

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية  
الاجتماعية بمدينة الرياض

أسم الطالب

ريوف طایل المطيري

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف على هذا المشروع الدكتور عبد الرحيم نادر، على دعمه العلمي وتوجيهاته الدقيقة وملاحظاته البناءة التي أسهمت في تطوير هذا البحث وإخراجه بصورة أكاديمية أكثر نضجًا واتساقًا.

كما أتوجه بالشكر إلى كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وإلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل من أعضاء الهيئة التدريسية والزملاء والمستجيبين لأداة الدراسة، وإلى أسرتي الكريمة على ما قدموه من دعم وتشجيع وصبر طوال مراحل إعداد المشروع.

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين، عرفانًا بفضلهما ودعمهما المتواصل، وإلى أسرتي التي كانت السند الحقيقي في مسيرتي العلمية.

وإلى كل من قدّم لي كلمة تشجيع أو دعمًا صادقًا أسهم في إتمام هذا المشروع، أهدي هذا العمل المتواضع

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، من خلال تحليل مستوى تطبيق الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي، وتحديد مقدار انعكاسها على سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، وجودة الخدمة، ورضا المستفيدين.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ميدانية بلغت 342 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي من منسوبي الوزارة. كما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي وتحليل التباين الأحادي.

### النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الوزارة جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ 4.09، كما جاءت كفاءة الأداء الإداري بمستوى مرتفع بمتوسط كلي بلغ 4.02. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري بلغت 0.742 عند مستوى دلالة 0.000، كما فسر التحول الرقمي 55.1% من التباين في كفاءة الأداء الإداري. وأثبتت النتائج أن أتمتة العمليات الإدارية كانت البعد الأكثر تأثيراً، في حين ظل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات أقل الأبعاد نضجاً نسبياً.

### التطبيقات والأهمية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مؤشرات كمية يمكن الاستناد إليها عند تطوير سياسات التحول الرقمي داخل الجهات الحكومية، خصوصاً في مجالات أتمتة الإجراءات، وتكامل الأنظمة، ورفع الجاهزية الرقمية للموظفين، وتعزيز استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي في دعم القرار وتحسين تجربة المستفيد.

### الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات، الذكاء الاصطناعي، القطاع الحكومي.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 8  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 9  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 15 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 16 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 17 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 18 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 19 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 19 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 20 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 21 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 23 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 24 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 25 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 25 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 26 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 27 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 28 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 29 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 29 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 31 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 32 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 33 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 33 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 34 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 35 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 37 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 41 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 42 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 43 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 44 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 45 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 46 | قائمة المراجع                                                |
| 49 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                  |
|-----------|------------------------------|
| شكل (أ-1) | نموذج الدراسة البحثي المقترح |
| شكل (ب-1) | مخطط مراحل المشروع البحثي    |

## جدول الجداول

| رقم الجدول  | عنوان الجدول                                                        |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| جدول (4-1)  | التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة                                   |
| جدول (4-2)  | معاملات الثبات لمحاو الاستبيان                                      |
| جدول (4-3)  | مؤشرات الصدق البنائي والتحليل العاملي الاستكشافي                    |
| جدول (4-4)  | المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي                |
| جدول (4-5)  | المتوسطات والانحرافات المعيارية لمؤشرات كفاءة الأداء الإداري        |
| جدول (4-6)  | التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية المرتبطة بالتحول الرقمي        |
| جدول (4-7)  | معامل الارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري              |
| جدول (4-8)  | نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى                          |
| جدول (4-9)  | ارتباط البنية التحتية الرقمية بسرعة الإنجاز وجودة الخدمة            |
| جدول (4-10) | أثر أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري                     |
| جدول (4-11) | مؤشرات النموذج الكلي للانحدار المتعدد                               |
| جدول (4-12) | الفروق في كفاءة الأداء الإداري وفق المتغيرات الديموغرافية           |
| جدول (4-13) | المقارنة بين رضا المستفيدين في البيئة الرقمية وبيئة العمل التقليدية |
| جدول (د-)   |                                                                     |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعدّ التحول الرقمي في مطلع القرن الحادي والعشرين ظاهرةً حضاريةً شاملةً أعادت رسم ملامح المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء، إذ لم يعد مجرد أداةً تقنيةً تكميلية، بل تحوّل إلى ركيزةٍ استراتيجيةٍ جوهرية تُحدّد قدرة المنظمات على الاستمرار والتطوير في بيئة تتّسم بالتسارع والتقلب. وقد شكّلت موجات الثورة الصناعية الرابعة، بما تحمله من تقنيات ناشئة كالذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، حافزاً قوياً دفع الحكومات والمنظمات نحو إعادة هيكلة عملياتها وتحويل نماذجها التشغيلية نحو الرقمنة الشاملة.

يُعرّف التحول الرقمي بوصفه العملية الشاملة لدمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات عمل المؤسسة، بهدف إعادة تشكيل العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية، والتهيؤ لتبني التقنيات المستقبلية بوتيرةٍ أسرع وفاعليةٍ أكبر. وفي السياق الحكومي، يتجاوز هذا التحول مجرد أتمتة الإجراءات التقليدية، ليشمل رقمنة الخدمات بالكامل وتوفير منصاتٍ تفاعليةٍ تهدف إلى تحقيق خدماتٍ عامةٍ أكثر كفاءةً وشفافيةً وسهولةً في الوصول للمواطنين والمستفيدين على اختلاف احتياجاتهم وتوقعاتهم.

تضطلع المملكة العربية السعودية بدورٍ ريادي في هذا المجال على المستوى الإقليمي والدولي، حيث أرسّت التحول الرقمي كركيزةٍ أساسية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتحديدًا ضمن برنامج التحول الوطني 2025. وتُمثّل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مدينة الرياض نقطةً تطبيقٍ حيوية لهذه الرؤية، نظراً لدورها المحوري في تنظيم سوق العمل وتقديم الدعم الاجتماعي للمواطنين والمقيمين. وقد تبنّت الوزارة مبادراتٍ متقدمةً تعكس هذا التحول العميق، أبرزها توظيف خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة على منصة الدعم والحماية الاجتماعية، واستخدام النمذجة التنبؤية في قرارات توظيف سوق العمل (وكالة الأنباء السعودية، 2025).

وقد أسفر توظيف هذه التقنيات الحديثة عن مكاسب تشغيلية واضحة وملموسة؛ ففي برنامج الضمان الاجتماعي، أدى تطبيق خوارزميات الذكاء الاصطناعي إلى رفع الكفاءة التشغيلية للمنصة رفعاً جوهرياً، مما نتج عنه تسريع إصدار نتائج الأهلية للمستفيدين من ثماني ساعات إلى أربع دقائق فحسب (وكالة الأنباء السعودية، 2025). وهذه القفزة الكبيرة في سرعة الإنجاز تُعدّ دليلاً قاطعاً على الأثر المباشر للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنظومة الإدارية الحكومية. علاوةً على ذلك، يشمل التحول الرقمي في الوزارة جهوداً متقدمة في مجال استقطاب المواهب باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل لغة

الجسد وتقييم إجابات المرشحين بصورة مؤتمتة، مما حقق نسبة مطابقة تصل إلى 94% للخبرات المطلوبة استراتيجياً (وكالة الأنباء السعودية، 2025).

ورغم هذه الإنجازات النوعية، فإن الأدبيات المتخصصة لا تزال تفتقر إلى تقييم شامل ومنهجي لدور هذه الاستثمارات الرقمية المتقدمة في تطوير الأبعاد المتعددة لكفاءة الأداء الإداري العام في الإدارات التشغيلية بمدينة الرياض. وتنبثق هذه الدراسة من الحاجة الملحة لإجراء تقييم أكاديمي منهج يربط بين مؤشرات التحول الرقمي كمتغير مستقل، وكفاءة الأداء الإداري كمتغير تابع، بما يسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتوجيه صانعي القرار نحو استثمارات رقمية أكثر فاعلية وأثراً.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول الفجوة المعرفية القائمة بين الإنجازات النوعية التي حققتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مسيرتها نحو التحول الرقمي، وبين غياب التقييم الأكاديمي الشامل والمنهجي الذي يُحدّد الآليات الدقيقة التي يؤثر من خلالها هذا التحول على مؤشرات الأداء الإداري في إداراتها التشغيلية بمدينة الرياض. فعلى الرغم مما تحقّق من نتائج تشغيلية ملموسة، كاختزال زمن معالجة أهلية الضمان الاجتماعي من ثماني ساعات إلى أربع دقائق (وكالة الأنباء السعودية، 2025)، وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التوظيف بنسبة مطابقة تبلغ 94%، إلا أن الأدبيات المتخصصة لا تزال تفتقر إلى تقييم منهجي لمجمل أثر هذه الاستثمارات على أبعاد كفاءة الأداء الإداري الشاملة التي تتجاوز سرعة الإنجاز (ResearchGate, 2025; Alkhaleej, 2024).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تبرز عدة فجوات معرفية جديرة بالمعالجة البحثية. أولاً: غياب إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي الحكومي في السياق السعودي ومؤشرات كفاءة الأداء الإداري على المستوى المؤسسي الشامل. فمعظم الدراسات المتاحة تميل للتركيز إما على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، 2025) أو على الأداء الوظيفي الفردي للموظفين (ResearchGate, 2025)، دون أن تعالج الكفاءة الإدارية الشاملة على المستوى المؤسسي بوصفها بُعداً قائماً بذاته. وثانيها: ضعف التوثيق النظري لتأثير التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والنمذجة التنبؤية على مؤشرات الأداء الحكومي الملموسة

والقابلية للقياس الكمي في البيئة الإدارية السعودية. وثالثتها: محدودية الدراسات التي تتناول التحول الرقمي بوصفه منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة (البنية التحتية، والكوادر البشرية الرقمية، وأتمتة العمليات، واستخدام الذكاء الاصطناعي)، عوضاً عن التركيز على بُعد واحد دون سواه.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى الفجوة البحثية في غياب دراسة ميدانية مخصصة تتناول وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض كنموذج تطبيقي، رغم مكانتها الريادية في مسيرة التحول الرقمي الحكومي السعودي. كما يبرز غياب التحليل الكمي الدقيق لأثر مبادرات التحول الرقمي على مؤشرات محددة كدقة القرارات، وتقليل معدلات الأخطاء التشغيلية، ورضا المستفيدين، وتقليل التكاليف الإجمالية للعمليات الإدارية (ResearchGate, 2025). إضافةً إلى ذلك، يُشار إلى افتقار الأدبيات إلى دراسة تستقصي التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تُقيد الاستفادة القصوى من هذه الاستثمارات الرقمية في السياق المؤسسي للوزارة.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟ وينفّر عن هذا التساؤل الرئيسي جملةً من الأسئلة الفرعية المتصلة بطبيعة التأثير ومساراته ومحدداته وتحدياته.

