

مشروع التخرج

"دور التحول الرقمي والأمن السيبراني في تطوير كفاءة الإدارة العامة ، دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية "

اسم الطالب

أروى أحمد أبو سيفين

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر – كلية الإدارة — جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي: الفصل الثالث من السنة الثالثة – 2025

الفهرس

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 تساؤلات الدراسة

5-1 أهداف الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 نموذج الدراسة

8-1 منهجية الدراسة

9-1 الدراسة الميدانية

10-1 مخطط المشروع المقترح

• الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1-2 الدراسات السابقة

2-2 التعليق على الدراسات السابقة

3-2 الإطار النظري

• الفصل الثالث: التحديات والتطبيقات الوطنية

1-3 التحديات التي تواجه التحول الرقمي المؤمن

2-3 منصة أبشر كنموذج للتحول الرقمي

3-3 تطبيق توكلنا كنموذج رقمي مؤمن

• الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والخاتمة

1-4 النتائج

2-4 التوصيات

3-4 الخاتمة

• قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحاضر ثورة رقمية غير مسبوقة، طالت كل جوانب الحياة، وأحدثت تحولاً جذرياً في أساليب العمل والإدارة والتواصل. ولم يكن قطاع الإدارة العامة بمنأى عن هذا التحول، بل أصبح في قلبه تماماً. ومع تصاعد تطلعات المواطنين نحو خدمات أكثر كفاءة وشفافية وسرعة، أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تتبناها الدول لتطوير مؤسساتها الحكومية وتعزيز قدراتها الإدارية.

ويُقصد بالتحول الرقمي في الإدارة العامة تبني تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين عبر قنوات رقمية متكاملة. وهو لا يقتصر على استخدام الحاسوب أو الإنترنت، بل يشمل التحول الشامل في ثقافة العمل وأساليبه، اعتماداً على الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وتقنيات الاتصال الحديثة.

غير أن هذا التوسع في الرقمنة والاعتماد على النظم الرقمية جلب معه تحديات أمنية ضخمة. فكلما ازدادت الخدمات الإلكترونية وتعددت بوابات الدخول إلى الأنظمة الحكومية، زادت معها فرص الاستهداف من قبل المخترقين والجهات المعادية. وهنا تظهر أهمية الأمن السيبراني، الذي يمثل الدرع الواقي للأنظمة الرقمية، ويضمن سرية المعلومات، سلامة العمليات، وثقة المستخدمين.

في المملكة العربية السعودية، أطلقت الحكومة مجموعة من المبادرات ضمن “رؤية المملكة 2030” التي جعلت من التحول الرقمي أحد محاورها الاستراتيجية. وكانت منصتنا “أبشر” و”توكلنا” من أبرز المبادرات الوطنية التي عكست التقدم الملحوظ في هذا المجال. لكن هذا النجاح الرقمي لم يكن ليتحقق لولا وجود بنية أمنية سيبرانية قوية مرافقة له.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز الأمن السيبراني، ودورها في تحسين كفاءة الإدارة العامة، من خلال تحليل نظري وتطبيقي يستند إلى تجارب وطنية موثقة

1-2 مشكلة الدراسة

في ظل التوسع الكبير في استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية، برزت تحديات عدة تتعلق بفعالية هذه الخدمات وكفاءتها، ومدى موثوقيتها من جانب المستخدمين. وقد أظهرت بعض التقارير أن بعض الجهات الحكومية تطبق التحول الرقمي بشكل غير مكتمل، ما يؤدي إلى نتائج محدودة، وأحياناً آثار سلبية مثل تكرار الأعطال، ضعف الحماية، وفقدان بيانات.

ومن خلال مراجعة الواقع السعودي، وقراءة بعض التقارير الحكومية، لوحظ وجود تباين في نتائج مشاريع التحول الرقمي بين جهة وأخرى. هذا التباين يرتبط غالباً بضعف أو قوة البنية الأمنية المرافقة، ومدى جاهزية المؤسسة لتطبيق الرقمنة ضمن إطار مؤمن.

وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتركز في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي وتعزيز الأمن السيبراني في رفع كفاءة الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى يُسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري؟
- ما طبيعة العلاقة بين الأمن السيبراني وكفاءة الإدارة الرقمية؟
- ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ مشاريع رقمية آمنة؟
- كيف تنعكس التجارب الوطنية مثل “أبشر” و”توكلنا” على هذا الموضوع؟

1-3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع عملي متسارع تشهده الإدارة الحكومية في المملكة، حيث تتزايد الحاجة لفهم كيف يمكن دمج التقنية بالأمان ضمن بيئة إدارية تخدم المواطن بكفاءة.

أولاً: على المستوى النظري

- تقدم الدراسة إطاراً علمياً متكاملًا يدمج بين مفهومي التحول الرقمي والأمن السيبراني.
- تسهم في إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة الرقمية المؤمنة.
- تمثل إضافة جديدة لفهم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الحكومي.

ثانياً: على المستوى التطبيقي

- تساعد في تحليل النماذج الوطنية الحالية، وتقديم دروس مستفادة.
- تقدم توصيات قابلة للتطبيق للمؤسسات الراغبة في تنفيذ التحول الرقمي الآمن
- تدعم صناع القرار في بناء استراتيجيات رقمية شاملة ومستدامة

4-1 تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي وتعزيز الأمن السيبراني في رفع كفاءة الإدارة العامة؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

1. ما مفهوم التحول الرقمي وما خصائصه في البيئة الإدارية؟
2. ما المقصود بالأمن السيبراني وما أهميته في عصر الخدمات الإلكترونية؟
3. كيف يؤثر كل من التحول الرقمي والأمن السيبراني على مؤشرات الأداء الإداري؟
4. ما أبرز التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية التي تواجه هذا التكامل؟
5. كيف نجحت بعض الجهات الحكومية السعودية في تحقيق التوازن بين الرقمنة والأمان؟

5-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- فهم المفهوم الحديث للتحول الرقمي في سياق الإدارة العامة.
- إبراز أهمية الأمن السيبراني في البيئة الحكومية الرقمية.
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة.
- تقييم مستوى التكامل بين التقنية والأمن في التجارب الوطنية.
- تقديم توصيات مبنية على دراسات وتجارب واقعية

6-1 فرضيات الدراسة

بناءً على ما سبق، فإن الدراسة تفترض ما يلي:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة.
2. يعزز الأمن السيبراني من فاعلية التحول الرقمي ويزيد من موثوقيته.
3. المؤسسات التي تطبق الرقمنة بدون حماية كافية تعاني من تراجع في الكفاءة والثقة.
4. التكامل بين الرقمنة والأمن يساهم في استدامة الخدمات وتحسين تجربة المستخدم.

7-1 نموذج الدراسة

- يعتمد نموذج الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية:
- المتغير المستقل: التحول الرقمي
 - المتغير الوسيط: الأمن السيبراني
 - المتغير التابع: كفاءة الإدارة العامة

وتفترض الدراسة أن الأمن السيبراني يعمل كوسيط يعزز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الإداري.

8-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت المعلومات من مصادر علمية موثوقة، ومراجع أكاديمية، وتقارير وطنية منشورة، وتم تحليل العلاقة بين المفاهيم الثلاثة (الرقمي – السيبراني – الكفاءة) وفق الإطار النظري والدراسات السابقة.

9-1 الدراسة الميدانية

- لم يتم إجراء استبيانات أو مقابلات ميدانية، وإنما تم الاعتماد على تحليل محتوى ودراسة حالتين وطنيتين هما:
- منصة “أبشر”
 - تطبيق “توكلنا”

وذلك بناءً على بيانات رسمية وتقارير منشورة.

