

أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية
في المملكة العربية السعودية

إعداد

أميرة الحربي

إشراف

أ.د فايز الجراد

أ.د الفیصل عبدالحمید

العام الدراسي

1446هـ - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والمسخي، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصحة بمدينة الرياض وقد تم اختيار عينة من الموظفين العاملين بوزارة الصحة والبالغ عددهم (52)، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. استخدام التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يساهم بدرجة كبيرة جداً في زيادة أداء المؤسسات الحكومية بعد تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين بوزن نسبي (88.0%).
2. تحسين الخدمات الحكومية، بل يشكل أيضاً عنصراً أساسياً في تعزيز البيئة الاستثمارية وتحقيق أهداف رؤية 2030 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.69).
3. توفر بيانات موثوقة تعكس الأداء الحقيقي، مما يساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة أي جوانب ضعف بشكل أسرع وأكثر كفاءة في محور أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ومستوى استجابة (أوافق).

وبناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1. الاستفادة من مميزات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في جودة أداء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
2. الاستفادة من مميزات الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين بسهولة وسرعة
3. ضرورة تدريب الموظفين على مستجدات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية مما يساعد في زيادة إنتاجية الموظفين.
4. الاستفادة من مميزات أدوات الإدارة الإلكترونية في تنمية مهارات الموظفين بالمؤسسات الحكومية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس الموضوعات
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
2	● المقدمة
3	● مشكلة الدراسة
4	● تساؤلات الدراسة
4	● أهداف الدراسة
5	● أهمية الدراسة
5	● مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
8	المبحث الأول: التحول الرقمي
16	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية
27	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
31	تمهيد
31	منهج الدراسة
31	مجتمع الدراسة
31	أداة الدراسة
34	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها	
36	تمهيد
36	النتائج الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
40	نتائج السؤال الأول
42	نتائج السؤال الثاني
44	نتائج السؤال الثالث
الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	
47	تمهيد
47	أولاً: نتائج الدراسة
48	ثانياً: التوصيات
48	ثالثاً: المقترحات
49	قائمة المراجع

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	تصنيف مقياس ليكرت الخماسي	31
2	معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول	33
3	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	34
4	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير النوع	36
5	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير العمر	37
6	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة	38
7	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي	39
8	استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	40
9	استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حسب متوسطات الموافقة	42
10	استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حسب متوسطات الموافقة	44

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	م
36	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير النوع	1
37	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير العمر	2
38	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة	3
39	التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي	4

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

أصبح التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية أو من التوجهات العالمية المعاصرة، والتي يجب السير نحوها من أجل مزيد من السرعة في انجاز المهام والمعاملات، ومن أجل توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف، ومن أجل تحقيق كفاءة وفاعلية أكثر في كل المهام والأعمال المطلوب إنجازها وهذا التحول الرقمي هو من دعائم تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية، لما يقدمه من نظم وإجراءات تكنولوجية تسهل ممارسة هذا النمط الإداري الحديث نسبيا والإدارة الإلكترونية تعكس البعد الحضاري الذي نعيشه، وكيفية تطويع المنظومة الإلكترونية لخدمة المهام الإدارية؛ فلقد أصبح العالم الافتراضي الرقمي مُتداخلاً في كل شيء، وينبغي الاستفادة من ذلك في سبيل تحقيق انطلاقة في الشركات والمؤسسات ولقد سبقتنا كثير من الدول في هذا المجال، وينبغي علينا التحرك لملاحقة هذه الدول المتقدمة، ولن يتسنى لنا ذلك إلا من خلال الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية والإرادة واجراء البحوث العلمية والتطبيق وإزالة العوائق والتغلب على السليبيات (أبو النصر، 2023م، ص55)

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى الممارسات الحديثة نسبيا المطروحة على الساحة الإدارية، والتي تسعى كثير من الشركات والمؤسسات والمنظمات وأجهزة الحكومة المختلفة لتبنيها وتطبيقها. ومن أسباب دواعي التحول للإدارة الإلكترونية على سبيل المثال هو الرغبة في تحسين أداء المنظمات، والتواصل السريع مع العملاء والمستهلكين والموردين، وتقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية، وتوفير الوقت والجهد وخاصة في حالة بعد الأماكن، وتطبيق ثقافة الإدارة بلا أوراق وفي ظل ما يواجهه العالم من الحين إلى الآخر من أزمات وجوائح تضطر كثير من المنظمات إلى الغلق بشكل جزئي، والتركيز على العمل عن بعد، والتواصل الرقمي وتطبيق أو ممارسة الإدارة الإلكترونية. مثلما حدث في أثناء جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) التي أجبرت كثير من المنظمات ومؤسسات الدولة الغلق بشكل جزئي. فعلى سبيل المثال تم إغلاق المؤسسات التعليمية من دور حضانة ومدارس ومعاهد وجامعات بشكل كامل، واستخدام

التعليم عن بعد لسد الفجوة التعليمية التي نتجت عن هذه الأزمة كل ذلك أكد على ضرورة الإسراع في تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها فوائد عديدة في الظروف العادية والظروف الطارئة الحرجة (سقاط، 2024م، ص30).

مشكلة الدراسة:

في عصرنا الحالي أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية في ظل التطورات السريعة على الساحة الدولية، وتسعى أغلب المنظمات سواء في القطاعين العام والخاص إلى تبني التحول الرقمي كاستراتيجية أساسية لما يقدمه من مزايا متعددة سواء للعملاء أو للمنظمات نفسها، يسهم التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين، من خلال استخدام التطبيقات والبرامج التي تساعد على إنجاز المهام بكفاءة ودون التقيد بمكان أو وقت محدد، وتسعى كافة المنظمات وفقاً لطبيعة عملها إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية الحديثة، بما في ذلك منظمات الاتصالات، بغية تحسين العمليات الداخلية وتسريع المهام، ويتم ذلك عن طريق تحسين القدرات الوظيفية للموظفين وجعل أدائهم متوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، ولأن الموظفين يلعبون دوراً محورياً في دفع التغيير التنظيمي فإن نجاح التحول الرقمي يعتمد إلى حد كبير على قدرتهم على تحقيق تلك الأهداف، حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الحيوي في هذا التحول، فهي المسؤولة عن استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وهذا يسهم في تحقيق أهداف المنظمة في بيئة تنافسية متغيرة (بن عريمة، 2024م).

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى الممارسات الحديثة المطروحة على الساحة الإدارية التي تسعى كثير من المنظمات بما فيها الحكومية لتبنيها وتطبيقها والتباهي بها أمام منافسيها، والتحول للأساليب الإلكترونية الحديثة من خلال تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة:

1. ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية؟

2. ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية؟

3. ما هي معوقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في التعرف على أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين

العاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية

1. التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية.

2. بيان أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية.

3. التعرف معوقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها من خلال بيان الجانب الفكري للتحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وإبراز أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ما تدرس العلاقة بين المتغيرات المدروسة من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة تشمل جميع الموظفين العاملين فيها. لذلك، من المهم معرفة أثر التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ووعيتها بالدور الذي تلعبه التكنولوجيا المتقدمة واستخداماتها في تعزيز الأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم التحويل الرقمي:

عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة (أبو النصر، 2023م).

ويعرفه (ختام، 2022م) بأنه السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة والمصلحة والمستفيدين.

وتعرفه الباحثة بأنه هو عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هو الانتقال من إنجاز المعاملات، وتقديم الخدمات من الطرق التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني؛ من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد (العنزي، 2019م). ويعرفها الزغبى (2015م) بأنها إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيًا لإنجاز معاملاتهم مما يسبب إهدارًا للوقت والجهد والطاقات.