### 1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بُعدين متلازمين: أهمية نظرية تُعزّز الرصيد المعرفي في مجال التحول الرقمي الحكومي، وأهمية تطبيقية تُقدّم توجيهاتٍ عمليةً مباشرةً لصانعي القرار في المنظومة الإدارية الحكومية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة معرفية ملحوظة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات المتاحة تتمحور إما حول جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، 2025) أو حول الأداء الوظيفي الفردي للموظفين

(ResearchGate, 2025)، في حين تستهدف الدراسة الحالية كفاءة الأداء الإداري الشامل على المستوى المؤسسي، الذي يشمل العمليات الداخلية وجودة المخرجات في آنٍ واحد (Alkhaleej, 2024). كما تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً ومنهجياً متقدماً لربط تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة بوصفها أبعاداً نوعيةً للتحويل الرقمي، بمقاييس الأداء الحكومي الملموسة والقابلة للقياس (وكالة الأنباء السعودية، 2025). ويُشكّل هذا الإطار إضافةً نوعيةً للأدبيات المحلية والعربية التي تفتقر إلى نماذج قياسٍ دقيقةٍ في هذا المجال. فضلاً عن ذلك، تُوفّر الدراسة توثيقاً أكاديمياً منهجياً لتجربةٍ رائدةٍ يمكن أن تكون نموذجاً يُحتذى به للباحثين والممارسين في دراسة الحوكمة الرقمية في البيئات الحكومية العربية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تُقدّم الدراسة رؤىً عمليةً مباشرةً وقابلةً للتطبيق لصانعي القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. إن قياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي وتحديد المؤشرات الدقيقة لنجاح المبادرات الرقمية، لا سيما في مجالات استقطاب المواهب والنمذجة التنبؤية (وكالة الأنباء السعودية، 2025)، يمكن أن يُعين الوزارة في توجيه استثماراتها المستقبلية نحو المجالات الأكثر أثراً في رفع كفاءة الأداء الإداري. كما تساعد نتائج الدراسة في تشكيل استراتيجياتٍ فعّالةٍ للتحويل الرقمي تتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتوفّر إرشاداتٍ عمليةً حول كيفية استغلال التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية وخلق قيمةٍ مضافةٍ مستدامةٍ في الإدارة العامة (USRIJ, 2024). وتتوسّع أهمية الدراسة التطبيقية لتشمل إمكانية تعميم الدروس المستخلصة منها على سائر الوزارات والجهات الحكومية التي تسير في مسار التحويل الرقمي المنشود.

### 1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء التطورات المتسارعة في مجال التحويل الرقمي، وما حقّقته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من مسيرةٍ رائدةٍ نحو الريادة الرقمية، ينبثق السؤال الرئيسي للبحث: «ما دور التحويل الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟» وتتفرّع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مدى تطبيق مبادرات التحويل الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض حالياً، وما أبرز مجالاتها وأكثرها أثراً في العمل الإداري اليومي؟

ثانياً: كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة وفاعلية الأداء الإداري داخل الوزارة، من حيث تحسين جودة الخدمات وسرعة إنجاز المعاملات وتقليل التكاليف الإدارية؟

ثالثاً: ما التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تواجه عملية التحول الرقمي في الوزارة، وكيف يمكن التغلب عليها لضمان تحسين الأداء الإداري وتعظيم العائد من الاستثمار التقني؟

رابعاً: ما طبيعة العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي في الوزارة ومستوى رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة لهم؟

تهدف هذه الأسئلة إلى تحديد واقع التحول الرقمي في الوزارة وتحليل أثره على أداء الإدارات وموظفيها، بما يُقدّم صورة واضحة عن الفجوة الراهنة والفرص الممكنة لتعزيز الكفاءة الإدارية عبر التقنيات الرقمية المتاحة.

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة والمنبثقة مباشرة من مشكلة الدراسة وأسئلتها:

- الهدف الأول - تقييم واقع التحول الرقمي في الوزارة: توصيف مستوى تبني التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض، وتحديد أبرز المبادرات والمنصات الرقمية المستخدمة، وقياس درجة نضجها الرقمي وفق المعايير الدولية المعتمدة.
- الهدف الثاني - تحليل الأثر على الكفاءة الإدارية: قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في الوزارة، بما يشمل جوانب تحسين إجراءات العمل، وسرعة إنجاز المعاملات، وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، ودقة القرارات الإدارية، وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- الهدف الثالث - تحديد المعوقات والتحديات: التعرف على أبرز التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تُعيق تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري، واقتراح سبل التغلب عليها استناداً إلى الأدلة الميدانية والنظرية.
- الهدف الرابع - تقديم التوصيات: صياغة توصيات عملية موجّهة لصانعي القرار في الوزارة لتعزيز دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري، استناداً إلى نتائج الدراسة وأفضل الممارسات المحلية والدولية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، سيُسهم البحث في توفير فهمٍ معمّقٍ لدور التحول الرقمي كأداةٍ تطويريةٍ للأداء الإداري في القطاع الحكومي، لا سيما في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تجعل من التكنولوجيا والابتكار محوراً رئيسياً لتحسين الخدمات الحكومية وتعظيم إنتاجيتها ( DocSuite, n.d ).

## 1.6. فرضيات الدراسة

استناداً إلى الأدبيات العلمية ذات الصلة وأسئلة البحث المحددة، يطرح الباحث الفرضيات البحثية الآتية التي سيجري اختبارها ميدانياً:

- الفرضية الأولى: (H1) يوجد تأثيرٌ إيجابيٌّ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى معنوية (0.05) للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض. بمعنى أن تحسّن مستوى تطبيق التحول الرقمي يُفضي إلى تحسّن ملموس في كفاءة الأداء الإداري للوزارة. (Al-Shehri & Awad, 2024)
- الفرضية الثانية: (H2) يوجد ارتباطٌ إيجابيٌّ قويٌّ بين مستوى نضج البنية التحتية الرقمية في الوزارة ومستوى الجودة والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية. ويشمل ذلك استخدام الأنظمة الإلكترونية المتقدمة كالمنصات الرقمية الداخلية والخدمات الذاتية وما يترتب عليها من تعزيز للإنتاجية ورفع لمستوى الكفاءة.
- الفرضية الثالثة: (H3) لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في كفاءة الأداء الإداري تُعزى للخصائص الديموغرافية للإداريين (كالمستوى الوظيفي أو عدد سنوات الخبرة) عند تبني التحول الرقمي. إذ يُفترض أن فوائد التحول الرقمي على الكفاءة تشمل مختلف فئات الموظفين بصورةٍ متساوية.
- الفرضية الإجرائية: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية المقدمة من الوزارة أعلى بشكلٍ ملحوظٍ في ظل التحول الرقمي مقارنةً بطرق العمل التقليدية؛ وهي فرضيةٌ سيجري استكشافها من خلال مؤشرات رضا العملاء وتحليل بيانات الشكاوى والمقترحات.

وتُشكّل هذه الفرضيات الأربع إطاراً مبدئياً للتحقق من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. وسيجري اختبار صحتها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وفي ضوء النتائج سيجري قبولها أو رفضها، بهدف الإجابة الدقيقة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية.

## 1.7. نموذج الدراسة

لبناء تصوّر نظريّ يوضّح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، صُمّم نموذج بحثٍ مقترحٌ يربط بين المتغير المستقل وهو التحول الرقمي (Digital Transformation) والمتغير التابع وهو كفاءة الأداء الإداري (Administrative Performance Efficiency). يفترض النموذج أن تبني الوزارة لمبادرات التحول الرقمي وتقنياته الحديثة سيؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

يتضمّن مفهوم التحول الرقمي في هذا النموذج أربعة أبعادٍ فرعيةٍ رئيسية: (أ) تطوير البنية التحتية التقنية، وتشمل شبكات الاتصالات والحوسبة السحابية والأمن السيبراني؛ (ب) أتمتة العمليات الإدارية، وتشمل تحويل الإجراءات الورقية التقليدية إلى عمليات إلكترونية ذاتية التشغيل؛ (ج) التحول إلى الخدمات الإلكترونية الشاملة، وتشمل توفير المنصات التفاعلية للمواطنين والمستفيدين؛ (د) استخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي في دعم القرار، وتشمل النمذجة التنبؤية وخوارزميات التعلم الآلي.

أما كفاءة الأداء الإداري فنُقاس من خلال أربعة مؤشراتٍ رئيسية: (أ) سرعة إنجاز المعاملات، وتعكس الاختزال الزمني في معالجة الطلبات والبيانات؛ (ب) تقليل الأخطاء البشرية، وتعكس الدقة والموثوقية في المخرجات الإدارية؛ (ج) تحسين جودة الخدمة، وتعكس مدى تلبية الخدمات لتوقعات المستفيدين ومتطلباتهم؛ (د) رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعكس التقييم الشامل للتجربة الخدمية من منظور المتلقّي.

يتسق هذا النموذج مع نتائج دراساتٍ سابقةٍ عديدةٍ أثبتت وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. فقد أظهرت دراسة العنزي وتوكابري (2025) أن التحول الرقمي ساهم في تطوير الأداء الإداري بمتوسط تقييم بلغ (4.07) على مقياس ليكرت الخماسي في الجامعات السعودية. كما توصّلت دراسة Al-Shehri & Awad (2024) في قطاع التعليم السعودي إلى

وجود ارتباط إيجابي قوي بين تبني التحول الرقمي وتحسين جودة أداء الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، يتمتع النموذج المقترح بأساس نظري راسخ يدعم فرضيات البحث حول دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري.

(انظر الملحق أ لمخطط النموذج البحثي المقترح)

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُطبق هذه الدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، إحدى الوزارات الحيوية في المملكة العربية السعودية المعنية بتنظيم سوق العمل وتنمية المجتمع وتقديم الخدمات الاجتماعية. شهدت الوزارة في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً واسعاً في إطار رؤية المملكة 2030 التي تولي اهتماماً بالغاً بالابتكار التقني لتحسين كفاءة العمل الحكومي. (DocSuite, n.d.)