10-1 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
الفصل الثالث: التحديات والتطبيقات الوطنية
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والخاتمة
قائمة المراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1-2 الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أحد المكونات الأساسية في أي بحث علمي، فهي تمثل الخلفية النظرية التي ينطلق منها الباحث لتحديد إشكالية الدراسة، وتحديد ما تم تناوله في الأدبيات، والفجوات التي لم يتم معالجتها سابقاً. وفي هذا القسم، نستعرض عددًا من الدراسات التي تناولت موضوعات التحول الرقمي، الأمن السيبراني، وكفاءة الإدارة العامة، مع توضيح منهجيتها ونتائجها، والتعليق على مدى علاقتها بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: دراسة السعيد (2022)

عنوان الدراسة: التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية

المنهج: وصفي تحليلي

النتائج: أكدت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تقليل زمن تقديم الخدمة، وخفض الأخطاء الإدارية، وتحقيق قدر أعلى من رضا المواطنين. وأشارت إلى أن المؤسسات التي اعتمدت أنظمة رقمية متكاملة شهدت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الكفاءة.

التعليق: على الرغم من أهمية هذه الدراسة، إلا أنها لم تتطرق إلى جانب الأمن السيبراني وتأثيره في نجاح التحول الرقمي، وهي الفجوة التي تسعى دراستنا الحالية إلى سدها.

ثانياً: دراسة الجهني (2021)

عنوان الدراسة: الأمن السيبراني في البيئة الإدارية: التحديات والحلول

المنهج: وصفي تحليلي

النتائج: خلصت الدراسة إلى أن الأمن السيبراني يعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، وأن غياب البنية الأمنية يؤدي إلى تعطيل الأنظمة وتراجع ثقة المستخدمين.

التعليق: ركزت الدراسة على التحديات دون ربطها بتحقيق الكفاءة أو التحول الرقمي، ما يبرر الحاجة إلى دراسة تدمج بين الأمان والتقنية في سياق إداري متكامل.

ثالثاً: تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023)

الموضوع: التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية
النتائج: أظهر التقرير أن 78% من المؤسسات الحكومية أطلقت مبادرات رقمية خلال السنوات الثلاث الماضية، غير أن 40% منها لا تمتلك سياسات أمنية متكاملة، مما يُضعف الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء.
التعليق: التقرير يدعم فرضية الدراسة بوجود علاقة طردية بين توفر الأمن الرقمي وجودة الأداء الإداري.



رابعاً: تقرير الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (2023)

الموضوع: التقرير السنوي للأمن السيبراني
النتائج: ارتفعت نسبة التهديدات السيبرانية الموجهة إلى المؤسسات الحكومية بنسبة 31% خلال عام واحد، كما تبين أن الجهات ذات الأنظمة الأمنية المحدثة تمتلك قدرة أعلى على الاستجابة ومعالجة الحوادث.
التعليق: يوضح التقرير أهمية الأمن كشرط لاستدامة الخدمات الرقمية، لكنه لا يربط مباشرة بين هذه المعلومات وكفاءة الأداء الإداري، وهي النقطة التي تركز عليها هذه الدراسة.



الهيئة الوطنية للأمن السيبراني
National Cybersecurity Authority

خامساً: دراسة عبدالله المطيري (2020)

عنوان الدراسة: كفاءة الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي
النتائج: أشارت إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية أدى إلى تقليل التكاليف الإدارية بنسبة 28%، وزيادة سرعة الإجراءات بنسبة 45%. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة مدى سلامة الأنظمة أو المخاطر الأمنية المصاحبة.
التعليق: هذه الدراسة تبرز جانباً من أثر التقنية على الكفاءة، لكنها لا تغطي التأثير الأمني الموازي.

2-2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- ركزت بعض الدراسات على التحول الرقمي كأداة لتحسين الكفاءة، دون التطرق إلى التحديات الأمنية.
- في المقابل، تناولت دراسات أخرى الأمن السيبراني كتحدٍ منفصل، دون الربط بينه وبين الأداء المؤسسي.
- تُعد دراستنا الحالية من أولى الدراسات التي تدمج بين المفهومين (التحول الرقمي والأمن السيبراني) في إطار الإدارة العامة، وتحاول تقديم تحليل متكامل يربط بين التقنية، الحماية، والكفاءة.

وعليه، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة، وتقديم فهم أعمق للتكامل بين الرقمنة والأمان في سياق مؤسسي.