وتعرفها الباحثة بأنها: عملية تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: التحول الرقمي
- المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التحول الرقمي:

مفهوم التحول الرقمي:

هو التغيير المرتبط بتطبيق تكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب والاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل ابتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة. (بدر، 2020م)

ويعرفه (عباس، 2020م) بأنه تغيير يستهدف كل المؤسسات وكل الأنشطة، حيث يعمل على تغيير نموذج العمل وإجراءات العمل والمبنية على إعادة هيكلة المؤسسات والخدمات من أجل الوصول الى تبسيط إجراءات العمل، تسهيل الخدمات وتشغيلها، تحسين تجربة المستخدم طالب الخدمة.

فوائد وأهمية التحول الرقمي:

من فوائد التحول الرقمي أكدت دراسة بدر بوخلوف (2020) على أن التحول الرقمي يساعد على الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع وتقديم أفضل السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبأقل تكلفة ممكنة عبر الشبكة الالكترونية وتوضح أهمية التحول الرقمي في جميع مجالات الحياة. فعلى سبيل المثال في المجال الصحي بصفة خاصة في مواجهة جائحة كورونا كإحدى الأزمات الصحية العالمية التي تأثرت بها دول العالم، ساهم التحول الرقمي في التعامل مع هذه الجائحة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حصر حالات المرض والشفاء والموت، وفي تنمية وعي المجتمع وتنقيفه بأساليب الوقاية والعلاج من هذا الفيروس، وتخفيف أفراد على التعاون في مواجهته واعتمدت كثير من المؤسسات الطبية على سبيل المثال على الخدمات الرقمية والتكنولوجية مثل: تحليل نتائج الدم والإشاعة وتقديم الاستشارات والمعلومات والبيانات المطلوبة حول الأمراض وكيفية الوقاية منها وإجراء فحص وتشخيص

لبعض الأعراض الجسدية والنفسية والاجتماعية التي يعاني منها المرضى والمخالطين لهم هذا ويمكن توضيح بعض الفوائد المترتبة على التحول الرقمي للمحتوى المعلوماتي والمعرفي في الآتي:

1. الاحتفاظ والحفظ من العوامل الجوية والتقدم والضياع والتلف وما إلى ذلك.
2. سهولة التعامل مع ما تم رقمته من استرجاع وبحث وسرعة الوصول والاتاحة الانية ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أى مكان وزمان.
3. امكانيات إظهار التفاصيل والتصغير والتكبير والنسخ والطباعة وفق الصلاحيات التي تعد من قبل مالكي المحتوى.
4. التوفير في أماكن التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية مع امكانيات حمل كميات كبيرة من الوثائق الرقمية في الجيب (المجدوب، 2019م).

متطلبات التحول الرقمي:

لا يمكن أن تكون استراتيجية الرقمنة تدريجية، تتخذ الشركات الكبرى خطوات كبيرة لإعادة اختراع نفسها من أجل البيئة الرقمية، يوازن القادة أولوياتهم الاستراتيجية بين رقمته أعمالهم الأساسية وخلق نماذج أعمال رقمية مبتكرة، بما في ذلك النماذج المبنية على منصات رقمية كما أنها تزيد من سرعة إعداد الإستراتيجية، بدءًا من التخطيط السنوي القديم إلى عملية مستمرة تساعدهم على الاستجابة بسرعة أكبر للتطورات الجديدة تتجه غالبية المؤسسات نحو عملية الرقمنة في الوقت الحاضر بسبب فوائدها، بشكل أساسي جعل انتشار تقنيات الكمبيوتر والهاتف المحمول من الضروري للأعمال التجارية أن تصبح رقمية في حين أن بعض المؤسسات قادرة على تحويل السلع والخدمات إلى شكل رقمي، إلا أن بعضها لا يزال غارقا في تحديات عمليات التنفيذ (علي، 2016م)

بشكل عام تفوق الفوائد التي تأتي مع التحول الرقمي التحديات، لذلك فإن التغلب على التحديات أمر بالغ الأهمية، تتوافق المؤسسات الناجحة مع القوى العاملة لديها مع أولوياتها الرقمية وتكرس مجهودًا إضافيًا للتوظيف والتدريب المستدام لكل فئات العاملين في

المنظمة ولتلبية الطلب المتزايد على منتجات التكنولوجيا والعوامل التمكينية للأعمال، تضيف المؤسسات أخصائيين رقميين مع مجموعات مهارات أعمق وأوسع نطاقا وفريقهم مع زملائهم من مجالات العمل القياسية. كما أنهم يقومون بزيادة مهارات الموظفين الحاليين، على سبيل المثال تقدم أكاديميات التحليلات تدريبات مخصصة لجميع العاملين من المديرين التنفيذيين إلى المدربين في الخطوط الأمامية (سقاط، 2024م)

إن وجود بيئة عمل رقمية يزيد الإنتاجية ويسمح للموظفين بالتكيف بسهولة مع أي تغييرات تكنولوجية داخل المؤسسة تطور الثقافة الرقمية إبداعات الموظفين وبالتالي تؤدي إلى الابتكار فيما يتعلق بتحسين مجموعة المهارات، تشجع البيئة الرقمية التعلم المستمر بين الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحافظ على تحفيز الموظفين ورشاقته في جميع الأوقات مع استمرار المنظمات في تبني تقنيات جديدة، سيطلب من الموظفين تحديث مهاراتهم من أجل تلبية البيئة التكنولوجية المتغيرة في هذا الصدد سيتم رفع معارف ومهارات الموظفين من خلال مجموعة المهارات المتزايدة لموظفي المؤسسة، فإنها تخلق مرونة وتواصل أفضل بين جميع الإدارات في المؤسسة، علاوة على ذلك يتم تحسين جودة العمل باستمرار ورفع الكفاءة للوصول إلى معايير الجودة الكلية في مخرجات أعمال المنظمة داخلياً وخارجياً لتكون قادرة على الاستمرارية والتميز والتنمية المستدامة، كما يتطلب التحول الرقمي ان تتوفر عدة حاجيات ضرورية والبنية الأساسية التي تشكل هذا التحول والمتمثلة في الظروف التي تنشأ عن المزاجية بين شبكات الاتصالات الرقمية والحاسبات الآلية (كريم، 2008، ص 16).

والتي يمكن أن نستعرضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالتالي:

الشبكات الرقمية

تعني الشبكة عموماً مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات تكنولوجية أو اجتماعية أما الشبكة الرقمية نجدها تتمثل في شبكات الاتصال بين

الأجهزة الرقمية ويجي على رأسها الحاسب الآلي، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، ويوجد نوعان من شبكات الاتصال هما:

- **شبكة محلية:** وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والماسحات الضوئية وغيرها.
- **شبكة واسعة النطاق:** وهي شبكة توفر إمكانية التعامل والاتصال بين كافة محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكنها تغطية مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في كافة أنحاء العالم (العنزي، 2022م).

