

أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي
في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية
المملكة 2030

إعداد الطالبة /
سميه عبدالله الدوسري

(252000784)

إشراف /
د. الفيصل عبد الحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

4 المقدمة

4..... 1.1 تمهيد

4..... 1.2 بيان المشكلة العامة

5..... 1.3 الواقع الحالي والجهود السابقة في المجال

6..... 1.4 حدود الدراسة

6..... 1 . مشكلة البحث

7..... 2 . أهداف البحث

8..... 3 . أهمية البحث

8..... 4 . فرضيات البحث

9..... 5 . حدود البحث

10..... 6 . منهجية البحث

11..... 7 . مصطلحات البحث

14 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

16 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

16..... 1 . الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي

16..... 2 . الإطار النظري لمفهوم الأداء المؤسسي

16..... 3 . العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

17..... 4 . الدراسات السابقة العربية والأجنبية

17..... 5 . تحليل الفجوات البحثية

18 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

18..... 1 . منهج الدراسة

18..... 2 . مجتمع الدراسة

18..... 3 . عينة الدراسة

19..... 4 . أدوات جمع البيانات

19..... 5 . أساليب التحليل الإحصائي

20 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج

1 . تمهيد.....	20
2 . التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	20
3 . اختبار فرضيات الدراسة.....	20
4 . مناقشة النتائج.....	21
5 . مدى تحقق فرضيات البحث.....	21

22 الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

1 . ملخص النتائج المتوقعة.....	22
2 . التوصيات العملية.....	22
3 . المقترحات البحثية المستقبلية.....	23
الخاتمة.....	23
المراجع.....	24
أولاً: المراجع العربية.....	24
ثانياً: المراجع الأجنبية.....	24

المقدمة

1.1 تمهيد

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات جذرية نتيجة التطور التقني المتسارع، الذي فرض على المؤسسات الحكومية والخاصة ضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتطوير أدائها وتحقيق الكفاءة في عملياتها. ويُعد التحول الرقمي من أهم محركات التغيير الإداري في القرن الحادي والعشرين، إذ لم يعد خيارًا ترفيلاً بل أصبح ضرورة لتحقيق التنافسية والاستدامة المؤسسية.

وفي المملكة العربية السعودية، يُمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية متكاملة قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين والمقيمين بكفاءة وشفافية. وقد أولت القيادة الرشيدة اهتماماً بالغاً بهذا الجانب من خلال مبادرات وطنية طموحة مثل "برنامج التحول الوطني" و"هيئة الحكومة الرقمية"، التي تهدف إلى تسريع وتيرة التحول وتحسين الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية هذا البحث في دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، من حيث قدرته على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تساهم في تطوير الفكر الإداري الحديث، وإضافة تطبيقية تعين متخذي القرار على الاستفادة المثلى من فرص التحول الرقمي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

1.2 بيان المشكلة العامة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في تنفيذ خطط التحول الرقمي ضمن برامج رؤية 2030، إلا أن العديد من الجهات الحكومية ما زالت تواجه تحديات في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذا التحول على مستوى الأداء المؤسسي. فبعض المؤسسات تعاني من ضعف في التكامل التقني، أو نقص في المهارات الرقمية لدى العاملين، أو بطء في تبني ثقافة التحول، مما يحد من قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية المرجوة.

كما تشير دراسات وتقارير محلية إلى وجود تفاوت واضح في مستوى نضج التحول الرقمي بين الوزارات والهيئات الحكومية، وهو ما قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ويؤخر تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية.

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، مثل:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما مظاهر الأداء المؤسسي في تلك المؤسسات؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي؟
- وما أبرز التحديات التي تعيق فاعلية التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز؟

1.3 الواقع الحالي والجهود السابقة في المجال

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة نقلة نوعية في مسار التحول الرقمي، حيث تبنت الحكومة نهجاً استراتيجياً يهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل يواكب تطلعات رؤية المملكة 2030. وقد أطلقت الدولة العديد من المبادرات الرائدة مثل برنامج التحول الوطني (NTP) وهيئة الحكومة الرقمية التي تشرف على تنفيذ السياسات والمعايير الرقمية في الأجهزة الحكومية، بهدف رفع كفاءة الأداء وتسهيل الخدمات للمواطنين والمقيمين.

