وفعال، فإن التحول الرقمي يغير من كيفية الوصول إلى الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. يتم توفير مناهج جديدة لإزالة العقبات التقليدية أمام الرعاية من خلال التطورات في التطبيب عن بعد والسجلات الصحية الإلكترونية (EHRs) والتشخيصات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي. الغرض من هذه الدراسة المنهجية هو التحقيق في كيفية تعزيز إمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية من خلال تقنيات الصحة الرقمية. تحدد مشكلات التنفيذ الرئيسية وتفحص دورها في تقليل الحواجز المتعلقة بالوقت والموقع. التقنيات: تم إجراء تحليل شامل للأدبيات التي تمت مراجعتها من قبل الأقران من عام 2020 إلى عام 2024 بمساعدة موارد مثل المكتبة الرقمية السعودية و Google Scholar و PubMed. تم تضمين دراسات تقييم كيفية تأثير إمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية بتقنيات الصحة الرقمية. تم استخدام قائمة التحقق الخاصة بمعهد جونا بريجز (JBI) لتقييم الجودة، بينما كان إطار عمل PICO بمثابة دليل للمراجعة. النتائج: وجدت المراجعة أن التشخيص بمساعدة الذكاء الاصطناعي والطب عن بُعد عاملان مهمان يُسهمان في تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية، لا سيما في المناطق الريفية. ووفقًا للدراسات، يُمكن أن يُحسن دمج السجلات الرقمية استمرارية العلاج ويُقلل أوقات انتظار الاستشارات بنسبة تصل إلى 40%. يُعيق التبني الكامل لهذه التقنيات عقباتٌ مُستمرة، مثل الفجوة الرقمية، وقيود البنية التحتية، ومخاوف الخصوصية. في الختام، تُحسن تقنيات الصحة الرقمية بشكل كبير من إمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مما يُسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030. ومع ذلك، ثمة حاجة إلى جهود مُركزة لتشديد أطر حماية البيانات، وتطوير البنية

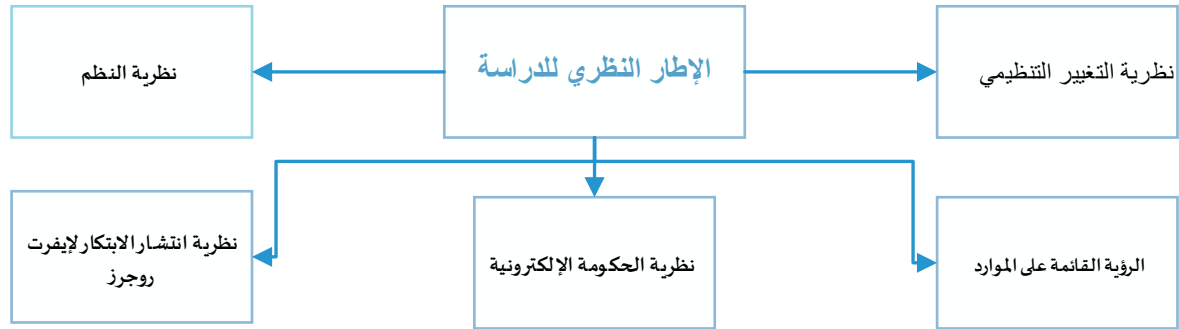
التحتية، وسدّ الفجوات في مجال الثقافة الرقمية. ولتحقيق أقصى استفادة من مزايا التحوّل الرققي في الرعاية الصحية، ينبغي أن تُركّز الدراسات المستقبلية على النتائج المُتمحورة حول المريض، واعتماد الصحة الرقمية على المدى الطويل (Alsahmah، 2025).

تدرس دراسة (Alajmi، 2023) عوامل أنظمة الحكومة الذكية التي تستخدمها مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وقد دُرست أنظمة الحكومة الذكية في العالم المتقدم، إلا أن الشرق الأوسط، وخاصة المملكة العربية السعودية، حظي باهتمام أقل. وقد سدّ هذا البحث الفجوة في الأدبيات. وقد طورت الدراسة نموذجًا بحثيًا مفاهيميًا متكاملًا يستند إلى العديد من النظريات، مثل إطار التكنولوجيا والتنظيم والبيئة (TOE)، والنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)، ونماذج قبول التكنولوجيا (TAM). وقد تلقى 2060 موظفًا في أربع وزارات استبيانات استطلاع عبر الإنترنت؛ وبعد التذكير الثاني، تم استلام 427 إجابة مكتملة، منها 419 (22% من الإجمالي) اعتُبرت مناسبة للتحليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، وأظهرت النتائج أن المحددات المستقلة تمثل 51% من التباين ( $R^2 = 0.51$ ) في آراء الموظفين حول أنظمة الحكومة الذكية. تشير النتائج إلى أن العوامل التالية تنبأ بشكل كبير بقبول أنظمة الحكومة الذكية: المخاوف الأمنية ( $t(419) = 2.051$ ,  $p < 0.041$ )، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( $t(419) = 4.215$ ,  $p < 0.000$ )، والدعم الإداري ( $t(419) = 5.027$ ,  $p < 0.000$ )، والحوافز ( $t(419) = 5.263$ ,  $p < 0.000$ )، والثقة ( $t(419) = -1.957$ ,  $p < 0.050$ ). من ناحية أخرى، لا تتأثر المواقف تجاه نشر الأنظمة الذكية بشكل كبير بالقيم الثقافية ( $t(419) = 0.669$ ,  $p < 0.504$ ) أو القيم الدينية ( $t(419) = 1.082$ ,  $p < 0.280$ ). وُجد أن اعتماد أنظمة الحكومة الذكية يتأثر بشدة بالإدراك ( $t(419) = 8.411$ ,  $p < 0.000$ ). وسوف يتأثر دفع الحكومة السعودية نحو دمج تقنية الحكومة الذكية في جميع وكالاتها بشكل كبير بهذه النتائج.

تم فحص فوائد وعيوب تطبيق الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في هذه الدراسة. واستُخدمت مقابلات مع ممثلي العديد من المنظمات لجمع البيانات. وشكل 540 عاملاً في مجموعة من الأدوار حجم العينة. ووفقًا للنتائج، فإن أكثر من 56.16% من المشاركين قد عملوا سابقًا مع خدمات الذكاء الاصطناعي. وفي عصر الذكاء الاصطناعي، سلط 40% من المشاركين الضوء على قيمة المهارات التحليلية ومعرفة البرمجة واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. ومن بين جميع الردود، حصلت هذه العوامل على النسبة الأكبر. علاوة على ذلك، على مدى السنوات الثلاث الماضية، أشار 55.44%

من المشاركين إلى أهمية دورات تطوير المهارات المكثفة. بالإضافة إلى ذلك، أكد 56.5٪ من المشاركين على أهمية التمسك بالقيم والأخلاق الإنسانية مع الإشارة إلى المواهب التي قد لا تتطلب تحسينًا. واقترح التقرير أنه من أجل تحسين أساليب إدارة الموارد البشرية، يجب على الشركات تدريب الموظفين على تقنيات الذكاء الاصطناعي ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في هذا القطاع (AlQahtani، 2023).

## الإطار النظري



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

تعتمد الدراسة على الإطار النظري كأساس علمي لتفسير الظواهر ودراسة الروابط بين المتغيرات. ووفقاً لدراسة "تأثير التحول الرقمي على تطوير الخدمات الإدارية"، يستند الإطار النظري إلى عدد من النظريات التقنية والإدارية التي تصف كيفية تأثير التحولات الرقمية على جودة الخدمة والأداء التنظيمي. ولإثراء المعرفة بالعلاقة بين التطوير الإداري والتحول الرقمي، ولإعطاء مناهج الدراسة وتحليلها أساساً علمياً، تم اختيار خمس أفكار رئيسية.

### ■ نظرية النظم

وفقاً لنظرية النظم، تُعرّف المنظمة بأنها نظام متكامل يتكون من عدة أجزاء أصغر تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. ووفقاً لهذا المفهوم، فإن أي تغيير رقمي يُجرى على أحد جوانب النظام - مثل أتمتة العمليات أو تطبيق نظام إدارة إلكتروني - سيؤثر على العمل بأكمله فيما يتعلق بالتحول الرقمي. تساعد هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير التقنيات الرقمية على سير العمل، والتنظيم الإداري، وفعالية تقديم الخدمات (Dekkers, 2015).

### ■ نظرية انتشار الابتكار لإيفرت روجرز

يُمثل تبني الأفراد والمؤسسات للتقنيات الجديدة المحور الرئيسي لهذه الفكرة. تُقسّم هذه الفرضية مراحل التبني إلى فئات: المبتكرون، والمتبنون الأوائل، والأغلبية المبكرة، والأغلبية المتأخرة، والمترددون. وتُفسّر هذه الفرضية مدى تبني موظفي الحكومة لأنظمة التحول الرقمي، والعوامل التي تُسرّع أو تُعيق تبنيها - مثل الثقافة التنظيمية أو توافر المساعدة التقنية والتدريب - على حد سواء (Phillips, 2025).

#### ■ نظرية الحكومة الإلكترونية

من خلال رقمنة الخدمات، وتبسيط العمليات، وتعزيز الشفافية، تُركّز هذه الفكرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز فعالية وكفاءة العمليات الحكومية. كما تُركّز على المزايا المتوقعة لتطبيق التحول الرقمي في الإدارة العامة، بما في ذلك توفير الوقت، وتحسين تجربة المستفيد، وتوفير التكاليف. وهي النظرية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. وتؤكد هذه الفكرة على أهمية التحول الرقمي في تحديث المهام الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية (Latupeirissa، 2024).

#### ■ نظرية الرؤية القائمة على الموارد (RBV)

وفقاً لهذه الفرضية، تُحدّد الموارد المميزة للمؤسسة - مثل موظفيها وأصولها التكنولوجية - مستوى تميزها. ما دامت المهارات والكفاءات الداخلية اللازمة لإدارة هذه التقنيات واستخدامها بفعالية متاحة، فإن هذه النظرية تُساهم في فهم كيفية إسهام التحول الرقمي في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات أكثر ابتكاراً وكفاءة (Barney، 2008).

#### ■ نظرية التغيير التنظيمي

مع التركيز على مراحل التغيير، بما في ذلك التحفيز والاستعداد والتنفيذ والاستقرار، تدرس هذه النظرية كيفية استجابة المؤسسات للتغيرات الداخلية والخارجية. يتطلب فهم الصعوبات التي تواجهها الجهات الحكومية أثناء التحول الرقمي - مثل النفور من التغيير أو ضعف البنية التحتية الرقمية - فهماً لهذه الفكرة. كما تُساعد هذه النظرية في توفير أساليب للتعامل مع هذه الصعوبات وتحقيق انتقال سلس وناجح (Christou، 2024).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في الدراسة، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها. ونظرًا لأن موضوع البحث يتمثل في دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد اقتضت الضرورة تبني منهجية دقيقة تناسب مع طبيعة الموضوع ومتغيراته. يتناول هذا الفصل تصميم البحث، وأداة الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للدراسة، لما له من قدرة على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة. كما يوضح هذا الفصل الخطوات الإجرائية التي اتُبعت في جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، مما يساهم في ضمان موضوعية النتائج ودقتها.

## المنهجية وطرق البحث

تُعتبر المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لأي دراسة بحثية، إذ تحدد مسار البحث وأدواته، وتوضح كيفية جمع وتحليل البيانات بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على تساؤلاتها. وفي هذه الدراسة التي تبحث في أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم اعتماد المنهج الكمي كخيار منهجي رئيسي نظرًا لطبيعته التي تسمح بجمع بيانات كمية دقيقة وقابلة للقياس والتحليل الإحصائي. فالمنهج الكمي يتميز بقدرته على اختبار الفرضيات، وتحديد علاقات السببية بين المتغيرات، واستنتاج نتائج قابلة للتعميم بدرجة معينة.

### - اختيار المنهج الكمي وأسباب اعتماده

تتطلب طبيعة الدراسة وجود بيانات موضوعية تعكس الواقع الفعلي للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مما يجعل المنهج الكمي الأنسب لتحقيق ذلك. إذ يتم الاعتماد على أدوات بحثية منظمة مثل الاستبيانات التي تحتوي على أسئلة مغلقة ومقاييس مقياسية (كالأسئلة ذات المقياس الليكرت)، والتي تسهل جمع معلومات دقيقة عن آراء موظفي المؤسسات ومستفيدي الخدمات الحكومية فيما يتعلق بجوانب التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. كما يتيح المنهج الكمي إمكانية تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS أو غيرها، مما يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويساعد في اختبار صحة الفرضيات وتحديد مستوى الأثر والتأثير.

### - تصميم أدوات جمع البيانات

تم تصميم استبيان بحثي مستند إلى المتغيرات الأساسية للدراسة: مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية، جودة الخدمات الإدارية، تأهيل الكوادر البشرية، التحديات التي تواجه التحول الرقمي، والتوصيات المقترحة. وقد خضع الاستبيان لعملية مراجعة دقيقة من قبل خبراء في مجال الإدارة العامة والتقنية، بالإضافة إلى إجراء تجربة أولية (تجريبية) لاختبار مدى وضوح الأسئلة وصلاحياتها، وضبط صياغتها بما يتناسب مع البيئة الإدارية الحكومية في المملكة. وجرى اعتماد مقياس ليكرت لخمس درجات لتقييم إجابات المشاركين، مما سمح بقياس الاتجاهات ومستوى القبول أو الرفض للمتغيرات المدروسة بدقة.

### - عينة الدراسة وطريقة اختيارها

تتطلب الدراسة اختيار عينة مناسبة تمثل مجتمع البحث المتمثل في المؤسسات الحكومية السعودية التي تنفذ برامج التحول الرقمي. ولهذا الغرض، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى

طبقات أو مجموعات حسب نوع المؤسسة أو القطاع، ومن ثم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية من كل طبقة لضمان تمثيل عادل وشامل. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تضمن تحقيق مستوى موثوقية ودرجة دقة مقبولة للنتائج، مع مراعاة التنوع الجغرافي والمؤسسي داخل المملكة.

#### - طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من استبيانات المشاركين، تم إدخالها إلى برامج التحليل الإحصائي لإجراء التحليلات المناسبة. شملت هذه التحليلات وصف البيانات الإحصائية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية inferential statistics مثل اختبار «تي» للمقارنات، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة. وتم التركيز على التأكد من صلاحية وموثوقية الأدوات التحليلية باستخدام اختبارات مثل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي لاستبيان الدراسة. كما تمت مراعاة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، وضمان سرية معلومات المشاركين، والحصول على موافقتهم المسبقة.