الحاسبات الآلية:

أثبتت التحولات الرقمية ان فكرة عمليات الاتصال لم تعد تقليدية والتي تحتم وتقتضي وجود شخص مرسل ومرسل اليه ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل وانما أصبح الأمر يرتبط بحوار الآلة مع الانسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي، وما زاد من هذا التفاعل هو التطور الذي لحق بأنظمة الحاسب الآلي وبرمجياته القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة المعالجة البيانات إلى كونها آلة لمعالجة المعلومات ، ثم إلى آلة لمعالجة المعارف، بحيث أصبح الحاسب الآلي يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي والتي تجعله قادرا على الاستنساخ واستخلاص الاحكام مما يفسر برمجيات والأنظمة التي تسمى عبارة النظم الخبيرة وسميت بهذا الاسم لأنه لديها المقدرة على القراءة والسمع والرؤية وكذلك التمييز بين المسافات والاشكال وكذلك تستطيع الفهم والتحليل، وحل المسائل وتتخذ القرارات وتبرهم النظريات وكذلك تؤلف الاشكال والنصوص، ويواصل علم الحاسوب في تقدمه لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى نجد اليوم الآلاف من النظم الرقمية والتي تستخدم يوميا في عدة مجالات (المفيز، 2023م).

أهمية التحول الرقمي

تعود أهمية التحول الرقمي في أنه يسهم في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية أخرى، ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية ايضاً، بينما تمثل التقنية جانب العامل المساعد في كل هذه الجوانب (شعبان، 2021، ص 9).

ومن الناحية العملية، يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، إحدى أهم العوامل الرئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال (عمر، 2019، ص 5-8).

آثار التحول الرقمي على الأداء الحكومي:

1. أصبح أساساً في أتمتة العمليات والإجراءات مما يعزز كفاءة التشغيل ويقلل من تكاليف المعاملات.
2. التحول الرقمي يطلق فرصاً جديدة لنمو وازدهار مجالات جديدة للمشروعات التجارية مما يساهم في خلق أنواع جديدة من الوظائف.
3. يعزز قدرة الحكومة على تقديم الخدمات العامة وتوفيره للمواطنين بجودة أعلى وقدرة أكبر على وصول الخدمات للمواطن.
4. أنتج التحول الرقمي انعكاساً على العلاقات الإنسانية والسلوكيات الفردية من خلال تسهيل الاتصالات والمشاركة المجتمعية.
5. تساعد التقنيات الرقمية على تحسين فرص التواصل مع المواطنين بشأن أنشطة الحكومة.
6. يساهم التحول الرقمي في تحسين الإدارة داخل المنظمات الحكومية من خلال الاسهام في الرقابة على العمل والعاملين والتأكد من درجة انتظام العمل (القحطاني، 2023م)

أهداف التحول الرقمي

هناك العديد من الأهداف التي سعت إليها المنظمات المختلفة لتحقيقها عبر

التحول الرقمي (Ebook) ، ويمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

أ- أهداف التحول الرقمي في قطاعات الأعمال:

1. مراعاة تطلعات العملاء

تحقيق تطلعات العملاء وتفضيلاتهم، عبر التفاعل المباشر مع العلامات التجارية للمنتجات، التي يتم عرضها، وبيعها عبر الشركة التي تحولت رقمياً.

2. تجنب مخاطر الأزمات

حيث ان التعامل مع الأزمات الطارئة بما يحقق الحفاظ على الاستقرار، وحماية الشركات من المخاطر، حيث انجهدت العديد من الشركات إلى تحديث اجراءات التحول الرقمي بشكل أكبر عما هو ذي قبل، بدافع تفادي تداعيات أزمة كوفيد 19. (القحطاني، 2023م)

3. التمكين المعرفي

اتاحة الفرصة للمهندسين، والعاملين في الشركة من التعلم السريع، والابتكار، وتفعيل قدرات الخدمات الذاتية، وتطبيق عمليات البرمجة، وانشاء التطبيقات الهامة التي تعمل على تحسين أداء الشركة، واتاحة المعرفة للعاملين بها.

4. التسويق عن بعد

تحقيق ميزة العمل عن بعد، خاصة في مجالات التسويق، والبيع، وتمويل وعرض المنتجات من خلال المنصات، والفيديوهات، بما يحقق انتشار، وترويج فكرة المنتجات بشكل أسهل، وأكثر ابتكاراً.

5. وصول الخدمات للعميل

وصول العميل إلى المنتج الذي يريده بسرعة فائقة، حيث يمكن للعميل التعامل مع الشركة عن بعد، اختيار أنسب المنتجات التي يتطلع إليها.

6. الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية بين الشركات، من خلال إتاحة معلومات المنتجات للعملاء، وهو ما يؤدي إلى مفاضلة العميل بين أكثر من شركة.

7. خفض التكاليف

خفض التكاليف وهي ميزة تتيحها عمليات التحول الرقمي بشكل كبير، خاصة وأن العمل في الشركات بالشكل التقليدي يحمل الشركات تكاليف كثيرة، مثل استهلاك الكهرباء مثلاً، ولكن التحول الرقمي، خاصة في الفترة الحالية أتاح سهولة (القحطاني، 2023م)

أهداف التحول الرقمي في القطاع الحكومي:

1. تعزيز الشفافية والنزاهة

حيث يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتحقيق رضا المواطن، عبر وصول الخدمات إليه دون أن يكون هناك تدخل بشري مباشر مما يقلل من الحصول على الخدمات مقابل دفع الرشاوي، وقد أطلقت التجارب المتقدمة تطبيقاً جديداً تمثل في تطبيق "معلومات القطاع العام PSI، لخدمة وتمكين الجمهور على المستوى المعلوماتي، حيث يتيح هذا التطبيق كافة البيانات والمعلومات التي يتطلع المواطن إلى معرفتها عن القطاع العام، الأمر الذي يحقق أكبر قدر من الشفافية من خلال وصول المعلومات إلى الجمهور، وإفصاح الحكومة عن كل البيانات التي لها صلة بالميزانيات وغيرها.

2. انفتاح الحكومة

حيث يعتبر التحول الرقمي أحد الاستراتيجيات التي تحقق انفتاح الحكومة، حيث تقوم استراتيجية الحكومة المفتوحة Open Gov التي تطبقها الدول المتقدمة على تعزيز استخدام البيانات والمعلومات المفتوحة من جانب الجمهور وتعزيز الديمقراطية في هذه النظم.

3. سهولة وصول المواطن إلى الخدمات

يمكن القول إن التحول الرقم يوما احتواه من آليات، وتطبيقات، مثل الحكومة الإلكترونية، وغيرها، سهلت عملية الوصول إلى المواطن، بدلا من تحقيق وصل المواطن إلى الحكومة، فأصبح الوصول من خلالها إلى الخدمات الحكومة، أمراً لا يعقبه أية عناء.

4. دمج الفئات المهمشة رقمياً

حيث تشير التقديرات الأخيرة لدى المهتمين بمجال تطبيقات الهواتف المحمولة إلى توجه الجهود الدولية ومطورون الهواتف المحمولة نحو تفعيل مبادرة من نوع فريد، تهدف إلى دمج بعض الفئات المهمشة في المجتمعات عبر آليات متعددة، ومن خلال خلق وتطوير تطبيقات جديدة تحقق هذا الهدف، فبالنظر إلى الفئات محدودة الدخل.

5. تمكين الفئات ذوي القدرات الخاصة

تدور الجهود الدولية حول حتمية تطوير تطبيقات جديدة في التحول الرقمي، لاسيما في مجال الخدمات التعليمية والصحية، وتطوير برمجيات تخدم فئات ذوي الاحتياجات الخاصة من المعاقين والمكفوفين (حليم، 2021م).

المبحث الثاني الإدارة الإلكترونية

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

أحياناً يُطلق على مفهوم الإدارة الإلكترونية مصطلحات مثل: إدارة بلا أوراق، والإدارة عن بُعد والإدارة عبر الإنترنت (شريف، 2020م)

وتعرف بأنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة هياكل الإدارة بالمنظمة لتنفيذ الأعمال فيها إلكترونياً، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية (مثل: الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية (تبون، 2021م)

أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف عديدة، يمكن رصد أهمها كالتالي:

1. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات.
2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
3. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد؛ إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف، وطالب الخدمة أو السلعة) أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.
5. إلغاء نظام الأرشفة الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.

6. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد، وتسهيل التخصص، وتقسيم العمل.
 7. إلغاء عامل المكان؛ إذ إنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس، ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
 8. إلغاء تأثير عامل الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة، وفكرة أخذ العطلات أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم التقليل منها إلى أقصى حد ممكن.
 9. التأكيد على مبدأ إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على رضا العميل من خلال أهمية تلبية احتياجاته في الوقت والزمان والذي يكون فيه العميل محتاجًا إلى الخدمة أو السلعة في أسرع وقت ممكن
- أهمية الإدارة الإلكترونية:**

يمكن إيجاز أهمية الإدارة الإلكترونية في ثلاث نقاط رئيسية هي كالتالي:

1. السرعة في القيام بالمهام الإدارية:

تُعتبر السرعة في القيام بالمهام الإدارية، وتوفير الوقت في طليعة أوجه أهمية الإدارة الإلكترونية، وجميعنا يعلم أن النظم الورقية الكلاسيكية لم تعد تُجدي، وتُعطل العمل في مختلف الأنشطة؛ بما يسبب ضيقًا وضجرًا لدى الجمهور.

2. خفض التكلفة الإدارية:

بدلًا من تعيين عشرات الموظفين للقيام بمهام محددة؛ يمكن عن طريق الإدارة الإلكترونية القيام بذلك، بما يساهم في خفض التكلفة، ومن ثم زيادة المبيعات، سواء السلعية أو الخدمية.

3. رفع معدلات الكفاءة والفاعلية في نشاط منظومات الأعمال:

تساهم الإدارة الإلكترونية في الحصول على مخرجات ذات جودة مرتفعة على حسب طبيعة النشاط المقدم.

تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال مما يساعد على الارتقاء بخدمة المواطنين من حصولهم على الخدمات في كل وقت، ودون التحيز بين المستفيدين أو المستخدمين بالخدمات، عن طريق اتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام الإدارة الإلكترونية.

خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. الإدارة الإلكترونية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لرفع أداء وكفاءة المنظمة.

2. الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا أوراق؛ حيث يتم استخدام الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية بدلاً من الأوراق.

3. الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا زمان، تعمل 24 ساعة في اليوم، و 7 أيام في الأسبوع و 364 أو 365 يومًا في السنة.

4. الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان، فهي تعتمد في التواصل على التليفون المحمول (الجوال)، والتليفون الدولي الجديد، والمؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بُعد من خلال المؤسسات التخيلية.

5. الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، وعلى عُمال المعرفة ولقد تحدث بيتر دراكر Peter F. Drucker منذ عام 1960م عن المنظمة القائمة على المعرفة، وعن المؤسسات الذكية التي تعتمد على رجال العلم والمعرفة.

6. الإدارة الإلكترونية هي إدارة تعتمد على الأنظمة الإلكترونية مثل: نظم الشراء الإلكتروني ونظم المتابعة الفورية ونظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم ونظم تطوير العمليات الإنتاجية أو الخدمة ونظم الجودة الشاملة ونظم إدارة علاقات العملاء ونظم

الذاكرة المؤسسية، والتي تعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة بعضهم ببعض، بغض النظر عن موقفهم الجغرافي بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام.

مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية:

هناك مجالات عديدة في تطبيق الإدارة الالكترونية منها:

1. الثقافة الالكترونية
2. التنبؤ الالكتروني
3. التخطيط الالكتروني
4. التنفيذ الالكتروني
5. الأرشفة الالكتروني
6. الوثائق الالكترونية
7. النشر الالكتروني
8. الاجتماعات الالكترونية
9. الخدمات الالكترونية
10. الاشراف الالكتروني
11. المتابعة والرقابة الالكترونية

مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربًا من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية. ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات؛ أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة وللتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب وضع نظام System لذلك وإرادة وجهدًا ووقتًا وموارد. ويتضمن هذا النظام تحديد المراحل بشكل منتظم

ودقيق وواضح ومتربط. وكمثال على هذه المراحل، يمكن تحديد مراحل التحول إلى الحكومة الإلكترونية - كنمط من أنماط الإدارة للإلكترونية كالتالي:

1. النشر الإلكتروني:

الأسلوب الأول، ويتضمن النشر على شبكة الإنترنت من خلال بناء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية حسب نوع الخدمة المقدمة، وكذلك إضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة؛ بحيث يمكن طباعتها وملئها. الأسلوب الثاني يتلخص في نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف بصورة صوتية؛ بحيث يتم تخصيص أرقام هواتف لهذا الغرض. ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية، وإتاحتها لأكثر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت. أما الأسلوب الثالث فهو استخدام مواقع عامة يتم وضع فيها نهايات طرفية يتم توصيلها بشبكة الإنترنت أو بشبكة خاصة بالجهة المقدمة للخدمة (أبو النصر، 2016م).

2. تنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت:

تهدف هذه المرحلة إلى إنهاء المعاملات أو جزء منها من خلال شبكة الإنترنت، ويتطلب تنفيذ هذه المرحلة توفر بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة، وكذلك وجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.

3. تكامل الأعمال الحكومية لتحقيق الترابط الإلكتروني: الهدف من هذه المرحلة هو

توفير جميع جوانب الخدمات بشكل إلكتروني.

4. تطبيق معايير الحكومة الإلكترونية: وذلك لاعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل

المعلومات والبيانات بين الوزارات والجهات الحكومية.

5. الربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية: بما يكفل سهولة ومرونة التعامل

بين الجهات والوزارات في ظل الحكومة الإلكترونية.

6. تقليل التكاليف الخاصة بتوفير وتطوير الخدمات المقدمة: للمستفيدين وقطاع الأعمال.

7. تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل: مما يخفف الأعباء الإدارية على موظفي الوزارات والجهات الحكومية.

8. مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الحكومة الإلكترونية: واستخدام أنظمة إلكترونية حديثة.

9. تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للعملاء والمواطنين: ليتسنى لهم إتمام إجراءاتهم مع الجهات الحكومية عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية في أي وقت، مما يوفر الجهد اللازم لتوصيل الخدمة لهم وتقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية باستخدام النماذج الإلكترونية (شلي، 2013م).

مميزات الإدارة الإلكترونية:

هناك مميزات عديدة للإدارة الإلكترونية نذكر منها:

1. زيادة سرعة المعاملات، وتقليل وقت تقديم الخدمة.
2. تقليص النفقات؛ حيث أدى استخدام الإنترنت إلى تقليل عدد الموظفين، وإلى تقليل نفقات انتقال المواطنين إلى مكاتب الموظفين.
3. كفاءة إدارة علاقات العملاء.
4. ارتفاع درجة رضا العملاء.
5. تقليل الإجراءات البيروقراطية.
6. العمل مستمر 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع و 365 يومًا في السنة.
7. الإدارة الإلكترونية وسيلة من وسائل تحقيق الشفافية.
8. الإدارة الإلكترونية وسيلة من وسائل مكافحة الفساد (أبو النصر، 2023م).

تحديات الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشكلات الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد؛ آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب، أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسة هي كالتالي:

1- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية"؛ فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق، وكشفها ونقلها، وحتى إتلافها؛ ولذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو إدارات أو حتى الدول فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛ فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبًا من ثلاث فئات، هي:

- الفئة الأولى: هي الأفراد العاديون.

