

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## التحول الرقمي وأثره على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية

أسم الطالب  
هدى محمد عاتق باعزب.

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦- الفصل الدراسي الاول

## مستخلص الدراسة

**الهدف:** تهدف الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي، مع دراسة حالة المملكة العربية السعودية كنموذج يوضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والإدارة العامة، إضافة إلى دراسة المبادرات الرقمية في القطاع الحكومي السعودي. كما تم الاستناد إلى تقارير رسمية ومؤشرات أداء لقياس مدى انعكاس التحول الرقمي على كفاءة الأداء وجودة الخدمات.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها هو وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وارتفاع كفاءة الإدارة العامة وإيضاً إسهام المبادرات الرقمية في تقليل الإجراءات الروتينية وتسريع إنجاز المعاملات وكذلك تحسن مستوى الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمات الحكومية أيضاً أهمية تأهيل الكوادر البشرية لضمان استدامة التحول الرقمي.

**التطبيقات والأهمية:** تنبع أهمية الدراسة من إبراز دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية وتقليل التكاليف. وتطبيقاً، تؤكد الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، مع وضع مؤشرات أداء لقياس أثر التحول الرقمي وضمان استدامة نتائجه.

### الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الإدارة العامة، الكفاءة الإدارية، الحكومة الإلكترونية، الدول النامية، رؤية المملكة 2030

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....            |
| 8  | 1.1. المقدمة: .....                                   |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                              |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                 |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                      |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                    |
| 10 | 1.4. أسئلة الدراسة .....                              |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                          |
| 11 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 13 | 2.1. المقدمة: .....                                   |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل .....                            |
| 13 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 14 | 2.5. الخاتمة .....                                    |
| 15 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 16 | 3.1. المقدمة .....                                    |
| 16 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....         |
| 17 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 17 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....       |
| 18 | 3.5. طريقة جمع البيانات .....                         |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 18 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 19 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 20 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 21 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 21 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 21 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 22 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 22 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 22 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 23 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 24 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 24 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 24 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 25 | قائمة المراجع                                                |
| 26 | الملاحق                                                      |

## قائمة للأشكال الجداول المستخدمة في البحث

|                     |         |
|---------------------|---------|
| نموذج الدراسة       | شكل - ١ |
| ملخص منهجية الدراسة | شكل - 2 |
| تصميم منهجية البحث  | شكل - 3 |

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً بإدارتها الكريمة وعمادة كلية الإدارة، على ما تبذله من جهود مميزة في توفير بيئة تعليمية محفزة تسهم في تنمية قدرات الطلبة علميًا وعمليًا، وتدعم مسيرتهم الأكاديمية بكل اهتمام ورعاية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، لما قدموه لنا من علم نافع وتوجيه صادق طوال سنوات الدراسة، فقد كان لهم الأثر الكبير في صقل معارفنا وتنمية مهارتنا.

ويسعدني أن أخص بالشكر والتقدير مشرف هذا البحث الدكتور عبد الرحيم نادر ، لما قدمه من دعم مستمر، وتوجيهات قيّمة، وملاحظات علمية ببناءة كان لها دور أساسي في تطوير هذا العمل وإخراجه بالشكل اللائق. فله مني كل الامتنان والتقدير على سعة صدره وحرصه الدائم على الإرشاد والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي كلمة تشجيع أو دعماً خلال فترة إعداد هذا المشروع، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والتقدم.

## الاهداء

لى الصرح العلمى الذى احتضن طموحى، وفتح أمامى آفاق المعرفة  
إلى جامعة ميدأوشن، التى كانت لى أكثر من مجرد مؤسسة تعليمية، بل بيئة علمية راقية دعمت تطوري  
الفكري وأسهمت فى بناء شخصيتى الأكاديمية.  
إلى إدارتها الكريمة ومسؤوليها، الذين يبذلون جهوداً متواصلة للارتقاء بمستوى الجامعة  
وتعزيز مكانتها العلمية، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تسهم فى إعداد كوادر مؤهلة قادرة  
على العطاء والتميز.  
إلى دكاترة الجامعة الأفاضل، الذين أثروا مسيرتي بعلمهم وخبراتهم، وقدموا  
لنا خلاصة تجاربهم ومعارفهم بكل إخلاص ومهنية، فكان لتوجيهاتهم ونقاشاتهم العلمية أثر بالغ فى  
توسيع مداركى وتعميق فهمي لمجالى الأكاديمي.  
وإلى مشرفى الكريم الدكتور عبد الرحيم نادر، الذى كان لدعme وملاحظاته العلمية الدقيقة وتوجيهاته  
البناءة الدور الأكبر فى تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة اللائقة، فله منى خالص الامتنان والتقدير.  
وإلى كل من كان له أثر إيجابى فى هذه الرحلة العلمية، وأسهم فى دعمي وتشجيعي حتى إتمام هذا العمل.  
أهدي هذا البحث تقديرًا وعرفانًا لكل من كان جزءًا من هذه المسيرة، راجية أن يكون ثمرة جهد  
صادق وخطوة موفقة فى مسيرتي العلمية والعملية.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

