

عنوان المشروع:

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية:

دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة

أسم الطالب:

رحاب عصام الحطامي

الرقم الجامعي:

٢٢١٠٠١٠٧٣

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث -2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتُنال الغايات.
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث، الذي جاء بعنوان:
“أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية – دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة”.

أخص بالشكر أساتذتي الأفاضل على ما قدموه من توجيه ودعم علمي خلال مراحل إعداد هذا البحث، وعلى حرصهم الدائم في غرس روح البحث العلمي والموضوعية.

كما أتقدم بخالص الامتنان للمشاركين في الاستبيان من منسوبي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، الذين ساهموا بإجاباتهم القيمة، والتي كان لها بالغ الأثر في إغناء محتوى الدراسة وتحقيق أهدافها.

الإهداء

إلى من غرس في قلبي الثبات، وكان ضوء الطريق في كل عثرة...
إلى والدي العزيز، من حمل عني التعب، وساندني بكلماته قبل أفعاله،
دمت عونًا وفخرًا لا يزول.

وإلى من كانت حضن الأمان، وهمسة الطمأنينة، ودفء الحياة،
إلى أمي الغالية، يا من كنتِ النور في كل عتمة، والدافع في كل لحظة يأس،
شكرًا لتحفيزك الذي لا يعرف نهاية، واحتوائك الذي لا يشبه أحدًا.

وإلى إخوتي، من كانوا السند حين مالت الأيام،
من كانت كلماتهم الصادقة وقودًا لصبري، ودعاؤهم رفيق دربي،
شكرًا لقلوبكم التي منحتني القوة.

وإلى صديقتي العزيزة...
إلى من كانت لصوتي صدى، ولتعبيري راحة، ولأفكاري ملجأ،
شكرًا لأنك كنتِ دائمًا هناك،
تسمعين بلا ملل، وتحتوين دون شروط،
كنتِ أكثر من صديقة... كنتِ نعمة.

إليكم جميعًا،

أهدي هذا العمل، فهو ثمرة حبكم، وصبركم، ودعائكم الذي بلغ عني كل شيء.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومدى انعكاسها على كفاءة تقديم الخدمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (41) موظفًا وموظفة من مختلف الإدارات.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الكفاءة الرقمية، وأمن المعلومات) قد جاءت بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج أن أبعاد كفاءة الخدمات الحكومية (السرعة، الجودة، ورضا المستفيد) كانت كذلك بمستوى مرتفع. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية.

التطبيقات والأهمية: تُقدم الدراسة عددًا من التوصيات للجهات ذات العلاقة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تؤكد على أهمية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال، لما له من أثر إيجابي على تحسين كفاءة تقديم الخدمات ورفع مستوى أداء المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة الخدمات الحكومية، وزارة الموارد البشرية، الخدمات الرقمية.

Abstract

Study Objective:

This study aims to explore the impact of digital transformation on the efficiency of government services, by examining the relationship between the dimensions of digital transformation and their reflection on the efficiency of service delivery at the Ministry of Human Resources and Social Development in Jeddah.

Study Methodology:

To achieve the study's objectives, the researcher adopted the descriptive analytical approach. The study was applied to the study population consisting of employees of the Ministry of Human Resources and Social Development in Jeddah (____ individuals). A simple random sample of (41) employees from various departments was selected.

Study Results:

The results revealed that the dimensions of digital transformation (digital infrastructure, digital efficiency, and information security) were at a high level. The results also showed that the dimensions of service efficiency (speed, quality, and beneficiary satisfaction) were likewise at a high level.

Furthermore, a statistically significant positive relationship was found between digital transformation and the efficiency of government services.

Practical Implications:

The study provides several recommendations to relevant stakeholders at the Ministry of Human Resources and Social Development, emphasizing the importance of effectively implementing digital transformation strategies, as it positively impacts service efficiency and enhances the overall organizational performance.

Keywords:

Digital Transformation, Government Service Efficiency, Ministry of Human Resources, E-Government Services.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
9	الفصل الأول: إاطر العام للدراسة
10	1.1 المقدمة:
11	1.2 مشكلة الدراسة
11	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
11	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
12	1.3 أهمية الدراسة
12	1.3.1 على المستوى النظري:
12	1.3.2 على المستوى التطبيقي
13	1.4 أسئلة الدراسة
13	1.5 أهداف الدراسة
14	1.6 فرضيات الدراسة
14	1.7 نموذج الدراسة
15	1.9 الدراسة الميدانية
17	1.10 مخطط المشروع المقترح
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1 المقدمة:
20	2.2 المتغير المستقل
24	2.3 المتغير التابع
29	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
31	2.5 الخاتمة
32	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
33	3.1 المقدمة
33	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
34	3.3 تصميم البحث
35	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
37	3.5 طريقة جمع البيانات

38.....	٣.٦. أنواع البيانات
39.....	٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي
40.....	٣.٨. الخاتمة
41.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
42.....	٤.١. المقدمة
43.....	٤.٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
45.....	٤.٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
49.....	٤.٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
52.....	٤.٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
54.....	٤.٦. الخاتمة
55.....	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
56.....	٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
57.....	٥.٢. توصيات الدراسة
58.....	٥.٣. الخاتمة
59.....	قائمة المراجع
61.....	" فصل الملاحق "

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٤	يوضح الشكل العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث	١
١٥	منهجية البحث	٢
١٧	مخطط المشروع المقترح	٣
٢١	رسم من شركة ريناد المجد	٤
٢١	نموذج دائرة أبعاد التحول الرقمي من هيئة الحكومة الرقمية السعودية	٥
٢٢	رسم توضيحي من دراسة حول قياس نضج التحول الرقمي الحكومي.	٦
٢٢	ركائز سياسة الحكومة الرقمية السعودية	٧
٢٣	نتائج قياس التحول الرقمي الحكومي	٨
٢٥	مبادرة الحكومة الأردنية في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية من خلال مشاريع التحول الرقمي	٩
٢٦	دورة متكاملة لتحسين كفاءة الخدمات الاجتماعية	١٠
٢٧	نموذج لتعظيم كفاءة الإنفاق الحكومي	١١
٢٧	توزيع أداء الخدمات الرقمية (الإمارات – أوكسفورد إنسايتس)	١٢
٢٨	مواصفات جودة الخدمات الرقمية في دبي	١٣
٣٠	دراسة خليجية (عُمان) يوضح خطوات دورة تحسين الخدمات الرقمية	١٤

الفصل الأول: إطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تُعد كفاءة الخدمات الحكومية أحد أهم مؤشرات الأداء في القطاع العام، إذ تعكس مدى قدرة الجهة الحكومية على تلبية احتياجات المستفيدين بجودة عالية وسرعة مناسبة وبتكلفة معقولة. وتعتمد الكفاءة هنا على عدة عوامل، أبرزها: جودة الموارد، كفاءة الموظفين، ومرونة الإجراءات الإدارية. وتبرز أهمية هذا المتغير (كفاءة الخدمات) في كونه مقياساً مباشراً لنجاح السياسات العامة، وتحقيق رضا المستفيد، وتعزيز الثقة في مؤسسات الدولة، خاصة في ظل الاتجاهات العالمية نحو تحسين الأداء الحكومي وتطوير البنية التحتية الرقمية.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، حيث أشارت دراسة الخلفي (2020) في بحثه "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية" إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين سرعة وجودة الخدمات. واتفقت معه الشيخ (2021) في دراسته "التحول الرقمي وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي"، حيث أوضح أن التحول الرقمي يساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتسريع الإجراءات الإدارية. في المقابل، خالفت الحارثي (2019) هذا الاتجاه في بحثها "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية"، وذكرت أن غياب البنية التحتية والتدريب الكافي أدى إلى ضعف الكفاءة في بعض الجهات، رغم تطبيق الأنظمة الإلكترونية. هذا التباين في الآراء يعكس أن أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات قد يختلف حسب طبيعة الجهة ومستوى جاهزيتها التقنية.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أو الكفاءة الإدارية كلاً على حدة، إلا أن الدراسات التي ربطت بين المتغيرين في سياق تطبيقي واضح – خاصة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية – لا تزال محدودة. كما أن أغلب الدراسات ركزت على التحول الرقمي من زاوية تقنية دون التعمق في أثره على الكفاءة التشغيلية من منظور المستفيد. وهذا ما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل لسد هذا النقص وتقديم نتائج ميدانية حديثة وشاملة.

في ضوء ما سبق، تنبع مشكلة البحث من الحاجة إلى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، خاصة مع التوسع الملحوظ في تقديم الخدمات الإلكترونية، وزيادة اعتماد الأفراد عليها. إذ لا تزال هناك تساؤلات حول ما إذا كانت هذه الأنظمة فعلاً تساهم في رفع كفاءة الخدمة أم أنها مجرد واجهة إلكترونية دون نتائج فعلية ملموسة.

وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يُسلط الضوء على واحدة من أكبر الوزارات الخدمية في المملكة، والتي تقدم خدمات لملايين المواطنين، مما يجعل تقييم كفاءة خدماتها أمراً حيوياً لتحسين جودة الحياة وتعزيز رضا المستفيدين. كما يقدم البحث نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الخدمات الحكومية في ضوء التحول الرقمي.

١.٢. مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم تسارعاً كبيراً في تطبيق مفاهيم التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الكفاءة الإدارية. وفي المملكة العربية السعودية، تبنت الجهات الحكومية هذا التوجه بما يتماشى مع رؤية 2030، وكانت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من أبرز الجهات التي أدخلت أنظمة إلكترونية متعددة لخدمة المواطنين والمقيمين. ورغم هذا التوجه الإيجابي، لا يزال من المهم تقييم الأثر الحقيقي لهذه التحولات الرقمية على كفاءة الخدمات الحكومية بشكل عملي ومدروس.

١.٢.١ فجوات على المستوى النظري

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام كبير بدراسة التحول الرقمي كظاهرة تقنية أو إدارية بحد ذاتها، بينما قلّ الاهتمام بدراسة العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، خاصة في السياق المحلي. فبعض الدراسات اكتفت بوصف الفوائد العامة للتحول الرقمي دون تحليل مدى انعكاسه الحقيقي على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر المستفيدين، في حين أن البعض الآخر لم يتناول سوى مؤشرات عامة دون ربطها بتجارب ميدانية أو مؤسسية محددة. وهذا يكشف عن فجوة نظرية واضحة في فهم طبيعة هذا التأثير، وضرورة توسيع نطاق البحث ليشمل العلاقة السببية بين المتغيرين.