- الفئة الثانية: هي الهاركرز (القراصنة).
- الفئة الثالثة: هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.
- هذا وفيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع، أو إعاقة عمله، وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية، أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال، وما إلى ذلك مما يشكل تهديدًا فعليًا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق، وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سُلبت منها (الحربي، 2015م)

2- زيادة التبعة للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولاً رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، بل هي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعداداً كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي. وعلى العموم بما أن "الإدارة الإلكترونية" تعتمد في معظمها - إن لم نقل بأكملها - على التكنولوجيا الغربية؛ فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة، خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا، وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية؛ هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية؛ بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.. ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية، بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله نحن ننصح ونشدّد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي، والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وأن لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدّد أيضًا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليًا، أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة، والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية (شريف، 2020م)

3- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الإلكترونية"، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال؛ من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة؛ لأننا نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة، ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي نقدمها الإدارة، أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية (الصيرفي، 2007م).

ويضيف الزغبى (2015م) سلبيات أخرى لعملية تطبيق للإدارة الإلكترونية مثل: زيادة مشكلة البطالة؛ نتيجة عدم حاجة الإدارة الإلكترونية إلى عمالة كثيفة، وشعور الموظفين بالعزلة، وافتقادهم إلى العلاقات الإنسانية مع الجمهور أو العملاء أو المراجعين.

عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الإلكترونية" لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم؛ وذلك لأن العديد من العوائق والمشكلات ستواجه تطبيق الخطة، ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع

وتنفيذ مشروع "الإدارة الإلكترونية" التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛ وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية نذكر:

1. التخطيط الإداري: والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية"، وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على هذه المبادرة.
2. عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية".
3. تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب، والذي يشكل أساساً لعملية تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
4. استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوط بهم العبء الإداري المعتاد.
5. عدم توافر الحافز القوي لدى العاملين في المنظمة لإنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
6. عدم استعداد العملاء لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، وضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الإدارة الإلكترونية.
7. مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات، وتنظيم العمليات إلكترونياً.
8. الأمية الهجائية لبعض العملاء.
9. الأمية الإلكترونية للغالبية العظمى من العملاء.
10. ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات محلياً، أو الدعم غير الكاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية (تبون، 2021م).

امتداد نطاق الإدارة الإلكترونية إلى خدمات القطاع العام

يعتقد البعض أن أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر من الناحية العملية والتطبيقية المتصلة بنشاطات القطاع الخاص، بالنظر إلى استعماله الواسع للتطبيقات العلمية والتكنولوجيات لارتباطه بالنتاج والتسويق وغيرها من العمليات المهمة.

غير أنه يسجل في هذا المقام ما ذهب إليه جانب مهم من الفقه، إذ اعتبر أنه: "لا تقل حاجة القطاع العام عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية فحاجة القطاع العام لتطبيق مفاعيل الإدارة الإلكترونية تظهر من خلال تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر ملائمة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين كما تظهر الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية خاصة في القطاع العام بالنظر إلى الحاجة المتزايدة إلى تدعيم الثقة بين الإدارة وبين المراجعين لها -أي المرتفقين-، ورغبة الإدارة في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية(الحسن، 2011م).

إضافة إلى ذلك تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهيل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفير الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين ومهما يكن وبشكل عام، يضيف إلى ذلك ما ذهب إليه بعض الدارسين، إذ أشار بعضهم وهو بصدد بيان أهمية الإدارة الإلكترونية إلى مسألة سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة (أبوالنصر، 2023م)

الدراسات السابقة

دراسة سقاط (2024م) بعنوان "التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلا في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

دراسة أبو النصر (2023م) بعنوان "التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية الواقع والمأمول" أصبح التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية من التوجهات العالمية المعاصرة، والتي يجب السير نحوها من أجل مزيد من السرعة في إنجاز المهام والمعاملات، ومن أجل توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف، ومن أجل تحقيق كفاءة وفاعلية أكثر في كل المهام والأعمال المطلوب إنجازها. وهذا التحول الرقمي هو من دعائم تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية، لما يقدمه من نظم وإجراءات تكنولوجية تسهل ممارسة هذا النمط الإداري الحديث نسبيا، وينبغي الاستفادة من ذلك في سبيل تحقيق انطلاقة في الشركات والمؤسسات وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى الممارسات الحديثة نسبيا المطروحة على الساحة الإدارية، والتي تسعى كثير من الشركات والمؤسسات والمنظمات وأجهزة الحكومة المختلفة لتبنيها وتطبيقها. ومن أسباب دواعي التحول

للإدارة الإلكترونية على سبيل المثال: هو الرغبة في تحسين أداء المنظمات، والتواصل السريع مع العملاء والمستهلكين والموردين، وتقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية، وتوفير الوقت والجهد وخاصة في حالة بعد الأماكن، وتطبيق ثقافة الإدارة بلا أوراق، وفي ظل ما يواجهه العالم من الحين إلى الآخر من أزمات وجوائح تضطر كثير من المنظمات إلى الغلق بشكل جزئي، والتركيز على العمل عن بعد، والتواصل الرقمي وتطبيق أو ممارسة الإدارة الإلكترونية.

دراسة ضيائي (2023م) بعنوان "التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية: دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة 2006-2019" تهدف هذه الورقة البحثية، لتسليط الضوء بشكل تحليلي نقدي على ثنائية الجاهزية الإلكترونية للحكومة وتقاطعها مع ضرورات التحول الرقمي في الجزائر، هذا التوجه العالمي الجديد الذي يعبر عن تسونامي صناعي في طبعته الرابعة، مع التركيز بالتحليل الإحصائي على ولاية باتنة باعتبارها أنموذجا للدراسة. ففي عالم متحول، متغير ومتسارع متشعب بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وجب علينا التطرق للجاهزية الإلكترونية للحكومة الجزائرية من خلال البحث في مؤشراتهما، استنادا للتقارير الدولية للجاهزية الإلكترونية ودلالة ذلك على التحول الرقمي وأثره الكلي على الجماعات المحلية من جهة، وانعكاساته على ترقية الخدمة العمومية وجودتها. إن ما يدعم طرح التحول الرقمي في الجزائر، هو حزمة الإجراءات والقرارات المتخذة من طرف الحكومة بغية التأسيس لفكرة الحكومة الإلكترونية بداية من سنة 2013، في إطار رؤية مستقبلية لغاية 2030. وهو ما نسعى إليه في هذه الدراسة، من خلال تحليل مؤشرات الجاهزية الإلكترونية، والأثر المباشر وغير المباشر لها على التحول الرقمي في الجزائر، لتخلص الدراسة في الأخير إلى أن عملية التحول الرقمي في الجزائر مازالت مؤجلة بحكم عدم توفر مؤشرات الجاهزية الإلكترونية في الوقت الحالي.

دراسة محمد (2020م) بعنوان "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية" هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في أحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقديم المملكة، ومن

ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها، ومن خلال الدراسة والتحليل تبين أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة، وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة، تقع ضمن مجموعة الدول "الداعمة" للتقنيات على "مؤشر الاتصالات العالمي" للعام 2017 والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورغد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها: تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية، يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي، التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.