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

### 1.3. أهمية الدراسة

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

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

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

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

#### 1.4. أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيسي ؛

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

##### الأسئلة الفرعية :

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات العامة في الدول النامية ؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية ؟
3. ما دور التحول الرقمي في تقليل التكاليف وسرعة إنجاز الإجراءات ؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الدول النامية ؟
5. ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية لدعم التحول ؟
6. ما دور الثقافة الرقمية للعاملين في نجاح التحول الرقمي ؟
7. كيف أثرت التجربة السعودية على كفاءة الإدارة الحكومية ؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

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

## 1.6. فرضيات الدراسة

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

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

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

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

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

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة والفرضيات كما يلي :

### المتغير التابع

#### كفاءة الإدارة العامة

جودة الخدمات  
سرعة الإنجاز  
تقليل التكاليف  
تبسيط الإجراءات  
الشفافية

### المتغير المستقل

#### التحول الرقمي

البنية التحتية  
الجاهزية الرقمية  
الثقافة الرقمية  
الخدمات الإلكترونية أمن المعلومات

الشكل (١) نموذج الدراسة

تم تصميمها بواسطة الباحث

## 1.8 الدراسة الميدانية

### 1.5. منهجية الدراسة

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

الشكل ( ٢ ) ملخص تصميم الدراسة



المصدر ( الباحث )

## 1.9. مخطط المشروع

١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

٢. الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

٣. الفصل الثالث : المنهجية

٤. الفصل الرابع : النتائج

٥. الفصل الخامس : التوصيات والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة الإدارة العامة، وذلك من أجل بناء أساس نظري يدعم الدراسة الحالية. وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة التحول الرقمي في القطاع الحكومي، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى تطوير أدائها الإداري وتحسين جودة خدماتها العامة. ويستعرض هذا الفصل الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغير التابع (كفاءة الإدارة العامة)، ثم توضيح العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات العلمية.

## 2.2. المتغير المستقل

### التحول الرقمي

تناولت العديد من الدراسات مفهوم التحول الرقمي باعتباره عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمية باستخدام التقنيات الحديثة.

أشارت دراسة العتيبي (2023) إلى أن التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ساهم في تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

كما أوضح تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (2022) أن الدول التي تبنت استراتيجيات رقمية واضحة حققت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الكفاءة والشفافية الحكومية.

وفي دراسة أجراها Al-Shehri & Al-Hashmi (2021) حول التحول الرقمي في القطاع العام بدول الخليج، تبين أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على البنية التحتية التقنية، ودعم القيادة الإدارية، وتأهيل الموارد البشرية.

وتتفق هذه الدراسات على أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال أنظمة إلكترونية، بل هو تغيير شامل في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل.

## 2.3. المتغير التابع

### كفاءة الإدارة العامة

ركزت العديد من الأدبيات على مفهوم كفاءة الإدارة العامة باعتباره قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. أشارت دراسة Richard et al (2009) إلى أن الكفاءة التنظيمية تُقاس من خلال مؤشرات مثل جودة الخدمات، سرعة الإنجاز، تقليل التكاليف، ورضا المستفيدين. كما بينت دراسة الشمري (2022) حول تطوير الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية أن تبني أساليب الإدارة الحديثة ساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية. وأكدت دراسة World Bank (2021) أن تحسين الكفاءة في الدول النامية يرتبط بقدرتها على تحديث أنظمتها الإدارية والحد من البيروقراطية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية واضحة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الحكومي. فقد أوضحت دراسة Müller & Turner (2005) أن تطبيق الأدوات الرقمية في إدارة العمليات الحكومية يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار. كما توصلت دراسة Al-Saleh (2022) إلى أن التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ساهم في رفع مستوى الشفافية وتحسين كفاءة تقديم الخدمات العامة. وفي السياق الدولي، أكد تقرير OECD (2020) أن التحول الرقمي يعزز الحوكمة الرشيدة ويزيد من فعالية الإدارة العامة في الدول النامية. وتستخلص الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة الإدارية، إلا أن درجة التأثير تختلف باختلاف مستوى التطبيق والبنية التنظيمية.

## 2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة العامة وتحسين كفاءتها، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى تحديث أنظمتها الإدارية. كما تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسات تطبيقية تركز على قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في السياق السعودي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

## الاستبيان

التابع (عزيزي/عزيزتي المشارك(ة) 

تحية طيبة،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الجهات الحكومية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

أولاً: البيانات العامة

١. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40

☐ من 40 إلى أقل من 50

☐ 50 سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

ثانيًا : محور التحول الرقمي

(المتغير المستقل)

يرجى تحديد ما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة من وجهة نظرك:

١. تعتمد الجهة التي أعمل بها على التقنيات الرقمية في إنجاز معظم أعمالها.