#### - مزايا المنهج الكمي في هذه الدراسة

يوفر المنهج الكمي العديد من المزايا في دراسة التحول الرقمي وخدمات الإدارة الحكومية، منها قدرته على قياس متغيرات عديدة بشكل دقيق ومنهجي، مما يسهل مقارنة النتائج وتحليلها بشكل موضوعي. كما يُمكن الباحث من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بصورة أوسع إذا ما تم اختيار العينة بشكل مناسب، إضافة إلى إمكانية الكشف عن أنماط وعلاقات قد لا تكون واضحة بالطرق النوعية. علاوة على ذلك، فإن اعتماد أدوات بحث موحدة يسهل جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت وجيز، مما يزيد من فعالية البحث ويقلل من التحيز الشخصي في جمع المعلومات.

## مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، الذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع أنظمة التحول الرقمي في مجالات عملهم الإداري. ويشمل هذا المجتمع فئات متعددة من الموظفين مثل: المسؤولين الإداريين، ومشرفي نظم المعلومات، ومديري الأقسام، ومختصي تقنية المعلومات، إلى جانب الموظفين القائمين على تقديم أو تطوير الخدمات الإدارية باستخدام الوسائل الرقمية. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لأنه يُمثل البيئة الواقعية التي تشهد تطبيقات التحول الرقمي، وبالتالي فهو الأقدر على تقييم الأثر الفعلي لهذه التحولات على كفاءة الخدمات المقدمة. كما أن المؤسسات الحكومية تُعد من أكثر القطاعات المستهدفة في برامج التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، وهو ما يُعزز من أهمية التركيز على هذا المجتمع في الدراسة. ويُتوقع من خلال دراسة هذا المجتمع أن يتم الحصول على مؤشرات دقيقة وموضوعية تسهم في فهم أبعاد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الإداري، وتساعد في اقتراح توصيات قابلة للتطبيق في بيئات العمل الحكومية المختلفة.

## حدود البحث

تُحدد حدود الدراسة الإطار الذي تعمل ضمنه البحث العلمي، وتوضح نطاق التطبيق والقيود التي قد تؤثر على تعميم النتائج. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم تحديد الحدود الأساسية على النحو التالي:

### - أولاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مجموعة محددة من الفئات البشرية المشاركة في مجال الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية التي تطبق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. وتشمل هذه الفئات بشكل رئيسي الموظفين الإداريين المختصين في مجالات تقنية المعلومات، والإدارة العامة، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات الحكومية الرقمية، سواء كانوا مواطنين أو مقيمين. ولا تشمل الدراسة الأطراف الأخرى مثل مقدمي خدمات التقنية من الشركات الخاصة، أو الجهات الاستشارية، أو المسؤولين في مؤسسات خارج نطاق الدراسة. هذا التحديد يأتي لضمان تركيز

الدراسة على الفاعلين المباشرين الذين يمتلكون معرفة وخبرة عملية بالتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مما يعزز دقة النتائج ويسهم في تحليل الواقع الإداري بدقة.

#### - ثانيًا: الحدود الزمانية

تمتد الدراسة ضمن فترة زمنية محددة تركز على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية خلال السنوات الأخيرة، وبالتحديد خلال الفترة من عام 2020 وحتى عام 2024. ويرجع تحديد هذا الإطار الزمني إلى تطورات كبيرة شهدها قطاع الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة خلال هذه السنوات، حيث شهدت الدولة دفعة قوية نحو التحول الرقمي ضمن رؤيتها الاستراتيجية "رؤية المملكة 2030". لذا، فإن التركيز على هذه الفترة يعكس المرحلة الفعلية لتنفيذ برامج التحول الرقمي وقياس تأثيرها على الخدمات الإدارية. ومن الجدير بالذكر أن هذه الحدود الزمنية تتيح فهم الوضع الحالي والتحديات المعاصرة، مع إمكانية الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي

#### - ثالثًا: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية الواقعة ضمن حدود المملكة العربية السعودية، وتشمل مجموعة من الجهات الحكومية التي تنفذ برامج التحول الرقمي في تقديم خدماتها الإدارية. وقد تم اختيار عدد من المدن الرئيسية مثل الرياض، جدة، والدمام لتكون مواقع ميدانية لجمع البيانات، نظرًا لكونها مراكز إدارية وتجارية رئيسة تنسم بتطبيق متقدم نسبياً لمشاريع التحول الرقمي. وعلى الرغم من أن الدراسة تغطي هذه المناطق، إلا أن النتائج قد لا تعكس بالضرورة حالة جميع المؤسسات الحكومية في المناطق الريفية أو ذات البنية التحتية الرقمية الأقل تطورًا. وتُعد هذه الحدود المكانية ضرورية لتركيز البحث على بيئة محددة تتيح جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل، مع إمكانية تعميم النتائج على بيئات مشابهة ضمن نفس السياق الوطني.

#### خطوات جمع البيانات

تم اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية لجمع البيانات لضمان دقتها وموضوعيتها، بما يخدم أهداف الدراسة ويعكس واقع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. بدأت الخطوة الأولى بتحديد المجتمع المستهدف بدقة، والمتمثل في العاملين في المؤسسات الحكومية ممن لهم علاقة مباشرة بالإدارة أو استخدام أدوات التحول الرقمي. تلا

ذلك تصميم أداة الدراسة المتمثلة في استبانة علمية محكمة، تم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمنت مجموعة من المحاور التي تقيس جوانب التحول الرقمي وتأثيره على تطوير الخدمات الإدارية. بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في المجال للتأكد من وضوح بنودها وملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم. ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات إلكترونياً على عينة مختارة من الموظفين في عدد من المؤسسات الحكومية، مع التأكيد على سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث فقط. وقد استغرقت عملية جمع البيانات فترة زمنية محددة لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستجابات الصادقة والواقعية. بعد جمع الاستجابات، تم فرز البيانات والتأكد من اكتمالها، ثم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي تمهيداً لمرحلة المعالجة والتحليل.

### محددات حجم العينة

يُعد تحديد حجم العينة من الخطوات المنهجية المهمة التي تؤثر بشكل مباشر في مصداقية نتائج الدراسة ودقة تعميمها. وقد تم في هذه الدراسة اختيار حجم العينة استناداً إلى مجموعة من المحددات العلمية والمنهجية التي تضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، والذي يتكون من موظفي المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة باستخدام أو تنفيذ برامج التحول الرقمي داخل إداراتهم. ونظراً للاتساع الجغرافي وتنوع المؤسسات الحكومية على مستوى المملكة، وتعذر الوصول إلى جميع أفراد المجتمع الأصلي، تم اعتماد العينة الغرضية غير العشوائية، لاختيار أفراد يمتلكون المعرفة الكافية والخبرة العملية في مجال الخدمات الإدارية والتحول الرقمي، مما يعزز من جودة البيانات ومصداقيتها.

وقد بلغ عدد المشاركين في العينة 161 مشاركاً، وهو عدد مناسب إحصائياً بالنظر إلى طبيعة الدراسة، حيث يمثل الحد الأدنى المقبول لتحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية الوصفية والمتقدمة. كما أن هذا الحجم يضمن تغطية كافية لعدد من المتغيرات الديموغرافية والمهنية التي تسهم في إثراء نتائج الدراسة، مثل الجنس، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي، ونوع المؤسسة، ومستوى التفاعل مع الأنظمة الرقمية.

وتم أخذ عدة عوامل في الاعتبار عند تحديد حجم العينة، من بينها: حجم مجتمع الدراسة الأصلي (الموظفون في المؤسسات الحكومية)، ومدى التجانس أو التباين بين أفرادها، والوقت المتاح لجمع البيانات، والموارد المتوفرة، فضلاً

عن رغبة الباحث في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها والاستناد إليها في تقديم التوصيات. كما تم الحرص على أن تكون العينة متنوعة من حيث الخلفيات الوظيفية والمستوى الإداري، وذلك لضمان شمولية النتائج وتغطية الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أن عدد العينة تم التحقق من كفايته لاحقاً باستخدام اختبارات الصدق والثبات، مما عزز من صحة البيانات وصلاحيها للتحليل الإحصائي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أدوات الدراسة، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من فروضه. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للتفسير، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تعكس اتجاهات وآراء المشاركين حول موضوع التحول الرقمي وأثره على تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية. يبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم يعرض نتائج الأساليب الوصفية التي توضح مستويات استجابات المشاركين حول كل محور من محاور الدراسة. كما يتناول الفصل تحليل الجداول المتقاطعة للكشف عن الفروق والأنماط بين المتغيرات، ويُختتم بمناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري، مما يمهد للانتقال إلى الفصل التالي الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

## تحليل البيانات

### ■ الوصف الإحصائي للبيانات

يُعدّ الوصف الإحصائي للبيانات مرحلةً أساسيةً لفهم طبيعة العينة المُحلّلة وتحديد خصائصها قبل الانتقال إلى التحليل المُتقدّم. يُعرّض في الجدول لمحةً إحصائيةً لمتغيراتٍ مُختلفةٍ بناءً على إجابات 161 مُشاركًا. تُعدّ النتائج أكثر موثوقيةً لأن الأرقام تُظهر أن كل مُتغيرٍ يحتوي على بياناتٍ صحيحةٍ وخالٍ من أي بياناتٍ مفقودة. تُشكّل مؤشراتٍ مثل الانحراف المعياري، الذي يُظهر مدى توزّع الإجابات، جزءًا من الدراسة. تغيّرت قيمه تبعًا للمتغير، مُظهرًا اتساقًا نسبيًا في بعض الآراء وتباينًا في آراءٍ أخرى. وقد تجلّى دقّة التنبؤ بمتوسطات العينة المُدرّسة من خلال انخفاض الخطأ المعياري للمتوسط. يتّسم توزيع البيانات بتوزيعٍ شبه طبيعي، مع ميلٍ طفيفٍ في بعض المتغيرات، وفقًا لقيم مُعامل الانحراف، والتي كانت في الغالب سالبةً أو قريبةً من الصفر. من ناحيةٍ أخرى، أشارت مُعاملات التفرطح إلى أن غالبية المُتغيرات تميل نحو توزيعٍ مُسطّح، مُشيّرةً إلى أن الإجابات كانت مُشتّتةً وليست مُركّزةً بشكلٍ كبيرٍ حول المتوسط، مُشيّرةً إلى تنوعٍ في وجهات النظر. وبالنظر إلى كل شيء، تظهر هذه النتائج أن البيانات تحتوي على قدر كافٍ من التوازن والتنوع دون قيمٍ متطرفة، مما يعزز صلاحيتها لمزيدٍ من التحليل الإحصائي ويحسن دقة تفسير النتائج.

| Statistics             |          |                        |          |                |                    |       |                                                                          |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Std. Error of Mean | N     |                                                                          |
|                        |          |                        |          |                |                    | Valid |                                                                          |
| 0.380                  | -1.821   | 0.191                  | -0.450   | 0.490          | 0.039              | 161   | الجنس                                                                    |
| 0.380                  | -1.184   | 0.191                  | 0.296    | 1.085          | 0.085              | 161   | العمر                                                                    |
| 0.380                  | -1.356   | 0.191                  | -0.189   | 1.442          | 0.114              | 161   | الدرجة العلمية                                                           |
| 0.380                  | -1.333   | 0.191                  | -0.013   | 1.388          | 0.109              | 161   | تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية.    |
| 0.380                  | -1.329   | 0.191                  | -0.236   | 1.423          | 0.112              | 161   | تم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة. |
| 0.380                  | -1.098   | 0.191                  | -0.143   | 1.263          | 0.100              | 161   | توفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية.     |
| 0.380                  | -1.234   | 0.191                  | -0.277   | 1.375          | 0.108              | 161   | يتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات.           |
| 0.380                  | -1.128   | 0.191                  | -0.160   | 1.327          | 0.105              | 161   | يوجد دعم إداري فعال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي.                         |
| 0.380                  | -1.394   | 0.191                  | -0.088   | 1.436          | 0.113              | 161   | ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.                    |
| 0.380                  | -1.219   | 0.191                  | -0.121   | 1.376          | 0.108              | 161   | ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.                         |
| 0.380                  | -1.153   | 0.191                  | -0.352   | 1.371          | 0.108              | 161   | أصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية. |
| 0.380                  | -1.204   | 0.191                  | -0.260   | 1.385          | 0.109              | 161   | أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية.          |
| 0.380                  | -1.268   | 0.191                  | -0.205   | 1.379          | 0.109              | 161   | يتم تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي.  |
| 0.380                  | -1.236   | 0.191                  | -0.194   | 1.384          | 0.109              | 161   | أشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.              |
| 0.380                  | -1.201   | 0.191                  | -0.126   | 1.318          | 0.104              | 161   | الأنظمة الرقمية تسهل على أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية.            |
| 0.380                  | -1.230   | 0.191                  | -0.230   | 1.376          | 0.108              | 161   | أجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا                                     |

|       |        |       |        |       |       |     |                                                                 |
|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-----|-----------------------------------------------------------------|
|       |        |       |        |       |       |     | يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب.                               |
| 0.380 | -1.219 | 0.191 | -0.104 | 1.319 | 0.104 | 161 | لدي ثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. |
| 0.380 | -1.414 | 0.191 | -0.099 | 1.453 | 0.115 | 161 | أرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري.   |

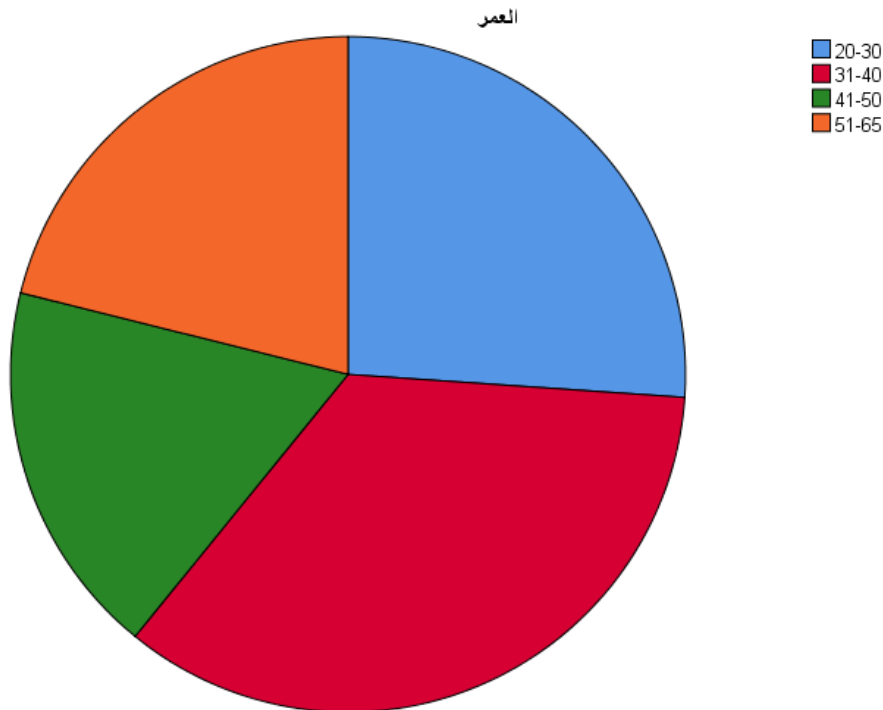
جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات .

## ■ عمر المشاركين في التجربة

يُظهر الجدول التوزيع العمري للمشاركين في التجربة، ومن الواضح أن الفئة العمرية الأكبر هي من 31 إلى 40 عامًا، حيث بلغ عدد المشاركين فيها 56 شخصًا، وهو ما يمثل النسبة الأعلى (34.8%) من إجمالي العينة. وهذا يدل على أن هذه الشريحة العمرية هي المجموعة الأكثر شيوعًا وتمثيلًا بين المشاركين في هذه الدراسة، مما يجعلها الفئة الغالبة التي تركز عليها نتائج التجربة.

| عمر المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | 20-30 | 42        | 26.1    | 26.1          | 26.1               |
|                          | 31-40 | 56        | 34.8    | 34.8          | 60.9               |
|                          | 41-50 | 29        | 18.0    | 18.0          | 78.9               |
|                          | 51-65 | 34        | 21.1    | 21.1          | 100.0              |
|                          | Total | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة .



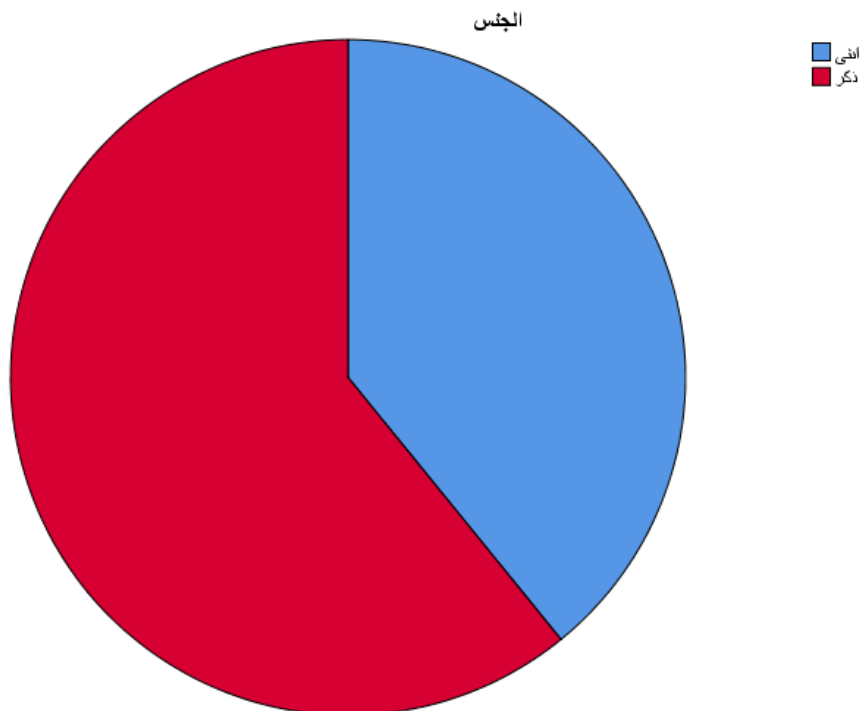
رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

## ■ جنس المشاركين في التجربة

نلاحظ من الجدول الذي يحلل جنس المشاركين في التجربة أن غالبية العينة كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم 98 شخصًا بنسبة 60.9%، وذلك مقابل 63 من الإناث بنسبة 39.1%. وهذا يدل على هيمنة العنصر الذكوري على تركيبة المشاركين في هذه الدراسة.

| جنس المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | انثى  | 63        | 39.1    | 39.1          | 39.1               |
|                          | ذكر   | 98        | 60.9    | 60.9          | 100.0              |
|                          | Total | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة .



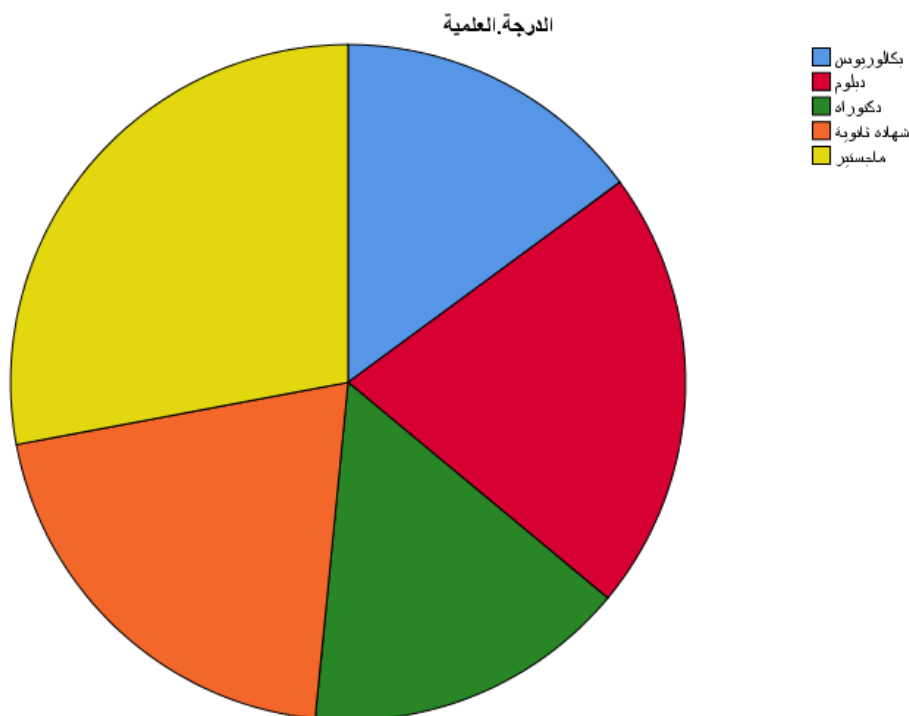
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

#### ■ الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

نلاحظ أن أكبر نسبة من المشاركين في التجربة هم من حملة درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم 45 شخصًا، وهو ما يمثل 28.0% من إجمالي العينة. وهذا يدل على أن المستوى التعليمي للمشاركين في الدراسة يميل إلى كونه مرتفعًا، مع وجود أغلبية من حملة الشهادات الجامعية العليا.

| الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة |              |           |         |               |                    |
|-------------------------------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                     |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                               | بكالوريوس    | 24        | 14.9    | 14.9          | 14.9               |
|                                     | دبلوم        | 34        | 21.1    | 21.1          | 36.0               |
|                                     | دكتورة       | 25        | 15.5    | 15.5          | 51.6               |
|                                     | شهادة ثانوية | 33        | 20.5    | 20.5          | 72.0               |
|                                     | ماجستير      | 45        | 28.0    | 28.0          | 100.0              |
|                                     | Total        | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



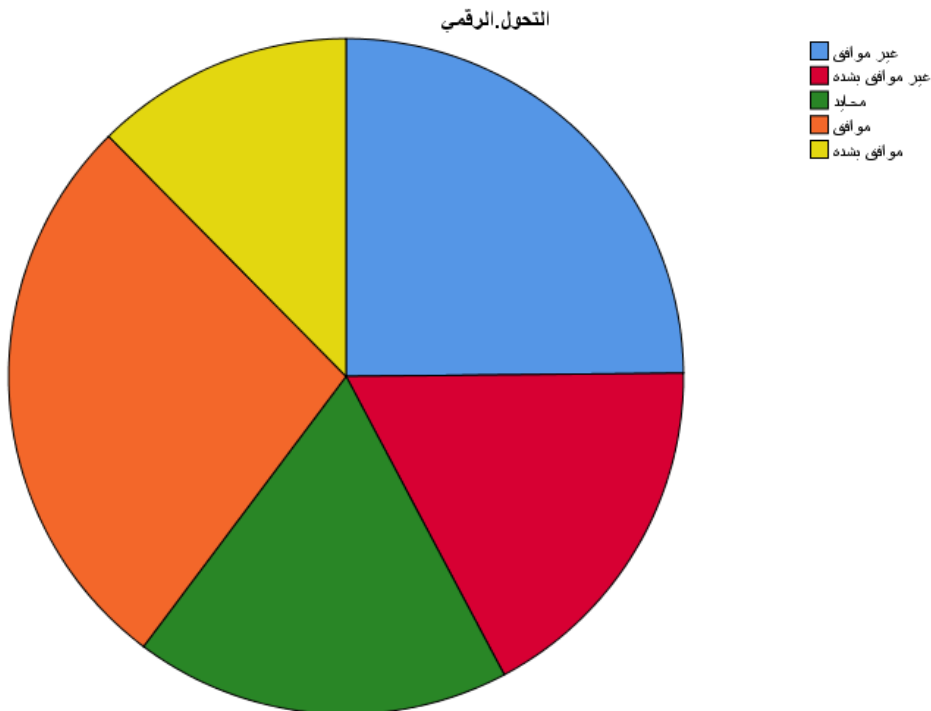
رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

▪ تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية"، حيث بلغت 27.3%. وهذا يدل على وجود انقسام واضح في آراء المشاركين، فعلى الرغم من أن "موافق" هي الإجابة الأكثر تكرارًا بمفردها، إلا أن نسبة الذين لا يوافقون (غير موافق وغير موافق بشدة) مجتمعة (42.2%) هي أعلى من نسبة الموافقين مجتمعين (39.7%). يشير هذا إلى وجود شريحة كبيرة ومؤثرة من العينة لا تشعر بأن المؤسسة تعتمد بالشكل الكافي على الأنظمة الرقمية.

| تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية. |                |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | غير موافق      | 40        | 24.8    | 24.8          | 24.8               |
|                                                                       | غير موافق بشدة | 28        | 17.4    | 17.4          | 42.2               |
|                                                                       | محايد          | 29        | 18.0    | 18.0          | 60.2               |
|                                                                       | موافق          | 44        | 27.3    | 27.3          | 87.6               |
|                                                                       | موافق بشدة     | 20        | 12.4    | 12.4          | 100.0              |
|                                                                       | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5: الوصف الاحصائي لتعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية.



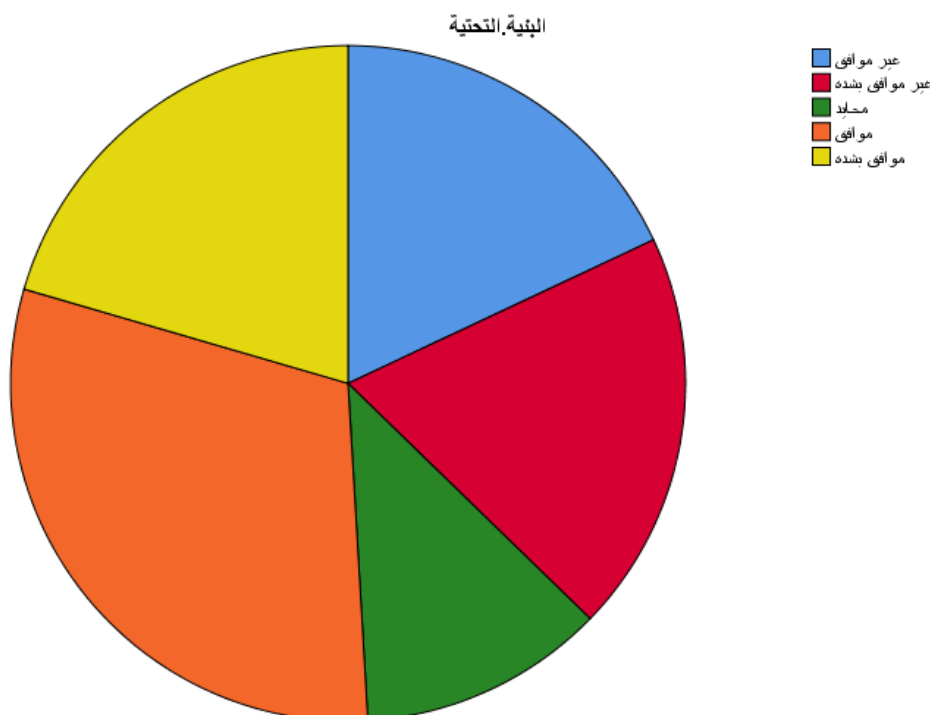
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية

■ تم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "تم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة"، حيث بلغت 30.4%. وعند جمع هذه النسبة مع فئة "موافق بشدة" (20.5%)، فإن إجمالي نسبة الموافقين يصل إلى 50.9%. وهذا يدل على أن أكثر من نصف المشاركين في العينة لديهم قناعة بأن المؤسسة قد وفرت البنية التحتية التقنية المطلوبة، مما يعكس وجود اتجاه عام إيجابي نحو هذا المحور.

| تم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة. |                |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | غير موافق      | 29        | 18.0    | 18.0          | 18.0               |
|                                                                          | غير موافق بشدة | 31        | 19.3    | 19.3          | 37.3               |
|                                                                          | محايد          | 19        | 11.8    | 11.8          | 49.1               |
|                                                                          | موافق          | 49        | 30.4    | 30.4          | 79.5               |
|                                                                          | موافق بشدة     | 33        | 20.5    | 20.5          | 100.0              |
|                                                                          | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 6: الوصف الاحصائي لتم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة

▪ توفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "توفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية"، حيث بلغت 28.6%. وعند جمعها مع نسبة "موافق بشدة" (17.4%)، فإن إجمالي الموافقين يصل إلى 46%. وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى المشاركين بأن المؤسسة توفر التدريب اللازم، على الرغم من وجود نسبة معارضة لا يستهان بها (34.1%) تعتقد عكس ذلك.

| توفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية. |                |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                      |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                | غير موافق      | 16        | 9.9     | 9.9           | 9.9                |
|                                                                      | غير موافق بشدة | 39        | 24.2    | 24.2          | 34.2               |
|                                                                      | محايد          | 32        | 19.9    | 19.9          | 54.0               |
|                                                                      | موافق          | 46        | 28.6    | 28.6          | 82.6               |
|                                                                      | موافق بشدة     | 28        | 17.4    | 17.4          | 100.0              |
|                                                                      | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7: الوصف الاحصائي لتوفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية.