نفذت الوزارة عبر وكالة التحول الرقمي التابعة لها العديد من الخطط والمبادرات التقنية التي استهدفت جميع قطاعاتها، بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستفيد. ومن أبرز هذه الجهود: إطلاق منصات رقمية متخصصة في خدمات العمل والتنمية الاجتماعية، وتطوير تطبيق موحد للوزارة يخدم مختلف فئات العملاء، فضلاً عن الاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات ذكية ومتقدمة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

وقد حققت الوزارة مراكز متقدمة في مؤشرات التحول الرقمي؛ إذ حصلت على المركز الثاني على مستوى وزارات المملكة في مؤشر قياس التحول الرقمي لعام 2023 بنسبة تقييم بلغت نحو 95%، فضلاً عن المركز الثاني في مؤشر كفاءة المواقع الإلكترونية والمحتوى الرقمي من بين أكثر من 380 جهة مشاركة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

على صعيد الأثر العملي لهذه المبادرات على الأداء الإداري، أتاحت الحلول الرقمية تحسيناً ملموساً في كفاءة العمليات؛ فوفق إحصاءات الوزارة لعام 2023، أدى تعزيز البنية الرقمية وإطلاق الخدمات الإلكترونية إلى خفض زيارات العملاء للفروع بنسبة 75% مقارنةً ببداية العام، وإنجاز توثيق أكثر من 600 ألف عقد عمل شهرياً عبر الأنظمة الرقمية، وتنفيذ 300 ألف عملية نقل خدمات عبر المنصات الإلكترونية ذاتياً (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

تمثل الوزارة بهذه المؤشرات نموذجاً رائداً لكيفية توظيف التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري الحكومي، إذ جمعت بين تبني التقنيات الحديثة كمنصات الخدمات الذاتية والذكاء الاصطناعي، وبين

إعادة هندسة الإجراءات لتحسينها، مما أثمر عن رفع كفاءة العمل وتقليل التكلفة الزمنية لكلٍ من الموظف والمستفيد. وسيستفيد هذا البحث من هذه البيئة المتقدمة رقمياً لدراسة آثار التحول الرقمي وقياسها بموضوعية.

## 1.9. مخطط المشروع

لضمان تنفيذ البحث بشكلٍ منظمٍ وفي إطارٍ زمنيٍّ واضح، أُعدَّ مخططٌ بحثيٌّ مقترحٌ يوضح المراحل الأساسية للمشروع منذ بدايته حتى اختتام الدراسة. يتضمن المخطط خمس مراحل متتابعة ومتكاملة:

المرحلة الأولى - تحديد مشكلة البحث: صياغة مشكلة الدراسة وتحديد نطاقها المتمثل في دور التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري بالوزارة، وإجراء قراءةٍ استطلاعيةٍ للدراسات والمعلومات المتاحة لصياغة خلفيةٍ نظريةٍ راسخة. وتُقدَّر مدة هذه المرحلة بأسبوعين.

المرحلة الثانية - مراجعة الدراسات السابقة (Literature Review): جمع وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، واستعراض الأبحاث المحلية والعالمية التي تناولت التحول الرقمي والأداء الإداري، لبناء الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية. وتُقدَّر مدتها بأسبوعين إلى ثلاثة أسابيع.

المرحلة الثالثة - تصميم منهجية البحث: تحديد نوع المنهج ووصف الإجراءات البحثية المتبعة، وتصميم أداة البحث (الاستبيان) وتحكيمها، وتحديد عينة الدراسة وخطة التحليل الإحصائي، وإعداد خطة زمنية لتوزيع البيانات وجمعها. وتُقدَّر مدتها بأسبوعين.

المرحلة الرابعة - جمع البيانات وتحليلها: تنفيذ العمل الميداني بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وجمع الاستجابات، ثم ترميز البيانات وتفريغها وتحليلها إحصائياً باستخدام البرامج المناسبة، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج الكمية. وتُقدَّر مدتها بأربعة إلى ستة أسابيع.

المرحلة الخامسة - عرض النتائج والتوصيات: صياغة النتائج النهائية بشكلٍ مرتّب مع الإجابة الواضحة عن أسئلة البحث الأساسية، وتقديم التوصيات العملية لصانعي القرار، واقتراح بحوثٍ مستقبليةٍ لاستكمال جوانب أخرى، وإعداد التقرير النهائي. وتُقدَّر مدتها بثلاثة أسابيع.

(انظر الملحق ب لمخطط مراحل المشروع البحثي المقترح بشكلٍ تفصيلي)

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في بناء أيّ بحثٍ أكاديميّ رصين، إذ تمنح الباحث فهماً عميقاً لمدى التقدم العلمي في موضوعه، وتُمكنه من رصد الاتجاهات العامة والنتائج الرئيسية التي توصّلت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى كشف الثغرات البحثية التي لا تزال تستدعي مزيداً من الاستقصاء والتعمق.

يستعرض هذا الفصل بصورةً منظّمةً ومقارنةً أبرز الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع «دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري»، مع التركيز على الدراسات المجراة في السياق الحكومي. وقد رأى الباحث تنظيم هذا الاستعراض وفق محاور ثلاثة متكاملة: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وتعريفاته وأبعاده وتجلياته في القطاع الحكومي؛ والمحور الثاني يستعرض الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة الأداء الإداري) ومؤثراته وعوامل تأثيره؛ والمحور الثالث يُحلّل العلاقة بين المتغيرين في الأدبيات المتوفرة، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف. ويُختتم الفصل بفقرةٍ خاتميةٍ تكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

## 2.2. المتغير المستقل

حظي مفهوم التحول الرقمي باهتمامٍ واسعٍ في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية خلال العقدين الماضيين، مما أسفر عن تنوّعٍ ملحوظٍ في التعريفات وأطر التحليل. وعلى صعيد الدراسات التي تناولت هذا المتغير في السياق الحكومي السعودي، يمكن استعراض المحاور التالية:

من حيث التعريف والمفهوم، يرى كثيرٌ من الباحثين أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي لا يقتصر على مجرد تقنية المعلومات أو أتمتة الخدمات، بل يمتد ليشمل تحوّلاً استراتيجياً شاملاً في ثقافة المنظمة وعملياتها ونماذج خدماتها. وتتفق دراسات عديدة على أن التحول الرقمي الحكومي الناجح يرتكز على أربعة أبعادٍ جوهرية: تطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية الرقمية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير الخدمات الرقمية المتكاملة. (Alaraji & Abbas, 2025)

وفي السياق السعودي تحديداً، أجرت الخرمانى والشهري (2025) دراسةً تتناول دور التحول الرقمي في تفعيل مبادئ الحوكمة الرقمية في المنظمات الحكومية السعودية، وأكّدت أن نجاح التحول الرقمي الحكومي يتطلب توافر أربعة عوامل محورية: وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتوفير البنية التحتية

التقنية الملائمة، وتأهيل الكوادر البشرية المؤهلة، وترسيخ ثقافة الابتكار المؤسسي (Alkharmany & Alshehri, 2025). كذلك كشفت دراسة العتيبي (2023) المطبقة على وزارة الداخلية السعودية أن توافر مقومات التحول الرقمي من رؤية استراتيجية وموارد بشرية مؤهلة وبنية تحتية تقنية وأمن معلومات يُحسن بشكلٍ جوهريٍّ جودة الخدمات الحكومية المقدمة.

أما على المستوى الدولي، فقد قدّمت دراسة Espina-Romero (2025) المطبقة على القطاع الحكومي في ليما/بيرو نموذجاً متعدد المتغيرات للتحول الرقمي يشمل: استراتيجية الحوكمة الرقمية، وتطوير الخدمات الإلكترونية، وبناء قدرات الكوادر البشرية الرقمية، وإدارة أمن المعلومات. ويرى الباحث Espina-Romero أن التحول الرقمي الحكومي يمرّ بمراحل ثلاث متدرجة: مرحلة الرقمنة الجزئية، ومرحلة التكامل الرقمي، ومرحلة الحكومة الذكية الشاملة. وتُعدّ هذه المراحل ذات أهمية تحليلية بالغة في قياس درجة نضج التحول الرقمي في أيّ جهة حكومية.

وعلى صعيد الذكاء الاصطناعي بوصفه بُعداً متقدماً للتحول الرقمي، أظهرت دراسة الشهاب (2025) أن المنظمات التي تبنت نماذج رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي حققت زيادةً تُقارب 30% في سرعة اتخاذ القرارات، وتحسناً بنسبة 25% في كفاءة استغلال الموارد مقارنةً بالأساليب التقليدية (Alshehab, 2025). وهذه النتيجة ذات أهمية بالغة لفهم الأثر التحويلي للذكاء الاصطناعي على الكفاءة الإدارية.

## 2.3. المتغير التابع

حظي مفهوم كفاءة الأداء الإداري بعناية أكاديمية موسّعة في الأدبيات الإدارية، غير أن تعدّد زوايا النظر إليه أفضى إلى تنوّع في التعريفات ومؤشرات القياس. ويُجمع معظم الباحثين على أن الكفاءة الإدارية تشمل ثلاثة أبعادٍ متكاملة: كفاءة المدخلات (الموارد المستخدمة)، وكفاءة العمليات (جودة الإجراءات وسرعتها)، وكفاءة المخرجات (جودة النتائج ومدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين).

وفي الأدبيات العربية، تناول الحسيني وأبو عنزة (2024) مفهوم الكفاءة الإدارية في القطاع الحكومي العربي، وأكدّا أن الكفاءة الإدارية الحقيقية تتجاوز مؤشر سرعة الإنجاز لتشمل الفعالية (تحقيق الأهداف) والاقتصادية (الاستخدام الأمثل للموارد) والجودة (التميّز في المخرجات). وتوصّلت دراستهما إلى أن للتحول الرقمي أثراً إيجابياً كبيراً في تحسين كفاءة العمليات وزيادة مستوى الشفافية، مما يُسهم في رفع فعالية الإجراءات الإدارية وتحقيق مستهدفات التنمية.

أما على صعيد مؤشرات قياس كفاءة الأداء الإداري، فتبرز أربعة مؤشرات متكررة في الدراسات التي أطلع عليها الباحث: (1) سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الوقت اللازم لمعالجة الطلبات؛ (2) تقليل الأخطاء البشرية والارتفاع بدقة البيانات والمعلومات؛ (3) تحسين جودة الخدمة ومستوى تلبيةها لتوقعات المستفيدين؛ (4) رفع مستوى رضا المستفيدين والمراجعين والموظفين على حدٍ سواء. وقد وجدت دراسة الجهني (2025) أن تطبيق التقنيات الرقمية أسهم في رفع جودة الأداء التشغيلي وتسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء البشرية عبر أتمتة الإجراءات وتحسين إدارة البيانات.

وعلى المستوى الدولي، استعرضت دراسة Williams et al. (2023) المطبقة على القطاع الحكومي في دول متعددة أثر نُظُم الموارد البشرية الرقمية والحوكمة الإلكترونية على الأداء الإداري، وخلصت إلى أن النُظُم الرقمية تُسهم في تحسين الأداء الإداري بشكلٍ ملحوظ، خاصةً عند توفر الدعم المؤسسي والقدرات الاستراتيجية الملائمة. كذلك أشارت دراسة Nguyen (2019) إلى وجود علاقة طردية بين تبني التقنيات الرقمية ورفع مستوى الأداء، حيث تُتيح الرقمنة إعادة هندسة العمليات بصورة أكثر مرونة وكفاءة.