3-2 الإطار النظري

الإطار النظري يمثل البنية المفاهيمية التي يُبنى عليها البحث. ويتضمن شرحًا تفصيليًا للمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، والعلاقة بين المتغيرات، وهي: التحول الرقمي، الأمن السيبراني، كفاءة الإدارة العامة.

أولاً: التحول الرقمي

هو الانتقال من الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات إلى استخدام التكنولوجيا لتوفير خدمات إلكترونية مؤتمنة، تتيح الوصول السريع، وتقلل التكاليف، وتزيد من الشفافية.

أبرز خصائص التحول الرقمي:

- الاعتماد على نظم معلومات متكاملة
- تقديم خدمات على مدار الساعة
- اختصار الوقت والجهد
- تحسين تجربة المستخدم
- دعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات

دور التحول الرقمي في الإدارة العامة:

- إعادة هندسة العمليات
- تمكين المستفيدين من تنفيذ المعاملات ذاتيًا
- رفع جودة الخدمات المقدمة
- خفض أعداد المراجعين للمقرات الحكومية

ثانيًا: الأمن السيبراني

هو مجموعة من الأدوات والسياسات والمفاهيم التي تُستخدم لحماية الأنظمة الرقمية من التهديدات. ويشمل الحماية من القرصنة، الفيروسات، الوصول غير المصرح به، أو فقدان البيانات.

أهم مكونات الأمن السيبراني:

- أنظمة التشفير
- جدران الحماية
- برامج مكافحة الفيروسات
- نظم كشف التسلل
- سياسات الخصوصية وحماية البيانات

دور الأمن السيبراني في الإدارة العامة:

- حماية بيانات المواطنين
- ضمان استمرارية الخدمات
- بناء الثقة مع المستخدمين
- منع التوقف المفاجئ للأنظمة

ثالثًا: كفاءة الإدارة العامة

هي قدرة المؤسسة الحكومية على استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت، مع رضا المستفيدين.

مؤشرات الكفاءة الإدارية:

- سرعة إنجاز المعاملات
- جودة الخدمة المقدمة
- انخفاض نسبة الأخطاء
- رضا الموظفين والمستفيدين
- القدرة على التكيف مع المتغيرات

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات الثلاثة

1. التحول الرقمي → يُحسن العمليات ويرفع الجودة
2. الأمن السيبراني → يضمن استدامة الخدمات وثقة المستخدم
3. التكامل بين الاثنين → يؤدي إلى كفاءة مؤسسية حقيقية

نستنتج أن التحول الرقمي يخلق فرصاً كبيرة لتطوير الأداء، ولكن الأمن السيبراني هو ما يجعل هذا التحول ممكناً وأمناً ومقبولاً لدى الجميع

الفصل الثالث: التحديات والتطبيقات الوطنية

1-3 التحديات التي تواجه التحول الرقمي المؤمن في الإدارة العامة

رغم أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة في المؤسسات الحكومية، إلا أن تطبيقه يواجه عددًا من التحديات المتنوعة التي تتعلق بالموارد، السياسات، الكفاءات، والبنية التحتية. وتتضاعف هذه التحديات عند محاولة دمج التحول الرقمي مع الأمن السيبراني، وهو ما يُعرف بالتحول الرقمي المؤمن.

أولاً: التحديات التنظيمية والإدارية

- غياب الرؤية الاستراتيجية: بعض الجهات لا تملك خطة واضحة للتحول الرقمي متكاملة مع الأمن السيبراني، ما يؤدي إلى تنفيذ متعجل وغير فعال للمبادرات الرقمية.
- البيروقراطية التقليدية: مقاومة التغيير من بعض الموظفين أو الإدارات ما يزال يشكل عائقًا أمام التوسع في الرقمنة.
- عدم وضوح الأدوار: في بعض المؤسسات، لا يتم تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة الأمن الرقمي مما يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق.

ثانيًا: التحديات التقنية

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: بعض الجهات الحكومية لا تمتلك الخوادم أو الشبكات المناسبة لتشغيل الخدمات الرقمية بشكل فعال وآمن.
- قلة التحديثات: الاعتماد على برامج قديمة يضعف من مقاومة الأنظمة للهجمات الإلكترونية.
- ضعف التكامل بين الأنظمة: غياب الربط بين أنظمة الجهات الحكومية المختلفة يعيق توحيد قواعد البيانات ويُضعف كفاءة تقديم الخدمة.