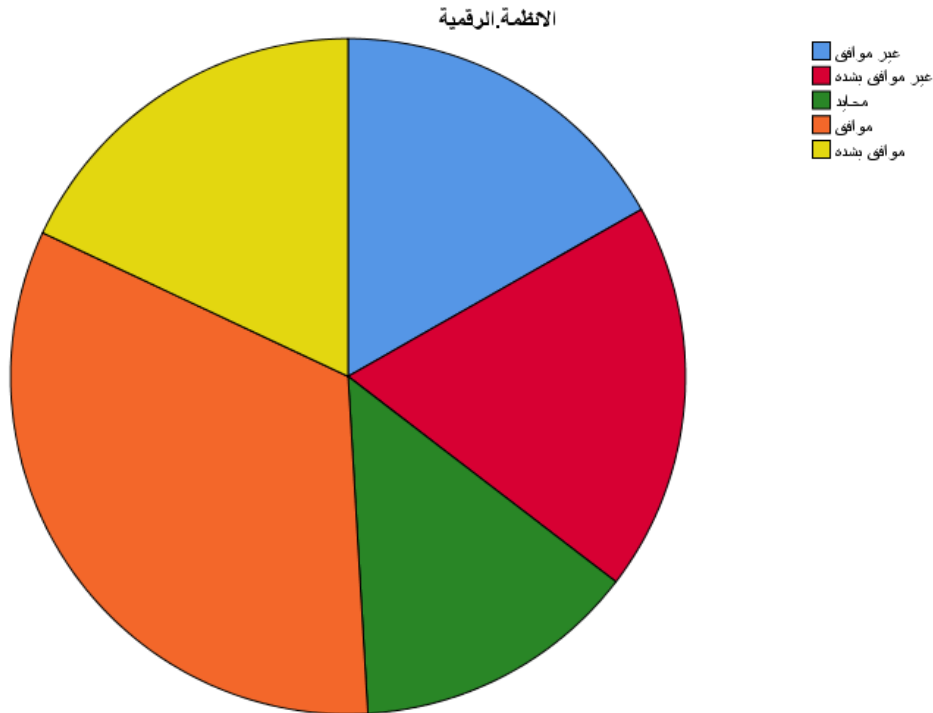
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية

■ يتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "يتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات"، حيث بلغت 32.9%. وعند جمع هذه النسبة مع فئة "موافق بشدة" (18.0%)، فإن إجمالي نسبة الموافقين يتجاوز النصف ليصل إلى 50.9%. وهذا يدل على وجود قناعة لدى غالبية المشاركين بأن المؤسسة تحرص بالفعل على تحديث أنظمتها وخدماتها الرقمية لمواكبة المستجدات التقنية.

| يتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات. |                |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                          | غير موافق      | 27        | 16.8    | 16.8          | 16.8               |
|                                                                | غير موافق بشدة | 30        | 18.6    | 18.6          | 35.4               |
|                                                                | محايد          | 22        | 13.7    | 13.7          | 49.1               |
|                                                                | موافق          | 53        | 32.9    | 32.9          | 82.0               |
|                                                                | موافق بشدة     | 29        | 18.0    | 18.0          | 100.0              |
|                                                                | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8: الوصف الاحصائي لبيانات تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات.



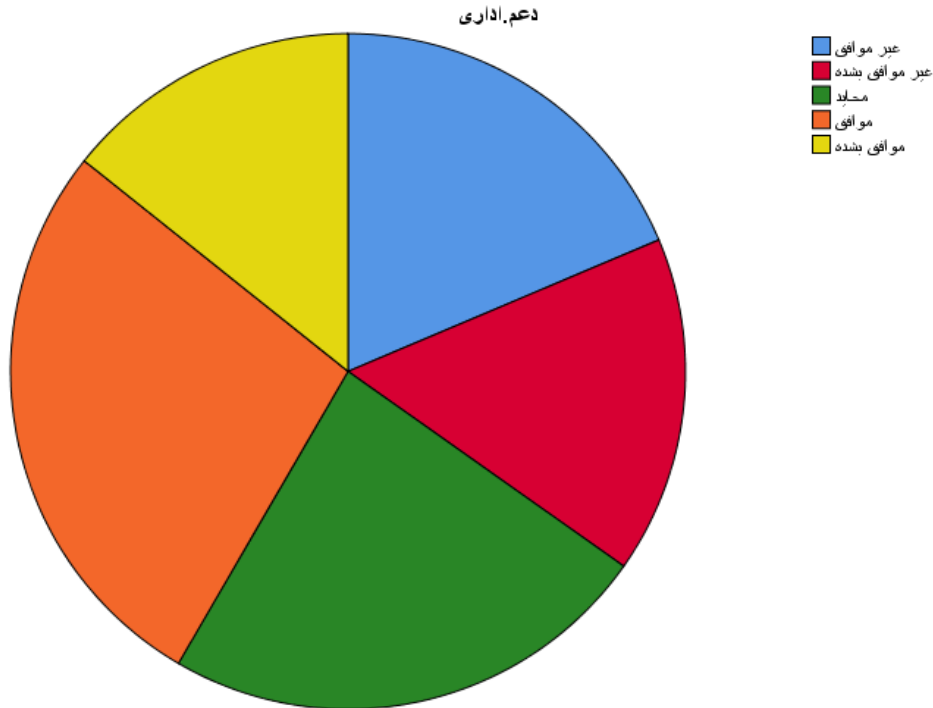
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لبيانات تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات

■ يوجد دعم إداري فعّال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "يوجد دعم إداري فعّال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي"، حيث بلغت 27.3%. وهذا يدل على وجود تباين كبير في آراء المشاركين؛ فعلى الرغم من أن إجمالي الموافقين ("موافق" و"موافق بشدة") يشكلون النسبة الأكبر (41.6%)، إلا أن هناك نسبة كبيرة جدًا من المحايدين (23.6%) وغير الموافقين (34.7%). يشير هذا إلى أن الإحساس بوجود دعم إداري فعال ليس قاطعًا، وأن هناك انقسامًا واضحًا في تصورات الموظفين حول هذا الأمر.

| يوجد دعم إداري فعّال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي. |                |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                   |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | غير موافق      | 30        | 18.6    | 18.6          | 18.6               |
|                                                   | غير موافق بشدة | 26        | 16.1    | 16.1          | 34.8               |
|                                                   | محايد          | 38        | 23.6    | 23.6          | 58.4               |
|                                                   | موافق          | 44        | 27.3    | 27.3          | 85.7               |
|                                                   | موافق بشدة     | 23        | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|                                                   | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9: الوصف الإحصائي لوجود دعم إداري فعّال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي.



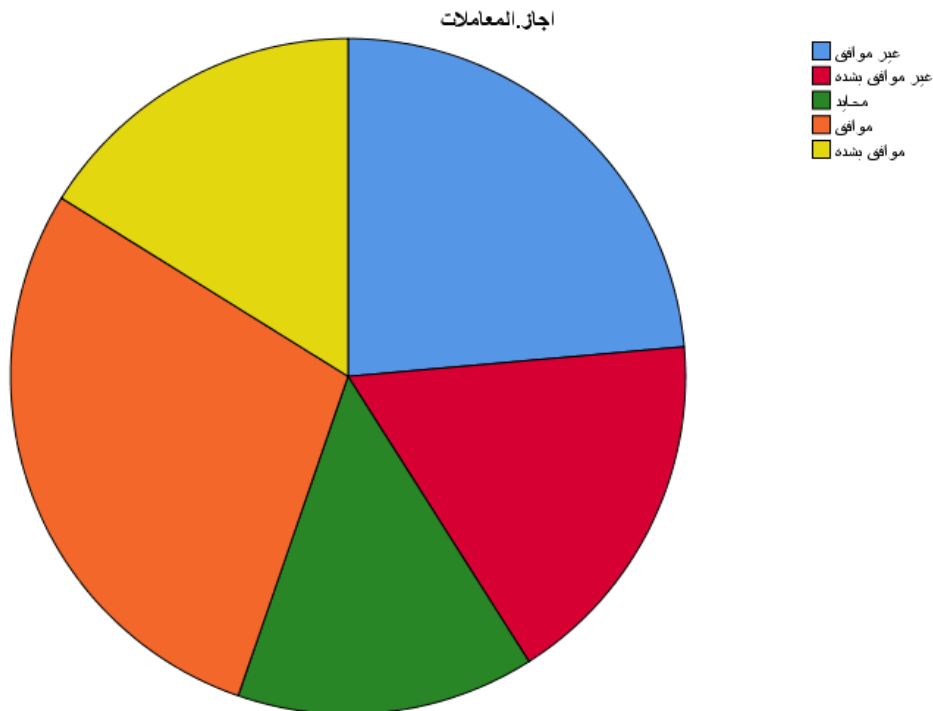
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لوجود دعم إداري فعّال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي

■ ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية"، حيث بلغت 28.6%. وهذا يدل على وجود انقسام حاد في آراء المشاركين؛ فبينما تشكل نسبة الموافقين مجتمعة (44.7%) الأغلبية النسبية، إلا أن نسبة غير الموافقين قريبة جدًا منها (41.0%). يشير هذا إلى عدم وجود تصور موحد وواضح حول أثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز المعاملات، وأن التجربة تختلف بشكل كبير بين الموظفين.

| ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية. |                |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                 | غير موافق      | 38        | 23.6    | 23.6          | 23.6               |
|                                                       | غير موافق بشدة | 28        | 17.4    | 17.4          | 41.0               |
|                                                       | محايد          | 23        | 14.3    | 14.3          | 55.3               |
|                                                       | موافق          | 46        | 28.6    | 28.6          | 83.9               |
|                                                       | موافق بشدة     | 26        | 16.1    | 16.1          | 100.0              |
|                                                       | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10: الوصف الاحصائي لساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.



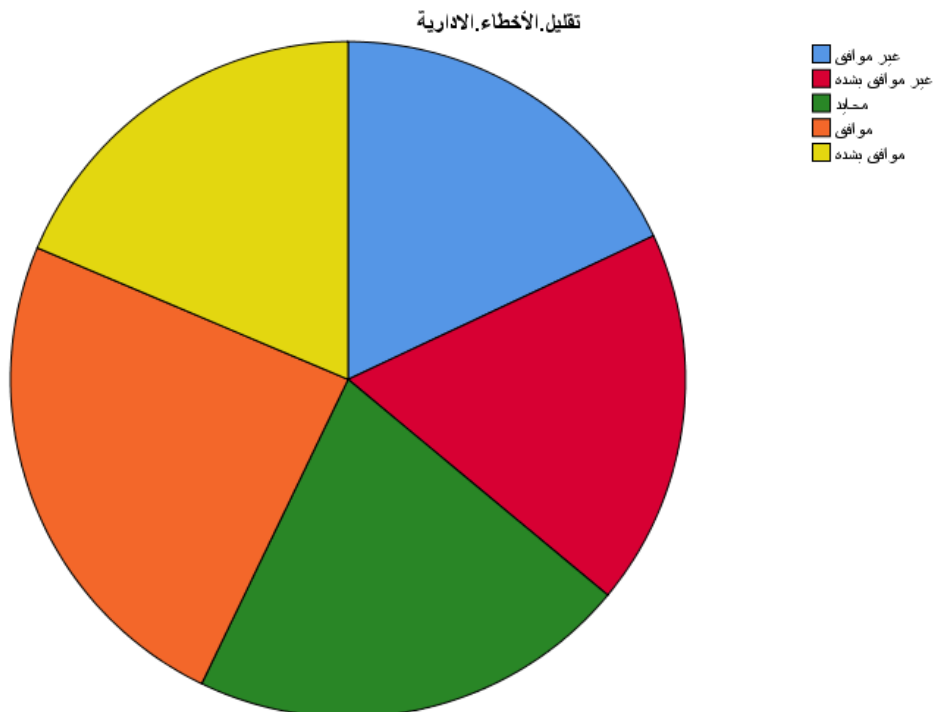
رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية

■ ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية"، حيث بلغت 24.2%. وهذا يدل على وجود اتجاه عام إيجابي، حيث إن مجموع نسبة الموافقين (موافق وموافق بشدة) يصل إلى 42.8%. ومع ذلك، يكشف الجدول عن تباين واضح في الآراء، نظراً لوجود نسبة كبيرة أيضاً من غير الموافقين (36.0%) والمحايدين (21.1%)، مما يشير إلى أن تجربة المشاركين مع دور الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء ليست موحدة أو حاسمة.

| ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية. |                |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                  |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                            | غير موافق      | 29        | 18.0    | 18.0          | 18.0               |
|                                                  | غير موافق بشدة | 29        | 18.0    | 18.0          | 36.0               |
|                                                  | محايد          | 34        | 21.1    | 21.1          | 57.1               |
|                                                  | موافق          | 39        | 24.2    | 24.2          | 81.4               |
|                                                  | موافق بشدة     | 30        | 18.6    | 18.6          | 100.0              |
|                                                  | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11: الوصف الاحصائي لساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.