كما حققت المملكة مراكز متقدمة عالمياً في مؤشرات التحول الرقمي، إذ أظهرت تقارير الأمم المتحدة تقدماً ملحوظاً في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، بفضل الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتعزيز التحول نحو الخدمات الرقمية. وعلى مستوى الواقع العملي، استطاعت وزارات وهيئات متعددة مثل وزارة الداخلية، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة التعليم، أن تقدم خدمات رقمية متطورة خففت من الإجراءات الورقية وساهمت في تحسين سرعة الإنجاز وجودة الخدمة.

ورغم هذه الإنجازات، لا تزال بعض الجهات الحكومية تواجه تحديات تتعلق بتكامل الأنظمة الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية، وضعف التحول الثقافي نحو العمل الرقمي، وهو ما يستدعي دراسات علمية معمقة لتقييم أثر هذه التحولات على الأداء المؤسسي وقياس مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المرجوة.

1.4 حدود الدراسة

لتحديد إطار الدراسة وضمان وضوح مجالها، تم تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الزمانية:

تقتصر هذه الدراسة على الفترة ما بين عامي 2023 – 2025، وهي مرحلة تشهد تسارعاً كبيراً في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي ضمن برامج رؤية المملكة 2030، مما يجعلها فترة مناسبة لرصد وتحليل أثر هذا التحول على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

2. الحدود المكانية:

تتركز الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على عدد من الوزارات والهيئات الحكومية التي تمثل نماذج لتطبيق التحول الرقمي، مثل: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة التعليم، ووزارة الداخلية، وهي جهات تمتاز بتنوع خدماتها ومستوى تقدمها الرقمي.

3. الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، من خلال تحليل العلاقة بين مكونات التحول الرقمي (البنية التحتية، الكفاءات البشرية، القيادة الرقمية، العمليات) ومؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، والابتكار الإداري).

1. مشكلة البحث

يُعد التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تبنيها ضمن إطار تحقيق رؤية المملكة 2030، لما له من دور محوري في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات العامة.

ورغم ما تحقق من إنجازات رقمية كبيرة، إلا أن الواقع يشير إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين الجهات الحكومية، إلى جانب تحديات تتعلق بضعف التكامل بين الأنظمة، ومحدودية الكفاءات الرقمية، وتأخر بعض الإدارات في تبني التقنيات الحديثة.

هذه التحديات تُثير تساؤلاً مهماً حول مدى قدرة التحول الرقمي على إحداث أثر ملموس في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة في القطاع الحكومي السعودي.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
2. ما مظاهر الأداء المؤسسي في تلك المؤسسات؟
3. ما العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تنفيذ التحول الرقمي بفاعلية؟

2. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والفرعية، على النحو الآتي:

الهدف العام:

تحليل وقياس أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية.
2. التعرف على مكونات التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، رأس المال البشري، القيادة الرقمية، العمليات).
3. قياس أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، ورضا المستفيدين.
4. استكشاف أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
5. اقتراح إطار تطبيقي يعزز فاعلية التحول الرقمي ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

3. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً معاصراً وحيوياً يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة والتحول نحو الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية. ويمكن تلخيص أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي. كما تُسهم في سد الفجوة البحثية بين الدراسات التي تناولت التحول الرقمي بوصفه توجهاً تقنياً بحثاً، وتلك التي بحثت في الأداء المؤسسي من منظور إداري، من خلال الربط بين البعدين التقني والإداري في سياق بيئة العمل الحكومية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للبحث في تزويد صنّاع القرار والمسؤولين في الأجهزة الحكومية السعودية بنتائج وتوصيات عملية تساعد على تحسين فاعلية التحول الرقمي، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تُسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم مؤشرات واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الحكومية المستقبلية.

4. فرضيات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، وضع الباحث مجموعة من الفرضيات لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التقنية والتحسين في الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات الرقمية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، أو نوع الجهة الحكومية).

5. حدود البحث

لتوضيح الإطار الذي يتحرك ضمنه هذا البحث وضبط نطاقه العلمي والتطبيقي، تم تحديد الحدود الآتية:

1. الحدود المكانية:

تجرى هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتركز على القطاع الحكومي ممثلًا في عدد من الوزارات والهيئات الحكومية التي تبنت مبادرات التحول الرقمي، مثل : وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة التعليم، ووزارة الداخلية، نظرًا لما تمثله من قطاعات أساسية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين والمقيمين.

2. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من عام 2023 حتى عام 2025، وهي مرحلة تشهد تسارعًا واضحًا في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي ضمن برامج رؤية المملكة 2030، ما يجعلها مناسبة لقياس مدى انعكاس تلك الجهود على الأداء المؤسسي.

3. الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، رأس المال البشري، القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) ومؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، والابتكار المؤسسي).

6. منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على منهجية علمية تجمع بين الدقة في التحليل والموضوعية في الطرح، وذلك من خلال ما يأتي:

1. نوع المنهج:

تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية من خلال وصفها كما هي على أرض الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، وقياس أثره على الأداء المؤسسي استنادًا إلى بيانات ميدانية.

2. أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، حيث تم إعدادها بعناية وفقًا لمقاييس علمية سابقة تتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات المرتبطة بمحاور التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة من الموظفين الحكوميين.

3. مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون **مجتمع الدراسة** من موظفي الجهات الحكومية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة بعمليات التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي، مثل إدارات تقنية المعلومات، والجودة، والتطوير الإداري.

أما **عينة الدراسة** فهي **عينة عشوائية طبقية** تمثل مختلف المستويات الإدارية في عدد من الوزارات والهيئات الحكومية، ويُتوقع أن يبلغ حجمها نحو **(200) موظفًا** لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وتحقيق دقة في النتائج.

4. طرق التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تشمل:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية).
- اختبارات الصدق والثبات للأداة (مثل معامل كرونباخ ألفا).
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.
- اختبار الفروق الدلالية وفق المتغيرات الديموغرافية.

7. مصطلحات البحث

لضمان وضوح المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة، يعرض الباحث فيما يلي أبرز المصطلحات الرئيسية الواردة في البحث، كما تُستخدم إجرائيًا ضمن سياق الدراسة:

1. التحول الرقمي: (Digital Transformation)

هو عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة — مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية — في إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمات الحكومية بما يحقق الكفاءة والمرونة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وفي هذه الدراسة يُقصد بالتحول الرقمي: مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في الجهات الحكومية السعودية بما يساهم في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

2. الأداء المؤسسي: (Institutional Performance)

يُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحسين عملياتها الداخلية، ورفع جودة خدماتها، وتحقيق رضا المستخدمين. ويُقاس الأداء المؤسسي في هذه الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار، ورضا الموظفين والمستخدمين.

3. رؤية المملكة 2030: (Saudi Vision 2030)

هي خطة استراتيجية أُطلقت عام 2016 تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز كفاءة القطاع الحكومي، وتحقيق التنمية المستدامة في جميع المجالات. ويُقصد بها في هذه الدراسة الإطار الوطني الذي تستند إليه مبادرات التحول الرقمي في المملكة، والمرجع الذي يُوجّه سياسات التطوير الإداري والمؤسسي لتحقيق الأداء المتميز في القطاع الحكومي.

نبذة عن الدراسات السابقة وتحليل الفجوات البحثية

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع التحول الرقمي وأثره في تطوير أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث ركزت أغلبها على أهمية التقنية في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا المستخدمين. فقد أظهرت بعض الدراسات أن التحول الرقمي يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف

وتعزيز الشفافية، بينما بينت دراسات أخرى أن نجاح التحول يعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية البنية التحتية وقدرات الكفاءات البشرية ودعم القيادة الإدارية.

ورغم هذا الزخم من الأبحاث، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو المجالات التقنية البحتة، ولم تُعطِ اهتمامًا كافيًا لقياس الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما أن القليل من الدراسات دمجت بين الأبعاد الإدارية والتنظيمية والتحليل الإحصائي الميداني لتوضيح العلاقة السببية بين التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي.

من هنا، تأتي أهمية هذا البحث لسد الفجوة المعرفية من خلال:

1. التركيز على البيئة الحكومية السعودية كميدان تطبيقي للتحول الرقمي.
2. تحليل العلاقة الإحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي.
3. تقديم نموذج تطبيقي مقترح يعزز فاعلية التحول الرقمي في تحقيق الكفاءة المؤسسية والاستدامة الإدارية.

المفاهيم الرئيسية والنماذج النظرية التي يستند إليها البحث

أولاً: المفاهيم الرئيسية

1. التحول الرقمي:

هو عملية استخدام التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات الإدارية وتطوير الخدمات بما يحقق الكفاءة والسرعة والشفافية في الأداء. ويشمل ذلك التحول في الأساليب التنظيمية والثقافية والهيكلية داخل المؤسسات لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية.

