

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

التحول الرقمي وأثره على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية

أسم الطالب

هدى محمد باعزب

222001390

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	10
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	17

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

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

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

1.1. مشكلة الدراسة

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

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

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

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

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

1.2. أهمية الدراسة

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

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

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

1.2.1. على المستوى النظري:

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

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

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

على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.4 اسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي ؛

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

الأسئلة الفرعية :

١. مامستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات العامة في الدول النامية ؟
٢. كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية ؟
٣. ما دور التحول الرقمي في تقليل التكاليف وسرعة إنجاز الإجراءات ؟
٤. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الدول النامية ؟
٥. ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية لدعم التحول ؟
٦. ما دور الثقافة الرقمية للعاملين في نجاح التحول الرقمي ؟
٧. كيف أثرت التجربة السعودية على كفاءة الإدارة الحكومية ؟

1.5 اهداف الدراسة

1. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة.
2. التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.
3. قياس دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي
5. تقييم أثر التحول الرقمي على تقليل التكاليف التشغيلية.
6. دراسة التجربة السعودية كنموذج تطبيقي.
7. تقديم توصيات عملية لرفع كفاءة الإدارة العامة.

1.6 فرضيات الدراسة

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

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

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

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

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

1.4. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة والفرضيات كما يلي :

المتغير التابع

كفاءة الإدارة العامة

جودة الخدمات
سرعة الإنجاز
تقليل التكاليف
تبسيط الإجراءات
الشفافية

المتغير المستقل

التحول الرقمي

البنية التحتية
الجاهزية الرقمية
الثقافة الرقمية
الخدمات الإلكترونية أمن المعلومات

الشكل (١) نموذج الدراسة

تم تصميمها بواسطة الباحث

1.5. منهجية الدراسة

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

الشكل (٢) ملخص تصميم الدراسة
المصدر (الباحث)

1.9 نطاق الدراسة

يتحدد نطاق هذه الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية، مع التركيز بصورة خاصة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية بوصفها نموذجًا رائدًا في مجال الرقمنة ضمن رؤية 2030. وتغطي الدراسة العناصر التالية:

1. النطاق الموضوعي

تتناول الدراسة موضوع التحول الرقمي كمتغير مستقل، وتركزه على أثره المباشر وغير المباشر على كفاءة الإدارة العامة باعتبارها المتغير التابع. كما تتناول الدراسة الجاهزية الرقمية بوصفها متغيرًا وسيطًا يعزز العلاقة بين المتغيرين.

2. النطاق المكاني

تركز الدراسة على المملكة العربية السعودية تحديدًا، نظرًا لما تشهده من تطور كبير في مجال الحكومة الرقمية وجهود التحول الوطني.

3. النطاق الزمني

تشمل الدراسة الفترة من عام 2020 إلى عام 2024، وهي الفترة التي شهدت تسارعًا كبيرًا في مشاريع الرقمنة الحكومية.

4. النطاق البشري

يشمل النطاق البشري العاملين في القطاع الحكومي ممن لديهم تعامل مباشر مع الأنظمة الرقمية أو الخدمات الإلكترونية.

5. النطاق المنهجي

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي.

1.10 مخطط المشروع المقترح

١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

٢. الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

٣. الفصل الثالث : المنهجية

٤. الفصل الرابع : النتائج

٥. الفصل الخامس : التوصيات والخاتمة

قائمة المراجع

1. البديوي، أ. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ودوره في تحسين جودة الخدمات العامة: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الملك سعود.
<https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>
2. الزهراني، ف. (2021). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
https://journals.ekb.eg/article_200080.html
3. الخالدي، م. (2020). تحديات التحول الرقمي في الدول النامية: رؤية تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك عبدالعزيز.
<https://journals.kau.edu.sa/index.php/EPS/article/download/606/97/9315>
4. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
<https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024-08/تقرير%20مؤشر%20نضج%20التجربة%20الرقمية%202024.pdf.0>
5. العتيبي، ن. (2022). الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030. مركز البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة.
<https://idsc.gov.eg/upload/DocumentLibraryIssues/AttachmentA/11338/231.pdf>
6. الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة.

https://journals.ekb.eg/article_297219_5cf10c0a35cfac625170548b287c6cb7.pdf

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

<https://dga.gov.sa>

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

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

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

<https://vision2030.gov.sa>

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

١١. Al-Kahtani, N. (2023). Digital transformation and public administration

The Saudi Arabia case. Journal of Public :efficiency in developing countries

Administration and Digital Governance, 9, 45–62.

https://journals.ekb.eg/article_393302_77f5c11c6ae904ef3bf074f959c29691.pdf

١٢. Kallio, J & Kettunen, P. (2021). Public sector digital transformation :From

policy to practice. Information Polity, 26, 267–284.

https://journals.ekb.eg/article_200080.html

١٣. Haug, N & Mergel, I., Edelmann, N. (2019). Defining digital transformation :

Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36, 101385.

https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf

١٤. OECD. (2022). The digital transformation of the public sector :Enabling data-

driven innovation. OECD Publishing. باريس.

https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf

١٥. United Nations .(2023) .E-government survey 2023 :Leveraging digital
United Nations Department of نيويورك: technology for sustainable development
.Economic and Social Affairs

https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf

١٦. West, D. M .(2020) .Digital government :Technology and public sector
.performance. Princeton University Press

https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf

United Nations .(2022) .E-Government Survey

<https://publicadministration.un.org/egovkb>

World Bank .(2021) .Digital Transformation and Public Sector Efficiency

<https://www.worldbank.org>

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

A , Lindgren, I & Van Veenstra, A .(2018) .Digital government transformation :A
public value perspective
35 , (4)Government Information Quarterly, 475–482.