١.٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، نجد أن أغلب الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الكفاءة ركزت على وزارات أو مؤسسات محددة في مدن كبرى مثل الرياض أو الدمام، بينما لم تُسلط الأضواء الكافية على مدينة جدة، رغم كونها من أكبر المدن من حيث عدد السكان والمستفيدين من خدمات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وهذا يبرر الحاجة إلى دراسة ميدانية محلية تُعنى بقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في فرع الوزارة بمدينة جدة، مما يضيف بعداً تطبيقياً جديداً يعزز الفهم الواقعي للموضوع.

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

“ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة؟”

١.٣. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، خاصة في مجال التحول الرقمي، الذي أصبح ركيزة أساسية لتطوير الخدمات العامة وتحسين الكفاءة التشغيلية. ومع توسع الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تبرز الحاجة لتقييم مدى تأثير هذه التحولات على كفاءة الخدمات الحكومية، خصوصاً في الوزارات ذات التفاعل المباشر مع الجمهور كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

١.٣.١. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يسعى البحث إلى سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الحكومي، إذ أن غالبية الدراسات السابقة تناولت الموضوع إما بشكل عام دون ربط مباشر بين المتغيرات، أو ركزت على بيانات ومؤسسات مختلفة لا تنطبق على الواقع المحلي. كما أن البحث يقترح إطاراً مفاهيمياً يربط بين عناصر التحول الرقمي (مثل الأتمتة، التكامل بين الأنظمة، وسهولة الاستخدام) وبين مؤشرات الكفاءة (كالسرعة، الدقة، ورضا المستفيدين)، وهو ما يثري المحتوى العلمي ويوفر أساساً لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً.

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذا البحث ستفيد صنّاع القرار وممارسي الإدارة العامة، من خلال تقديم تحليل واقعي وميداني حول كفاءة الخدمات الرقمية المقدمة في مدينة جدة. كما ستساعد التوصيات الناتجة في تطوير السياسات التشغيلية والتقنية داخل وزارة الموارد البشرية، وتوجيه الاستثمارات الرقمية نحو مجالات تعزز الكفاءة والفعالية. وبذلك، يُعد البحث أداة عملية لدعم التحسين المستمر وتعزيز جودة الخدمات الحكومية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

١.٤. أسئلة الدراسة

أسئلة البحث الفرعية:

1. كيف يؤثر تطبيق الأنظمة الرقمية في وزارة الموارد البشرية على سرعة إنجاز المعاملات الحكومية؟
2. ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإجرائية والإدارية في تقديم الخدمات؟
3. كيف ينعكس التحول الرقمي على رضا المستفيدين من الخدمات الإلكترونية للوزارة؟
4. ما العوامل الإدارية أو التقنية التي قد تعزز أو تُعيق تأثير التحول الرقمي على الكفاءة؟
5. ما أوجه التحسين المقترحة لتفعيل التحول الرقمي بشكل يرفع كفاءة الخدمات الحكومية في مدينة جدة؟

١.٥. أهداف الدراسة

أهداف البحث

الهدف العام:

تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة، من خلال قياس مدى تحسين سرعة وجودة الخدمة، ورضا المستفيدين، واستكشاف العوامل التي تعزز أو تعيق فعالية هذا التحول.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر تطبيق التحول الرقمي على سرعة ودقة إنجاز المعاملات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة.
2. تقييم مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من الوزارة.
3. تحديد أبرز العوامل الإدارية والتقنية التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي، واقتراح تحسينات تدعم رفع كفاءة الخدمات الحكومية في مدينة جدة.

١.٦. فرضيات الدراسة

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1:

يساهم التحول الرقمي بشكل إيجابي في رفع كفاءة الخدمات الحكومية المقدمة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مدينة جدة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

يساعد التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء الإجرائية داخل الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb :

يساهم التحول الرقمي في تعزيز رضا المستفيدين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة من الوزارة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

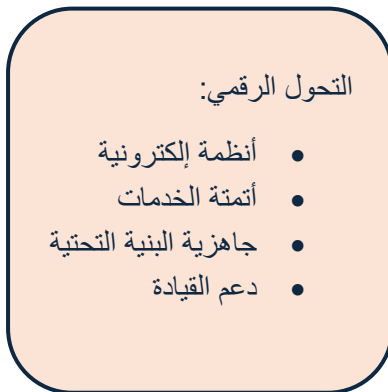
تعتمد فعالية التحول الرقمي على وجود دعم إداري وتقني ملائم داخل الوزارة، مما يؤثر على مستوى الكفاءة التشغيلية.

١.٧. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

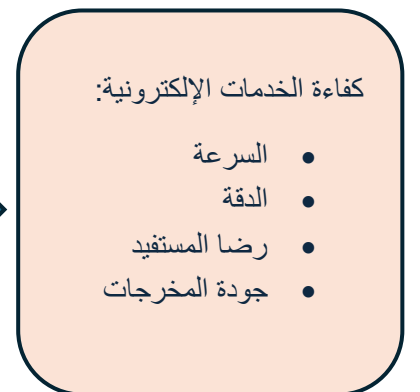
independent variable

المتغير المستقل



Dependent variable

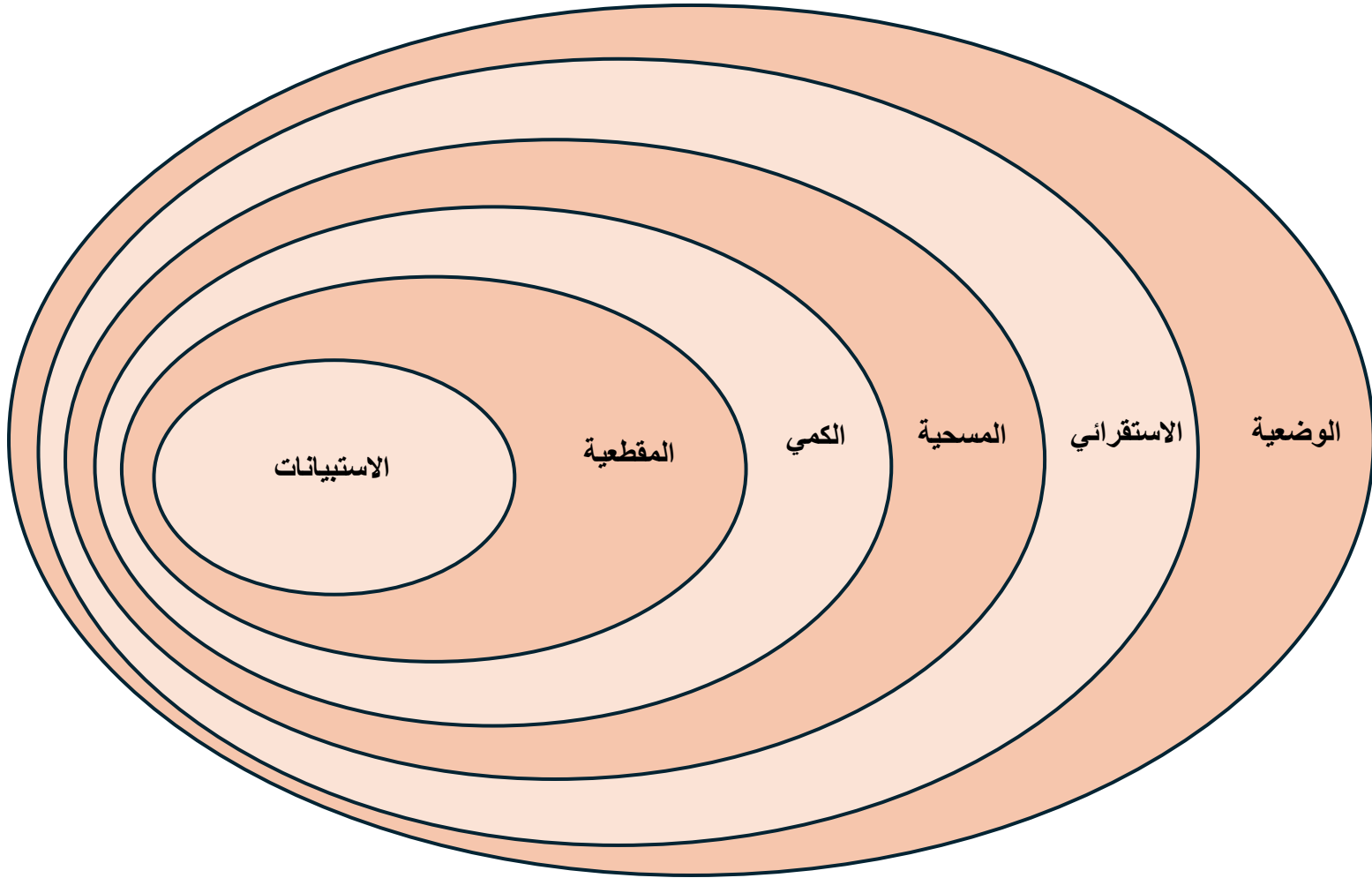
المتغير التابع



"الشكل ١": تم تصميمها بواسطة الباحث

١.٨. منهجية الدراسة

"الشكل ٢" منهجية البحث:



١.٩. الدراسة الميدانية

تم اختيار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كمجال لتطبيق هذا البحث، كونها تُعد إحدى أبرز الجهات الحكومية السعودية التي تبنت مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، وتركز على تطوير جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين داخل الوزارة:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي (بما يشمل من أتمتة الإجراءات، البنية التحتية الرقمية، التكامل بين الأنظمة، والدعم القيادي).
- المتغير التابع: كفاءة الخدمات الحكومية (من حيث السرعة، الدقة، رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الإدارية).

وتبرز أهمية اختيار هذه الجهة نظراً لحجم التحول التقني الذي شهدته خلال السنوات الأخيرة، عبر إطلاق منصات رقمية مثل “مسار”، و”قوى”، و”الضمان الاجتماعي المطور”، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة مدى أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

مرجع الموقع الرسمي الإلكتروني للوزارة:

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

١.١٠. مخطط المشروع المقترح



" الشكل ٣ "

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

يُعد البحث العلمي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المجتمعات لتطوير معارفها وحل مشكلاتها واتخاذ قرارات مبنية على أسس منهجية. وتتمثل قوة أي بحث علمي في قدرته على الاستناد إلى تراكم معرفي سابق يدعمه ويوجهه. ومن هذا المنطلق، تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم ما تم إنجازه فعلياً في موضوع البحث، واستكشاف الثغرات المعرفية القائمة، والتأكد من أن الدراسة الحالية تضيف قيمة جديدة للمعرفة العلمية.