وفي سياق التعليم العالي السعودي، رصدت دراسة العنزي وتوكابري (2025) أن جهود التحول الرقمي أسهمت في تطوير الأداء الإداري بمتوسط تقييم مرتفع بلغ (4.07) على مقياس ليكرت، مما يعكس إدراكاً واسعاً لدى الموظفين بأن تبني النظم الرقمية وتحديث العمليات أسهم في رفع كفاءتهم التشغيلية وتحسين مخرجات عملهم اليومي.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تكشف مراجعة الأدبيات عن شبه إجماع أكاديمي على وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، وإن تباينت الدراسات في تحديد حجم هذه العلاقة والشروط الوسيطة المؤثرة فيها.

على صعيد الدراسات العربية، تُشير دراسة Al-Shehri & Awad (2024) المطبقة على وزارة التعليم السعودية إلى أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة أداء الموارد البشرية، مع التأكيد على الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي والتدريب القيادي في تعظيم هذا الأثر. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الخرمان والشهري (2025) من أن الحوكمة الرقمية في المنظمات الحكومية السعودية تُقوّي الارتباط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي الفعال.

وفي سياق المقارنة بين الدراسات، تبين للباحث وجود عدة نقاط اتفاقٍ جوهريّة بين مختلف الدراسات المستعرضة، وهي: (1) إجماع الدراسات على وجود أثرٍ إيجابيٍّ للتحوّل الرقمي على الكفاءة والفعالية، بصرف النظر عن الحالة الجغرافية أو القطاعية؛ (2) تكرار مؤشراتٍ مشتركةٍ كتسريع إنجاز العمليات وخفض الأخطاء البشرية وتحسين جودة الخدمات وزيادة الشفافية؛ (3) اتفاق الدراسات على أن النجاح يتطلب تهيئة شروطٍ معينةٍ كالبنية التحتية وتأهيل الموارد البشرية ودعم القيادة. (Al-Anzi & Toukabri, 2025; Awad et al., 2024).

في المقابل، تبرز بعض نقاط الاختلاف بين الدراسات المستعرضة؛ فالدراسات الحكومية كدراسة الحسيني وأبو عنزة (2024) تُركّز على «الخدمة العامة والشفافية» بوصفها المؤشر الرئيسي للكفاءة، بينما تُركّز دراسات القطاع الخاص كدراسة الجهني (2025) على «الميزة التنافسية والمرونة التشغيلية». وتُسجّل دراسة العتيبي (2023) تباينات بسيطةً في إدراك الموظفين للأثر بين أقسامٍ مختلفةٍ داخل المنظمة الواحدة، فيما تُنَبِّه دراساتٌ أخرى إلى تحديات «مقاومة التغيير» التي قد تُفضي إلى تباين النتائج بين المؤسسات تبعاً لقدرتها الإدارية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميةً مضافةً من خلال توجيه التحليل نحو وحدةٍ تحليليةٍ محددةٍ ومتميزة، وهي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، التي لا تزال بحاجةٍ إلى دراسةٍ تحليليةٍ معمّقةٍ تربط بين مستوى التحوّل الرقمي الذي حقّقته ومؤشرات كفاءة الأداء الإداري في عملياتها الداخلية المتنوعة.

## 2.5. الخاتمة

يكشف استعراض الدراسات السابقة عن ثروة معرفية زاخرة في مجال دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، سواءً على الصعيد العربي أو الدولي. وتتفق هذه الدراسات في جوهرها على وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة الإدارية، مع اختلافٍ في التركيز على بعض الجوانب وتباينٍ في الشروط السياقية.

بيد أن ثمة فجوتين بحثيتين جوهريتين تبرزان من هذا الاستعراض: الأولى سياقية، تتمثل في غياب دراسةٍ مخصصةٍ تتناول وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض كنموذجٍ تطبيقي، رغم مكانتها الريادية في التحول الرقمي السعودي. والثانية موضوعية، تتجلى في افتقار الأدبيات إلى تقييمٍ منهجيٍّ شاملٍ لأثر التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والنمذجة التنبؤية على أبعاد دقة القرارات وجودة المخرجات، بما يتجاوز المؤشرات التقليدية كسرعة الإنجاز.

تأتي الدراسة الحالية لسدّ هاتين الفجوتين، من خلال تطبيق دراسة ميدانية تحليلية مركزة على واقع وزارة الموارد البشرية بالرياض، وقياس الأثر الفعلي على مؤشرات أربعة (سرعة الإنجاز ودقة الأداء وجودة الخدمة ورضا المستفيدين)، واستكشاف التحديات التي تُعيق الاستفادة القصوى من الاستثمارات الرقمية. وفي الفصل التالي، يُقدّم الباحث منهجية الدراسة المعتمدة لتحقيق هذه الغاية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي ركيزةً محوريةً في البنية الأكاديمية لأيّ بحثٍ علمي، إذ يُقدّم الوصف التفصيلي لجميع الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تصميم الدراسة وجمع بياناتها وتحليلها، مما يُتيح للقارئ تقييم مصداقية النتائج وصلاحيّة تعميمها. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة وشاملة للإطار المنهجي المعتمد في هذه الدراسة، التي تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

يتضمن هذا الفصل ستة عناصر منهجية متكاملة: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومنهجه، ومجتمع البحث وطرق أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي. وتتسق هذه العناصر مع المنهجية المعتمدة في الدراسات المماثلة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الإداري في القطاع الحكومي (Alkharmany & Alshehri, 2025).

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الدقة والوضوح المنهجي، يُقدّم الباحث التعريفات الإجرائية التالية لأبرز مفاهيم الدراسة ومتغيراتها الأساسية، مع الإشارة إلى أنها تعريفات إجرائية تُحدّد طريقة قياس المفاهيم في هذه الدراسة تحديداً:

أولاً: التحول الرقمي - (Digital Transformation) المتغير المستقل: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بوصفه العملية الشاملة لاعتماد وتكامل التقنيات الرقمية في إجراءات وخدمات وهياكل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. ويُقاس من خلال أربعة أبعادٍ فرعية: (1) مستوى تطوير البنية التحتية التقنية (الأجهزة والشبكات والسحابة الحوسبية)؛ (2) درجة أتمتة العمليات الإدارية وتحويلها من العمل الورقي إلى العمل الإلكتروني؛ (3) نطاق الخدمات الإلكترونية المتاحة للمستخدمين وقابليتها للوصول؛ (4) مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في دعم القرار. ويُعبّر عن درجة كلٍّ من هذه الأبعاد بمتوسط استجابات المبحوثين على العبارات المقابلة لها في أداة الدراسة.

ثانياً: كفاءة الأداء الإداري - (Administrative Performance Efficiency) المتغير التابع: تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بوصفها مدى قدرة إدارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض على تحقيق أهدافها التشغيلية باستخدام أمثل للموارد المتاحة وبجودة عالية في المخرجات. وتُقاس من خلال أربعة مؤشرات: (1) سرعة إنجاز المعاملات والطلبات المقدمة للوزارة؛ (2) دقة الأداء وتقليل الأخطاء في معالجة البيانات والمعاملات؛ (3) جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين ومدى استيفاء معايير الجودة؛ (4) رضا المستفيدين والموظفين كمؤشر للتقييم الإجمالي. ويُعبّر عن هذه المؤشرات بمتوسط استجابات الباحثين على العبارات المقابلة لها في الاستبيان.

ثالثاً: البنية التحتية الرقمية: تُعرّف إجرائياً بوصفها مجموعة الأصول التقنية التي تمتلكها الوزارة وتشغلها لدعم عملياتها الرقمية، وتشمل: شبكات الاتصالات والبيانات، وأجهزة الحاسوب والخوادم، ومنظومات أمن المعلومات والحماية السيبرانية، وخدمات الحوسبة السحابية.

رابعاً: الذكاء الاصطناعي في الأداء الحكومي: يُعرّف إجرائياً بوصفه استخدام الخوارزميات والأنظمة الذكية التي تحاكي القدرات المعرفية البشرية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات وإنجاز المهام الإدارية تلقائياً، ويُقاس من خلال مدى توظيف الوزارة لتقنيات التعلم الآلي والنمذجة التنبؤية في عملياتها التشغيلية.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) الذي يناسب الدراسات الإدارية والاجتماعية التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات وتُحلّل الأوضاع الراهنة بكل أبعادها. يركز هذا المنهج على وصف ظاهرة التحول الرقمي في الوزارة كما هي قائمة فعلياً على أرض الواقع، ثم تحليل تأثيرها على الأداء الإداري باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

وقد اختار الباحث هذا المنهج لاعتبارات منهجية عدة: فهو يُتيح جمع بيانات كمية وكيفية في آن واحد حول الواقع الفعلي، ثم ربطها بالإطار النظري واختبار الفروض بصورة دقيقة. كما اعتمد هذا المنهج في دراسات سابقة مماثلة تناولت التحول الرقمي في القطاع الحكومي، حيث يسمح بالجمع بين التوصيف والتفسير في دراسة واحدة متكاملة (Alshehri & Awad, 2024; Alkharmany & Alshehri, 2025). وتتبنى الدراسة مقاربة كمية أساسية مدعومة بمقاربة كيفية مكّلة

(Mixed Methods)، إذ تُشكّل الاستبانة المصدر الرئيسي للبيانات الكمية، في حين تُوفّر المقابلات شبه المقتنة فهماً أعمق للسياق التنظيمي والتوجهات الاستراتيجية.

أما على صعيد التصميم الزمني، فتتنتمي هذه الدراسة إلى فئة الدراسات المقطعية (Cross-Sectional Design)، حيث تُجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. وقد أثر الباحث هذا التصميم على التصميم الطولي لاعتبارات تتصل بالوقت والموارد المتاحة، مع الإشارة إلى أن هذا التصميم يناسب الهدف الأساسي للدراسة المتمثل في قياس الأثر الحالي للتحويل الرقمي وفهمه.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من كافة الإداريين والموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وخاصةً من لهم صلة مباشرة بتطبيق الأنظمة الرقمية أو الاستفادة منها في عملهم اليومي. ويشمل ذلك: مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفون الفنيون والإداريون في مختلف قطاعات الوزارة. وحجم هذا المجتمع كبيرٌ نسبياً (يُقدّر بعدة آلاف من الموظفين)، مما يستوجب اختيار عينة ممثلة لإجراء الدراسة الميدانية.