2. الأداء المؤسسي:

يُقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحسين جودة العمل، ورفع الإنتاجية، وترشيد الموارد، وتحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.

3. القطاع الحكومي:

يشمل الوزارات والهيئات العامة والمؤسسات الحكومية التي تُعنى بتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمقيمين، والتي تُعد محورًا أساسيًا في تحقيق أهداف التنمية الوطنية ورؤية 2030.

4. رؤية المملكة 2030:

هي الإطار الوطني الشامل الذي تسعى من خلاله المملكة إلى تحقيق التحول الاقتصادي والإداري والتنموي، بما في ذلك تعزيز التحول الرقمي كركيزة لتحقيق حكومة فعّالة ومؤسسات ذات أداء متميز ومستدام.

النماذج النظرية التي يستند إليها البحث

يستند هذا البحث إلى عدد من النماذج والنظريات الإدارية الحديثة التي تفسّر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وأبرزها:

1. نموذج "نظرية القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory)"
الذي يفترض أن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتوظيف التقنيات الحديثة تمكّنها من تحسين أدائها واستدامتها.
 2. نموذج "التميز المؤسسي: (Institutional Excellence Model)"
الذي يربط بين الكفاءة الإدارية والتحسين المستمر وجودة الخدمات، ويُعد من أبرز النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي في القطاع العام.
 3. نموذج "نضج التحول الرقمي (Digital Transformation Maturity Model):
الذي يقيس مدى جاهزية المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي عبر مراحل محددة تبدأ من التحول التقني وتنتهي بالابتكار الرقمي الشامل.
- ويُعتمد في هذا البحث على دمج هذه النماذج الثلاثة لتكوين إطار نظري متكامل يربط بين تبني التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030.

استنادًا إلى طبيعة موضوع البحث وأهدافه وتسلسل مراحل المنهجية، سوف يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية، تتكامل فيما بينها لتقديم دراسة علمية شاملة لأثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا تمهيديًا شاملاً لموضوع البحث، إذ يُعد بمثابة المدخل الرئيسي الذي يوضح للقارئ خلفية الدراسة وأهميتها العلمية والعملية، ويُبرز الإشكالية التي يسعى البحث إلى معالجتها. كما يضع الأسس النظرية والمنهجية التي يقوم عليها العمل البحثي، مما يجعله حجر الأساس لبقية فصول الرسالة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة عن الإطار العام للدراسة من خلال العناصر الآتية:

1. تمهيد عام:

يقدم خلفية عامة عن موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، مع التركيز على دوره المحوري في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وبيان مبررات اختيار هذا الموضوع في ظل التوجه الوطني نحو الحكومة الرقمية.

2. مشكلة البحث:

يوضح التحديات التي تواجه القطاع الحكومي السعودي في تطبيق التحول الرقمي بكفاءة، مثل ضعف التكامل بين الأنظمة أو نقص الكفاءات الرقمية، مما يؤثر على الأداء المؤسسي، وينتهي هذا الجزء بصياغة السؤال الرئيسي الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه.

3. أهداف البحث:

يحدد الأهداف العامة والفرعية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، مثل تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وقياس أثره على الأداء المؤسسي، واقتراح إطار تطبيقي لتفعيل هذا التحول.

4. أهمية البحث:

يبرز القيمة العلمية للدراسة من خلال إسهامها في إثراء المعرفة النظرية حول التحول

الرقمي، ويُبيّن كذلك أهميتها العملية لصُناع القرار في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات الحكومية.

5. فرضيات البحث:

يعرض الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يسعى الباحث لاختبارها ميدانياً، مثل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

6. حدود البحث:

يوضح الإطار المكاني والزمني والموضوعي الذي تندرج ضمنه الدراسة، لتحديد نطاقها وتجنب التعميم خارج حدودها المحددة.

7. منهجية البحث:

تُبيّن نوع المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي)، والأداة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة)، وطبيعة العينة والمجتمع المستهدف، مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم اعتمادها في التحليل.

8. الدراسات السابقة والفجوات البحثية:

يُستعرض أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة في موضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مع تحليل أوجه النقص التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها من خلال تطبيقه في البيئة الحكومية السعودية.