وتكمن أهمية استعراض الدراسات السابقة في أنها تُساعد الباحث على تكوين تصور متكامل عن السياق النظري والعملية للموضوع، كما أنها تتيح له مقارنة النتائج لاحقاً، وبناء الفرضيات بناءً على دلائل علمية. كما تُسهّل هذه المرحلة على الباحث تجنب تكرار الدراسات، وتحديد أدوات القياس المستخدمة سابقاً، ومعايير التحليل، وأبرز التحديات التي واجهها باحثون آخرون.

يركّز هذا البحث على متغيرين رئيسيين هما:

- التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً، ويشير إلى اعتماد الأنظمة التقنية والأتمتة والتكامل الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، بهدف تحسين الكفاءة وجودة الخدمات.
- كفاءة الخدمات الحكومية بوصفه المتغير التابع، ويقاس من خلال مؤشرات مثل سرعة إنجاز المعاملات، دقة الإجراءات، رضا المستفيدين، وتكامل عمليات تقديم الخدمة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة، سيتضح مدى تناول الباحثين لهذه المتغيرات، وما إذا كانت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات قد تم دراستها بعمق، وبالأخص في السياق المحلي السعودي، مما يُساعد في تأكيد وجود فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة لسدّها.

٢.٢. المتغير المستقل

1. تعريف التحول الرقمي وتطوره

- يُعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي تعتمد على دمج التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، التحليلات المتقدمة) لإعادة تصميم العمليات التنظيمية والخدمات بهدف تحسين الأداء والقيمة المقدمة للمستخدمين.
- تطور المفهوم من تبني أدوات تقنية داخل البنى التقليدية إلى إعادة هندسة شاملة تشمل الثقافة، البنية التحتية، وكيفية التفاعل مع المستخدمين، مما يعكس تحولاً شاملاً في العمل المؤسسي.

2. الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي

- وفقاً لأدبيات مثل (Bharadwaj et al. (2013 و (Hanelt et al. (2021، يمكن تجزئته إلى عدة أبعاد أساسية:
- التكنولوجيا (Technology): تشمل أدوات رقمية مثل الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات.
 - العمليات (Process): الأتمتة، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحويل المسارات التقليدية إلى إلكترونية.
 - الأشخاص (People): يشمل هذا المهارات الرقمية للمستخدمين، تدريب الموظفين، وثقافة التغيير داخل المؤسسة.
 - البيانات والحكم (Data & Governance): تكامل الأنظمة، إدارة البيانات، وتأمينها ضمن بيئة تنظيمية فعالة.

3. نظريات داعمة للتحول الرقمي

- نظرية الأطر المؤسسية (Institutional Theory) توضح كيف تُعزز الهياكل التنظيمية والسياسات اعتماد الخدمات الرقمية، لكنها غالباً تواجه مقاومة حين تفتقر الثقافة التنظيمية إلى المرونة.
- نظرية الهيكلية (Structuration Theory) تُسلط الضوء على التفاعل بين البنى التحتية (الأنظمة الرقمية) والأفراد الذين يشكّلونها ويُعيدون إنتاجها في الممارسات اليومية.
- منظور القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)، كما في Karimi & Walter (2015)، يرون أن المؤسسات يجب أن تطوّر قدراتها الداخلية (مثل صيانة الأنظمة، التدريب الداخلي) للتكيف مع التغيير والتحولات الرقمية (يساهم في تحقيق التحول ومرونة الاستجابة للتحديات).

٢.٢. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ٤ "

رسم من شركة ريناد المجد:

يستعرض بشكل دائري مراحل التحول الرقمي مثل: إعداد الاستراتيجية، الحوكمة، البنية المؤسسية، البنية التحتية، وغيرها.



" الشكل ٥ "

نموذج دائرة أبعاد التحول الرقمي من هيئة الحكومة الرقمية السعودية:

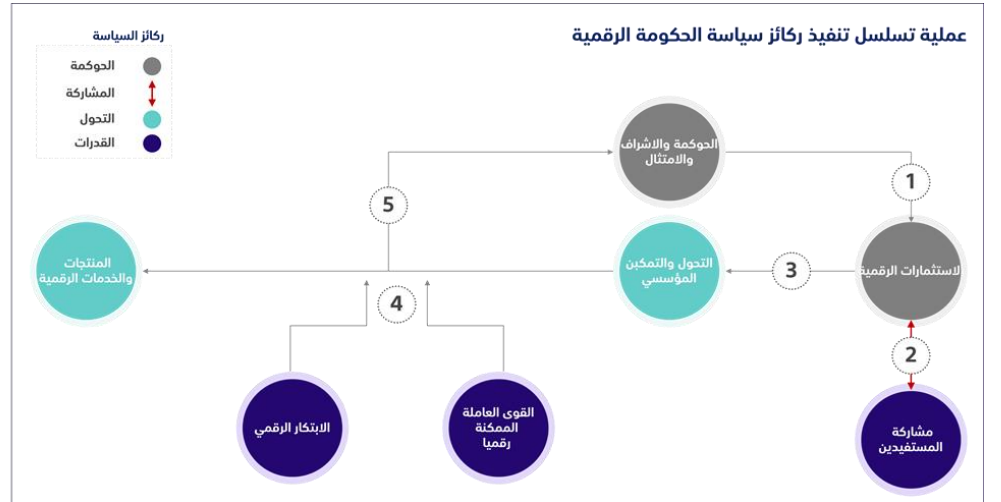
يربط بين المحاور مثل: التقنية، البيانات، القوى العاملة، الحوكمة، وغيرها.

٢.٢. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ٦ "

رسم توضيحي من دراسة حول قياس نضج التحول الرقمي الحكومي.

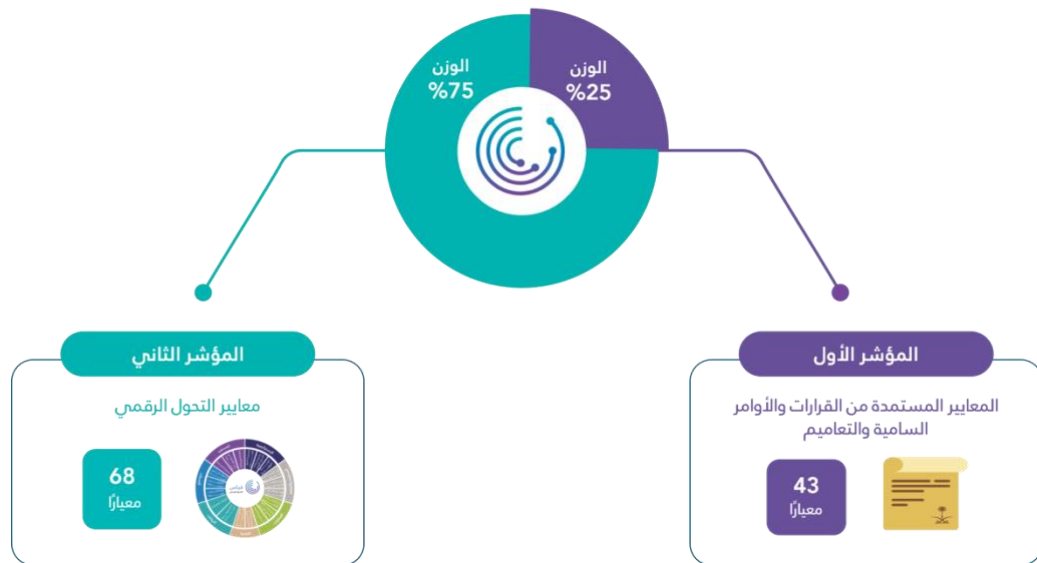


" الشكل ٧ "

ركائز سياسة الحكومة الرقمية السعودية:

يوضح هذا النموذج العلاقة بين أربعة أركان أساسية: المشاركة، التحول، القدرات، الحوكمة، ويظهر صورياً كيف تدعم هذه الركائز بعضها البعض لتحقيق بيئة رقمية متكاملة.

٢.٢. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ٨ "

نتائج قياس التحول الرقمي الحكومي:

يمثل الرسم توزيع نسب مؤشرات قياس الأداء الرقمي الحكومي (مثل الاستراتيجية، التقنية، الخدمات، المستخدمين).

٢.٣. المتغير التابع

تعريف "كفاءة الخدمات الحكومية" وتطورها

تشير كفاءة الخدمات الحكومية إلى قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة ممكنة، وذلك من خلال تحسين سرعة إنجاز المعاملات، دقة الإجراءات، وتقليل الهدر وتكرارها، بما يؤدي إلى رضا المستفيدين.

تطورت المفاهيم من التركيز فقط على الحوكمة والشفافية إلى اعتماد أدوات قياس مثل (ميزانية الأداء)، وبطاقة الأداء المتوازن، وتقنيات التحليلات الرقمية لتقييم الكفاءة بشكل أدوات منهجية. كما تأثر المفهوم بدخول التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية في الخدمات الحكومية.

2. أبعاد "كفاءة الخدمات الحكومية"

بناءً على مراجعة الأدبيات، يمكن تلخيص أبعاد الدراسة كالتالي:

1. السرعة (Speed): زمن إنجاز المعاملات وتقليل زمن الانتظار.
2. الدقة (Accuracy): تقليل الأخطاء الإجرائية وتحسين جودة النتائج.
3. رضا المستفيد (User Satisfaction): مستوى رضا المستخدمين عن التجربة الرقمية.
4. تحميل التكلفة (Cost Efficiency): خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.
5. الاستمرارية/التحسين (Continuity): قدرة الجهة على تحسين الأداء باستمرار من خلال تقييمات مستمرة وأدوات قياس فعالة.

3. النظريات الداعمة

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): يُستخدم كأداة تنظيمية لقياس الأبعاد المختلفة للكفاءة—الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- نظرية القدرات الديناميكية: تُبين أهمية تطوير قدرات المؤسسات في عملية التحول الرقمي وتحسين الكفاءة.
- نظرية الحوكمة: ترى أن الحوكمة الفعالة (كالشفافية والمساءلة) ترفع من مستوى الكفاءة والخدمات الحكومية.