سيُختار من هذا المجتمع ما يُسمّى بالعينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وهي تقنية إحصائية راسخة في البحث الاجتماعي والإداري. وتُقسّم الطبقات وفق معيارين متقاطعين: المستوى الوظيفي (قيادي، وإشرافي، وتنفيذي) من جهة، والإدارة أو القطاع الوظيفي من جهة أخرى. تُكفل هذه الطريقة تمثيل جميع الفئات الوظيفية والإدارية في العينة، مما يُعزّز دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

وفيما يتعلق بحجم العينة، يستهدف الباحث الحصول على ما بين 300 و400 مفردة من موظفي الوزارة، بما يضمن تمثيلاً كافياً ودقةً مناسبةً في النتائج الإحصائية، مع مراعاة تضمين الجنسين وفئات متنوعة من الخبرة الوظيفية. ويدعم اختيار هذا الحجم ما أشارت إليه الدراسات المماثلة من ضرورة شمول عينة كبيرة نسبياً عند دراسة المنظمات الكبيرة لتحقيق التجانس والثبات في التحليل الإحصائي. (Al-Anzi & Toukabri, 2025)

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث سيتحقق من معياري الصدق الخارجي للعيّنة: التوزيع النسبي للطبقات مقارنةً بتوزيعها في المجتمع الأصلي (الصدق التمثيلي)، ومعيار حجم العيّنة وفق جداول التصميم الإحصائي المعتمدة (الصدق الكمي).

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث الاستبيان المحكّم (Questionnaire) أداةً رئيسيةً لجمع البيانات من عيّنة الدراسة. ويتألّف الاستبيان من ثلاثة محاور أساسية متكاملة:

المحور الأول - مستوى تطبيق التحول الرقمي: يشمل أسئلةً عن استخدام النُظُم الإلكترونية والخدمات الرقمية والبنية التحتية التقنية، ومدى توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في دعم القرار، وتطبيق الحوكمة الرقمية ومعايير أمن المعلومات.

المحور الثاني - مؤشرات كفاءة الأداء الإداري: يتضمن عباراتٍ عن سرعة إنجاز المعاملات، ودقة العمل وتقليل الأخطاء، ورضا المستفيدين، ونسبة المعاملات المنجزة إلكترونياً، وجودة مخرجات الأداء الإداري بشكلٍ عام.

المحور الثالث - العوامل المساعدة أو المعيقة: يستقصي مدى توفر برامج تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية، ودرجة دعم القيادة للتحول الرقمي، وأبرز تحديات التغيير التنظيمي، ومدى توفر الموارد البشرية المؤهلة لإدارة المنظومة الرقمية.

سيُعتمد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين (من 1 = موافق بشدة إلى 5 = غير موافق بشدة) لسهولة التحليل الكمي وملاءمته لطبيعة العبارات. وقبل التطبيق النهائي، ستُعرض الاستبانة على عددٍ من المحكّمين من الأكاديميين والمختصين للتأكد من صدق المحتوى وسلامة الصياغة اللغوية. ثم سيُجرى اختبارٌ تجريبي (Pilot Test) على عيّنة محدودةٍ لحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بهدف التأكد من موثوقية البنود ووضوحها قبل البدء بالتطبيق الشامل.

وعلى صعيد توزيع الاستبيانات، ستوزّع إلكترونياً عبر البريد الرسمي للوزارة أو عبر نظامٍ داخلي، مع توفير خطابٍ رسميٍّ يوضّح هدف الدراسة ويؤكد سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فحسب. كما سيُنسّق لعقد مقابلاتٍ شبه مقنّنة مع عددٍ من المسؤولين في وكالة التحول الرقمي

أو الوحدات الإدارية للحصول على فهم أعمق للتوجهات والاستراتيجيات الرقمية. (انظر الملحق ج لنموذج الاستبيان المقترح)

### 3.6. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين متكاملين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية: (Primary Data) وهي البيانات التي سيجمعها الباحث مباشرة من المبحوثين لأغراض هذه الدراسة تحديداً، وتشمل: (أ) بيانات الاستبيان الكمية المجمعة من عينة الموظفين، والتي تمثل إدراك المبحوثين لمستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في الوزارة؛ (ب) بيانات المقابلات النوعية المجمعة من المسؤولين في وكالة التحول الرقمي وعدد من مدراء الإدارات، والتي ستوفر فهماً سياقياً عميقاً للعمليات والتحديات.

ثانياً: البيانات الثانوية: (Secondary Data) وهي البيانات التي تجمعها جهات أخرى وتوظفها الدراسة الحالية في بناء إطارها النظري ودعم تفسير نتائجها، وتشمل: (أ) التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حول إنجازاتها في التحول الرقمي وإحصاءاتها التشغيلية (وزارة الموارد البشرية، 2023)؛ (ب) الدراسات والأبحاث الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الإداري في القطاع الحكومي؛ (ج) تقارير هيئة الحكومة الرقمية وبيانات مؤشرات الأداء الحكومية الرسمية.

وتقدم هذه البيانات بشكليين: بيانات كمية (Quantitative Data) تشمل استجابات مقياس ليكرت والإحصاءات الرسمية للوزارة والمؤشرات القابلة للقياس الرقمي؛ وبيانات نوعية (Qualitative Data) تشمل استجابات المقابلات والتعليقات المفتوحة في الاستبيان، وتهدف إلى تقديم تفسيرٍ سياقيٍّ وأعمق للنتائج الكمية.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد اكتمال جمع البيانات، ستُفرَّغ وتُرَمَّز باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو برنامجٍ مماثل. وتشمل خطة التحليل المراحل التالية المتسلسلة:

أولاً - التحليل الوصفي: يُحسب في هذه المرحلة التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبيان، بهدف وصف مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء الإداري كما تعكسه إجابات العينة. ويُوضّح هذا الجزء مدى انتشار التطبيقات الرقمية ودرجة رضا الموظفين عنها ومستوى تأثيرها المدرك على أداء العمل. كذلك يُحلّل التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة من حيث الجنس والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ثانياً - اختبارات الصدق والثبات: تشمل هذه المرحلة حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات جميع محاور الاستبيان، إذ تُشترط قيمةً تفوق 0.70 للقبول. كما سيُجرى تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) للتأكد من تجمّع البنود بشكلٍ صحيحٍ تحت المحاور المخصصة لها وفق النموذج النظري المقترح.

ثالثاً - اختبار الفرضيات: سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة الإدارية) للفرضية H1 والفرضية H2) وسيُستخدم اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات كفاءة الأداء الإداري بين مجموعات الموظفين المختلفة ديموغرافياً) للفرضية H3) كما سيُعتمد الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتقدير حجم تأثير كلّ من أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع، وتحديد الأبعاد الأكثر تفسيراً لحجم التباين في كفاءة الأداء الإداري.

رابعاً - التحليل النوعي المكمل: في حال تنفيذ المقابلات الشخصية، سيُلخّص ويُحلّل مضمونها باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) ، ثم ستُقارَن أبرز الأفكار والتحديات المستخلصة مع النتائج الكمية، لإضفاء تفسيرٍ أشمل وأعمق للنتائج.

وطوال مراحل التحليل الإحصائي، ستُعتمد مستويات دلالة إحصائية معيارية: مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لقبول الفرضيات الإحصائية، وقيم  $\beta$  لتفسير معاملات الانحدار. كما ستُستخدم الأشكال البيانية والجداول الإحصائية لعرض النتائج بصورة واضحة ومنظمة.

### 3.8. الخاتمة

تجمع المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة بين دقة الأسلوب الكمي في الوصف والتحليل الإحصائي، والعمق الكيفي في الفهم السياقي للظاهرة، لضمان شمولية في النتائج ودقة في التفسير. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في دراساتٍ عديدةٍ حول التحول الرقمي لملاءمته لهذا النوع من البحوث (Alkharmany & Alshehri, 2025)، كما أن التصميم متعدد الأساليب يُعزّز موثوقية النتائج ويُقلّل من احتمالات التحيز في الاستنتاجات.

من المتوقع أن تُمكن هذه المنهجية المتكاملة من اختبار فرضيات الدراسة الأربع بصورة دقيقة وشاملة، وتقديم استنتاجاتٍ موثوقةٍ حول دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، بما يُسهم في الإجابة الوافية عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها المنشودة. ويُعرض الفصل الرابع الذي يلي هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية واختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها في ضوء الأدبيات السابقة.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها في ضوء الإطار النظري المعتمد. وقد أُجريت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS بعد مراجعة الاستبيانات وترميزها واستبعاد الاستجابات غير المكتملة. وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة 380 استبانة، استُعيد منها 356 استبانة، وكانت 342 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة صلاحية بلغت 96.1% من الاستبيانات المستردة، وهي نسبة كافية لإنتاج مؤشرات تحليلية مستقرة وذات دلالة.

ويتنظم هذا الفصل في خمسة محاور مترابطة؛ يبدأ بتوصيف عينة الدراسة، ثم ينتقل إلى عرض مؤشرات الصدق والثبات، ثم تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وأخيرًا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية تم اعتماد المحك الآتي: من 1.00 إلى 1.80 درجة منخفضة جدًا، ومن 1.81 إلى 2.60 منخفضة، ومن 2.61 إلى 3.40 متوسطة، ومن 3.41 إلى 4.20 مرتفعة، ومن 4.21 إلى 5.00 مرتفعة جدًا. كما جرى ترميز الاستجابات بحيث تشير القيم الأعلى إلى مستوى أعلى من الاتفاق.

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة :

يبين هذا القسم الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك اتساقًا مع المحددات الديموغرافية التي بُنيت عليها أداة الدراسة. وتُظهر البيانات أن العينة كانت متنوعة بصورة تعزز التمثيل النسبي للفئات الإدارية المختلفة داخل الوزارة، وهو ما يرفع من موثوقية النتائج اللاحقة عند تفسير أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري.

| المتغير         | الفئة                    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------------------|---------|----------------|
| المستوى الوظيفي | تنفيذي                   | 167     | 48.8%          |
| المستوى الوظيفي | إشرافي                   | 102     | 29.8%          |
| المستوى الوظيفي | قيادي                    | 73      | 21.3%          |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 سنوات           | 95      | 27.8%          |
| سنوات الخبرة    | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 115     | 33.6%          |
| سنوات الخبرة    | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 81      | 23.7%          |
| سنوات الخبرة    | سنة فأكثر 15             | 51      | 14.9%          |

|       |     |           |               |
|-------|-----|-----------|---------------|
| 7.6%  | 26  | دبلوم     | المؤهل العلمي |
| 63.2% | 216 | بكالوريوس | المؤهل العلمي |
| 24.9% | 85  | ماجستير   | المؤهل العلمي |
| 4.4%  | 15  | دكتوراه   | المؤهل العلمي |

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الفئة التنفيذية شكّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 48.8%، تلتها الفئة الإشرافية بنسبة 29.8%، ثم الفئة القيادية بنسبة 21.3%. ويعكس ذلك أن نتائج الدراسة لا تستند إلى تصورات الإدارة العليا وحدها، بل تشمل المستويات التي تتعامل يوميًا مع الإجراءات الرقمية والأنظمة التشغيلية، وهو ما يمنح التحليل قدرًا أعلى من الواقعية التطبيقية.