ثالثًا: التحديات البشرية

- نقص الكفاءات المتخصصة: يوجد نقص في الكوادر المؤهلة في مجالات التحول الرقمي والأمن السيبراني، ما يجعل بعض الجهات تعتمد على حلول خارجية.
- ضعف التدريب: الموظفون لا يحصلون على تدريب كافٍ للتعامل مع الأنظمة الرقمية وحمايتها، مما يزيد من احتمالية حدوث أخطاء أو تسريبات غير مقصودة.

رابعًا: التحديات الأمنية

- التهديدات السيبرانية المتزايدة: تتعرض الجهات الحكومية لمحاولات اختراق متكررة، بعضها يستهدف تعطيل الخدمات أو سرقة البيانات الحساسة.

- غياب سياسات حماية البيانات: بعض الجهات لا تطبق سياسات خصوصية واضحة لحماية بيانات المستفيدين.
- ضعف الاستجابة للحوادث: نقص في فرق الطوارئ التقنية التي تستجيب للحوادث السيبرانية بشكل سريع وفعال.



2-3 منصة “أبشر” كنموذج للتحويل الرقمي في الإدارة العامة

نبذة عن المنصة:

منصة “أبشر” هي منصة إلكترونية أطلقتها وزارة الداخلية السعودية عام 2013، بهدف تقديم الخدمات الحكومية بشكل رقمي للمواطنين والمقيمين، وتقليل الحاجة إلى زيارة المقرات الحكومية.

خدمات المنصة:

تقدم أكثر من 280 خدمة تشمل: الجوازات، المرور، الأحوال المدنية، خدمات الإقامة، التأشيرات، التبليغ عن الوثائق، وغيرها.

التحول الرقمي في أبشر:

- تم تقليل زمن إنجاز المعاملة من عدة أيام إلى دقائق.
- تم تقليل الضغط على الإدارات الحكومية بنسبة تصل إلى 60%.
- أصبحت الخدمة متاحة على مدار الساعة ومن أي مكان.

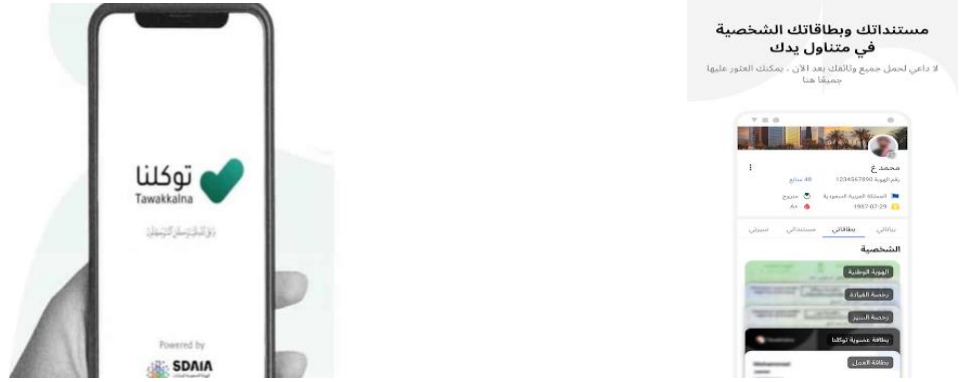
الأمن السيبراني في أبشر:

- المنصة مدمجة مع بوابة “نفاذ” الوطني الموحد لتأكيد هوية المستخدم.
- تعتمد التحقق الثنائي OTP لحماية الدخول.
- تستخدم تشفيراً عالي المستوى لحماية البيانات الشخصية.
- يتم تحديث البنية الأمنية بشكل دوري وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.

الأثر الإداري:

- زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.
- ارتفاع مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات الحكومية.
- توفير وقت وجهد الموظفين والمراجعين.

3-3 تطبيق “توكلنا” كنموذج رقمي مؤمن



نبذة عن التطبيق:

تطبيق “توكلنا” أُطلق في بداية جائحة كورونا بإشراف الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، لتقديم خدمات التصاريح الصحية، ثم توسّع ليشمل الهوية الرقمية، وخدمات الأحوال، والمرور، والمحفظة الرقمية، وغيرها.