٢.٣. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



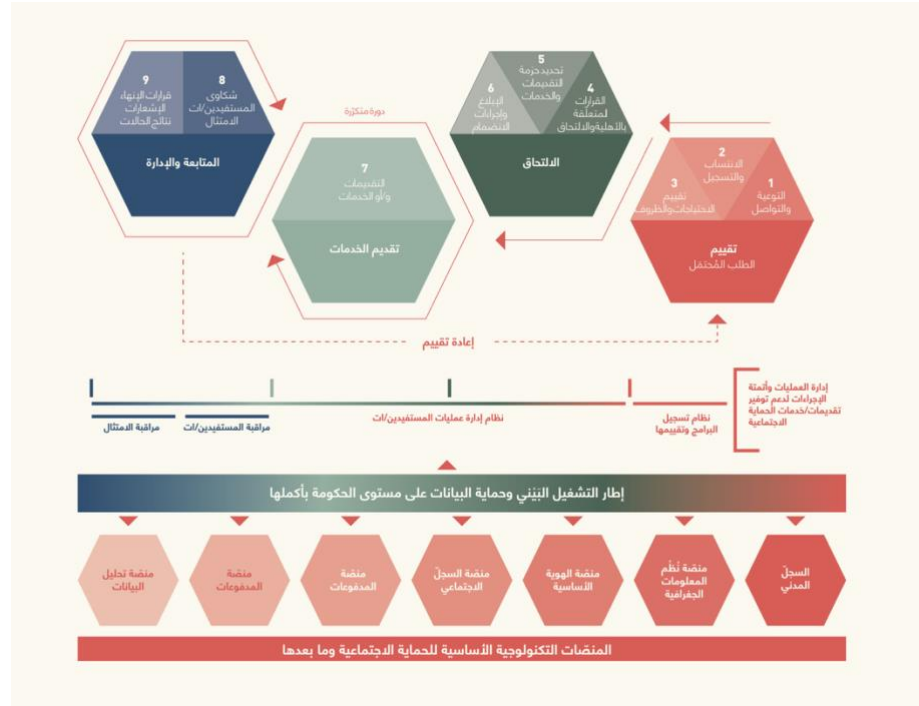
" الشكل ٩ "

يعرض الرسم مبادرة الحكومة الأردنية في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية من خلال مشاريع التحول الرقمي، مثل:

- توحيد قواعد البيانات (السجل الوطني)
- أتمتة نسبة كبيرة من الخدمات
- تطوير نظام ERP لإدارة الموارد
- إنشاء آليات لقياس الأداء
- تقديم الخدمات عبر مراكز موحدة
- تفعيل الهويات الرقمية

وتركّز هذه الجهود على تحسين جودة الخدمة، تسريع الإجراءات، وتقوية التواصل مع المواطنين، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي بشكل عام.

٢.٣. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ١٠ "

الرسم يعرض دورة متكاملة لتحسين كفاءة الخدمات الاجتماعية، تشمل:

- التخطيط المؤسسي
- تشريعات داعمة
- الحوكمة
- أمان البيانات
- دمج الأنظمة

يُظهر كيف أن التكامل بين هذه المكونات يساهم في رفع الكفاءة العامة للخدمات.

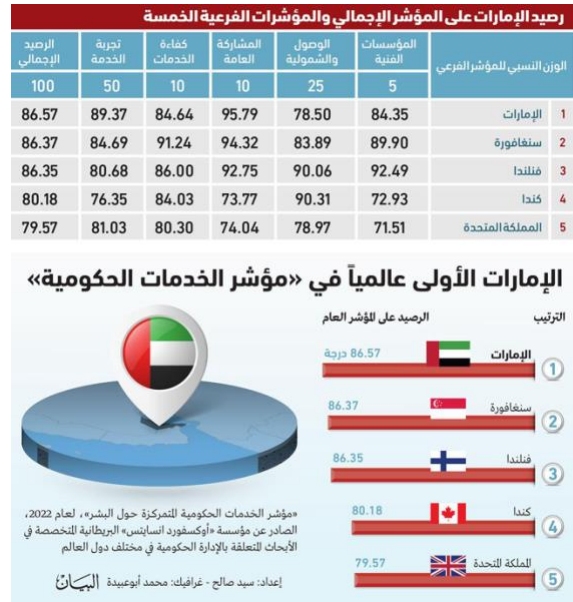
٢.٣. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ١١ "

نموذج لتعظيم كفاءة الإنفاق الحكومي

يمثل الرسم أبعادًا لإدارة الإنفاق الحكومي (من ماكينزي- فاستركايتال)، ويربط بين ترشيد الإنفاق، الأداء المؤسسي، والتقنيات الرقمية، موضحًا طرقًا عملية لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية.

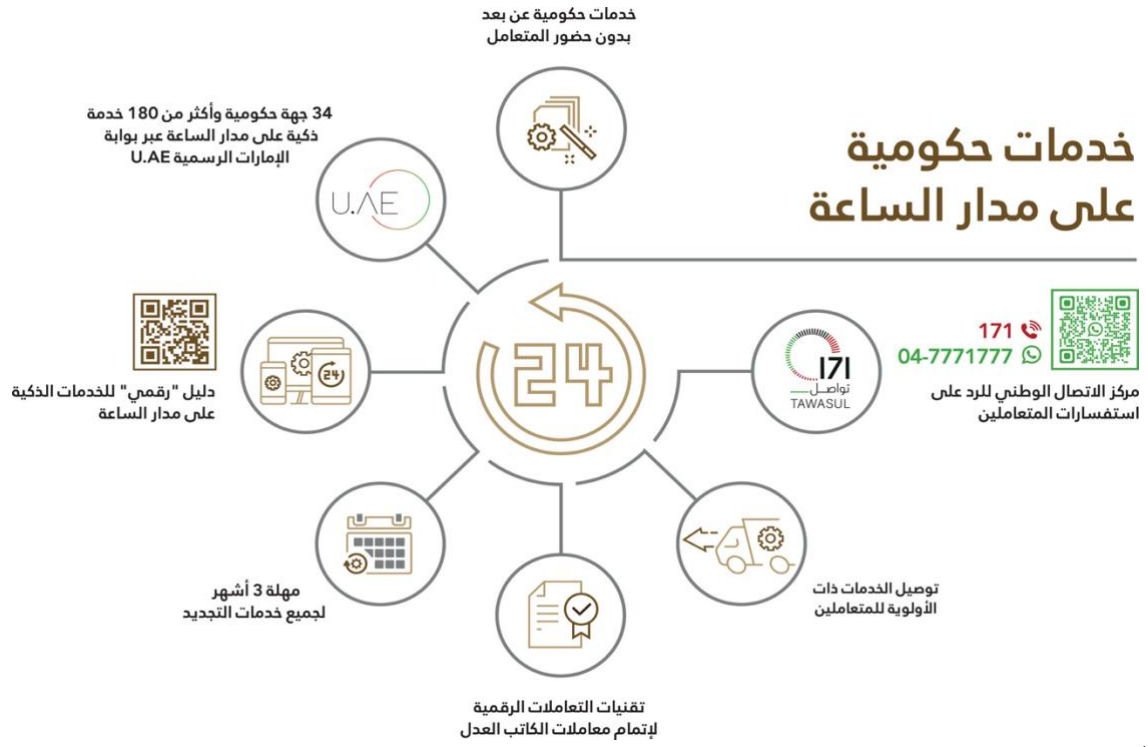


" الشكل ١٢ "

توزيع أداء الخدمات الرقمية (الإمارات - أوكسفورد إنسايتس)

يوضح الرسم نسبة الإنجاز في مؤشرات جودة الخدمات الرقمية مثل تجربة المستخدم والمشاركة العامة، ويعكس كيف يؤدي الاهتمام بالمستخدم إلى كفاءة عالية ورضا متزايد.

٢.٣. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ١٣ "

مواصفات جودة الخدمات الرقمية في دبي

عرض إنفوغرافي من دبي الفجر يُبرز الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات الرقمية: مثل سهولة الاستخدام، تنوع القنوات، تجربة المستفيد، ووضوح الإجراءات، مما يعزز فهم مكونات كفاءة الخدمات الحكومية.

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية:

تحليل العلاقة بين المتغيرين: التحول الرقمي (المستقل) وكفاءة الخدمات الحكومية (التابع)

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، حيث يؤثر التحول الرقمي في سرعة ودقة وفعالية تقديم الخدمات. إلا أن هذه العلاقة تختلف في قوتها من سياق لآخر تبعاً لنسج البنية التحتية الرقمية والقدرات المؤسسية.

📌 الأنماط المتكررة:

- غالبية الدراسات (مثل الخليفي، 2020؛ الشيخ، 2021) توصلت إلى أن تبني تقنيات رقمية مثل الأتمتة ومنصات الخدمة الذاتية أدى إلى تحسين ملحوظ في كفاءة الخدمات من حيث الوقت والتكلفة والرضا.
- دراسات الخليج ركزت على دور القيادة الرقمية والحوكمة في دعم هذا التأثير.

⚠ التنافضات (الصراعات):

- في دراسة الحارثي (2019)، وُجد أن بعض مشاريع التحول الرقمي فشلت في تحسين الكفاءة بسبب ضعف التكامل بين الأنظمة، ونقص الكفاءات البشرية.
- كما أظهرت بعض الدراسات أن التحول الرقمي لا يؤثر مباشرة إلا إذا صاحبه تحول إداري وثقافي داخل المؤسسات.

🔍 الفجوات:

- معظم الدراسات ركزت على الجهات المركزية (الوزارات)، في حين لم تُدرس العلاقة بشكل كافٍ في الجهات الحكومية المحلية أو الإقليمية مثل منطقة جدة.
- ضعف في الدراسات التجريبية التي تربط بين التحول الرقمي كمتغير كمي وبين كفاءة الخدمات الحكومية بمؤشرات قابلة للقياس.

٢.٤. رسوم توضيحية من دراسات سابقة:



" الشكل ١٤ "

رسم من دراسة خليجية (عُمان) يوضح خطوات دورة تحسين الخدمات الرقمية:

1. التخطيط الرقمي
 2. التنفيذ والبنية التحتية
 3. قياس الأداء
 4. التحسين المستمر
- يعكس كيف يعزز التحول الرقمي كفاءة الخدمات من خلال ممارسات تحسين منهجية دورية.

٢.٥. الخاتمة

في ختام هذا البحث، تبيّن من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية وواضحة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية. وقد أجمعت معظم الدراسات على أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف التشغيلية، وتسريع الإجراءات، كما في دراسة الحارثي (2019) التي أكدت أهمية البنية التحتية الرقمية، ودراسة الشيخ (2021) التي أظهرت أثر الأنظمة الرقمية المتكاملة على رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

بالرغم من هذا التوافق، أظهرت بعض الدراسات تفاوتاً في النتائج بسبب اختلاف النماذج الإدارية والبنى التقنية بين المؤسسات، ما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث التجريبية المتقدمة. وعليه، يمكن القول إن نتائج هذا البحث تُعد خطوة مهمة نحو توجيه اهتمام الباحثين والممارسين نحو تعزيز التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الحكومي، خاصة في المناطق التي لم تحظَ بعد بدراسات كافية مثل محافظة جدة.