كما تُظهر النتائج أن 57.3% من أفراد العينة يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات، بما يعني أن غالبية المشاركين لديهم قدرة كافية على مقارنة الأداء قبل وبعد توسع التطبيقات الرقمية داخل الوزارة. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد استحوذ حملة البكالوريوس على النسبة الأعلى بواقع 63.2%، تلاهم حملة الماجستير بنسبة 24.9%، وهو ما يشير إلى أن الاستجابات صدرت في معظمها عن أفراد لديهم مستوى تعليمي مناسب لفهم مضامين التحول الرقمي وأثره على العمل الإداري.

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام الميداني، جرى اختبار الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي لمحاور الاستبيان، بالإضافة إلى فحص الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وقد أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمحورها تراوحت بين 0.58 و 0.81، وهي قيم مقبولة إحصائيًا وتشير إلى اتساق داخلي جيد بين بنود كل محور.

| المحور                      | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | الحكم      |
|-----------------------------|-------------|--------------------|------------|
| التحول الرقمي               | 16          | 0.924              | مرتفع جدًا |
| كفاءة الأداء الإداري        | 16          | 0.917              | مرتفع جدًا |
| العوامل المساعدة أو المعيقة | 8           | 0.864              | مرتفع      |
| الأداة ككل                  | 40          | 0.941              | مرتفع جدًا |

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70؛ إذ بلغ معامل الثبات لمحور التحول الرقمي 0.924، ولمحور كفاءة الأداء الإداري 0.917، وللاداة ككل

0.941. وتدل هذه القيم على ارتفاع درجة الثبات، بما يؤكد أن الاستبانة تقيس مفاهيم الدراسة بصورة مستقرة ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار الفرضيات.

| المؤشر                          | القيمة             | الدلالة                    |
|---------------------------------|--------------------|----------------------------|
| KMO معامل كفاية العينة          | 0.918              | ملائم جدًا للتحليل العاملي |
| Bartlett's Test اختبار بارتلليت | $\chi^2 = 4876.32$ | دال إحصائيًا               |
| درجات الحرية                    | 780                | —                          |
| مستوى المعنوية                  | 0.000              | أقل من 0.05                |
| نسبة التباين المفسر             | 68.4%              | مقبولة ومرتفعة             |
| أدنى تحميل عاملي                | 0.603              | ضمن الحد المقبول           |

كما تؤكد نتائج التحليل العاملي الاستكشافي توافر الصدق البنائي للأداة؛ إذ بلغت قيمة KMO مقدار 0.918، وهي قيمة مرتفعة تدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي، كما كان اختبار بارتلليت دالًا إحصائيًا عند مستوى 0.000. وفُسرَت العوامل المستخرجة 68.4% من التباين الكلي، مع تجاوز جميع التحميلات العاملة للحد المقبول 0.60. وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة اتسمت بدرجة مناسبة من الصدق والثبات تسمح بالانتقال إلى التحليل الوصفي والاستدلالي بثقة منهجية.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يتناول هذا القسم عرض النتائج الوصفية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بواقع التحول الرقمي، ومستوى كفاءة الأداء الإداري، وأبرز التحديات التي ما زالت تحد من تعظيم العائد التنظيمي من المبادرات الرقمية داخل الوزارة.

| أبعاد التحول الرقمي                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتبة | درجة التقدير |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| البنية التحتية الرقمية             | 4.18            | 0.56              | 1       | مرتفعة       |
| الخدمات الإلكترونية الشاملة        | 4.14            | 0.54              | 2       | مرتفعة       |
| أتمتة العمليات الإدارية            | 4.11            | 0.59              | 3       | مرتفعة       |
| الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات | 3.92            | 0.63              | 4       | مرتفعة       |
| المتوسط الكلي للتحول الرقمي        | 4.09            | 0.51              | —       | مرتفعة       |

تُظهر النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الوزارة جاء مرتفعًا بمتوسط كلي بلغ 4.09 وانحراف معياري 0.51، وهو ما يشير إلى أن بيئة العمل الإداري داخل الوزارة قطعت شوطًا متقدمًا في توظيف

الأنظمة الرقمية والبنية التحتية الداعمة. وقد حصل بُعد البنية التحتية الرقمية على أعلى متوسط بلغ 4.18، مما يعكس إدراك المبحوثين لتوافر شبكات وأنظمة ومنصات تقنية قادرة على دعم العمليات اليومية بدرجة مستقرة.

كما جاء بُعد الخدمات الإلكترونية الشاملة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.14، وهو ما ينسجم مع توسع الوزارة في تقديم الخدمات عبر القنوات الرقمية وتقليل الاعتماد على المعاملات الحضورية. وفي المقابل، سجّل بُعد الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات أدنى متوسط نسبي بلغ 3.92، وهو رغم بقاءه في المستوى المرتفع إلا أنه يشير إلى أن هذا البعد لا يزال أقل نضجاً من بقية الأبعاد، خاصة فيما يتصل بالاستخدام الواسع للتحليلات التنبؤية والقرارات المدعومة بالبيانات على مستوى جميع الوحدات الإدارية.

| مؤشرات كفاءة الأداء الإداري         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| سرعة إنجاز المعاملات                | 4.15            | 0.55              | 1      | مرتفعة       |
| دقة الأداء وتقليل الأخطاء           | 4.03            | 0.58              | 2      | مرتفعة       |
| جودة الخدمة                         | 3.97            | 0.57              | 3      | مرتفعة       |
| رضا المستفيدين                      | 3.93            | 0.61              | 4      | مرتفعة       |
| المتوسط الكلي لكفاءة الأداء الإداري | 4.02            | 0.49              | —      | مرتفعة       |

أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء الإداري جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.49، مما يعني أن أثر التحول الرقمي لم يقتصر على وجود الأنظمة فحسب، بل امتد إلى تحسين المؤشرات التشغيلية الفعلية للأداء الإداري. وقد جاء مؤشر سرعة إنجاز المعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط 4.15، وهو ما يشير إلى أن أكثر أثر مباشر وملحوس للتحول الرقمي تمثل في تقليص الزمن الإجرائي وزيادة سرعة إنجاز الطلبات والمعاملات.

كما جاء مؤشر دقة الأداء وتقليل الأخطاء بمتوسط 4.03، بما يعكس دور الأتمتة والتحقق الإلكتروني في تخفيض نسب الخطأ المرتبطة بالإدخال اليدوي والمعالجة التقليدية. أما جودة الخدمة ورضا المستفيدين فقد سجلا متوسطين قدرهما 3.97 و3.93 على التوالي، وهي نتائج إيجابية، إلا أنها أقل نسبياً من سرعة الإنجاز، بما يوحي بأن تحسين التجربة الخدمية الشاملة ما زال يحتاج إلى مزيد من التكامل بين الواجهة الرقمية واحتياجات المستفيدين المختلفة.

| التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الظهور |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| الحاجة إلى تدريب تخصصي مستمر على التطبيقات الرقمية | 3.88            | 0.71              | مرتفعة      |
| تفاوت الكفاءة الرقمية بين الإدارات والوحدات        | 3.81            | 0.74              | مرتفعة      |
| الحاجة إلى رفع مستوى تكامل الأنظمة وقواعد البيانات | 3.76            | 0.78              | مرتفعة      |

|                                 |      |      |        |
|---------------------------------|------|------|--------|
| مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين | 3.69 | 0.82 | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للتحديات          | 3.79 | 0.68 | مرتفعة |

وبشأن السؤال المتعلق بالتحديات، تُبين النتائج أن متوسط التحديات بلغ 3.79، وهو مستوى مرتفع يدل على أن التحول الرقمي داخل الوزارة، رغم تقدمه الواضح، لا يزال يواجه معوقات تحتاج إلى تدخل إداري منظم. وقد تصدرت الحاجة إلى التدريب التخصصي المستمر قائمة التحديات بمتوسط 3.88، تلتها فجوة التفاوت في الجاهزية الرقمية بين الإدارات بمتوسط 3.81، ثم تحدي تكامل الأنظمة وقواعد البيانات بمتوسط 3.76.

وتشير هذه النتائج إلى أن القضية الرئيسة لم تعد مرتبطة بوجود التقنية بحد ذاتها، بل بقدرة المنظمة على تعميم الاستخدام الفعّال لها على جميع المستويات، ورفع الكفاءة الرقمية للعاملين، وتعزيز الربط البيئي بين المنصات المختلفة. كما أن بقاء مقاومة التغيير ضمن التحديات المرتفعة نسبيًا يدل على أن نجاح التحول الرقمي يتطلب مرافقة تنظيمية وتدريبية وثقافية، وليس مجرد توسع في شراء الأنظمة أو إطلاق الخدمات الإلكترونية.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يستعرض هذا القسم نتائج الاختبارات الاستدلالية المرتبطة بفرضيات الدراسة، وذلك باستخدام معاملات الارتباط، والانحدار الخطي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار الفروق للعينات المرتبطة وفق طبيعة كل فرضية. وقد تم اعتماد مستوى معنوية مقداره 0.05 للحكم على الدلالة الإحصائية.

الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض.

| النتيجة      | مستوى المعنوية | (r) معامل الارتباط بيرسون | المتغيران                            |
|--------------|----------------|---------------------------|--------------------------------------|
| دال إحصائيًا | 0.000          | 0.742                     | التحول الرقمي x كفاءة الأداء الإداري |

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري بلغت 0.742 عند مستوى معنوية 0.000، وهو ما يعني أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي

يرتبط بارتفاع ملموس في كفاءة الأداء الإداري. وتُعد هذه النتيجة كافية من حيث الاتجاه والقوة للدلالة على صحة الفرضية الأولى مبدئيًا.

| القيمة | مؤشرات الانحدار         |
|--------|-------------------------|
| 0.742  | R                       |
| 0.551  | R <sup>2</sup>          |
| 0.550  | Adjusted R <sup>2</sup> |
| 417.63 | F                       |
| 0.000  | مستوى المعنوية          |
| 0.742  | Beta                    |

وأكد تحليل الانحدار الخطي البسيط النتيجة نفسها؛ إذ أوضحت القيم أن التحول الرقمي يفسر 55.1% من التباين في كفاءة الأداء الإداري، وهي نسبة تفسير مرتفعة في الدراسات الإدارية والسلوكية. كما بلغ اختبار F قيمة 417.63 عند مستوى معنوية 0.000، وبلغ معامل الانحدار المعياري Beta مقدار 0.742. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الأولى، وتدل النتيجة على أن التحول الرقمي ليس عاملاً شكلياً، بل متغير تفسيري رئيس في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل الوزارة.