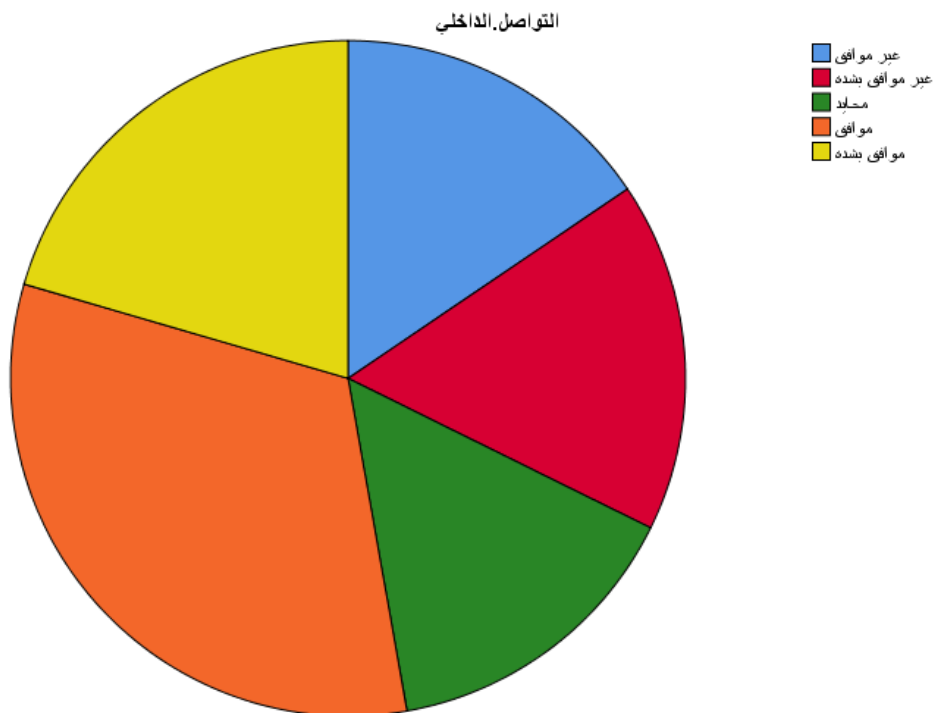
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية

■ أصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "أصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية"، حيث بلغت 32.3%. وعند جمعها مع فئة "موافق بشدة" (20.5%)، فإن إجمالي نسبة الموافقين يتجاوز النصف ليصل إلى 52.8%. وهذا يدل على وجود تصور إيجابي واضح لدى غالبية المشاركين بأن تطبيق الأنظمة الرقمية قد ساهم بشكل فعال في تحسين التواصل بين الإدارات داخل المؤسسة.

| أصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية. |                |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | غير موافق      | 25        | 15.5    | 15.5          | 15.5               |
|                                                                          | غير موافق بشدة | 27        | 16.8    | 16.8          | 32.3               |
|                                                                          | محايد          | 24        | 14.9    | 14.9          | 47.2               |
|                                                                          | موافق          | 52        | 32.3    | 32.3          | 79.5               |
|                                                                          | موافق بشدة     | 33        | 20.5    | 20.5          | 100.0              |
|                                                                          | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12: الوصف الاحصائي لأصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.



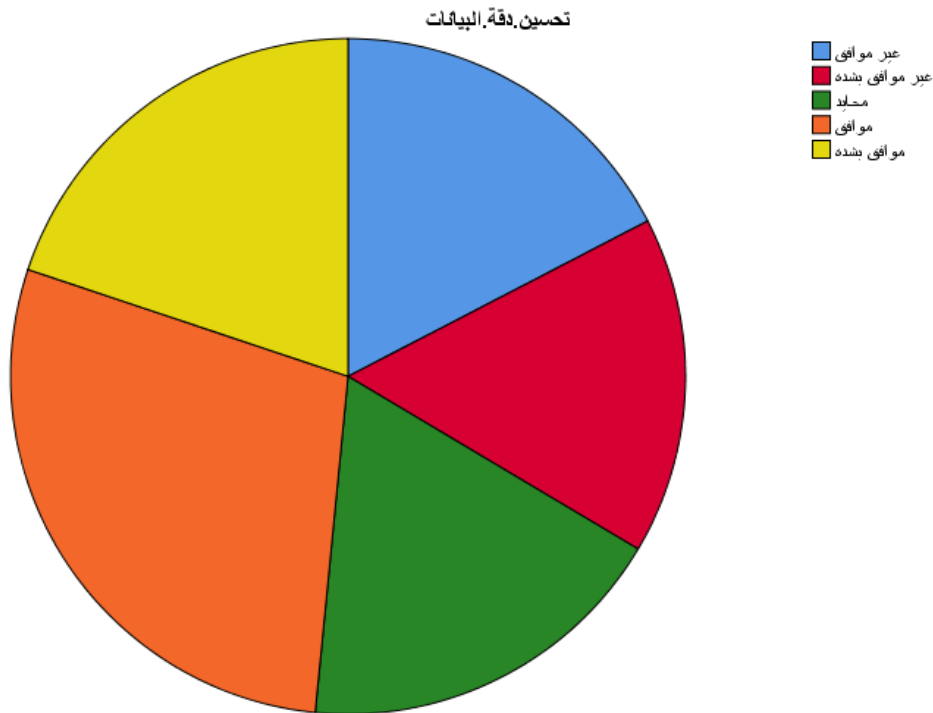
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لأصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية

■ أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية"، حيث بلغت 28.6%. وعند جمعها مع فئة "موافق بشدة" (19.9%)، فإن إجمالي نسبة الموافقين يصل إلى 48.5%. وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي عام، لكنه ليس حاسماً، حيث إن نسبة المشاركين غير الموافقين والمحايدين مجتمعةً تتجاوز نسبة الموافقين، مما يشير إلى أن تجربة تحسين دقة البيانات عبر الأنظمة الرقمية لم تكن بنفس المستوى لدى جميع المشاركين.

| أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية. |                |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                 |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                           | غير موافق      | 28        | 17.4    | 17.4          | 17.4               |
|                                                                 | غير موافق بشدة | 26        | 16.1    | 16.1          | 33.5               |
|                                                                 | محايد          | 29        | 18.0    | 18.0          | 51.6               |
|                                                                 | موافق          | 46        | 28.6    | 28.6          | 80.1               |
|                                                                 | موافق بشدة     | 32        | 19.9    | 19.9          | 100.0              |
|                                                                 | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 13: الوصف الاحصائي لأدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية.



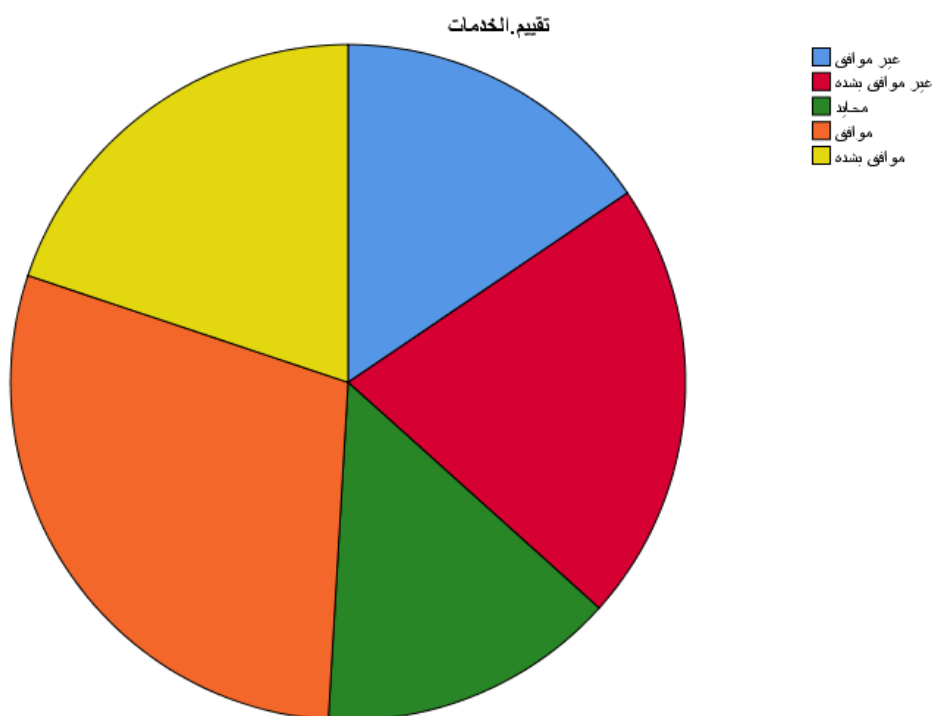
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لأدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية

■ يتم تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "يتم تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي"، حيث بلغت 29.2%. وعند جمعها مع فئة "موافق بشدة" (19.9%)، فإن إجمالي الموافقين يقترب من النصف (49.1%). وهذا يدل على وجود انقسام حاد في الآراء، ففي حين يوجد اتجاه إيجابي لدى شريحة كبيرة، هناك أيضاً معارضة قوية من شريحة أخرى (36.6%) لا تشعر بهذا التحسن، مما يشير إلى أن تجربة سلاسة وكفاءة الخدمات الرقمية ليست موحدة بين جميع المستخدمين.

| يتم تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي. |                |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                         |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                   | غير موافق      | 25        | 15.5    | 15.5          | 15.5               |
|                                                                         | غير موافق بشدة | 34        | 21.1    | 21.1          | 36.6               |
|                                                                         | محايد          | 23        | 14.3    | 14.3          | 50.9               |
|                                                                         | موافق          | 47        | 29.2    | 29.2          | 80.1               |
|                                                                         | موافق بشدة     | 32        | 19.9    | 19.9          | 100.0              |
|                                                                         | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14: الوصف الاحصائي لبيتم تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي.



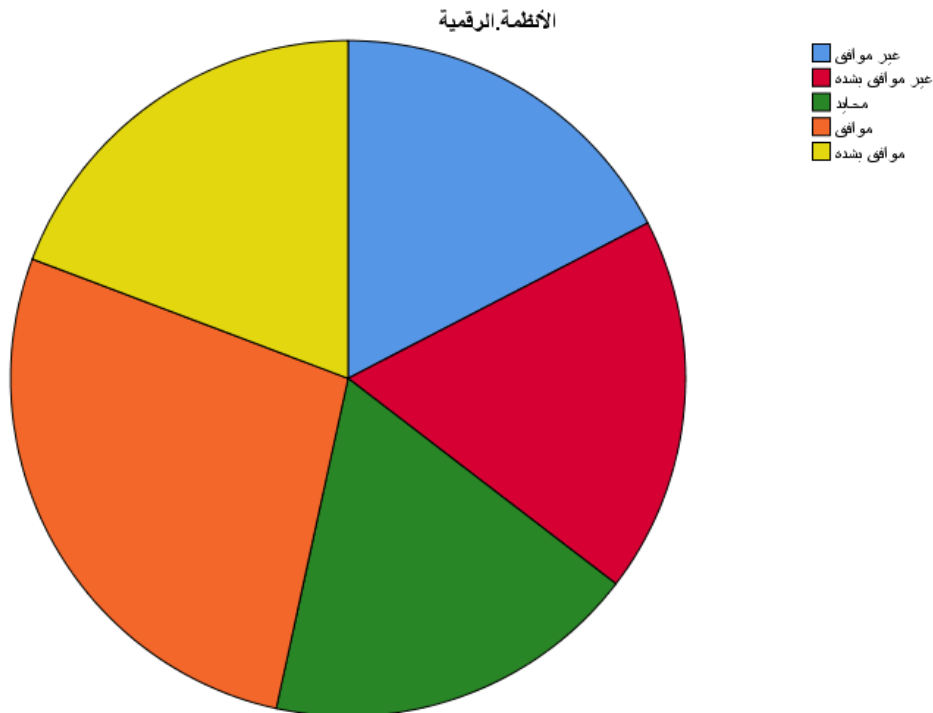
رسم توضيحي 14: يتم تقديم الخدمات للمستخدمين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي

■ أشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "أشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي"، حيث بلغت 27.3%. وعند جمعها مع فئة "موافق بشدة" (19.3%)، فإن إجمالي نسبة الموافقين يصل إلى 46.6%. وهذا يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى المشاركين نحو الرضا عن الأنظمة الرقمية، لكنه ليس رضا قاطعًا، حيث إن وجود نسبة كبيرة من غير الموافقين (35.4%) والمحايدين (18.0%) يشير إلى أن تجربة الرضا عن هذه الأنظمة متباينة بشكل واضح بين الموظفين.

| أشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي. |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                                                       | غير موافق      | 28        | 17.4    | 17.4          | 17.4               |
|                                                             | غير موافق بشدة | 29        | 18.0    | 18.0          | 35.4               |
|                                                             | محايد          | 29        | 18.0    | 18.0          | 53.4               |
|                                                             | موافق          | 44        | 27.3    | 27.3          | 80.7               |
|                                                             | موافق بشدة     | 31        | 19.3    | 19.3          | 100.0              |
|                                                             | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15: الوصف الاحصائي لأشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.



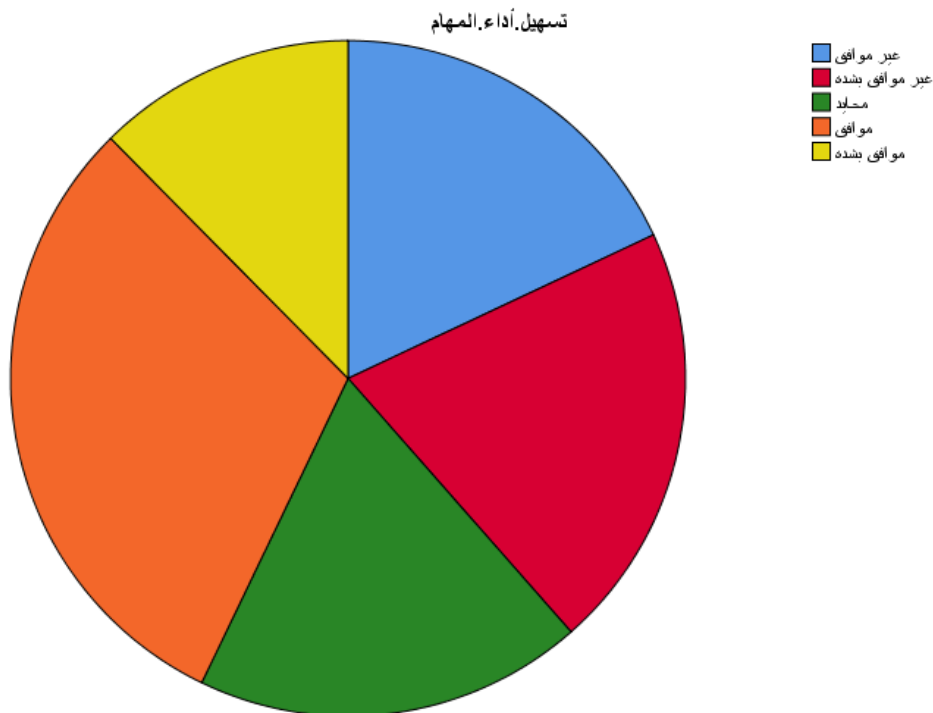
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لأشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي

■ الأنظمة الرقمية تسهل علي أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "الأنظمة الرقمية تسهل على أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية"، حيث بلغت 30.4%. وهذا يدل على وجود انقسام حاد في آراء المشاركين؛ ففي حين أن إجمالي نسبة الموافقين ("موافق" و"موافق بشدة") تصل إلى 42.8%، إلا أن هناك نسبة معارضة قوية جدًا (38.5%) تعتقد العكس. يشير هذا التباين الواضح إلى أن تجربة تسهيل المهام عبر الأنظمة الرقمية ليست موحدة، وأن شريحة كبيرة ومؤثرة من الموظفين لا تزال لا تجدها أسهل من الطرق التقليدية.

| الأنظمة الرقمية تسهل علي أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية. |                |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | غير موافق      | 29        | 18.0    | 18.0          | 18.0               |
|                                                               | غير موافق بشدة | 33        | 20.5    | 20.5          | 38.5               |
|                                                               | محايد          | 30        | 18.6    | 18.6          | 57.1               |
|                                                               | موافق          | 49        | 30.4    | 30.4          | 87.6               |
|                                                               | موافق بشدة     | 20        | 12.4    | 12.4          | 100.0              |
|                                                               | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16: الوصف الاحصائي للنظمة الرقمية تسهل علي أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية.