دراسة مرزوقي (2017م) بعنوان "التحول نحو الإدارة الالكترونية كأسلوب للتسيير الإداري" يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية استراتيجية، بما تسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- نوع الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها الجانب الرئيسي الذي يتم من خلاله تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى النتائج، والتي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وبناء على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في هذه الدراسة، أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها ومدى صدقها وثباتها، وصولاً إلى المعالجات والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والمسحي الذي يهتم بعرض الظاهرة المقاسة كما هي، إذ يعد هذا المنهج مناسباً لأهداف وأغراض الدراسة الحالية ومتغيراتها، ومن خصائص هذا المنهج كما يرى عبيدات، ذوقان، عبد الرحمن، عدس، عبد الحق (2005)، (76) أنه يصف الواقع وصفاً دقيقاً ويعبر عن المشكلة كماً وكيفاً، أما التعبير الكيفي فيصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيمنح الباحث وصفاً رقمياً يساعده على فهم الظاهرة مع الظواهر المختلفة الأخرى، ودرجات الارتباط فيما بينها بأسلوبه.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصحة بمدينة الرياض وقد تم اختيار عينة من الموظفين العاملين بوزارة الصحة والبالغ عددهم (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة

أداة الدراسة:

سوف تستخدم الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) وهي من اعداد الباحثة وذلك

لمناسبتها لمنهج الدراسة وستجيب من خلالها على أسئلة الدراسة وتمثلت محاور أداة القياس في التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتشتمل على:
(النوع – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبانة ويتكون من المحاور التالية:
أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات. الجدول التالي يوضح تصنيف مقياس ليكرت الخماسي وسلم المقياس المستخدم

جدول 1: تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط الحسابي	التصنيف
1	1.80 – 1	غير موافق/ة بشدة
2	2.60 – 1.80	غير موافق/ة
3	3.40 – 2.61	محايدة/ة
4	4.20 – 3.41	موافق/ة
5	5 – 4.21	موافق/ة بشدة

اختبار صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، من خلال عرض أداة الدراسة بعد إعدادها على عدد من المحكمين والخبراء المتخصصين؛ وذلك لإبدا آرائهم وملاحظاتهم حول أداة الدراسة، محاورها وفقراتها ومدى انتماءها وملاءمتها لغرض الدراسة.

تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات السادة المحكمين وتعديل الفقرات بما يلزم من حيث

البناء والصياغة، وذلك خرجت الأداة في صورتها النهائية.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الدراسة الرئيسي والدرجة الكلية للمحور نفسه كما هو موضح فيما يلي:

1. الاتساق الداخلي لفقرات محور الدراسة الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي والإدارة

الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية

يتضح من خلال الجدول التالي أن جميع القيم الاحتمالية لفقرات المحور الرئيسي كانت أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، بمعنى أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 2: معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	*0.592	0.000	8	**0.744	0.000	16	**0.776	0.000
2	**0.653	0.000	9	**0.724	0.000	16	**0.817	0.000
3	**0.664	0.000	10	**0.684	0.000	17	**0.795	0.000
4	**0.739	0.000	11	**0.640	0.000	18	**0.807	0.000
5	**0.722	0.000	12	**0.774	0.000	19	**0.860	0.000
6	**0.656	0.000	13	**0.789	0.000	20	**0.829	0.000
7	**0.681	0.000	14	**0.756	0.000	21	**0.776	0.000

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 3 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	مستوى الدلالة
المحور الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	21	0,952

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة بلغت (0.969) وهو معامل ثبات مرتفع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): ويستخدم هذا الأمر للتعرف على تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة.
2. معاملات الارتباط (Correlation coefficient): للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف على ثبات استبانة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي: للتعرف على الوزن النسبي ومتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

5. اختبار (Chi-Square): للإجابة على أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
ثانياً: الإجابة على أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل محاورها وفقراتها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من أداة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) حيث تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل على النحو التالي: أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

1. متغير النوع

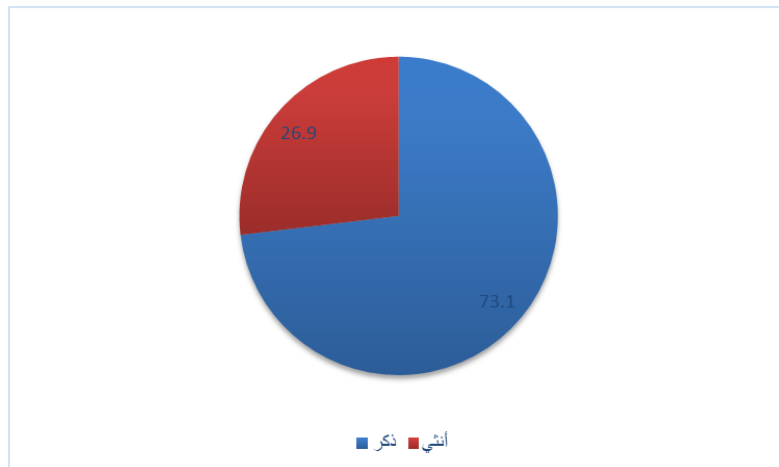
جدول رقم (4) التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناء على متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	38	73.1%
أنثي	14	26.9%
المجموع	52	100%

يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة بنسبة (71,1%) هم ذكور، بينما

نسبة الإناث 26.9%

شكل رقم (1) لعينة الدراسة بناء على متغير النوع



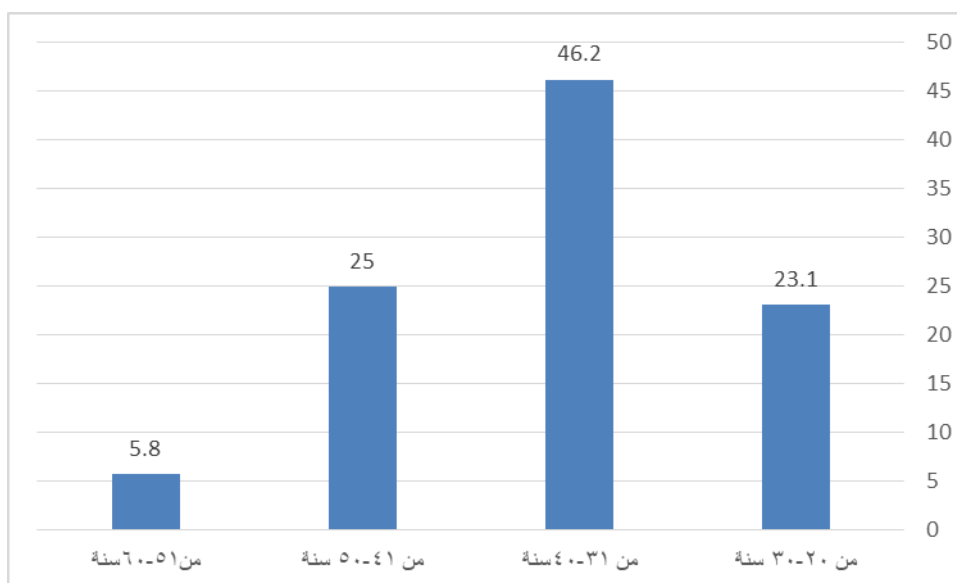
2. متغير العمر:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
23.1%	12	من 20-30 سنة
46.2%	24	من 31-40 سنة
25.0%	13	من 41-50 سنة
5.8%	3	من 51-60 سنة
100%	52	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة 64.2% من العينة في الفئة العمرية (من 31-40 سنة) وأن نسبة 25% في الفئة العمرية من (41-50 سنة)، وأن نسبة 23.1% في الفئة العمرية من (20-30 سنة) وأن نسبة 5.8% فقط في الفئة العمرية من (51-60 سنة).