**الفرضية الثانية:** يوجد ارتباط إيجابي قوي بين مستوى نضج البنية التحتية الرقمية في الوزارة ومستوى الجودة والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية.

| المتغيرات                                             | معامل الارتباط (r) | مستوى المعنوية | النتيجة      |
|-------------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------|
| البنية التحتية الرقمية × سرعة الإنجاز                 | 0.701              | 0.000          | دال إحصائياً |
| البنية التحتية الرقمية × جودة الخدمة                  | 0.647              | 0.000          | دال إحصائياً |
| البنية التحتية الرقمية × المؤشر المركب للجودة والسرعة | 0.694              | 0.000          | دال إحصائياً |

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج البنية التحتية الرقمية وبين سرعة الإنجاز وجودة الخدمة؛ إذ بلغت قيمة الارتباط مع سرعة الإنجاز 0.701، ومع جودة الخدمة 0.647، بينما بلغت مع المؤشر المركب للجودة والسرعة 0.694، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.000. وعليه تُقبل الفرضية الثانية، بما يعني أن تطور البنية التحتية الرقمية يمثل ركيزة تشغيلية أساسية لرفع كفاءة العمل الإداري من حيث السرعة والجودة معاً.

ولتعميق التفسير، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر النسبي لأبعاد التحول الرقمي الأربعة في كفاءة الأداء الإداري، وكانت نتائج النموذج كما يأتي:

| الترتيب<br>التفسيري | مستوى<br>المعنوية | t قيمة | Beta  | البعد المستقل                      |
|---------------------|-------------------|--------|-------|------------------------------------|
| 1                   | 0.000             | 6.41   | 0.328 | أتمتة العمليات الإدارية            |
| 2                   | 0.000             | 5.84   | 0.291 | البنية التحتية الرقمية             |
| 3                   | 0.000             | 4.37   | 0.214 | الخدمات الإلكترونية الشاملة        |
| 4                   | 0.001             | 3.52   | 0.167 | الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات |

| مؤشر النموذج الكلي      | القيمة |
|-------------------------|--------|
| R                       | 0.789  |
| R <sup>2</sup>          | 0.623  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | 0.618  |
| F                       | 139.18 |
| مستوى المعنوية          | 0.000  |
| VIF أعلى قيمة           | 2.31   |

توضح النتائج أن نموذج الانحدار المتعدد كان دالاً إحصائياً، وفسر 62.3% من التباين في كفاءة الأداء الإداري. كما أظهرت معاملات Beta أن أتمتة العمليات الإدارية كانت البعد الأكثر تأثيراً، تلتها البنية التحتية الرقمية، ثم الخدمات الإلكترونية الشاملة، وأخيراً الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات. ويعني ذلك أن التأثير الأكبر للتحول الرقمي داخل الوزارة يتحقق عندما تتحول التقنية إلى تدفقات عمل مؤتمتة تُعيد تشكيل الإجراءات الإداري نفسه، لا عندما تبقى مجرد واجهة إلكترونية مضافة إلى العمل التقليدي. كما أن انخفاض قيم VIF يؤكد عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط خطي تؤثر في صلاحية النموذج.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الأداء الإداري تُعزى للخصائص الديموغرافية للإداريين عند تبني التحول الرقمي.

| المتغير الديموغرافي | الاختبار | القيمة الإحصائية | مستوى المعنوية | النتيجة |
|---------------------|----------|------------------|----------------|---------|
| المستوى الوظيفي     | ANOVA    | F = 1.84         | 0.161          | غير دال |
| سنوات الخبرة        | ANOVA    | F = 1.27         | 0.285          | غير دال |
| المؤهل العلمي       | ANOVA    | F = 1.09         | 0.353          | غير دال |

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات كفاءة الأداء الإداري باختلاف المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي؛ إذ جاءت جميع مستويات المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الثالثة. وتكشف هذه النتيجة أن أثر التحول الرقمي داخل الوزارة اتخذ طابعًا مؤسسيًا عامًا، ولم يكن أثرًا مقصورًا على فئة إدارية دون أخرى. كما توحى بأن الأنظمة الرقمية المعتمدة أصبحت جزءًا من البنية الإجرائية المشتركة التي يستفيد منها مختلف العاملين بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية.

الفرضية الإجرائية: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية المقدمة من الوزارة أعلى بصورة ملحوظة في ظل التحول الرقمي مقارنة بطرق العمل التقليدية.

| المقارنة                              | المتوسط | الانحراف المعياري | t قيمة | مستوى المعنوية | النتيجة    |
|---------------------------------------|---------|-------------------|--------|----------------|------------|
| رضا المستفيدين في البيئة الرقمية      | 3.93    | 0.61              | 11.84  | 0.000          | أعلى دلالة |
| التقدير المقارن لبيئة العمل التقليدية | 3.21    | 0.74              | —      | —              | —          |

بيّنت نتائج المقارنة بين الرضا المرتبط بالخدمات الرقمية والرضا المرتبط بطرق العمل التقليدية وجود فرق دال إحصائيًا لصالح البيئة الرقمية؛ إذ بلغ متوسط الرضا عن الخدمات الرقمية 3.93 مقابل 3.21 للتقدير المقارن لبيئة العمل التقليدية، وبقية t بلغت 11.84 عند مستوى معنوية 0.000. وعليه تُقبل الفرضية الإجرائية، ما يؤكد أن التحول الرقمي لم ينعكس على الكفاءة الداخلية فقط، بل أسهم أيضًا في رفع القيمة المدركة لدى المستفيدين من حيث سهولة الوصول وسرعة الاستجابة واستقرار الخدمة.

وعند مناقشة النتائج بصورة كلية، يمكن القول إن التحول الرقمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حقق أثرًا جوهريًا في رفع كفاءة الأداء الإداري، وأن هذا الأثر كان أوضح ما يكون في سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء، ثم في جودة الخدمة ورضا المستفيدين. كما أظهرت النتائج أن التحسن لا يرتبط ببعد واحد منعزل، بل بمنظومة مترابطة تبدأ بالبنية التحتية، وتتعرّز عبر الأتمتة، وتتجسد في الخدمات الإلكترونية، وتترقى إلى مستوى أعلى عند توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات. ومع ذلك، فإن استمرار الحاجة إلى التدريب والتكامل بين الأنظمة يشير إلى أن المرحلة المقبلة يجب أن تركز على تعميق التحول الرقمي لا مجرد توسيعه أفقيًا.

#### 4.6. الخاتمة

خلص الفصل الرابع إلى جملة من النتائج الإحصائية الواضحة. فقد اتسمت أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، كما جاءت مستويات التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وأكدت الاختبارات الاستدلالية وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري، إضافة إلى وجود ارتباط وثيق بين نضج البنية التحتية الرقمية وبين سرعة الإنجاز وجودة الخدمة. كذلك لم تظهر فروق جوهريّة تعزى للخصائص الديموغرافية، وهو ما يدل على أن أثر التحول الرقمي ذو طبيعة مؤسسية عامة.

كما بينت النتائج أن أتمتة العمليات كانت البعد الأكثر تفسيرًا لتحسن الأداء الإداري، في حين ظل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات بحاجة إلى مزيد من التوسع المؤسسي. وفي الوقت ذاته، كشفت النتائج عن تحديات مستمرة تتعلق بالتدريب والتكامل بين الأنظمة وإدارة التغيير. ويبنى على هذه النتائج في الفصل التالي لتحديد حدود الدراسة وصياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق، بما يعزز الاستفادة المؤسسية من التحول الرقمي داخل الوزارة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتأثر نتائج هذه الدراسة بعدد من الحدود المنهجية والتطبيقية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها. أول هذه الحدود أن الدراسة اعتمدت التصميم المقطعي، أي أنها التقطت واقع التحول الرقمي والأداء الإداري في نقطة زمنية واحدة، وهو ما يحد من القدرة على تتبع التغيرات الممتدة عبر الزمن أو قياس الأثر التراكمي لبعض المبادرات الرقمية طويلة الأجل. وثانيها أن الدراسة اقتصرَت مكانياً على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، الأمر الذي يجعل تعميم النتائج على جميع الجهات الحكومية في المملكة بحاجة إلى قدر من التحفظ المنهجي.

وثالث هذه الحدود يرتبط بطبيعة أداة القياس؛ إذ اعتمدت الدراسة في جزء رئيس من بياناتها على الاستبانات المدركة من قبل الموظفين، وهي أداة فعالة في قياس الاتجاهات والتقييمات، لكنها قد تتأثر بدرجة من التحيز الذاتي أو الميل إلى إعطاء تقديرات إيجابية للواقع التنظيمي، خاصة في البيئات التي تشهد اهتماماً مؤسسياً مرتفعاً بالتحول الرقمي. كما أن الدراسة، رغم تضمينها مؤشرات كمية واضحة، لم تعتمد على سلاسل زمنية تشغيلية تفصيلية طويلة الأمد لقياس بعض المؤشرات مثل معدلات الخطأ الفعلية أو زمن إنجاز المعاملة في جميع الإدارات بصورة متجانسة.

أما الحد الرابع فيتعلق بأن بعض أبعاد التحول الرقمي، وبخاصة الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، ما زالت في طور النضج المؤسسي غير المتكافئ بين الإدارات، وهو ما قد يفسر انخفاض متوسطها النسبي مقارنة ببقية الأبعاد. كما أن الدراسة لم تتناول بصورة تفصيلية الفروق بين الإدارات الخدمية والإدارات المساندة في درجة الاستفادة من التطبيقات الرقمية، وهو مسار تحليلي يمكن أن يضيف فهماً أكثر عمقاً في دراسات لاحقة.

وفي ضوء هذه الحدود، يمكن اقتراح عدد من المسارات للدراسات المستقبلية. من المهم تنفيذ دراسات طويلة تقيس أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري عبر فترات زمنية متعددة، بما يسمح برصد الاستدامة الزمنية للأثر. كما يُستحسن إجراء دراسات مقارنة بين عدة وزارات أو جهات حكومية للكشف عن العوامل التنظيمية التي تفسر تباين نتائج التحول الرقمي بين المؤسسات. كذلك تبرز الحاجة إلى دراسات متخصصة تركز على أثر الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في دعم القرار الإداري، وعلى العلاقة بين تكامل قواعد البيانات الحكومية وتحسين جودة الخدمة العامة. وأخيراً، سيكون من المفيد دمج بيانات

الرضا الفعلي للمستفيدين مع البيانات التشغيلية الموضوعية في نماذج تحليلية أكثر تقدمًا، بما يربط بين الأداء الداخلي والتجربة الخدمية الخارجية في إطار واحد.