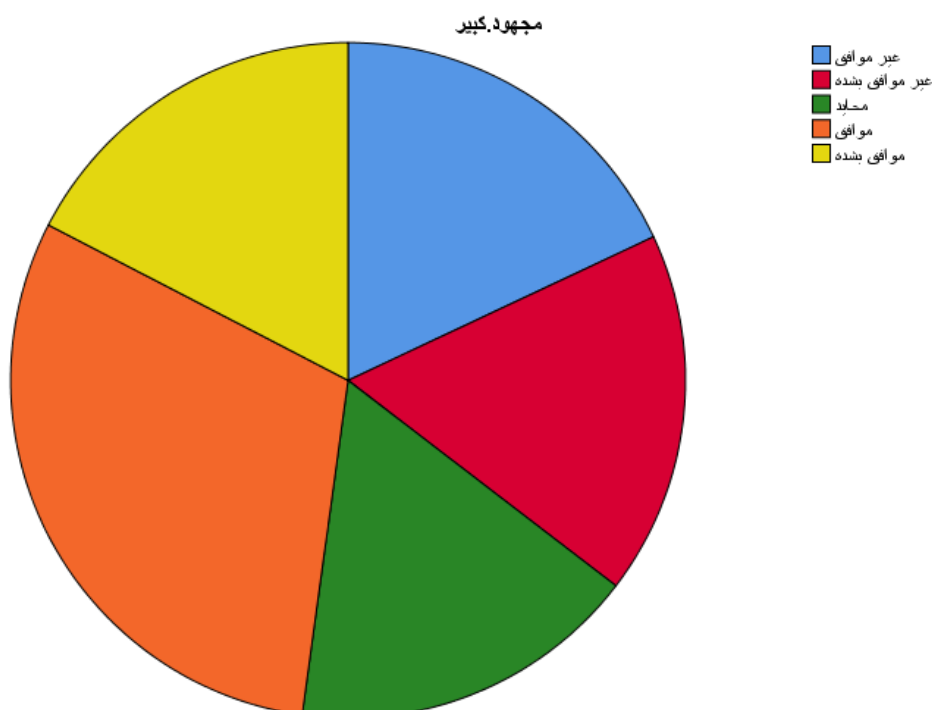
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني للنظمة الرقمية تسهل علي أداء المهام مقارنة بالطرق التقليدية

■ أجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "أجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب"، حيث بلغت 30.4%. وهذا يدل على وجود انقسام واضح في الآراء؛ فبينما يرى ما يقارب نصف المشاركين (47.8%) أن التعامل مع الأنظمة أصبح سهلاً بعد التدريب، هناك نسبة معارضة قوية ومؤثرة (35.4%) تعتقد العكس. يشير هذا التباين إلى أن فعالية التدريب في تقليل المجهود المطلوب ليست موحدة بين جميع الموظفين.

| أجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب. |                |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                        |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                  | غير موافق      | 29        | 18.0    | 18.0          | 18.0               |
|                                                                        | غير موافق بشدة | 28        | 17.4    | 17.4          | 35.4               |
|                                                                        | محايد          | 27        | 16.8    | 16.8          | 52.2               |
|                                                                        | موافق          | 49        | 30.4    | 30.4          | 82.6               |
|                                                                        | موافق بشدة     | 28        | 17.4    | 17.4          | 100.0              |
|                                                                        | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17: الوصف الاحصائي لأجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب.



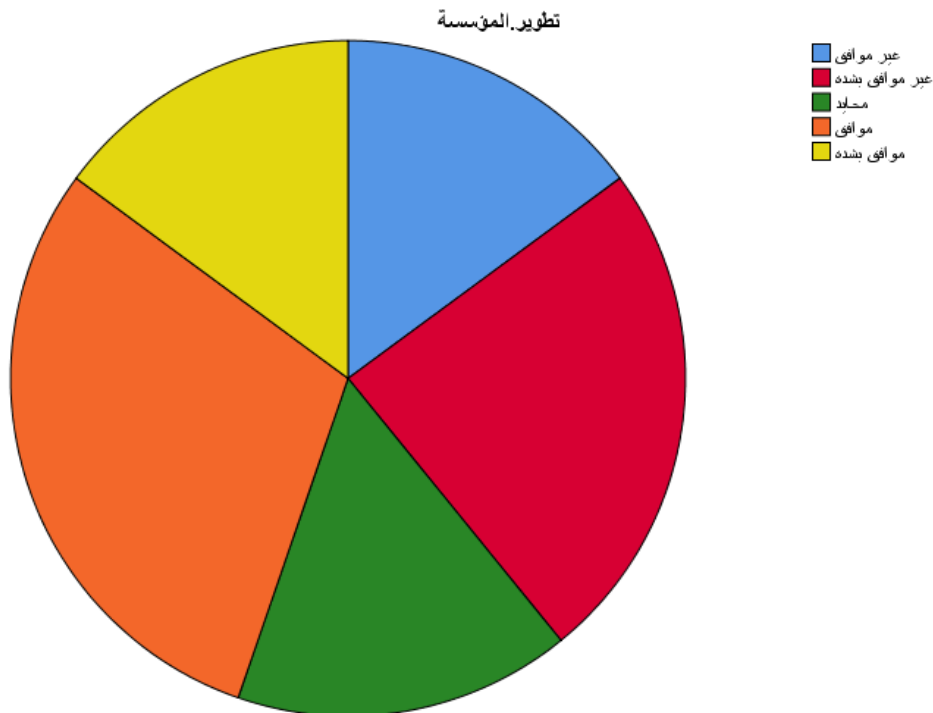
رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لأجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهوداً كبيراً بعد التدريب

▪ **لدي ثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.**

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "لدي ثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها"، حيث بلغت 29.8%. وهذا يدل على وجود انقسام حاد في الآراء؛ ففي حين أن إجمالي الموافقين (44.7%) يشكلون الأغلبية النسبية، إلا أن هناك كتلة معارضة قوية جدًا (39.1%)، خاصة فئة "غير موافق بشدة" التي بلغت 24.2%. يشير هذا التباين الشديد إلى أن الثقة في قدرة التحول الرقمي على تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها ليست أمرًا مُسلّمًا به بين جميع المشاركين، بل هي نقطة خلاف جوهرية.

| لدي ثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. |                |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                 |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                           | غير موافق      | 24        | 14.9    | 14.9          | 14.9               |
|                                                                 | غير موافق بشدة | 39        | 24.2    | 24.2          | 39.1               |
|                                                                 | محايد          | 26        | 16.1    | 16.1          | 55.3               |
|                                                                 | موافق          | 48        | 29.8    | 29.8          | 85.1               |
|                                                                 | موافق بشدة     | 24        | 14.9    | 14.9          | 100.0              |
|                                                                 | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 18: الوصف الاحصائي للثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.



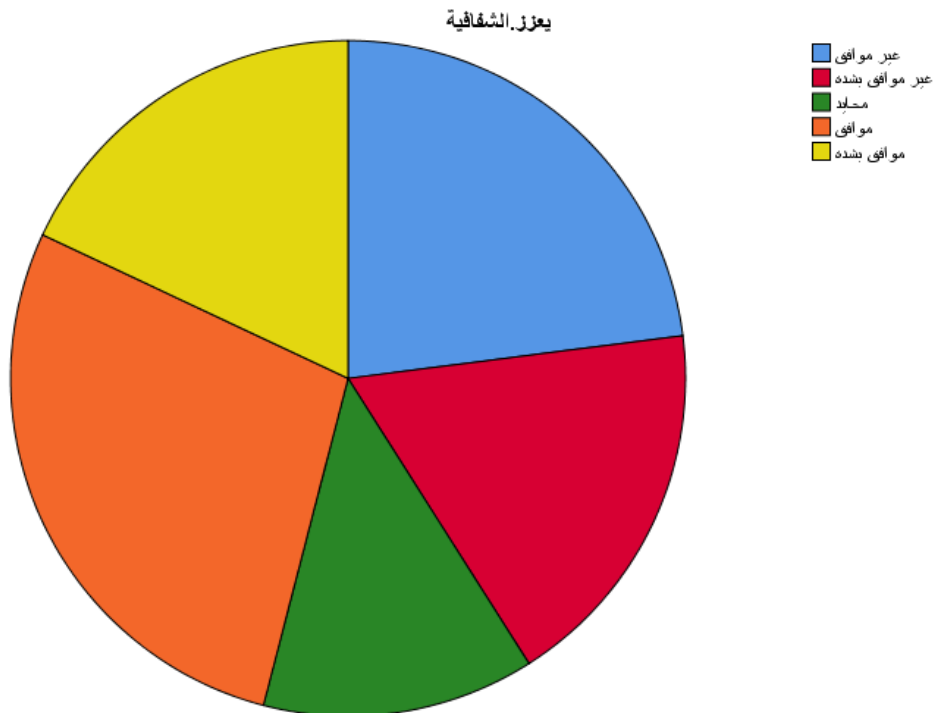
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني للثقة بأن التحول الرقمي يسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها

■ أرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات كانت لخيار "موافق" على عبارة "أرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري"، حيث بلغت 28.0%. وهذا يدل على وجود انقسام حاد في آراء المشاركين، ففي حين أن إجمالي نسبة الموافقين (46.0%) يفوق نسبة غير الموافقين (41.0%) بشكل طفيف، إلا أن وجود كتلتين متقاربتين في الحجم (مؤيدة ومعارضة) يشير إلى أن فكرة تعزيز التحول الرقمي للشفافية والرقابة هي نقطة خلاف جوهرية وتجربة متباينة بين الموظفين.

| أرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري. |                |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | غير موافق      | 37        | 23.0    | 23.0          | 23.0               |
|                                                               | غير موافق بشدة | 29        | 18.0    | 18.0          | 41.0               |
|                                                               | محايد          | 21        | 13.0    | 13.0          | 54.0               |
|                                                               | موافق          | 45        | 28.0    | 28.0          | 82.0               |
|                                                               | موافق بشدة     | 29        | 18.0    | 18.0          | 100.0              |
|                                                               | Total          | 161       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 19: الوصف الاحصائي لأرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري.



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لأرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري

## ■ تحليل الموثوقية والمصدقية

توضح هذه الجداول نتائج تحليل الموثوقية والثبات لأداة الدراسة، حيث يبين الجدول الأول الخاص بـ "ملخص معالجة الحالات" أن التحليل استند إلى عينة كاملة وصالحة مكونة من 161 مشاركاً (100%)، مع عدم استبعاد أي حالة (0%)، مما يؤكد سلامة البيانات التي تم تحليلها. أما الجدول الثاني الخاص بـ "إحصاءات الموثوقية"، فيكشف عن النتيجة المحورية للتحليل، فمن الواضح أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمقياس المكون من 18 فقرة هي 0.822. وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وموثوقية عالية جداً، لأن هذه القيمة تتجاوز بشكل ملحوظ المستوى المقبول علمياً وهو 0.70. وبالتالي، يمكن الاستنتاج بثقة أن جميع فقرات الاستبيان متجانسة ومتراصة، وتقيس ما وضعت لقياسه بشكل متسق، مما يجعل نتائج الدراسة التي بنيت عليها ذات مصداقية عالية ويمكن الاعتماد عليها بشكل كامل.