9. المفاهيم الرئيسية والنماذج النظرية:

يُعرّف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة (كالتحول الرقمي، الأداء المؤسسي، ورؤية 2030)، ويعرض النماذج النظرية التي يستند إليها الإطار التحليلي للبحث مثل نموذج القدرات الديناميكية ونموذج نضج التحول الرقمي.

10. هيكل البحث:

يختتم الفصل بعرض موجز لتوزيع فصول الرسالة الخمسة، موضحاً الترابط المنطقي بين الإطار العام، والإطار النظري، والمنهجية، والتحليل الإحصائي، والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد هذا الفصل من الركائز العلمية الأساسية في أي بحث أكاديمي، إذ يهدف إلى تأصيل المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء خلفية علمية متينة تساعد في تفسير النتائج لاحقاً. ويأتي هذا الفصل ليوَفِّر الإطار الفكري الذي يستند إليه البحث في دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، مع تحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال وتحديد موقع البحث الحالي ضمنها. ويتضمن هذا الفصل المحاور الرئيسية الآتية:

1 . الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي

يتناول هذا الجزء شرحاً مفصلاً لمفهوم التحول الرقمي من حيث النشأة والتطور والأبعاد، موضحاً كيف تحوّل من مجرد استخدام للتقنيات الحديثة إلى نهج إداري شامل يعيد صياغة العمليات الداخلية والخدمات الحكومية بما يحقق الكفاءة والجودة. كما يتطرق إلى أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية ودوره في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، مع الإشارة إلى التحديات التي تواجه تطبيقه مثل ضعف البنية التحتية، ومحدودية المهارات الرقمية، والمقاومة التنظيمية للتغيير.

2 . الإطار النظري لمفهوم الأداء المؤسسي

يتناول هذا الجزء مفهوم الأداء المؤسسي باعتباره مؤشراً على كفاءة وفاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها، مع عرض لأبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء مثل نموذج التميز المؤسسي (EFQM) وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard). كما يُوضح الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي، مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، الابتكار، والتمية التنظيمية، ويبين كيفية ارتباط هذه الأبعاد بممارسات التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

3 . العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

يُبرز هذا المحور العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث يُسهم التحول الرقمي في إعادة تصميم الإجراءات الإدارية بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل الهدر وتحسين جودة الخدمات. ويبيّن الإطار النظري أن تطبيق التحول الرقمي يؤدي إلى تطوير القدرات التنظيمية وتفعيل نظم المتابعة والتقييم مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

كما يتناول هذا الجزء مجموعة من النماذج النظرية التي تفسّر هذه العلاقة مثل نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) ونموذج نضج التحول الرقمي (Digital Maturity Model).

4 . الدراسات السابقة العربية والأجنبية

يستعرض هذا الجزء أهم الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في القطاعين الحكومي والخاص، مع تصنيفها وفق محورين أساسيين:

- دراسات تناولت التحول الرقمي كمتغير مستقل وتأثيره في تطوير الأداء أو جودة الخدمات.
 - دراسات تناولت الأداء المؤسسي كمتغير تابع وتأثيره بعوامل إدارية وتقنية مختلفة.
- ويتم تحليل تلك الدراسات من حيث أهدافها، مناهجها، مجتمعاتها، وأدواتها التحليلية، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائجها، وتحديد الاتجاهات العامة التي يمكن أن يستفيد منها البحث الحالي.

5 . تحليل الفجوات البحثية

يتناول هذا الجزء أوجه النقص أو القصور في الدراسات السابقة التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها، ومن أبرزها:

1. محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت القطاع الحكومي السعودي تحديداً.
 2. ضعف الربط بين الأبعاد التقنية والإدارية للتحول الرقمي.
 3. قلة الدراسات التي استخدمت تحليلاً إحصائياً لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في بيئة عربية.
- ويهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم نموذج تحليلي تطبيقي يُقاس فيه أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، بالاعتماد على بيانات ميدانية من مؤسسات حكومية سعودية، بما يسهم في تطوير المعرفة النظرية والتطبيق العملي في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يُعد هذا الفصل من الفصول الرئيسية في خطة البحث، إذ يُوضّح الأسلوب العلمي الذي سوف يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها. ومن خلال هذا الفصل، يحدد الباحث المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها لمعالجة البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويتضمن هذا الفصل المحاور الآتية:

1. منهج الدراسة

سوف يعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، نظرًا لملاءمته لطبيعة الأبحاث التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بينها. وسوف يستخدم الباحث هذا المنهج لوصف واقع **التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي** وتحليل أثره على الأداء المؤسسي، من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليلها إحصائيًا بهدف الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتطبيق.