شكل رقم (2) لعينة الدراسة بناءً على متغير العمر

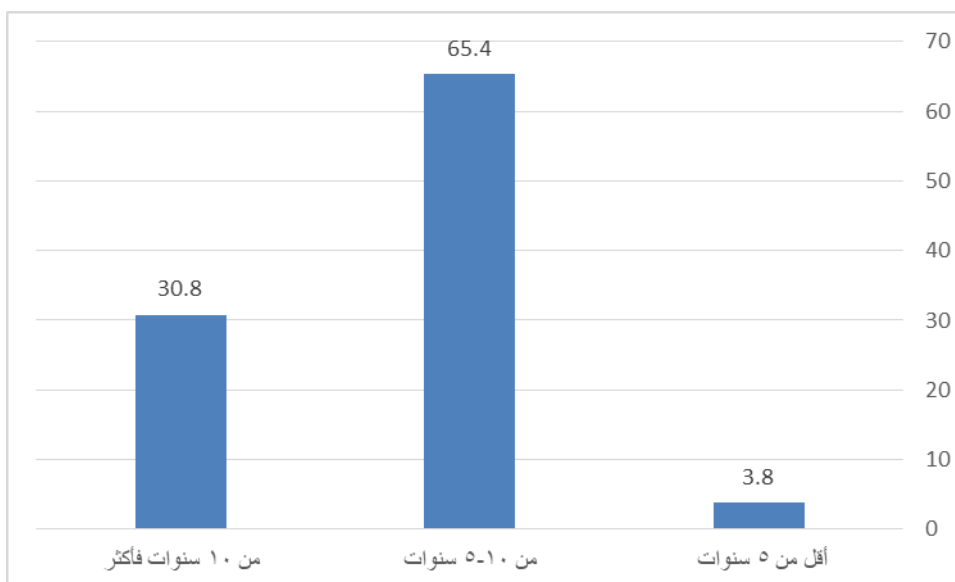


جدول رقم (6) التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	3.8%
من 5-10 سنوات	34	65.4%
من 10 سنوات فأكثر	16	30.8%
المجموع	52	100%

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة 65.4% من أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات) وأن نسبة 30.8% تبلغ خبرتهم من (10 سنوات فأكثر) وأن نسبة 3.8% تبلغ خبرتهم (أقل من خمس سنوات).

شكل رقم (3) لعينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

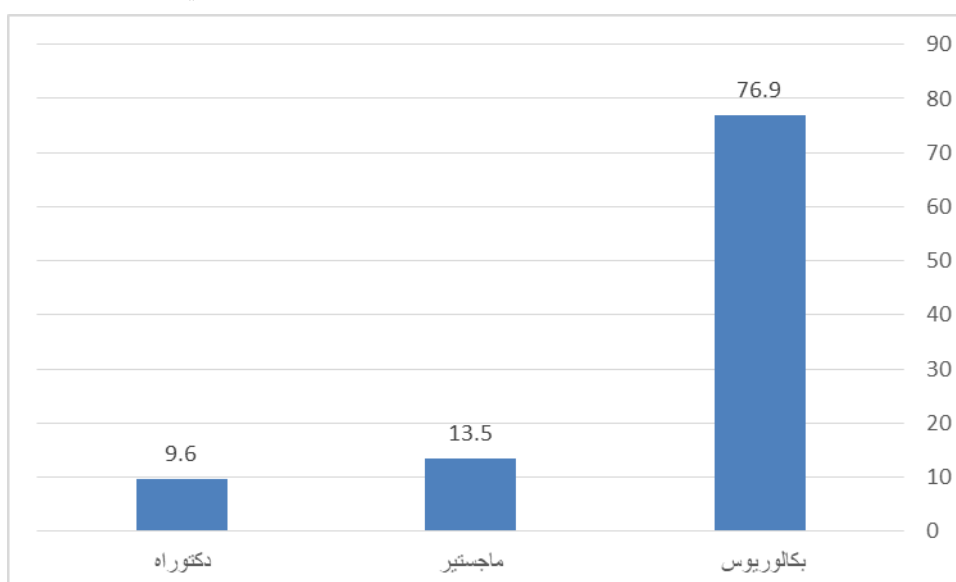


جدول رقم (7) التوزيع التكراري النسبي لعينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	40	76.9%
ماجستير	7	13.5%
دكتوراه	5	9.6%
المجموع	52	100%

يتضح من الجدول رقم (7) أن غالبية العينة بنسبة 76.9% مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة 13.5% مؤهلهم العملي (بكالوريوس)، وأن نسبة 9.6% مؤهلهم العلمي (دكتوراه).

شكل رقم (4) لعينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي



نتائج السؤال الأول: ما أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة فقد تم حسابا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
1	تحسين الخدمات الحكومية، بل يشكل أيضاً عنصراً أساسياً في تعزيز البيئة الاستثمارية وتحقيق أهداف رؤية 2030	4.22	0.93	أوافق بشدة	4
2	تسهيل الإجراءات وتسريع عمليات الاستثمار، مما يجعل المملكة وجهة مفضلة للمستثمرين	4.00	0.89	أوافق	5
3	زيادة الكفاءة والسرعة في رضا العملاء المستفيدين من الخدمات الحكومية	3.77	1.23	أوافق	6
4	تؤثر على زيادة إنتاجية المؤسسات الحكومية وجودة الخدمات المقدمة	4.31	0.37	أوافق بشدة	3
5	زيادة أداء المؤسسات الحكومية بعد تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية	3.54	1.02	أوافق	2
	المتوسط العام	4.25	0.80	أوافق بشدة	

الجدول (8) عبارة عن التحليل الإحصائي العبارات المحور الأول (أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (4.25) ويقع ضمن الفئة الأولى (4.20 - 5.0) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى أوافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.80) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن أفراد العينة من موظفي وزارة الصحة بالمملكة يوافقون بشدة على أثر التحول الرقمي والإدارة

الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الوزارة. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (تحسين الخدمات الحكومية، بل يشكل أيضاً عنصراً أساسياً في تعزيز البيئة الاستثمارية وتحقيق أهداف رؤية 2030) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.69) ومستوى استجابة أوافق بشدة، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (زيادة الكفاءة والسرعة في رضا العملاء المستفيدين من الخدمات الحكومية) بمتوسط حسابي بلغ (4.54) ومستوى استجابة أوافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تسهيل الإجراءات وتسريع عمليات الاستثمار، مما يجعل المملكة وجهة مفضلة للمستثمرين) بمتوسط حسابي بلغ (4.31) ومستوى استجابة (أوافق بشدة). ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تؤثر على زيادة إنتاجية المؤسسات الحكومية وجودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) ومستوى استجابة (أوافق بشدة).

جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (زيادة أداء المؤسسات الحكومية بعد تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ (4.00) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة العبارة توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحويل الرقمي بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ومستوى استجابة (أوافق).

نتائج السؤال الثاني: ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9) استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
1	تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف بأساليب أكثر فاعلية وسرعة.	3.85	1.30	أوافق	1
2	إحدى أبرز مزايا الإدارة الإلكترونية أنه يتيح للقائد الإداري إمكانية متابعة الأداء بدقة وموضوعية.	3.46	1.02	أوافق	3
3	إمكانية قياس نجاح الموظفين بناءً على تفاعلهم الإلكتروني، وجودة إنتاجهم، وسرعة إنجازهم للمهام	3.46	0.85	أوافق	4
4	توفر بيانات موثوقة تعكس الأداء الحقيقي، مما يسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة أي جوانب ضعف بشكل أسرع وأكثر كفاءة.	3.38	1.01	محايد	5
5	تتيح الإدارة الإلكترونية بيئة أكثر شفافية، حيث يسهل تتبع سير العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف المخططة، وتقييم مدى فاعلية السياسات الإدارية المتبعة.	3.54	1.02	أوافق	2
المتوسط العام		3.55	1.04	أوافق	

الجدول رقم (9) عبارة عن التحليل الإحصائي العبارات المحور الثاني (أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (3.55) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - 4.20)

من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.04) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن أفراد العينة من موظفي وزارة الصحة يوافقون على أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الوزارة ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (توفر بيانات موثوقة تعكس الأداء الحقيقي، مما يسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة أي جوانب ضعف بشكل أسرع وأكثر كفاءة.) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ومستوى استجابة (أوافق)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (إمكانية قياس نجاح الموظفين بناءً على تفاعلهم الإلكتروني، وجودة إنتاجهم، وسرعة إنجازهم للمهام) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارتان (تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف بأساليب أكثر فاعلية وسرعة) و(تتيح الإدارة الإلكترونية بيئة أكثر شفافية، حيث يسهل تتبع سير العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف المخططة، وتقييم مدى فاعلية السياسات الإدارية المتبعة.) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة (تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف بأساليب أكثر فاعلية وسرعة) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.38) ومستوى استجابة (محايد).