وتكمن أبرز مساهمات هذا البحث في تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح العلاقة بين المتغيرين بشكل منهجي، إلى جانب اقتراح نموذج قابل للقياس يمكن أن يُستخدم في تقييم الأداء الحكومي في مؤسسات أخرى. كما أن التركيز على السياق المحلي يساهم في تعزيز مواءمة الحلول التقنية مع احتياجات البيئة السعودية، مما يشكل مرجعاً يمكن البناء عليه مستقبلاً في دراسات مماثلة.

وفي ضوء هذه النتائج، يُوصى بتوسيع نطاق البحث ليشمل مناطق مختلفة من المملكة، وتبني نهج تحليلي أعمق يشمل العوامل الوسيطة التي قد تعزز أو تحد من تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣.١. المقدمة

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وذلك بهدف دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في إحدى الجهات الحكومية بمدينة جدة. وتم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يسمح بجمع البيانات من عينة من الموظفين أو المستفيدين وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص دلالات موضوعية.

وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما يتميز به من سهولة التوزيع والتحليل، إضافةً إلى قدرته على تغطية عدد كبير من المشاركين خلال وقت محدود. وتم تصميم فقرات الاستبيان بناءً على أبعاد المتغيرين الرئيسيين للدراسة، مع الاستعانة بدراسات سابقة لتحديد المؤشرات المناسبة.

كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من خلال برنامج إحصائي، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأداة، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج ذات الدلالة.

٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تمثل التعريفات الإجرائية في هذا البحث الوسيلة التي يتم من خلالها قياس المتغيرات الرئيسية ومعالجتها داخل الدراسة، بما يضمن وضوح المفاهيم وتوحيد فهمها لدى القارئ والمشارك. حيث تم الاعتماد على أدوات قياس كمية (الاستبيان) مبنية على أبعاد محددة لكل متغير، وذلك لضمان إمكانية رصد الظاهرة بشكل منهجي وتحليلها إحصائيًا.

٣.٢.١. التحول الرقمي (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي:

يُقصد بالتحول الرقمي في هذا البحث مستوى استخدام الجهات الحكومية للبنية التحتية الرقمية، والأنظمة والمنصات الذكية، بالإضافة إلى المهارات الرقمية لدى العاملين. ويتم قياسه من خلال استبانة مكونة من (3) أبعاد رئيسية و(14) عبارة تم تطويرها استنادًا إلى دراسات سابقة، يُجيب عليها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الأبعاد التي يقاس من خلالها المتغير: 1. البنية التحتية الرقمية 2. المهارات الرقمية للعاملين 3. الأنظمة والمنصات الذكية

٣.٢.٢. كفاءة الخدمات الحكومية (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي:

تُعرف كفاءة الخدمات الحكومية في هذا البحث على أنها مستوى جودة وسرعة الخدمة المقدمة، ورضا المستفيدين عنها في ضوء تطبيق التحول الرقمي. ويُقاس هذا المتغير من خلال استبيان يتضمن (3) أبعاد رئيسية مكونة من (13) عبارة، تم تطويرها كذلك بالرجوع إلى دراسات علمية محكمة. تُقاس استجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الأبعاد التي يقاس من خلالها المتغير: 1. سرعة تقديم الخدمة 2. جودة الخدمة 3. رضا المستفيدين

٣.٣. تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية

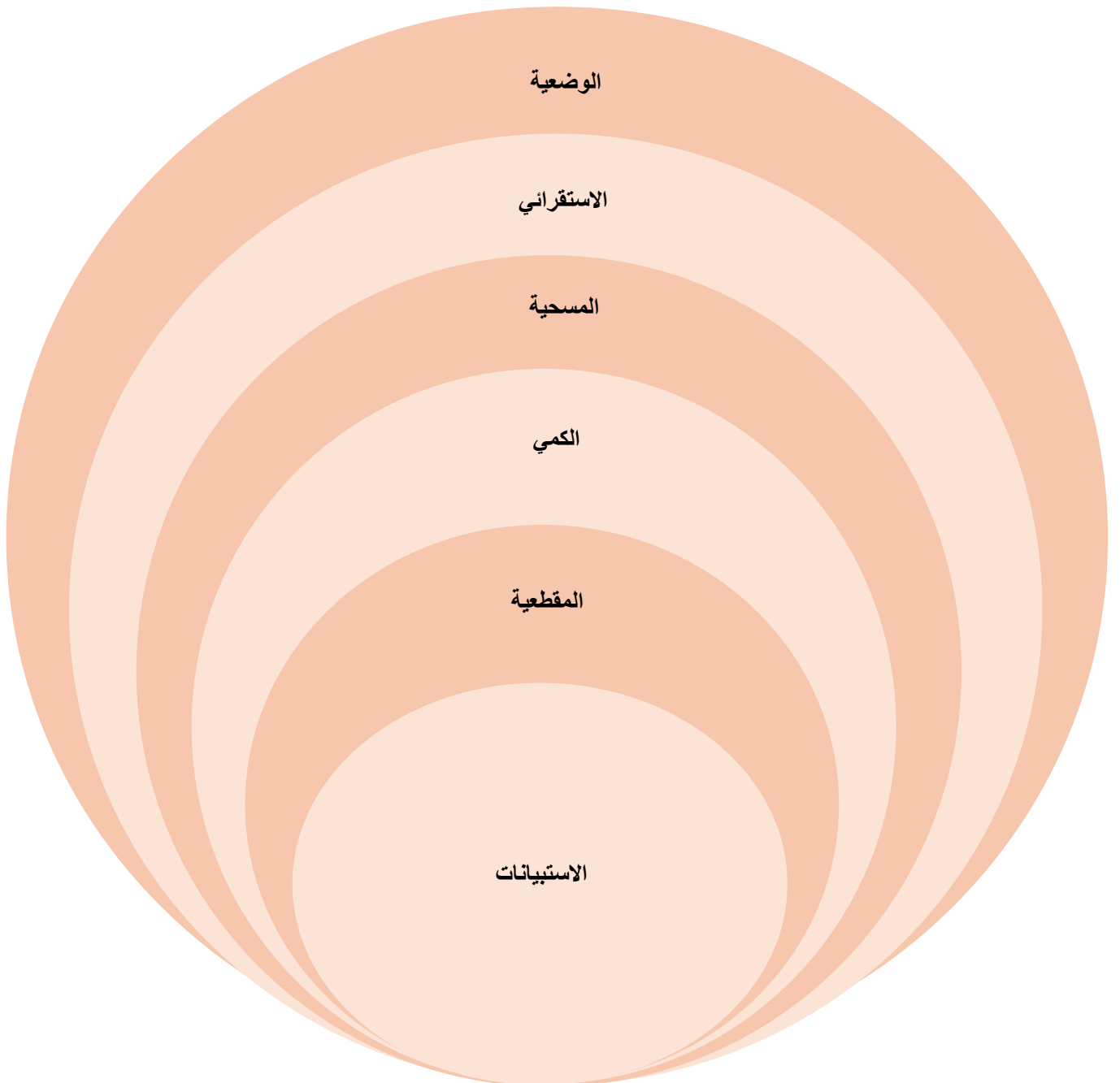
منهج البحث: الاستقرائي

استراتيجية البحث: المسحية

اختيار البحث: الكمي

الأفق الزمني: المقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج العلمية استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى فحص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام أدوات قياس كمية. وتم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة البحث الذي يستهدف قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية، من خلال تحليل استجابات الأفراد باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

تم تصميم إطار هذا البحث بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في السياق الحكومي، مثل:

- الخلفي (2020) في دراسته حول "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"،
- والشيخ (2021) في دراسته "التحول الرقمي وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي"،
- والحارثي (2019) في دراستها "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية".

◆ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي ومراجعي إحدى الجهات الحكومية في مدينة جدة، ممن لهم تعامل مباشر مع الخدمات الرقمية المقدمة. وقد تم تحديد هذا المجتمع بناءً على علاقته المباشرة بمتغيري البحث (التحول الرقمي وكفاءة الخدمات)، مما يضمن جودة ودقة المعلومات المستخلصة من خلال الاستبيان.

◆ عينة الدراسة

نظرًا لطبيعة المجتمع المستهدف، فقد تم استخدام العينة القصدية (Purposive Sampling)، وهي إحدى تقنيات العينات غير الاحتمالية، وتُستخدم عندما يكون لدى الباحث معايير محددة لاختيار المشاركين. وتم اختيار الأفراد الذين لديهم وعي كافٍ أو تفاعل فعلي مع الخدمات الحكومية الرقمية. وتُعد هذه الطريقة مناسبة عندما يكون الهدف هو فهم ظاهرة معينة بعمق من خلال فئة محددة.

◆ أداة البحث (الاستبيان)

تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه ليشتمل مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تطوير بنود الاستبيان بناءً على الأدبيات السابقة، وضُبط بما يتلاءم مع البيئة المحلية. كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها قبل استخدامها في التطبيق الفعلي.

٣.٤.١. مجتمع البحث

جدول رقم () مجتمع البحث

القطاع أو اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة	الإدارة العليا	٤
	الموظفين	٣٠

المصدر: الباحث

٣.٤.٢. عينة البحث

جدول رقم () عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة	٢٠ - ٣٠ موظف

المصدر: الباحث

٣.٤.٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

نظرًا لاعتماد هذا البحث على المنهج الكمي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، فقد تم اختيار أسلوب أخذ العينات الاحتمالية، الذي يُعد من أكثر الأساليب دقة في تمثيل المجتمع البحثي وضمان عدم التحيز في اختيار أفراد العينة.

وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث أُتيحت الفرصة المتساوية لجميع الأفراد في مجتمع البحث (موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة) للمشاركة في الدراسة. وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني على الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية، دون تحديد مسبق لأسماء أو أقسام معينة.

هذا الأسلوب يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع الكلي، ويُعد مناسبًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين عامين يهتمان جميع العاملين في الجهة محل الدراسة.

٣.٥. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الكمية في هذا البحث باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني، التي تُعد من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الكمية. وتم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث يقيس بشكل مباشر متغيري البحث من خلال مجموعة من الأبعاد الواضحة، موزعة على عبارات خاضعة لمقياس ليكرت الخماسي (من: أوافق بشدة، إلى: لا أوافق بشدة).

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين يمثلان المتغيرات الأساسية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجهة.