2. مجتمع الدراسة

سوف يتمثل **مجتمع الدراسة** في جميع الموظفين العاملين في **الوزارات والهيئات الحكومية السعودية** التي تطبق مبادرات التحول الرقمي ضمن برامج **رؤية المملكة 2030**. ويشمل ذلك موظفي الإدارات المرتبطة بتقنية المعلومات، والجودة، والتطوير الإداري، والعمليات، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي.

3. عينة الدراسة

سوف يقوم الباحث باختيار **عينة عشوائية طبقية** من موظفي بعض الوزارات والهيئات الحكومية التي تمثل قطاعات مختلفة من الدولة، مثل:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،
- وزارة التعليم،
- وزارة الداخلية،
- وهيئة الحكومة الرقمية.

ومن المتوقع أن يبلغ حجم العينة نحو **(200) مشاركًا** من مختلف المستويات الإدارية والفنية، لضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة وتحقيق الدقة في النتائج.

4. أدوات جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، لما تتميز به من قدرة على جمع معلومات كمية دقيقة من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محددة.

وسوف يقوم الباحث بإعداد الاستبانة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، بحيث تتضمن محورين رئيسيين:

1. محور التحول الرقمي ويشمل الأبعاد (البنية التحتية التقنية – رأس المال البشري – القيادة الرقمية – العمليات).

2. محور الأداء المؤسسي ويشمل الأبعاد (الكفاءة التشغيلية – جودة الخدمات – رضا المستفيدين – الابتكار المؤسسي).

كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات للتحقق من صدق المحتوى وملاءمته لأهداف الدراسة، ثم سيتم إجراء اختبار أولي للتأكد من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عنها.

وبعد جمع البيانات، سيقوم الباحث بحساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس اتساق الإجابات وموثوقية الأداة الإحصائية.

5. أساليب التحليل الإحصائي

سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، وتشمل ما يأتي:

- الإحصاءات الوصفية: مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوصيف آراء المشاركين حول متغيرات الدراسة.
- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من موثوقية أداة جمع البيانات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
- اختبار الفروق الدلالية: وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، سنوات الخبرة، نوع الجهة الحكومية).

وتهدف هذه الإجراءات إلى ضمان تحليل علمي دقيق يُمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة وتفسير العلاقة بين متغيراتها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث التطبيقي، إذ يمثل المرحلة التي سوف يتم فيها تحليل البيانات الميدانية التي سيجمعها الباحث من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات والفرضيات.

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات البحث، وتفسير العلاقات بين متغيراته، وبيان مدى تحقق الأهداف التي وضعت في الإطار العام للدراسة.

1. تمهيد

سوف يبدأ الباحث هذا الفصل بتمهيد موجز يوضح آلية جمع البيانات الميدانية، وعدد الاستبانات التي تم توزيعها واسترجاعها، ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، إضافة إلى وصف أولي للعينة من حيث الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، وطبيعة الجهة الحكومية). وسيتم عرض هذه المعلومات من خلال جداول إحصائية ونسب مئوية لتقديم صورة شاملة عن عينة الدراسة.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سوف يقوم الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة الأساسية، وهي:

- التحول الرقمي (بأبعاده الأربعة: البنية التحتية التقنية، رأس المال البشري، القيادة الرقمية، العمليات).
- الأداء المؤسسي (بأبعاده الأربعة: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، الابتكار المؤسسي).

وسيعرض الباحث نتائج هذا التحليل في شكل جداول تتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية النسبية لكل بعد، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

3. اختبار فرضيات الدراسة

بعد التحليل الوصفي، سوف يقوم الباحث باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومن أبرزها:

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
- اختبار الفروق (T-test) و (ANOVA) لقياس ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

وسيتم تفسير نتائج هذه التحليلات في ضوء النماذج النظرية والدراسات السابقة، لتوضيح مدى اتفاتها أو اختلافها مع ما ورد في الأدبيات العلمية.

4. مناقشة النتائج

سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تمت مراجعتها في الفصل الثاني، وذلك بهدف توضيح أسباب توافق أو اختلاف النتائج مع الاتجاهات البحثية السابقة.