نتائج السؤال الثالث: ما هي معوقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث فقد تم حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) استجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات التحول الرقمي والإدارة

الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
1	عدم وجود معايير مشتركة ومتوافقة مع البنية التحتية والإدارات الحكومية	4.15	0.67	أوافق	2
2	الفجوة الرقمية بين البلدان النامية وتلك المتطورة، تحدياً تقنياً يواجه البلدان التي لا تزال تتلمس الفرص نحو إنشاء حكوماتها الإلكترونية	4.31	0.61	أوافق بشدة	1
3	الافتقار إلى وجود اجراءات للاعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات	3.69	1.00	أوافق	4
4	غياب الخطط الإجرائية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.08	0.84	أوافق	3
5	ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.54	0,94	أوافق	5
6	محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية	3.00	1.37	محايد	6
	المتوسط العام	3.79	0.90	أوافق	

الجدول (10) عبارة عن التحليل الإحصائي العبارات المحور الثالث (معوقات التحول

الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (3.79) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 4.20) من مقياس

ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.90) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن أفراد العينة من موظفي وزارة الصحة يوافقون على (معوقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية) ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (غياب الخطط الإجرائية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) ومستوى استجابة أوافق بشدة ، ثم جاءت بعدها العبارة (محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ (4.15) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (الافتقار إلى وجود اجراءات للاعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (الفجوة الرقمية بين البلدان النامية وتلك المتطورة، تحدياً تقنياً يواجه البلدان التي لا تزال تتلمس الفرص نحو إنشاء حكوماتها الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة (عدم وجود معايير مشتركة ومتوافقة مع البنية التحتية والإدارات الحكومية) بمتوسط حسابي بلغ (3.00) ومستوى استجابة (محايد).

الفصل الخامس

أهم النتائج ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

- أهم النتائج ومناقشتها.
- توصيات الدراسة.
- مقترحات الدراسة.

الفصل الخامس

أهم النتائج ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

تمهيد

من خلال العرض السابق للإطار النظري للدراسة وفي ضوء ما توصلت إليه من نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي:

أولاً: نتائج الدراسة

4. استخدام التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يساهم بدرجة كبيرة جداً في زيادة أداء المؤسسات الحكومية بعد تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين بوزن نسبي (88.0%).
5. تحسين الخدمات الحكومية، بل يشكل أيضاً عنصراً أساسياً في تعزيز البيئة الاستثمارية وتحقيق أهداف رؤية 2030 على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.69).
6. توفر بيانات موثوقة تعكس الأداء الحقيقي، مما يساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة أي جوانب ضعف بشكل أسرع وأكثر كفاءة في محور أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ومستوى استجابة (أوافق).
7. إمكانية قياس نجاح الموظفين بناءً على تفاعلهم الإلكتروني، وجودة إنتاجهم، وسرعة إنجازهم للمهام في محور أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (أوافق).
8. جاءت عبارة غياب الخطط الإجرائية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في محور معوقات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) ومستوى استجابة أوافق بشدة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وبعد الرجوع إلى مناقشة محاور الدراسة الرئيسية، تقترح الباحثة عدة توصيات وذلك على النحو التالي:
5. الاستفادة من مميزات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في جودة أداء المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
 6. الاستفادة من مميزات الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين بسهولة وسرعة
 7. ضرورة تدريب الموظفين على مستجدات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية مما يساعد في زيادة إنتاجية الموظفين.
 8. الاستفادة من مميزات أدوات الإدارة الإلكترونية في تنمية مهارات الموظفين بالمؤسسات الحكومية.
 9. توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية
 10. توفير الدعم الفني لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 11. تجويد الربط الإلكترونية بين الإدارات.
 12. مواكبة المستجدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ## ثالثاً: مقترحات الدراسة
1. عمل دراسة المعوقات التي تواجه التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة الصحة بمنطقة الرياض بوزارة الصحة.
 2. عمل دراسة عن تدريب وتنمية مهارات الموظفين في مجال نظم المعلومات والتقنيات الإلكترونية.

قائمة المراجع

سقاط، أحمد عادل (2024م)، التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (8)، العدد (5).

أبو النصر، مدحت محمد محمود (2023م)، التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، العدد (11).

ختام، محمد (2022م)، التحول الرقمي بالإدارة المغربية: بحث في آليات الإسناد، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، العدد (40).

الزغبى، سعد (2015م)، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين القرارات، الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

عباس، محمد جابر (2020م)، نحو معايير جديدة لجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في ظل التحول الرقمي، المؤتمر العلمي الثاني التحول الرقمي وقضايا الخدمة الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئة، القاهرة: أغسطس 2020.

بوخلاف، بدر (2020م)، دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب، مجلة القانون والأعمال، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المغرب.

أبو النصر، محمد مدحت (2016م)، الحكومة الإلكترونية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

شلي، جمانة عبد الوهاب (2013)، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

الحري، بدرية (2015م)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير، غير منشورة،

شريف، أسامة (2020م)، دور الإدارة التعليمية الإلكترونية في مواجهة المشكلات التعليمية الناجمة عن انتشار جائحة كورونا، المؤتمر الدولي الثالث لتطوير التعليم العربي، أكاديمية رواد التميز للتدريب والاستشارات والتنمية البشرية، القاهرة: 11-13 أبريل 2020.

الصيرفي، محمد (2007م)، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

تبون، عبد الكريم (2021م)، الإدارة الإلكترونية الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (2).

الحسن، حسين محمد (2011م)، الإدارة الإلكترونية-المفاهيم-الخصائص- المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2011، ص 39.

الحيت، أحمد فتحي (2015م)، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.

المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (2023م)، حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (19)، العدد (3).

العنزي، حمود علي جمعان (2022م)، تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، العدد (196)، ج (2).

كريم، فارس (2008م)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، قطر.

علي، حمدي بشير محمد (2016م)، الإعلام الرقمي واقتصاديات صناعته، ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، الرياض.

شعبان، غادة سيد عبد الله. (2021). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 12، ع 4، ص 1-30.

- عمر، عبدالحفيظ أحمد(عمر)، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة - مصر نموذجاً -، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد (2)، الإصدار (3)، ص 179.155 -
- حليم، مني أبو العطا (2021م)، التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (58)، العدد (3).
- القحطاني، عايض بن علي (2023م)، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030م، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، العدد (11).
- محمد، عبد الرحمن حسن (2020م)، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (4)، العدد (3).
- ضيافي، عبد العزيز (2023م)، التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية: دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة 2006-2019، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد (10)، العدد (1).
- مرزوقي، وسيلة (2017م)، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (7).