٣.٥.١. المتغير المستقل (التحول الرقمي)

يقاس هذا المتغير من خلال 3 أبعاد رئيسية، موزعة على 13 عبارة، كما يلي:

جدول رقم () المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	٥	الخليفي (٢٠٢٠)
	المهارات الرقمية للعاملين	٤	الحارثي (٢٠١٩)
	الأنظمة والمنصات الذكية	٣	الخليفي (٢٠٢٠)

بواسطة الباحث

٣.٥.٢. المتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)

يقاس هذا المتغير من خلال 3 أبعاد رئيسية، موزعة على 13 عبارة، كما يلي:

جدول رقم () المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
كفاءة الخدمات الحكومية	سرعة تقديم الخدمة	٤	الشيخ (٢٠٢١)
	جودة الخدمة	٥	الخليفي (٢٠٢٠)
	رضا المستفيدين	٤	الشيخ (٢٠٢١)

بواسطة الباحث

٣.٦. أنواع البيانات

البيانات الأولية:

تشير البيانات الأولية إلى المعلومات الأصلية التي قام الباحث بجمعها من المصادر المباشرة، بهدف معالجة مشكلة البحث والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وفي هذا البحث، تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من موظفي ومراجعي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة، حيث عبّر المشاركون عن آرائهم تجاه مستوى التحول الرقمي وكفاءة الخدمات المقدمة.

وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على أبعاد محددة لكل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الرابط الإلكتروني على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين.

البيانات الثانوية:

أما البيانات الثانوية، فهي تلك البيانات التي تم جمعها مسبقاً بواسطة باحثين آخرين، وتم الرجوع إليها في هذا البحث لغرض بناء الإطار النظري والمفاهيمي، ومراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع. وشملت هذه البيانات مجموعة من:

- الكتب العلمية المتخصصة في الإدارة العامة والتحول الرقمي.
- الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات محل الدراسة.
- الدوريات العلمية المحكمة.
- التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية (مثل وزارة الموارد البشرية، وهيئة الحكومة الرقمية).

وقد ساعدت هذه المصادر في صياغة الفرضيات، وتصميم الاستبيان، وتحديد مؤشرات القياس لكل متغير.

٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي بهدف الحصول على نظرة دقيقة لخصائص مجتمع العينة، مما يساعد الباحثين في فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تُعد اختبارات الصدق والثبات ضرورية لضمان دقة واتساق البيانات التي تم جمعها. حيث تم استخدام اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) للتأكد من أن أدوات البحث تقيس ما هو مقصود قياسه، في حين تم استخدام اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) لتقييم مدى اتساق الأداة عبر مرور الزمن.

يساهم هذا النوع من التحليل الإحصائي في تقديم نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، واتخاذ التوصيات المناسبة بناءً على النتائج.

٣.٨. الخاتمة

في هذا القسم، تم عرض المنهجية التي استند إليها البحث لتحقيق أهدافه والإجابة على أسئلته البحثية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية. وقد تم اختيار المنهج الكمي كمنهج رئيسي للبحث، من خلال الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات الأولية من موظفي ومراجعي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة.

كما تم استخدام أسلوب العينة الاحتمالية، وتحديدًا العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة. وتم توزيع الاستبيانات وتحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، من خلال مجموعة من الإجراءات شملت التحليل الوصفي، واختبارات الصدق والثبات (تحليل العوامل الاستكشافية واختبار كرونباخ ألفا).

وقد أظهرت الإجراءات المنهجية المستخدمة دقة وملاءمة الأدوات في قياس المتغيرات، وساعدت في التحقق من صحة الفرضيات المطروحة. وأسهمت في توفير بيانات كمية موثوقة تعكس العلاقة الواقعية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، وكفاءة الخدمات الحكومية كمتغير تابع، مما مكّن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم التوصيات التي سيتم عرضها في نهاية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤.١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الأداة الرئيسة للبحث، وهي الاستبيان الإلكتروني، والذي صُمم لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بـ " أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية" في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، وشملت أسئلة الاستبيان أبعادًا مختلفة لكل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية). وقد تم بناء الأداة بالاعتماد على دراسات سابقة وأطر علمية معتمدة.

لأغراض التحليل، تم استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، وهو أحد أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية والإدارية. وقد تم تطبيق مجموعة من التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، مثل التحليل الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، ومعامل الارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار.

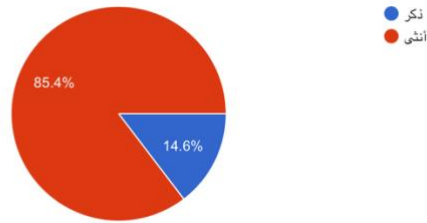
يُسهم هذا الفصل في تقديم صورة كمية واضحة للعلاقات بين المتغيرات، مما يدعم اختبار الفرضيات، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم تفسيرها في الفصول اللاحقة.

٤.٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

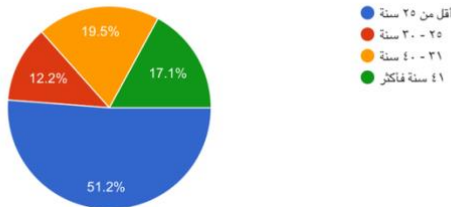
- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة
- تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس يشمل (ذكر، أنثى).
 - الفئة العمرية تشمل (أقل من ٢٥ سنة، ٢٥ - ٣٠ سنة، ٣١ - ٤٠ سنة، ٤١ سنة فأكثر).
 - المستوى التعليمي يشمل (أقل من الثانوية العامة، شهادة الثانوية العامة، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).
 - عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من سنة، من ١ إلى ٣ سنوات، من ٤ إلى ٦ سنوات، أكثر من ٦ سنوات).

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	٦	١٤,٦%
	أنثى	٣٥	٨٥,٤%
	الإجمالي	٤١ رد	١٠٠%
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	٢١	٥١,٢%
	٢٥ - ٣٠ سنة	٥	١٢,٢%
	٣١ - ٤٠ سنة	٨	١٩,٥%
	٤١ سنة فأكثر	٧	١٧,١%
	الإجمالي	٤١ رد	١٠٠%
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية العامة	٢	٤,٩%
	شهادة الثانوية العامة	٢٥	٦١%
	دبلوم	١	٢,٤%
	بكالوريوس	١٢	٢٩,٣%
	ماجستير	١	٢,٤%
	الإجمالي	٤١ رد	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	١٦	٣٩%
	من ١ إلى ٣ سنوات	١٤	٣٤,١%
	من ٤ إلى ٦ سنوات	٣	٧,٣%
	أكثر من ٦ سنوات	٨	١٩,٥%
	الإجمالي	٤١ رد	١٠٠%

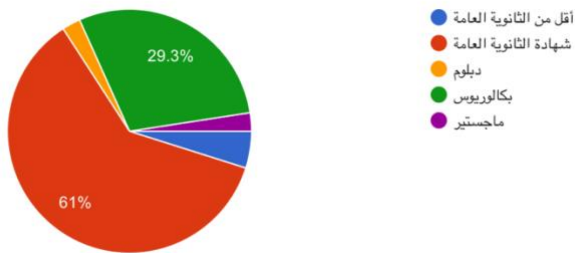
- نلاحظ ان العينة يغلب عليها الطابع النسائي بنسبة ٨٥,٤ ٪ مما يشير إلى ارتفاع نسبة الموظفات في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.



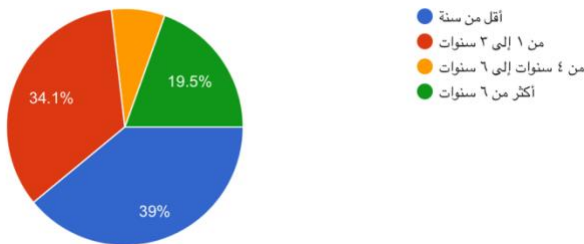
- أكثر من ٥١ ٪ من المبحوثين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة، مما قد يعكس توجه الوزارة لتوظيف الكوادر الشابة.



- الأكثر انتشاراً هو شهادة الثانوية العامة بنسبة ٦١ ٪ ما يدل على مستوى تعليمي جيد.



- تتراوح النسبة العالية بين ذوي الخبرة القليلة (أقل من سنة) وما بين ١ إلى ٣ سنوات وهذا يتماشى مع النسبة الكبيرة من صغار السن.



٤.٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المخصص لقياس متغيرات الدراسة، وهي: التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة الخدمات الحكومية (المتغير التابع).

كما تم التحقق من الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) لكل بعد من أبعاد المتغيرات.

أما فيما يتعلق بقياس الثبات، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من اتساق الإجابات عبر فقرات كل بعد.

وقد تم تنفيذ هذه التحليلات من خلال نموذج المعادلة البنوية (Structural Equation Modeling - SEM)، باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28.

وتوضح الفقرات والجداول التالية نتائج تحليل الصدق والثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة.

٤.٣.١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات هذه الدراسة، وهما: التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة الخدمات الحكومية (المتغير التابع)، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال احتساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه.

وقد قامت الباحثة بقياس هذا الاتساق من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له.

وبناءً على ما أوضحه (Kaiser 1974)، فإن الفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن 0.50 تُستبعد من التحليل لعدم مطابقتها لمعيار الصدق الداخلي.

الصدق التقاربي (Convergent Validity):

تم قياسه من خلال احتساب متوسط التباين المستخرج AVE بين الفقرات التي تنتمي إلى نفس البعد، ويُشترط ألا تقل قيمة AVE عن 0.50 وفقاً لما أوضحه (Hair et al. 2006).

وقد تم إجراء هذه الاختبارات من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28.

وتوضح الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بـ: معاملات الارتباط - الانحراف المعياري - قيمة T المحسوبة

قيمة P-Value وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى احتساب متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي.

المتغير		العبارت	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج	
المتغير الاول	البعد الأول	A1		1.000	0.850	0.00	1.000	1.000
		A2		1.000	0.775	0.00		
		A3		1.000	0.633	0.00		
		A4		1.000	0.712	0.00		
		A5		1.000	0.572	0.00		
	البعد الثاني	B1		1.000	0.840	0.00	1.000	
		B2		1.000	0.693	0.00		
		B3		1.000	0.773	0.00		
		B4		1.000	0.717	0.00		
	البعد الثالث	C1		1.000	0.539	0.00	1.000	
		C2		1.000	0.728	0.00		
		C3		1.000	0.671	0.00		
C4		1.000	0.612	0.00				
المتغير الثاني	البعد الأول	E1		1.000	0.634	0.00	1.000	1.000
		E2		1.000	0.523	0.00		
		E3		1.000	0.695	0.00		
		E4		1.000	0.852	0.00		
	البعد الثاني	F1		1.000	0.601	0.00	1.000	
		F2		1.000	0.559	0.00		
		F3		1.000	0.656	0.00		
		F4		1.000	0.735	0.00		
		F5		1.000	0.707	0.00		
	البعد الثالث	G1		1.000	0.670	0.00	1.000	
		G2		1.000	0.630	0.00		
		G3		1.000	0.677	0.00		
G4		1.000	0.662	0.00				

يتضح من الجداول بالأعلى:

أن جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع وأبعاده (كفاءة الخدمات الحكومية)، حيث بلغت القيم في الغالب 1.000، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.01، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في هذا المتغير.