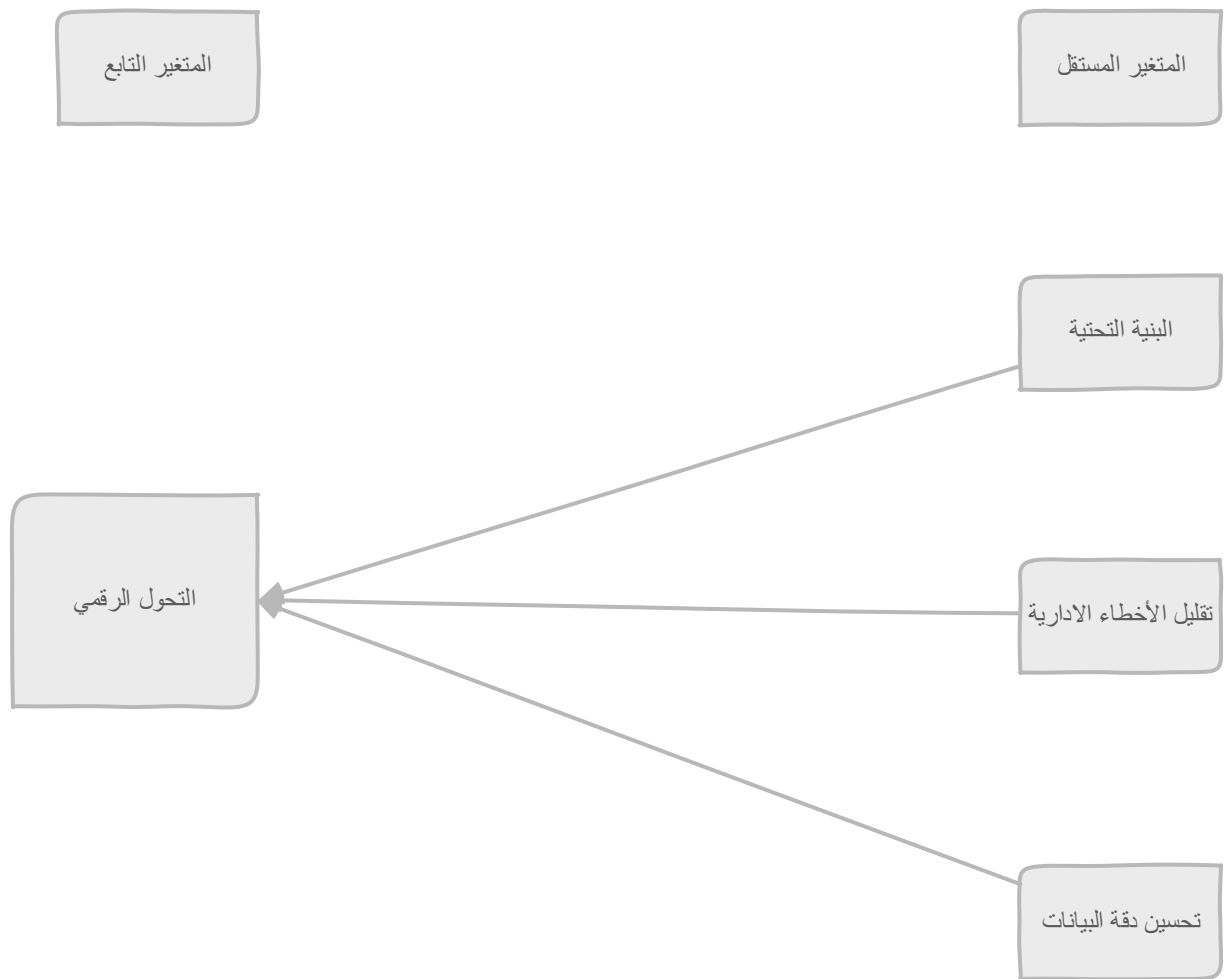
| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 161 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 161 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول 20: ملخص معالجة القضية

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .822                   | .836                                         | 18         |

جدول 21: تحليل الموثوقية والمصدقية

## متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 20: متغيرات الدراسة

#### ■ تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

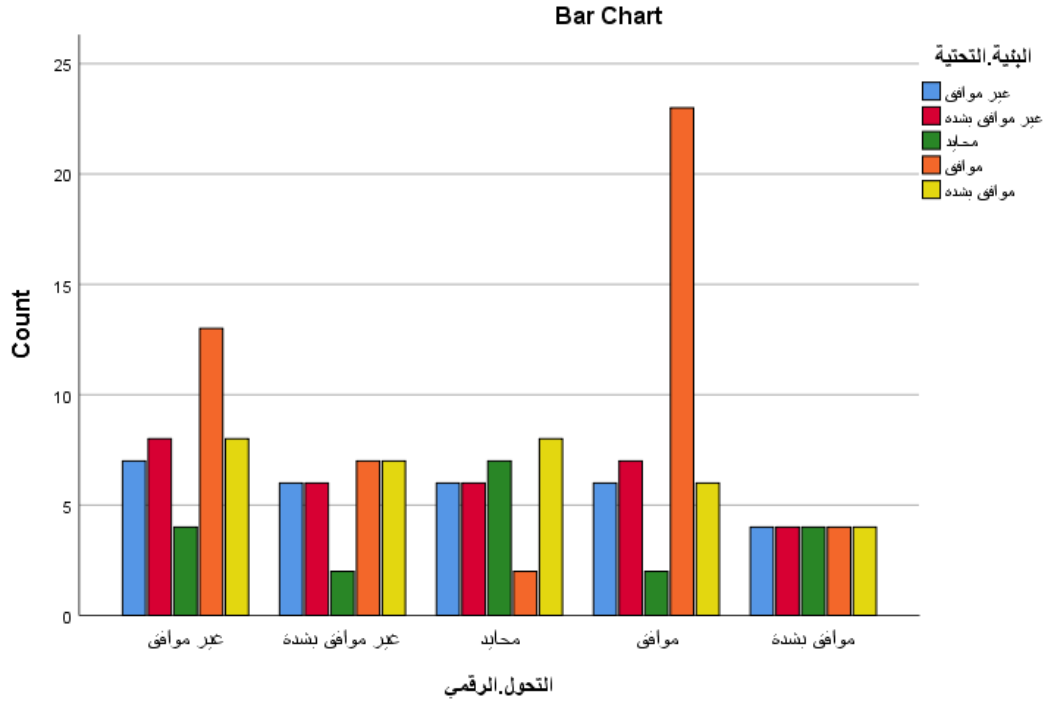
تُعد الجداول المتقاطعة من الأدوات الإحصائية المهمة في تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر في الدراسة، حيث تساعد على الكشف عن الأنماط والاتجاهات المشتركة بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، تم استخدام الجداول المتقاطعة لتحليل العلاقات بين المتغيرات الديموغرافية للمشاركين (مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي) وبين محاور الدراسة الرئيسية. أظهرت الجداول تباينًا واضحًا في استجابات الأفراد بناءً على خصائصهم الشخصية، حيث لوحظت فروق نسبية في بعض المحاور وفقًا لمتغير الجنس، ما قد يشير إلى وجود اختلاف في التصورات أو الممارسات بناءً على النوع الاجتماعي. كما كشفت الجداول عن ارتباطات بين مستوى المؤهل العلمي وبين بعض المحاور المتعلقة بالكفاءة أو الاستخدام، مما يدل على أن الخلفية التعليمية قد تلعب دورًا في تشكيل آراء أو سلوكيات الأفراد في موضوع الدراسة. وتُعد هذه النتائج مؤشرًا أوليًا على وجود علاقات ذات دلالة يمكن التحقق منها لاحقًا باستخدام اختبارات إحصائية أكثر دقة مثل اختبار كاي تربيع (Chi-square) وبذلك تسهم الجداول المتقاطعة في تقديم قراءة أولية مفيدة لفهم اتجاهات العينة وتوجيه التحليل الإحصائي المتقدم بطريقة أكثر فاعلية.

▪ دور التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تهدف نتائج اختبار "كاي سكوير (Chi-Square)" إلى فحص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين في الدراسة. من الواضح أن القيمة الأهم هي مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار "بيرسون كاي تربيع (Pearson Chi-Square)"، والتي بلغت 0.092. وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.092) هي أكبر من القيمة المرجعية المعتمدة في الأبحاث وهي (0.05). بعبارة أخرى، فإن أي فروقات أو علاقات ظاهرية بين المتغيرين في بيانات العينة هي على الأرجح نتيجة للصدفة وليست علاقة حقيقية يمكن تعميمها. ويزيد من تأكيد هذه النتيجة الملاحظة المنهجية في أسفل الجدول، والتي تشير إلى أن 28% من خلايا التحليل تكرارها المتوقع أقل من 5، وهو ما يخالف شروط صحة الاختبار ويجعل نتائجه أقل موثوقية.

| Chi-Square Tests                                                                        |                     |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 23.877 <sup>a</sup> | 4  | .092                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 24.905              | 4  | .072                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | .013                | 1  | .908                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 161                 |    |                                   |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.36. |                     |    |                                   |

جدول 22: دور التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية



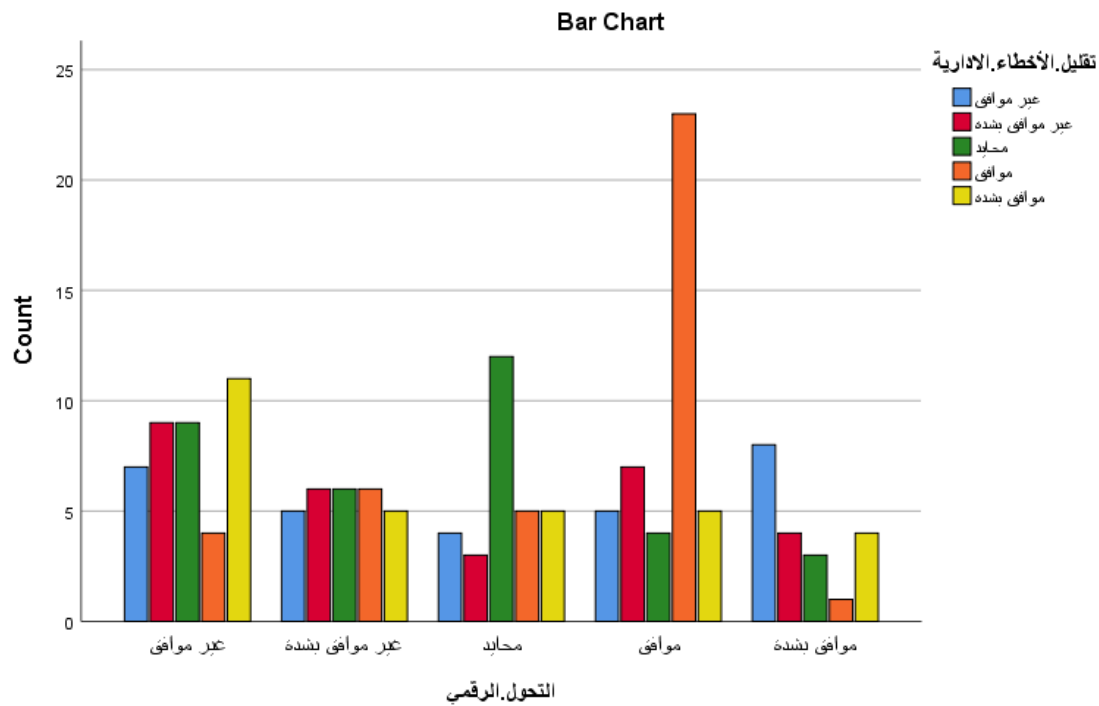
رسم توضيحي 21: دور التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

■ دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يعرض جدول نتائج اختبار "كاي (Chi-Square)" الذي يفحص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين ضمن سياق "دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية". من الواضح أن القيمة الأهم في هذا الجدول هي مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) لاختبار "بيرسون كاي تربيع"، والتي بلغت 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) هي أصغر بكثير من القيمة المرجعية المعتمدة (0.05). بعبارة أخرى، فإن الاختلافات في آراء المشاركين حول دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية ليست عشوائية، بل ترتبط بشكل جوهري ومؤثر بالمتغير الآخر في التحليل (مثل الدرجة العلمية أو الفئة العمرية). وتجدر الإشارة إلى أن شروط الاختبار قد تحققت، حيث إن نسبة الخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من 5 هي 20%، وهو الحد الأقصى المسموح به، مما يدعم صحة هذه النتيجة القوية.

| Chi-Square Tests                                                                        |                     |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 41.862 <sup>a</sup> | 5  | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 39.314              | 5  | .001                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | .178                | 1  | .673                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 161                 |    |                                   |
| a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.60. |                     |    |                                   |

جدول 23: دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية



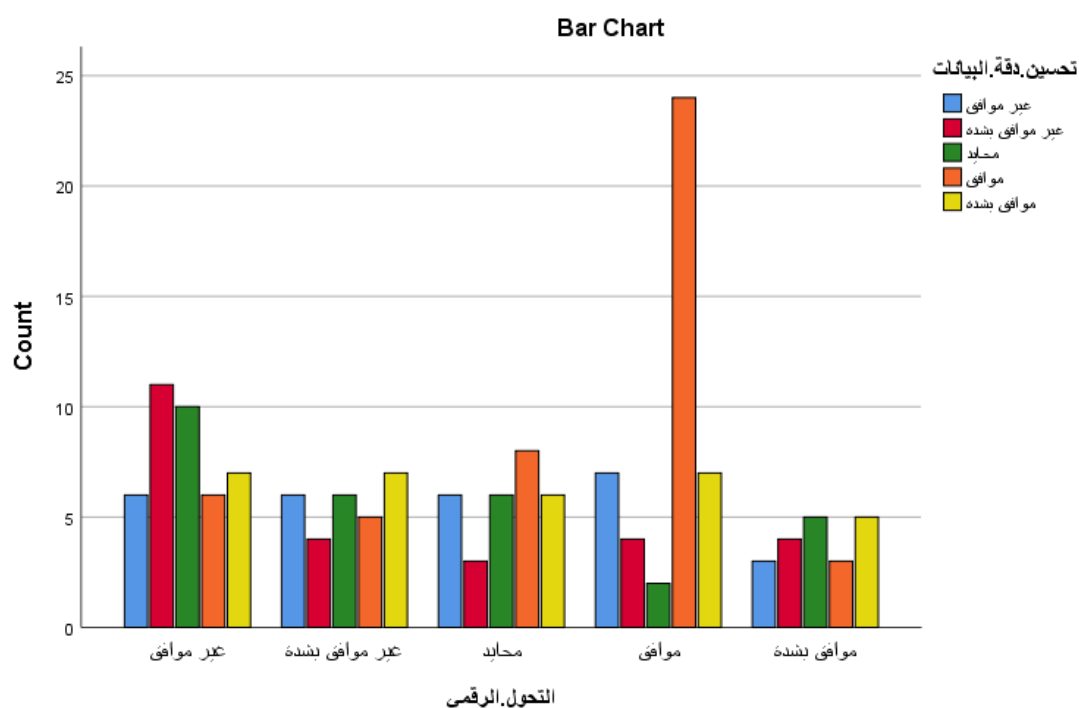
رسم توضيحي 22: دور التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

■ دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يعرض هذا الجدول نتائج اختبار "كاي تربيع" (Chi-Square) الذي يفحص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين ضمن سياق "دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات". من الواضح أن القيمة الأهم في هذا الجدول هي مستوى الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) لاختبار "بيرسون كاي تربيع"، والتي بلغت 0.024. وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.024) هي أصغر من القيمة المرجعية المعتمدة (0.05). بمعنى آخر، فإن الآراء حول دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات تختلف بشكل جوهري ومؤثر باختلاف فئات المتغير الآخر في التحليل (مثل العمر أو الدرجة العلمية)، وأن هذه العلاقة ليست نتيجة للصدفة. ولكن، يجب التعامل مع هذه النتيجة بحذر، حيث تشير الملاحظة في أسفل الجدول إلى أن 28% من خلايا التحليل تكرارها المتوقع أقل من 5، وهو ما يخالف أحد الشروط الأساسية لصحة الاختبار (والذي ينص على ألا تتجاوز هذه النسبة 20%). هذا الخرق يضعف من دقة وموثوقية النتيجة، وإن كانت لا تزال تشير إلى وجود علاقة محتملة.