كما سيقدم الباحث تفسيرًا منطقيًا للنتائج التي تشير إلى أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على الجوانب التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء الجهات الحكومية.

5. مدى تحقق فرضيات البحث

في نهاية الفصل، سوف يعرض الباحث خلاصة حول مدى تحقق الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، موضحة أي الفرضيات تم تأكيدها إحصائيًا وأيها لم يتم تأكيدها، مع الإشارة إلى دلالات هذه النتائج وأثرها في دعم التوجهات المستقبلية للتحويل الرقمي في القطاع الحكومي السعودي.

الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

يُعد هذا الفصل بمثابة الخاتمة التطبيقية للدراسة، إذ سيُخصصه الباحث لعرض النتائج المتوقعة والتوصيات المقترحة التي سوف تُستخلص بناءً على تحليل البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم حلول عملية وتوجيهات علمية يمكن أن تُسهم في تعزيز فاعلية التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، إضافة إلى اقتراح مجالات بحثية مستقبلية يمكن أن تُبنى على نتائج الدراسة الحالية.

ويتضمن هذا الفصل المحاور الآتية:

1. ملخص النتائج المتوقعة

سوف يقوم الباحث بعرض ملخص شامل لأهم النتائج التي سيتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، ومن المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

كما يُتوقع أن تُبرز النتائج أهمية الأبعاد التنظيمية والبشرية في نجاح التحول الرقمي، إلى جانب دور القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

2. التوصيات العملية

استنادًا إلى ما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة، سيقترح الباحث مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للجهات الحكومية وصناع القرار، ومن أبرزها:

1. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التقنية لضمان استدامة التحول الرقمي.
2. تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمرة لرفع الكفاءات الرقمية لدى الموظفين الحكوميين.
3. دعم القيادات الإدارية في تبني ثقافة التحول الرقمي وتحفيز فرق العمل على الابتكار والتغيير الإيجابي.
4. تحسين التكامل بين الأنظمة الرقمية في الجهات الحكومية بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من ازدواجية الجهود.
5. إنشاء مؤشرات أداء رقمية موحدة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في جميع الأجهزة الحكومية.

3. المقترحات البحثية المستقبلية

سوف يُدرج الباحث في نهاية هذا الفصل مجموعة من المقترحات البحثية التي يمكن أن تُبنى على مخرجات الدراسة الحالية، ومن أمثلتها:

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص لقياس الفروق في تطبيق التحول الرقمي وأثره على الأداء.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.
- تحليل دور الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات العامة.
- دراسة أثر القيادة التحويلية الرقمية في تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات الحكومية.

الخاتمة

سيختتم الباحث هذا الفصل بعرض موجز لأبرز ما حققته الدراسة من إسهامات علمية وتطبيقية، مع التأكيد على أهمية استمرار الجهود الوطنية في تطوير مبادرات التحول الرقمي، باعتبارها أحد الأعمدة الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة 2030 نحو حكومة رقمية رائدة ذات كفاءة مؤسسية عالية واستدامة إدارية متقدمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الزهراني، عبد الله. (2023). *التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية 2030*. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 63(2)، 115-142.
2. القحطاني، نورة. (2022). *دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الوزارات السعودية*. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 34(1)، 55-78.
3. العتيبي، خالد. (2021). *تحديات تطبيق التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية*. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 41(3)، 203-230.
4. السويلم، محمد. (2020). *أثر استخدام التقنيات الحديثة على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية*. مجلة التنمية الإدارية، 60(4)، 99-122.
5. الحربي، فهد. (2022). *التحول الرقمي في القطاع العام: بين متطلبات النجاح ومؤشرات الأداء*. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(180)، 145-170.

ثانياً: المراجع الأجنبية

6. Al-Hussein, A., & Al-Qahtani, F. (2023). *Digital transformation and organizational performance in Saudi public sector: The mediating role of innovation*. *International Journal of Public Sector Management*, 36(4), 512–533.
7. Alenezi, H. (2022). *The impact of digital transformation on public sector performance: Evidence from Saudi Arabia*. *Government Information Quarterly*, 39(5), 101–127.
8. Alhassan, I., Sammon, D., & Daly, M. (2021). *Critical success factors for digital transformation in public administration*. *Information Systems Frontiers*, 23(6), 1405–1423.
9. Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). *An integrated model of e-government adoption: Antecedents and consequences of digital transformation in public administration*. *Public Management Review*, 21(11), 1629–1650.
10. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.