التحول الرقمي في “توكلنا”:

- يدمج العديد من الخدمات في تطبيق موحد.
- يوفر واجهة سهلة الاستخدام ومتاحة لجميع الفئات.
- يعتمد على التحديث المستمر وإضافة خدمات جديدة.

الأمن السيبراني في “توكلنا”:

- يستخدم التشفير الكامل End-to-End لجميع البيانات.
- التطبيق حاصل على شهادات أمنية عالمية مثل ISO 27001.
- يعمل تحت مراقبة مستمرة لفريق الاستجابة السيبرانية.
- يدعم المصادقة الثنائية والتحقق من الهوية الرقمية.

الأثر الإداري:

- رفع كفاءة التفاعل بين المواطن والجهات الحكومية.

- تقليل التكاليف الإدارية المرتبطة بإنشاء تطبيقات متعددة.
- زيادة موثوقية الخدمات الرقمية المقدمة



الفصل الرابع: النتائج – التوصيات – الخاتمة

1-4 النتائج

بناءً على ما تم استعراضه في الإطارين النظري والتطبيقي، وتحليل الدراسات السابقة والتجارب الوطنية، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة كما يلي:

1. التحول الرقمي أداة فعالة لتحسين كفاءة الإدارة العامة:

تبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحسين تجربة المستفيد. الجهات التي تطبق التحول الرقمي بشكل متكامل تحقق أداءً أعلى مقارنة بتلك التي ما زالت تعتمد على الإجراءات اليدوية.

2. الأمن السيبراني عنصر أساسي لإنجاح التحول الرقمي:

أظهرت البيانات أن غياب البنية الأمنية يؤدي إلى تقويض الجهود الرقمية، ويعرض البيانات للانتهاك، مما يُضعف ثقة المستخدمين ويؤثر على استمرارية الخدمات.

3. العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة ليست خطية بل مشروطة بالأمن السيبراني:

حيث أن الرقمنة دون حماية تؤدي إلى نتائج محدودة أو سلبية أحياناً، أما عندما تُدمج مع الأمن بشكل استراتيجي، فإنها تؤدي إلى كفاءة حقيقية قابلة للاستدامة.

4. منصتا "أبشر" و"توكلنا" تمثلان نموذجين ناجحين للتحول الرقمي المؤمن:

أظهرت التحليلات أن كلا المنصتين استطاعتا رفع مستوى الكفاءة، وتقليل الضغط على المرافق الحكومية، وزيادة رضا المواطنين، بفضل التكامل القوي بين التقنيات الحديثة وحلول الأمن السيبراني.

5. لا يزال هناك العديد من التحديات التي تعيق تعميم التجربة الرقمية المؤمنة:

ومن أبرزها نقص الكفاءات المؤهلة، ضعف البنية التحتية في بعض الجهات، مقاومة التغيير، وغياب السياسات الموحدة لحماية البيانات.

6. دمج الأمن السيبراني منذ المراحل الأولى لأي مشروع رقمي يزيد من احتمالية نجاحه واستدامته:

بما يعزز من ثقة المستفيد، ويضمن استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة عالية.

2-4 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تُوصي الباحثة بما يلي:

1. **دمج الأمن السيبراني في استراتيجية التحول الرقمي منذ التخطيط:**
يجب أن تُبنى الخطط الرقمية في المؤسسات الحكومية على أساس أمني متين، يراعي خصوصية البيانات، وإدارة المخاطر.
2. **إنشاء وحدات متخصصة بالأمن السيبراني داخل كل جهة حكومية:**
تكون مسؤولة عن مراقبة الأنظمة، الاستجابة للحوادث، وتحديث السياسات الأمنية.
3. **تعزيز الوعي الأمني والرقمي لدى الموظفين والمستخدمين:**
من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد على التعامل الآمن مع الأنظمة الرقمية.
4. **الاستفادة من النماذج الوطنية الناجحة مثل “أبشر” و”توكلنا”:**
ومحاولة تكرار تلك التجارب في وزارات أخرى مع مراعاة اختلاف التخصص والخدمة.
5. **إعداد سياسات موحدة لحماية البيانات في القطاع الحكومي:**
تراعي المعايير الدولية وتتناسب مع البيئة المحلية.
6. **تحديث البنية التحتية التقنية بشكل دوري:**
حتى تكون المؤسسات قادرة على تشغيل الأنظمة بأمان وكفاءة، ومواكبة تطور التهديدات الرقمية.
7. **تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية على مستوى الأنظمة الأمنية:**
لإنشاء بيئة موحدة أكثر أمانًا، تُمكن المواطن من التعامل بسلاسة وأمان مع مختلف الجهات.