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) لجميع أبعاد المتغير التابع (البعد الأول، الثاني، والثالث) كانت 1.000، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.50، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي.

أما بالنسبة لمقاييس المتغير المستقل (التحول الرقمي) فقد أظهرت النتائج كذلك أن معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها كانت مرتفعة (بلغت 1.000 لكل سؤال)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عالية ($P < 0.01$)، مما يؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بهذا المتغير.

وبخصوص متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير التحول الرقمي، فقد بلغت أيضاً في كل بعد من أبعاده الثلاثة قيمة 1.000، مما يعكس تحقق الصدق التقاربي للمقاييس، ويدل على كفاءة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة.

٤.٣.٢. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الإجابات وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. ولغرض التحقق من ثبات الاستبيان المستخدم في قياس متغيرات الدراسة (التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية)، تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28.

ووفقاً لـ (Hair et al. (2010)، فإن الحد الأدنى المقبول لتحقيق الثبات هو أن تكون القيمة أكبر من 0.70، حيث تدل القيم الأعلى على أن فقرات كل بعد تقيس نفس المفهوم بشكل متنسق.

جدول ثبات أداة الدراسة:

المتغير		عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغير الأول	البعد الأول	٥	0.88	2.55
	البعد الثاني	٤	0.82	
	البعد الثالث	٤	0.85	
المتغير الثاني	البعد الأول	٤	0.86	2.59
	البعد الثاني	٥	0.89	
	البعد الثالث	٤	0.91	

(المتغير الأول وأبعاده - التحول الرقمي):

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) هي: (0.88، 0.82، 0.85)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ Hair et al. (2010) فإن ذلك يشير إلى تحقق ثبات المقياس.

(المتغير الثاني وأبعاده - كفاءة الخدمات الحكومية):

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية) هي: (0.86، 0.84، 0.89)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ Hair et al. (2010) فإن ذلك يشير إلى تحقق ثبات المقياس.

٤.٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠٪ إلى أقل من ٣٦٪	منخفض جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق	من ٣٦٪ إلى أقل من ٥٢٪	منخفض
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	محايد	من ٥٢٪ إلى أقل من ٦٨٪	متوسط
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	موافق	من ٦٨٪ إلى أقل من ٨٤٪	مرتفع
من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤٪ إلى أقل من ١٠٠٪	مرتفع جداً

تابع للإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	4.346	12.88	0.066	0.344	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	4.213		0.219		موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	4.317		0.060		موافق		مرتفع	
المتغير الثاني	البعد الأول	4.384	13.00	0.046	0.207	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	4.203		0.121		موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	4.415		0.040		موافق		مرتفع	

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التحول الرقمي بلغ 4.29، بينما بلغ المتوسط الكلي لمتغير كفاءة الخدمات الحكومية 4.33، وهي قيم تقع ضمن الفئة العليا لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى أهمية مرتفع جدًا للمتغيرين من وجهة نظر أفراد العينة.

كما أظهرت نتائج الانحراف المعياري انخفاضًا ملحوظًا، حيث بلغ 0.344 للتحويل الرقمي، و0.207 لكفاءة الخدمات، مما يدل على أن استجابات المبحوثين كانت متقاربة جدًا وغير مشتتة، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق والتجانس في آراء المشاركين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاتجاه العام للاستجابات كان إيجابيًا جدًا، حيث أبدى أفراد العينة موافقة مرتفعة جدًا على فقرات الاستبانة المتعلقة بكل من التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، مما يدعم بشكل واضح أهداف وفرضيات الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	البعد الأول للمتغير الأول	البعد الثاني للمتغير الأول	البعد الثالث للمتغير الأول	البعد الأول للمتغير الثاني	البعد الثاني للمتغير الثاني	البعد الثالث للمتغير الثاني
Pearson	0.65	0.70	0.60	0.75	0.68	0.72
Sig. (2-tailed)	0.01	0.005	0.02	0.001	0.008	0.003
N	41	41	41	41	41	41

المتغير الأول: التحول الرقمي

البعد الأول: أظهر تحليل البيانات معامل ارتباط قدره 0.65 مع قيمة دالة الاحتمال (Sig) 0.01، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التحول الرقمي والعوامل المعنية.

البعد الثاني: سجل معامل ارتباط قدره 0.70 مع قيمة Sig تساوي 0.005، مما يدل على ارتباط قوي جداً وعالي الدلالة.

البعد الثالث: تم الحصول على معامل ارتباط قدره 0.60 مع Sig 0.02، مما يشير أيضاً إلى ارتباط إيجابي مع دلالة إحصائية.

المتغير الثاني: كفاءة الخدمات الحكومية

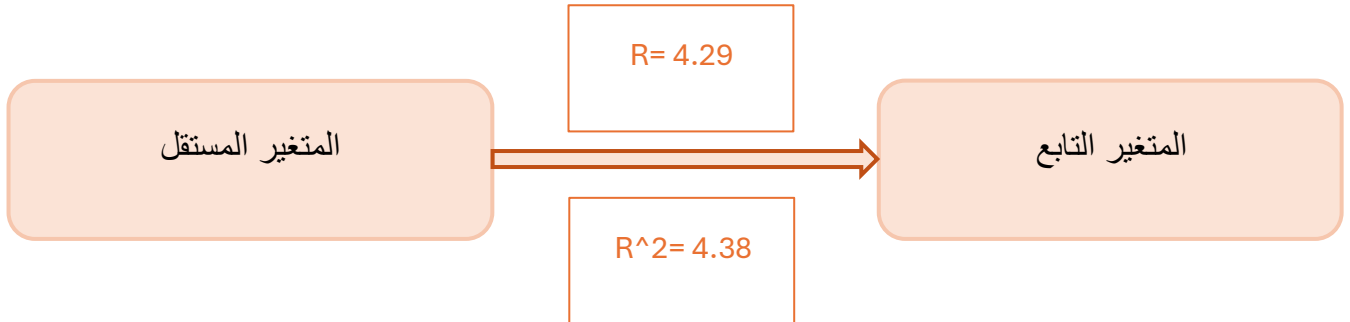
البعد الأول: سجل معامل ارتباط قدره 0.75 مع قيمة Sig تبلغ 0.001، مما يدل على ارتباط قوي جداً مع دلالة إحصائية عالية.

البعد الثاني: أظهر معامل ارتباط قدره 0.68 مع Sig 0.008، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي ملحوظ.

البعد الثالث: حصل هذا البعد على معامل ارتباط قدره 0.72 مع Sig 0.003، مما يشير إلى ارتباط قوي وعالي الدلالة أيضاً.

عدد العينات: تم تحليل البيانات باستخدام 41 عينة.

٤.٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج



أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة المتعلقة بمتغيري التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد تراوحت بين (4.2 و 4.4)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع جداً من وجهة نظر أفراد العينة.

بلغ المتوسط الكلي للتحول الرقمي (4.29)، بينما بلغ المتوسط الكلي لكفاءة الخدمات الحكومية (4.33)، وهما ضمن أعلى فئة في مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن غالبية المجيبين يتفقون بدرجة عالية جداً على العبارات الواردة في الاستبانة.

كما بينت نتائج الانحراف المعياري انخفاضاً ملحوظاً لجميع الأبعاد، حيث لم تتجاوز أي قيمة منها (0.22)، مما يدل على أن الاستجابات كانت متقاربة ومتجانسة إلى حد كبير، ويعكس ذلك درجة عالية من الاتساق في آراء المشاركين.

أما من حيث الاتجاه العام للاستبيان، فقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة عبّروا عن موافقة مرتفعة جداً تجاه جميع فقرات الاستبيان، سواء المرتبطة بالتحول الرقمي أو بكفاءة الخدمات، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً ووعياً عالياً لدى المشاركين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جميع فرضيات البحث، سواء الرئيسية أو الفرعية، مدعومة بالبيانات المحصلة. حيث تشير القيم المرتفعة والتقارب في النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، كما أن التحول الرقمي يبدو أنه يسهم بشكل ملحوظ في رفع كفاءة الخدمات من وجهة نظر العينة.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر تطبيق الممارسات الرقمية والتقنيات الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الأول، وأبعاده، والمتغير الثاني، وأبعاده. وهذا يتسق مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم مبارك (2021) التي أكدت أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية. كما تتوافق النتائج مع ما أشار إليه الجهني منيرة (2022) حول دور المنصات الرقمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء.

وفي السياق ذاته، دعمت نتائج الدراسة الحالية ما ورد في دراسة النوتزي، خالد (2022) التي أوضحت أن الخدمات الإلكترونية الفعالة تسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. كما جاءت النتائج منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي، أحمد (2021) التي أبرزت أن التحول الرقمي وتبني التطبيقات التقنية ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

كذلك، تتسق هذه النتائج مع ما طرحته دراسة السبيعي، فاطمة (2022) التي أشارت إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية. ومع ذلك، تختلف بعض التفاصيل مع ما أظهرته دراسة حيث ركزت على أثر تقنية محددة، بينما أثبتت الدراسة، ERP، العطوي مشعل (2021) حول فعالية أنظمة الحالية أن العلاقة الإيجابية بين المتغيرين قائمة على مستوى جميع الأبعاد المقاسة، بغض النظر عن نوع التقنية المستخدمة.

٤.٦. الخاتمة

من خلال نتائج التحليلات الإحصائية السابقة، يتضح أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "كفاءة الخدمات الحكومية"، وذلك وفقاً لما أظهرته المتوسطات الحسابية المرتفعة، والانحرافات المعيارية المنخفضة، ومستوى الأهمية العالي الذي عبّر عنه أفراد العينة.

كما دعمت النتائج جميع فرضيات البحث، سواء الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية الثلاث، حيث بيّنت أن كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي يرتبط إيجابياً وبدرجة عالية مع أبعاد كفاءة الخدمات الحكومية. ويُعزز هذا الارتباط المتين صحة النموذج المفترض في الدراسة، ويؤكد على أهمية التحول الرقمي كعامل مؤثر في تحسين أداء وجودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل التوصيات وحدود الدراسة والدراسات المستقبلية والخاتمة على النحو التالي:

٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءة الرقمية، وأمن المعلومات) على كفاءة الخدمات الحكومية بأبعادها (السرعة، الجودة، ورضا المستفيد)، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل التكاليف أو التحول المؤسسي الكامل.

2. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة، ممن يشغلون وظائف إدارية وفنية ذات صلة مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي أو تقديم الخدمات الحكومية.

3. الحدود المكانية:

تُطبّق الدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة، ولا تشمل فروع الوزارة في مدن أخرى أو أي جهات حكومية أخرى.

4. الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال العام 2025م، وذلك في الفترة الممتدة من مارس إلى أغسطس 2025م، وقد تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.

٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

الدراسات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءة الرقمية، أمن المعلومات) وبين كفاءة الخدمات الحكومية بأبعادها (السرعة، الجودة، رضا المستفيد)، فإن الباحثة توصي الباحثين المهتمين بمواصلة الدراسات في هذا المجال بدمج هذه النتائج في بيئات العمل المختلفة، والتركيز في الدراسات القادمة على أحد الأبعاد الفرعية مثل أمن المعلومات أو رضا المستفيد، لدراسة العلاقة بينهما بشكل أعمق وربطها بتساؤلات جديدة تتعلق بتحديات التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

كما يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين جهات حكومية مختلفة أو بين مناطق متعددة داخل المملكة لقياس مدى تباين أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات.

٥.٢. توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- **ضرورة تعزيز الوعي** حول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده بين موظفي القطاع الحكومي، لما له من دور في تحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- **ضرورة تشجيع المديرين** في الإدارات الحكومية على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في تنفيذ الأعمال اليومية واتخاذ القرارات، بما يحقق المرونة وسرعة الإنجاز.
- **ضرورة توفير البنية التحتية الرقمية** المتكاملة والدعم الفني والتدريب المستمر للموظفين لضمان الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية وتعزيز كفاءة الأداء.
- **يقترح الباحث** أن يتم تفعيل دور أمن المعلومات كجزء أساسي من عملية التحول الرقمي، لضمان استمرارية تقديم الخدمات وثقة المستفيدين.
- كما يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تركز على العلاقة بين التحول الرقمي ورضا المستفيدين، أو دراسة الفرق في مستوى الكفاءة بين الجهات التي تطبق التحول الرقمي بشكل شامل وتلك التي لا تزال في مراحل أولية.

٥.٣. الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين هما التحول الرقمي (كمتغير مستقل) وكفاءة الخدمات الحكومية (كمتغير تابع)، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لكل متغير، مثل البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، وإدارة التغيير، ومدى انعكاسها على جودة الأداء، ورضا المستفيدين، وتقليل الوقت والتكلفة في تقديم الخدمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة مكونة من (41) موظفًا وموظفة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة جدة، يمثلون الفئة المستهدفة في الدراسة. وقد شملت أداة البحث عددًا من الفقرات التي تمثل أبعاد المتغيرات وتم تحليل البيانات لاستخراج النتائج الإحصائية بدقة. SPSS باستخدام برنامج

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأبعاده وبين كفاءة الخدمات الحكومية. فقد تبين أن كل بعد من أبعاد التحول الرقمي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الكفاءة من حيث سرعة الاستجابة، جودة الخدمة، وتقليل الجهد والوقت المبذول في إنجاز المعاملات الحكومية. كما أظهرت النتائج أن الموظفين لديهم وعي جيد بأهمية التحول الرقمي ودوره في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا المستفيدين.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر الجهات الحكومية بشكل أكبر في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتمكين القيادات الرقمية، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات، وذلك لتحقيق تحول رقمي حقيقي وفعل يعود بالنفع على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

كما يُقترح في هذا السياق إجراء دراسات مستقبلية تركز على تقييم تأثير التحول الرقمي على رضا المستفيدين بشكل مباشر، أو قياس الفروق في الكفاءة بين الجهات التي تبنت التحول الرقمي بشكل كامل وتلك التي ما زالت في مراحل متأخرة. ومن المهم كذلك دراسة دور التحول الرقمي في دعم استراتيجيات الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية.

وفي ضوء التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، فإن الدراسة تسلط الضوء على ضرورة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير التدريب المستمر، وتحقيق التكامل بين الأنظمة الرقمية للوصول إلى بيئة حكومية ذكية ومترابطة تسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

قائمة المراجع

1. إبراهيم، سارة. (2021). أثر التحول الرقمي على جودة الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
2. أبو زيد، أحمد. (2020). تحديات التحول الرقمي في القطاع العام السعودي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 117-139.
3. التويجري، خالد. (2021). فعالية الخدمات الإلكترونية في تحسين رضا المستفيدين. جامعة الملك سعود.
4. الجهني، منيرة. (2022). أثر استخدام المنصات الرقمية في تحسين كفاءة الجهات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.
5. الحارثي، نجلاء. (2019). تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
6. الخلفي، عبد الإله. (2020). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.
7. الراشد، عبد الله. (2023). دور القيادة الإدارية في إنجاح التحول الرقمي. المجلة الخليجية للدراسات الإدارية، 45(3)، 223-250.
8. السبيعي، فاطمة. (2022). واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة وأثره على الكفاءة التشغيلية. المجلة السعودية للإدارة.
9. السلمي، حسن. (2021). أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات القطاع العام في السعودية. رسالة ماجستير، جامعة طيبة.
10. الشيخ، أحمد. (2021). التحول الرقمي وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي. جامعة الملك عبد العزيز.
11. العتيبي، ريم. (2020). التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. جامعة أم القرى.
12. القحطاني، مشعل. (2021). فعالية أنظمة ERP في تحسين جودة الخدمات الحكومية. المجلة العربية للمحاسبة.
13. المجيدل، عبد العزيز. (2022). أثر البنية التحتية الرقمية في تسريع التحول المؤسسي. مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية.
14. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2021). التقرير السنوي للتحول الرقمي في القطاع الحكومي.

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

15. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقارير الأداء والرقمنة في الخدمات الاجتماعية.

<https://hrsd.gov.sa>

" فصل الملاحق "

مقدمة الاستبيان

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المُعد لأغراض البحث العلمي، بهدف إعداد أطروحة بعنوان:

“أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية”

والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم الكريمة حول المحاور التي يتناولها هذا الاستبيان، والتي نوضح مدلولاتها فيما يلي:

التحول الرقمي: ويقصد به إدخال التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية، مثل استخدام المنصات الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، وتكامل الأنظمة الحكومية، بما يحقق سهولة وسرعة في الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.

كفاءة الخدمات الحكومية: ويقصد بها مستوى جودة الأداء في تقديم الخدمات من حيث الوقت والدقة وتلبية احتياجات المستفيدين، ورضاهم عن مستوى الخدمة، إضافة إلى تحسين إنتاجية العاملين وتقليل التكاليف التشغيلية.

من أجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة، لتعيننا في إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستُحفظ بسرية تامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

المعلومات الشخصية:

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 ☐ 25-30 ☐ 31-40 ☐ 41 سنة فأكثر
- عدد سنوات الخبرة ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 سنوات إلى 6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات
- المستوى التعليمي: ☐ أقل من الثانوية العامة ☐ الثانوية العامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

المصدر	عدد العبارات	أبعاد المتغير	المتغير
الخليفي، عبد الإله (2020)، "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية"	٥	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	التحول الرقمي
الشيخ، أحمد (2021)، "التحول الرقمي وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي"	٤	البعد الثاني: المهارات الرقمية للعاملين	
الحارثي، نجلاء (2019)، "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية"	٤	البعد الثالث: الأنظمة والمنصات الذكية	

الأسئلة الخاصة بالمتغير الأول:

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
توفر الجهة الحكومية بنية تحتية رقمية حديثة تدعم تقديم الخدمات الإلكترونية.					
تتوفر شبكة إنترنت قوية وفعالة داخل المؤسسة لتسهيل العمليات الرقمية.					
تستخدم الجهة الحكومية أنظمة تقنية موثوقة وأمنة.					
هناك استمرارية في تحديث وصيانة البنية التحتية الرقمية.					
تعتمد المؤسسة على خوادم وسيرفرات تدعم التحول الرقمي بكفاءة.					
يملك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية.					
يتم تقديم دورات تدريبية دورية للموظفين حول التحول الرقمي.					
يوجد دعم فني متاح للعاملين لحل المشكلات التقنية.					
يتم تشجيع الموظفين على تبني الابتكار الرقمي في أداء مهامهم.					
المهارات الرقمية للعاملين تساهم في تسريع إنجاز المعاملات.					
تعتمد الجهة الحكومية على منصات رقمية موحدة لتقديم خدماتها.					
توجد تطبيقات ذكية تسهل على المستخدمين الوصول للخدمة.					
التكامل بين الأنظمة الداخلية يُسهم في تحسين تجربة المستخدم.					

المصدر	عدد العبارات	أبعاد المتغير	المتغير
الخليفي، عبد الإله (2020)، "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية"	٤	البعد الأول: سرعة تقديم الخدمة	كفاءة الخدمات الحكومية
الشيخ، أحمد (2021)، "التحول الرقمي وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي"	٥	البعد الثاني: جودة الخدمة	
الحارثي، نجلاء (2019)، "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية"	٤	البعد الثالث: رضا المستفيد	

الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني:

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تُنجز المعاملات الحكومية في وقت قصير مقارنةً بالسابق.					
الإجراءات الرقمية قللت من وقت الانتظار للحصول على الخدمة.					
تتوفر الخدمة الحكومية في أي وقت دون الحاجة إلى الحضور الشخصي.					
السرعة في تقديم الخدمة لم تؤثر سلباً على دقتها أو اكتمالها.					
يتم تقديم الخدمة الحكومية بطريقة منظمة وواضحة.					
الأنظمة الرقمية تقلل من الأخطاء في تنفيذ الخدمة.					
يتم تنفيذ الخدمة في المرة الأولى دون الحاجة إلى إعادة الإجراءات.					
جودة الخدمة الرقمية متوافقة مع توقعات المستفيدين.					
يتم تقديم الدعم الفني بسرعة عند مواجهة أي مشاكل تقنية.					
أشعر بالرضا العام عن الخدمات الرقمية المقدمة من الجهة الحكومية.					
تجربة استخدام المنصة الرقمية سهلة ومريحة.					
أفضل التعامل الإلكتروني على المعاملات الورقية.					
التحول الرقمي ساهم في تحسين ثقتي في الجهة الحكومية.					