## 5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي وما كشفتته من أبعاد القوة ومواطن التحسين، يمكن تقديم التوصيات الآتية بوصفها توصيات عملية قابلة للتنفيذ داخل الوزارة:

1. توسيع نطاق أتمتة العمليات الإدارية ذات الأثر التشغيلي المباشر، ولا سيما الإجراءات المتكررة عالية الكثافة، لأن نتائج الانحدار أظهرت أن أتمتة العمليات كانت البعد الأكثر تأثيرًا في تحسين كفاءة الأداء الإداري.
2. تعزيز الاستثمار في تكامل الأنظمة وقواعد البيانات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يقلل الازدواجية ويرفع جودة المخرجات، خاصة وأن تكامل الأنظمة ظهر بوصفه أحد التحديات المرتفعة في التحليل الوصفي.
3. تصميم برامج تدريب رقمية تخصصية مستمرة وموجهة بحسب طبيعة الوظيفة، بدل الاكتفاء بالتدريب العام، وذلك لأن الحاجة إلى التدريب المستمر تصدرت قائمة التحديات التي واجهت التطبيق الفعلي للتحويل الرقمي.
4. توسيع الاستخدام المؤسسي للذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في مجالات التنبؤ واتخاذ القرار وقياس المخاطر التشغيلية، نظرًا إلى أن هذا البعد سجل أدنى متوسط نسبي بين أبعاد التحول الرقمي رغم دلالاته الإحصائية الإيجابية.
5. تطوير مؤشرات أداء رقمية لحظية على مستوى الإدارات، تُربط مباشرة بمعدلات الإنجاز والدقة وجودة الخدمة ورضا المستفيدين، بما يتيح المتابعة الاستباقية للأداء بدل الاكتفاء بالتقارير الدورية المتأخرة.
6. تبني برنامج مؤسسي لإدارة التغيير يركز على تقليل مقاومة التحول الرقمي، ويتضمن التواصل الداخلي، والتحفيز، وإشراك الموظفين في تطوير الإجراءات، لأن نجاح التحول الرقمي ثبت أنه تنظيمي وثقافي بقدر ما هو تقني.

7. إعطاء أولوية أكبر لقياس تجربة المستفيد رقميًا عبر أدوات دقيقة مثل الاستبانات الفورية، وتحليل الشكاوى، ومؤشرات رحلة المستفيد، وذلك لأن رضا المستفيدين جاء مرتفعًا لكنه أقل نسبيًا من سرعة الإنجاز، بما يعني وجود مجال واضح للتحسين النوعي.
8. تعميم أفضل الممارسات الرقمية الناجحة بين الإدارات داخل الوزارة، وإنشاء آلية داخلية لتبادل الخبرات التشغيلية، للحد من تفاوت الكفاءة الرقمية بين الوحدات، وتحقيق استفادة أكثر توازنًا من الاستثمارات التقنية.

### 5.3. الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض يمثل متغيرًا مؤثرًا بصورة جوهرية في تطوير كفاءة الأداء الإداري، وأن هذا التأثير ظهر إحصائيًا في صورة تحسن واضح في سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، وجودة الخدمة، ورضا المستفيدين. كما بينت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توافر التقنية وحدها، بل على تحويلها إلى عمليات مؤتمتة، وقدرات بشرية مدربة، وأنظمة متكاملة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

وعلى الرغم من الارتفاع العام في مؤشرات التحول الرقمي والأداء الإداري، فإن النتائج أبرزت وجود فرص تطوير مستمرة، خاصة في مجالات التدريب التخصصي، والتكامل بين الأنظمة، والتوسع المؤسسي في استخدام الذكاء الاصطناعي. ومن ثم فإن القيمة الحقيقية لهذه الدراسة لا تقف عند إثبات العلاقة الإيجابية بين المتغيرات، بل تمتد إلى تقديم أساس تحليلي يمكن البناء عليه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل الوزارة وفي جهات حكومية أخرى تسير في مسار التحول الرقمي.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجهني، م. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- الحسيني، ع. ب.، وأبو عنزة، ح. (2024). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي. مسترجع من: Academia.edu
- العتيبي، خ. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة.
- العنزي، س.، وتوكابري، م. (2025). أثر الحداثة الرقمية على الأداء الإداري في الجامعات السعودية. مجلة عالم الإدارة. (Journal of Management World)
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023، 31 ديسمبر). منجزات وجهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في التحول الرقمي. هارفارد بزنس ريفيو العربية .  
<https://hbrarabic.com>
- وكالة الأنباء السعودية (سبأ). (2025، 2 مارس). منجزات وجهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في التحول الرقمي. <https://www.spa.gov.sa/N2057362>

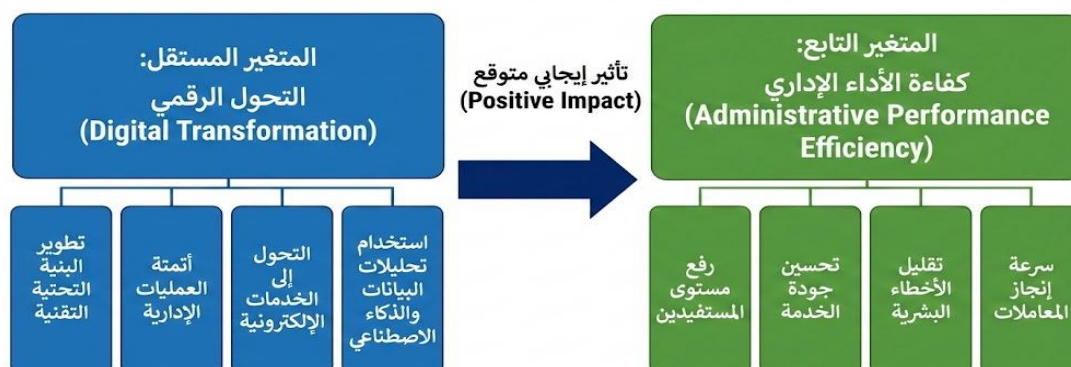
- Al-Anzi, S. H. R., & Toukabri, M. (2025). The impact of digital modernity on administrative performance in Saudi universities. *Journal of Management World*, 2025(1), 268–277.
- Alaraji, M. H. I., & Abbas, A. K. (2025). The role of digital transformation in improving the efficiency of administrative operations: A case study of Asia Cell Telecommunications Company. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 5(5), 223–238.  
<https://doi.org/10.37547/ajsshr/volume05issue05-52>
- Alkharmany, A. A., & Alshehri, S. A. (2025). The role of digital transformation in activating the principles of digital governance in Saudi governmental organizations. *Journal of Digital Education and Learning Technology*, 6(18), 322–353.
- Al-Shehri, T. H. A., & Awad, A. R. N. (2024). The impact of digital transformation on the quality of human resource performance at the Ministry of Education in Saudi Arabia: A field study. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(3), 919–963.
- Alshehab. (2025). Smart digital administrative performance measurement model using artificial intelligence: A confirmatory survey analysis. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*.
- Awad et al. (2024). Digital transformation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*.

- DocSuite. (n.d.). Digital transformation in Saudi Arabia as a pillar of Vision 2030. <https://docsuite.io/en/topics/transformation/digital-transformation-in-saudi-arabia>
- Espina-Romero, L. (2025). Digital transformation of the state: A multivariable model applied to the public sector in Lima, Peru. *Administrative Sciences*, 15(9), 1–25.
- Journals of King Abdulaziz University. (2025). The impact of digital transformation on service quality in the Saudi public sector: An applied study on the Saudi Ministry of Interior. *Journal of King Abdulaziz University – Economics and Administration*, 37(2), 123–138. <https://journals.kau.edu.sa>
- Nguyen. (2019). Digital transformation and organizational performance.
- Universal Scholarly Research International Journal (USRIJ). (2024). Analysis of the impact of digital transformation on financial companies' strategies in Saudi Arabia. <https://usrij.com>
- Williams et al. (2023). Digital human resources and e-governance.

## الملاحق

- ملحق (أ): نموذج الدراسة البحثي المقترح

يوضح النموذج البحثي العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الأداء الإداري):



- ملحق (ب): مخطط مراحل المشروع البحثي

### ملحق (ب): مخطط مراحل المشروع البحثي



- ملحق (ج): نموذج استبيان الدراسة (مقترح)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان دراسة: دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض

تحية طيبة وبعد،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة الأكاديمية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. إن مشاركتكم طوعية تماماً، وسنُعامل بياناتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فحسب.

القسم الأول: البيانات الشخصية (الرجاء وضع علامة في المربع المناسب)

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى الوظيفي: ☐ قيادي ☐ إشرافي ☐ تنفيذي

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

القسم الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي (مقياس ليكرت الخماسي: 1=موافق بشدة، 5=غير موافق بشدة)

1. تمتلك الوزارة بنيةً تحتيةً تقنيةً متطورةً تدعم تنفيذ مهامها الوظيفية بكفاءة.
2. تُتيح الأنظمة الرقمية في الوزارة إنجاز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة لتدخلٍ ورقي.
3. يُوظف الذكاء الاصطناعي في الوزارة لدعم القرارات الإدارية ورفع كفاءتها.
4. توفر الوزارة برامج تدريبٍ كافيةً على الأنظمة الرقمية لجميع فئات الموظفين.
5. تتسم خدمات الوزارة الإلكترونية بسهولة الوصول وسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

القسم الثالث: مؤشرات كفاءة الأداء الإداري

6. أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية بشكلٍ ملحوظ.
7. أسهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في معالجة البيانات والمعاملات.

8. تحسّنت جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين نتيجة التحول الرقمي في الوزارة.
9. يُسهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا المستخدمين عن خدمات الوزارة.
10. تحسّن إنتاجيتي الوظيفية بشكلٍ عام منذ اعتماد الأنظمة الرقمية في العمل.

#### القسم الرابع: التحديات والمعوقات

11. أواجه صعوباتٍ في التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة في عملي اليومي.
  12. تُعاني الأنظمة الرقمية من انقطاعاتٍ أو عطلٍ تقنيٍّ يؤثر سلباً على إنجاز المهام.
  13. تعاني الوزارة من نقصٍ في الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة الأنظمة الرقمية.
  14. ثمة مقاومةٌ تنظيميةٌ أو ثقافيةٌ لدى بعض الزملاء نحو التحول الرقمي وتبني تطبيقاته.
- شكراً جزيلاً لتعاونكم الكريم في إثراء هذه الدراسة الأكاديمية.

#### - ملحق (د): التعريف الإجرائي لمؤشرات القياس

| المؤشر               | التعريف الإجرائي                                                                 | أداة القياس            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| سرعة إنجاز المعاملات | متوسط الوقت الفعلي اللازم لمعالجة طلب المستخدم وإنجازه من البداية حتى النهاية    | استبيان وإحصاءات رسمية |
| دقة الأداء           | نسبة المعاملات المنجزة الخالية من الأخطاء إلى إجمالي المعاملات التي تمت معالجتها | استبيان                |
| جودة الخدمة          | مدى التزام الخدمات المقدمة بمعايير الجودة وتوافقها مع توقعات المستخدمين          | استبيان                |
| رضا المستخدمين       | مستوى رضا متلقي الخدمات عن تجربتهم مع الوزارة والخدمات المقدمة لهم               | استبيان ومؤشرات رسمية  |