3-4 الخاتمة

تُظهر هذه الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا إضافيًا للجهات الحكومية، بل أصبح شرطًا أساسيًا للقدرة على الاستمرار، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين الأداء الداخلي. لكنّ هذا التحول لا يمكن أن يُحقق أهدافه كاملة إذا لم يكن مصحوبًا بتأمين سيبراني شامل يحمي الأنظمة، ويضمن سلامة البيانات، ويُعزز الثقة بين المؤسسة والمستخدم.

ومن خلال تحليل التجارب الوطنية، وخصوصًا منصتي “أبشر” و”توكلنا”، يتضح أن التكامل بين الرقمنة والأمن يُعدّ عاملًا رئيسيًا في تحقيق كفاءة الإدارة العامة، وهو ما تؤكدُه أيضًا نتائج الدراسات الحديثة.

ولتحقيق إدارة عامة ذكية، آمنة، وفعالة، فإن من الضروري أن تُبنى كل المشاريع الرقمية المستقبلية على أساس من التوازن بين التطوير التكنولوجي والجاهزية الأمنية. كما ينبغي أن تتعاون الجهات الحكومية فيما بينها لتبادل الخبرات، وتوحيد الجهود، وصولًا إلى منظومة حكومية رقمية مؤمنة، تلبي احتياجات المواطن، وتواكب تطلعات المستقبل.

قائمة المراجع

- السعيد، فهد. (2022). التحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، 14(2)، ص. 44-69.
- الجهني، سارة. (2021). الأمن السيبراني في البيئة الإدارية: التحديات والحلول. المجلة السعودية للإدارة العامة، 12(3)، ص. 88-103.
- المطيري، عبدالله. (2020). كفاءة الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على بعض الوزارات السعودية. مجلة الإدارة الإلكترونية، 8(1)، ص. 55-82.
- الربيعان، منيرة. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة على الجهات الحكومية. المجلة الخليجية للإدارة العامة، 19(1)، ص. 33-58.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير التحول الرقمي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات.
- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2023). التقرير السنوي للأمن السيبراني في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.
- وزارة الداخلية. (2024). منصة أبشر الإلكترونية. متاح عبر: <https://www.absher.sa> [تم الدخول في 31 يوليو 2025].

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي – سدايا. (2024). تطبيق توكلنا. متاح عبر: <https://ta.sdaia.gov.sa> [تم الدخول في 31 يوليو 2025].

الغامدي، يوسف. (2021). دور التكنولوجيا في تطوير الإدارة العامة بالمملكة. مجلة التنمية الإدارية، 10(2)، ص. 102-117.

السلمي، ناصر. (2023). إدارة المخاطر السيبرانية في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الأمن السيبراني، 5(1)، ص. 71-89.

المركز الوطني للذكاء الاصطناعي. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الحكومية الرقمية. الرياض: سدايا.

الزهراني، عبدالرحمن. (2020). نحو حوكمة إلكترونية فعالة في المملكة: التحديات والحلول. مؤتمر التحول الرقمي في القطاع الحكومي، جامعة الملك سعود.

مركز المعلومات الوطني. (2023). مؤشرات الأداء الرقمي في القطاعات الحكومية. الرياض: مركز المعلومات الوطني.

العتيبي، نورة. (2021). التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز.

الحربي، صالح. (2022). تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي المؤمن. الندوة الوطنية للتحول الرقمي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