| Chi-Square Tests                                                                           |                     |    |                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                            | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                         | 28.946 <sup>a</sup> | 5  | .024                              |
| Likelihood Ratio                                                                           | 29.191              | 5  | .023                              |
| Linear-by-Linear Association                                                               | 1.859               | 1  | .173                              |
| N of Valid Cases                                                                           | 161                 |    |                                   |
| a. 7 cells (28.0%) have an expected count less than 5. The minimum expected count is 3.23. |                     |    |                                   |

جدول 24: دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية



رسم توضيحي 23: دور التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

#### ■ تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تعرض هذه الجداول نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (البنية التحتية، تقليل الأخطاء، تحسين الدقة) مجتمعةً على المتغير التابع (التحول الرقمي). بالنظر إلى جدول "ANOVA"، نجد أن قيمة (F) المحسوبة هي 1.201، ولكن القيمة الأهم هي مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) والتي بلغت 0.288. وهذا يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنموذج ككل، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.288) أكبر من القيمة المرجعية (0.05)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لا تفسر التباين في التحول الرقمي بشكل جوهري. ويؤكد هذا الاستنتاج الجدول الثاني "Bayes Factor Model Summary"، حيث نجد أن قيمة معامل التحديد (R Square) هي 0.089، مما يعني أن النموذج يفسر 8.9% فقط من التغيرات في التحول الرقمي، وهي نسبة ضعيفة جداً. والأهم من ذلك، أن قيمة عامل بايز (Bayes Factor) هي 0.000، وهي قيمة قريبة جداً من الصفر، وهذا يقدم دليلاً قاطعاً وحاسماً لصالح الفرضية الصفرية (فرضية عدم وجود أثر)، مما يؤكد بشكل قاطع أن النموذج المقترح ليس له أي قدرة تفسيرية حقيقية.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                             |                |     |             |       |      |
|--------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Source                                           | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Regression                                       | 27.360         | 12  | 2.280       | 1.201 | .288 |
| Residual                                         | 281.062        | 148 | 1.899       |       |      |
| Total                                            | 308.422        | 160 |             |       |      |
| a. التحول الرقمي                                 |                |     |             |       |      |
| b. Model: (Intercept),                           |                |     |             |       |      |
| جداول 25: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة |                |     |             |       |      |

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                     |      |          |                   |                            |
|---------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                                     | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| .000                                                          | .298 | .089     | .015              | 1.38                       |
| a. Method: JZS                                                |      |          |                   |                            |
| b. Model: (Intercept),                                        |      |          |                   |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept). |      |          |                   |                            |
| جداول 26: ملخص نموذج بايز (أ، ب)                              |      |          |                   |                            |

## التوصيات

- ✓ تعزيز استخدام الأساليب التعليمية الفعالة: يُوصى بتطوير برامج تدريبية تستهدف رفع كفاءة العاملين في المجال التربوي من خلال التركيز على استخدام أساليب وتقنيات تعليمية حديثة تتناسب مع احتياجات الطلاب وتدعم تنوع استجاباتهم كما ظهر في نتائج الدراسة.
- ✓ الاهتمام بالفروق الفردية: توصي الدراسة بضرورة مراعاة الفروق بين الأفراد بناءً على متغيرات مثل الجنس والعمر والخبرة العملية، حيث أظهرت الجداول المتقاطعة تباينًا واضحًا في الاتجاهات والتقييمات مما يعكس حاجة لبرامج تعليمية وتطويرية مخصصة.
- ✓ تطوير المحتوى الرقمي والتقني: في ضوء أهمية التقنية في العملية التعليمية كما أظهرت بعض المتغيرات، يُوصى بتعزيز دمج الوسائل التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل أو التعليم، مع توفير الدعم الفني والتدريب اللازم للعاملين.
- ✓ دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات: تُوصي الدراسة باستخدام نتائج التحليل الإحصائي، خاصة الجداول المتقاطعة، كأداة لاتخاذ قرارات أكثر وعيًا في تطوير السياسات التربوية أو الإدارية بما يتماشى مع خصائص الفئات المستهدفة.
- ✓ إجراء دراسات مستقبلية موسعة: يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر أو في سياقات مختلفة للتحقق من مدى ثبات الأنماط التي ظهرت في هذه الدراسة، ولتوسيع نطاق الفهم حول العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

## المراجع

## المراجع

- The impact of Digital Transformation on Achieving Development .(2024) .Abduallah Alhusseini  
Goals in the Government Sector According to the Kingdom's Vision 2030  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/385564562\\_The\\_impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Achieving\\_Development\\_Goals\\_in\\_the\\_Government\\_Sector\\_According\\_to\\_the\\_Kingdom's\\_Vision\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/385564562_The_impact_of_Digital_Transformation_on_Achieving_Development_Goals_in_the_Government_Sector_According_to_the_Kingdom's_Vision_2030)
- Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: .(2025) .Abdulaziz Adel Abdulaziz Aldaarmi  
Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and  
foster sectoral growth . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/389698570\\_Digital\\_transformation\\_in\\_SME\\_financing\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Leveraging\\_digital\\_financial\\_intermediation\\_to\\_overcome\\_challenges\\_maximize\\_benefits\\_and\\_foster\\_sectoral\\_growth](https://www.researchgate.net/publication/389698570_Digital_transformation_in_SME_financing_in_Saudi_Arabia_Leveraging_digital_financial_intermediation_to_overcome_challenges_maximize_benefits_and_foster_sectoral_growth)
- The Impact of Digital Teaching Technologies (DTTs) in Saudi and .(2025) .Abdulrahman Aldogiher  
Egyptian Universities on Institutional Sustainability: The Mediating Role of Change  
Management and the Moderating Role of Culture, Technology, and Economics  
تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2062>
- Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model .(2025) .Amal K Suleiman  
تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010>
- The Technology Acceptance Model (TAM) and its Importance for .(2023) .Angela Schorr  
Digitalization Research: A Review  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/372301809\\_The\\_Technology\\_Acceptance\\_Model\\_TAM\\_and\\_its\\_Importance\\_for\\_Digitalization\\_Research\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/372301809_The_Technology_Acceptance_Model_TAM_and_its_Importance_for_Digitalization_Research_A_Review)
- Digital Transformation Challenges for Government Sector .(2023) .Ashraf Elsafty  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/372083786\\_Digital\\_Transformation\\_Challenges\\_for\\_Government\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/372083786_Digital_Transformation_Challenges_for_Government_Sector)
- Examining the drivers and barriers to adoption of e-government services in Saudi Arabia* .(2024) .Asif Hasan  
تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jidt-09-2023-0019/full/html>
- Challenges in Digital Transformation in Saudi Arabia Obstacles in Paradigm Shift in Saudi Arabia* .(2019) .Awad Saleh Alharbi  
تم الاسترداد من <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8991304>
- Business Process Reengineering (BPR) Vs BPM .(2024) .Caleb Oranye  
تم الاسترداد من <https://www.dipolediamond.com/business-process-reengineering-bpr-vs-bpm>
- Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency .(2024) .Cunyi Yang  
تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005201>
- A literature review on transformative impacts of blockchain technology on manufacturing management and industrial engineering practices .(2025) .Dharmendra Hariyani  
تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S294973612500003X>

- Artificial Intelligence and Its Influence on Digital Transformation, Development, and Productivity in Saudi Arabian Organizations: A Critical Evaluation*. (2023). Dr. Munira Sarhan AlQahtani  
تم الاسترداد من [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_322256.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_322256.html)
- Organizational Transformation: A Management Research Perspective*. (2024). Ester Christou  
تم الاسترداد من [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54700-3\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54700-3_11)
- Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. (2023). Fotis C. Kitsios  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/367008304\\_Drivers\\_and\\_Outcomes\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_The\\_Case\\_of\\_Public\\_Sector\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/367008304_Drivers_and_Outcomes_of_Digital_Transformation_The_Case_of_Public_Sector_Services)
- A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service. (2021). Hani Brdesee  
تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7048>
- Organizational Routines and Digital Transformation: An Analysis of How Organizational Routines Impact Digital Transformation Transition in a Saudi University*. (2023). Ibrahim Almatrodi  
تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2079-8954/11/5/239>
- The Resource-based View: Origins and Implications*. (2008). Jay B. Barney  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/324525529\\_The\\_Resource-based\\_View\\_Origins\\_and\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/324525529_The_Resource-based_View_Origins_and_Implications)
- Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives*. (2024). Jonathan Jacob Paul Latupeirissa  
تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2818>
- Artificial Intelligence: Diffusion of Innovation and Generational Considerations Higher Education Institutions*. (2025). Kirk Phillips  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/389901448\\_Artificial\\_Intelligence\\_Diffusion\\_of\\_Innovation\\_and\\_Generational\\_Considerations\\_Higher\\_Education\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/389901448_Artificial_Intelligence_Diffusion_of_Innovation_and_Generational_Considerations_Higher_Education_Institutions)
- Key Issues for Embracing the Cloud Computing to Adopt a Digital Transformation: A study of Saudi Public Sector*. (2018). Majid Al-Ruithe  
تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918305076>
- Smart City Governance: From E-Government to Smart Governance. (2019). Maria do Rosário Matos Bernardo  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/345632994\\_Smart\\_City\\_Governance\\_From\\_E-Government\\_to\\_Smart\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/345632994_Smart_City_Governance_From_E-Government_to_Smart_Governance)
- Digital transformation in the public sector. (2024). Miriam Lips  
تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/377605593\\_Digital\\_transformation\\_in\\_the\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/377605593_Digital_transformation_in_the_public_sector)
- The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia*. (2023). Mohammed Alajmi  
تم الاسترداد من [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)07602-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)07602-8)

- Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education .Mohammed Alojail (2023). تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15492>
- The impact of digital transformation on cash holding: evidence from Saudi Arabia* .Mohammed Asiri (2025). تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dprg-11-2024-0299/full/html>
- Impact of Digital Transformation on Healthcare Accessibility in Saudi Arabia: A Systematic Review* .Mohammed Majed Alsahmah (2025). تم الاسترداد من <https://www.ijprt.org/index.php/pub/article/view/391>
- Digital Transformation and Organizational Change Management: Theoretical Models and Case Studies .Muzaffer Karakuş (2024). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/385238671\\_Digital\\_Transformation\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Management\\_Theoretical\\_Models\\_and\\_Case\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/385238671_Digital_Transformation_and_Organizational_Change_Management_Theoretical_Models_and_Case_Studies)
- Digital Transformation in the Public Sector .Noella Edelmann (2023). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/368632698\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/368632698_Digital_Transformation_in_the_Public_Sector)
- Key aspects of the Saudi healthcare system reform and the potential impact on the main stakeholders: A qualitative study .Omar M. Al-Nozha (2024). تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1658361224000350>
- Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research .Paul Jones Sascha Kraus (2021). تم الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211047576>
- Applied Systems Theory* .Rob Dekkers (2015). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/283472366\\_Applied\\_Systems\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/283472366_Applied_Systems_Theory)
- The journey from e-government to digital transformation: the case of Saudi Arabia* .Sotirios Zygiaris (2022). تم الاسترداد من <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/EG.2023.127578>
- THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE EFFICIENCY OF THE STATE'S ADMINISTRATIVE SYSTEM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AN APPLIED STUDY ON THOSE WHO MOVED TO THE ADMINISTRATIVE CAPITAL .Waleed M. Abdilhafez (2024). تم الاسترداد من [https://jes.journals.ekb.eg/article\\_346086.html](https://jes.journals.ekb.eg/article_346086.html)
- Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China .Wei Zhou (2024). تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/1/30>
- Artificial Intelligence Authority (SDAIA) Vision: Leading the Kingdom's Journey toward Global Leadership & The Saudi Data .Ziad Memish (2021). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/350732938\\_The\\_Saudi\\_Data\\_Artificial\\_Intelligence\\_Authority\\_SDAIA\\_Vision\\_Leading\\_the\\_Kingdom's\\_Journey\\_toward\\_Global\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/350732938_The_Saudi_Data_Artificial_Intelligence_Authority_SDAIA_Vision_Leading_the_Kingdom's_Journey_toward_Global_Leadership)

الملاحق

## الاستبانة

### ○ الأسئلة العامة

- العمر
- الجنس
- الدرجة

### ○ أسئلة الاستبانة

- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها اليومية.
- تم توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.
- توفر المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية.
- يتم تحديث الأنظمة والخدمات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات.
- يوجد دعم إداري فعال لتطبيق مشاريع التحول الرقمي.
- ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.
- ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.
- أصبح التواصل الداخلي بين الإدارات أكثر فعالية بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.
- أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين دقة البيانات والمعلومات الإدارية.
- يتم تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أكثر سلاسة وكفاءة بفضل التحول الرقمي.
- أشعر بالرضا عن استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.
- الأنظمة الرقمية تسهل عليّ أداء المهام مقارنةً بالطرق التقليدية.
- أجد أن التعامل مع الأنظمة الرقمية لا يتطلب مجهودًا كبيرًا بعد التدريب.
- لدي ثقة بأن التحول الرقمي يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- أرى أن التحول الرقمي يعزز الشفافية والرقابة في العمل الإداري.

- <https://docs.google.com/forms/d/1lOcdWxJ9gEZToqoalg3US2JEg48ArHuzrOEprDqLuBk/edit>

## **Abstract**

The purpose of this study was to determine the type of link between the variables under investigation and the degree to which they affected the research issue. Understanding the prevalent trends and patterns among the sample members was one of the researcher's goals. Using precise statistical tools that aid in the extraction of distinct indicators that aid in decision-making, the study's primary goal was to assess these variables and explain any possible disparities between them. (161) Participants in the study were chosen from the study community. A questionnaire tool that was thoughtfully created to address every aspect of the subject was used to gather data. Descriptive and sophisticated statistical techniques, such as cross-tabulations, standard deviations, and measures of skewness and kurtosis, were used to evaluate the data in order to paint a complete picture of the sample's features and the connections between the variables. The findings revealed distinct variances that represent the various backgrounds and viewpoints of the participants, resulting in a collection of suggestions that may aid in the creation of pertinent procedures and regulations.

Mid-Ocean University  
College of Management

Specialization Master of Business Administration



## Title of the research

**The Impact of Digital Transformation on the Development of Administrative Services: A Field  
Study in Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by students/ Muhannad Bin Mohammed Alamri**

**ID Number: 242000410**

**Supervisor/**

**Dr. Alfaisal Abdelhameed**

**Dr. sara Faried**

**Dr. Rana Ali**

**Dr. Alaa Ahmed**

**Dr. Aya Abdelhameed**

**Year:**

**2025**