☐ صح ☐ خطأ

٢. تتوفر في الجهة بنية تحتية تقنية مناسبة لدعم التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

٣. يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية المستخدمة بشكل دوري.

☐ صح ☐ خطأ

ثالثًا: محور الجاهزية والثقافة الرقمية

١. أمتلك المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهام عملي.

☐ صح ☐ خطأ

٢. يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.

☐ صح ☐ خطأ

٣. تشجع الإدارة العليا على استخدام التقنيات الرقمية في العمل.

☐ صح ☐ خطأ

#### رابعاً: محور كفاءة الإدارة العامة

١. ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الحكومية.

☐ صح ☐ خطأ

٢. أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

☐ صح ☐ خطأ

٣. ساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال.

☐ صح ☐ خطأ

#### خامساً: محور التحديات

١. ضعف البنية التحتية التقنية يعيق تطبيق التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

٢. نقص التدريب يؤثر سلباً على الاستفادة من التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

٣. مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تحد من نجاح التحول الرقمي.

☐ صح ☐ خطأ

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم الاعتماد عليها لتحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة العامة في الدول النامية، مع تطبيق عملي على المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي استندت إليها الباحثة في تصميم البحث، وتحديد متغيراته، واختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات. ويُعد تحديد المنهجية خطوة أساسية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، حيث يساعد ذلك في بناء إطار علمي منظم يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري بصورة واضحة ومنهجية.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

د التعريفات الإجرائية عنصرًا مهمًا في الدراسات الكمية، إذ توضح كيفية قياس المتغيرات عمليًا لضمان وضوحها وإمكانية اختبارها إحصائيًا

#### المتغير المستقل : التحول لرقمي

##### التعريف التشغيلي:

يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة درجة تبني الجهات الحكومية للتقنيات الرقمية في إدارة أعمالها وتقديم خدماتها، ويقاس من خلال المؤشرات التالية:

- رقمنة الخدمات الحكومية
- استخدام المنصات الإلكترونية
- تكامل الأنظمة التقنية
- تقليل الإجراءات الورقية
- توظيف البيانات في دعم اتخاذ القرار
- المتغير التابع: كفاءة الإدارة العامة

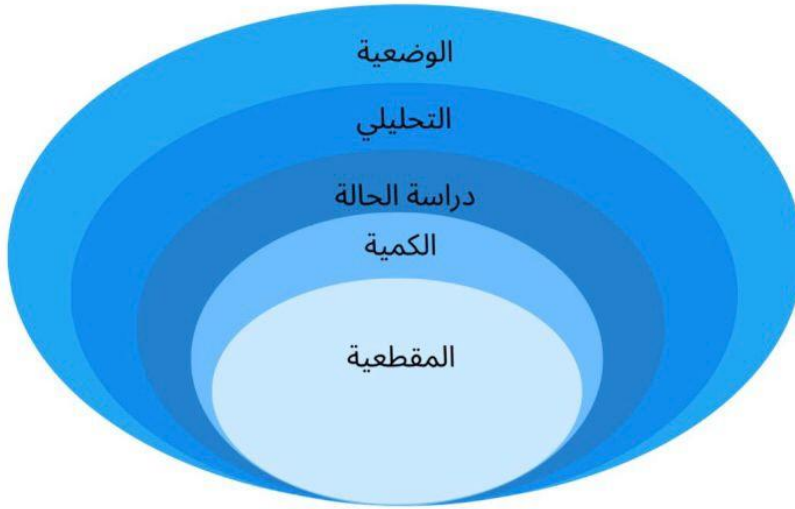
##### التعريف التشغيلي:

يقصد بكفاءة الإدارة العامة قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية بسرعة وبتكلفة أقل، مع تحقيق مستوى مناسب من الشفافية ورضا المستفيدين، ويقاس من خلال:

- سرعة إنجاز المعاملات
- جودة الخدمة
- خفض التكاليف التشغيلية
- مستوى رضا المستفيدين
- وضوح الإجراءات وسهولة الوصول للخدمة

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

لسفة البحث: الوضعية  
منهج البحث: الاستنتاجي  
استراتيجية البحث: دراسة حالة (المملكة العربية السعودية)  
نوع البحث: كمي  
الأفق الزمني: مقطعي  
التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل ( ٣ )

تم تصميمه بواسطة ( الباحث )

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة  
يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي طبقت مبادرات التحول الرقمي ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030.  
عينة الدراسة :  
تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) موظفًا من مستويات إدارية مختلفة (إدارة عليا – إدارة وسطى – موظفون تنفيذيون)، بهدف تمثيل وجهات نظر متنوعة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري.

### 3.5 . طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة:  
الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة تتكون من محورين رئيسيين  
محور التحول الرقمي  
محور كفاءة الإدارة العامة  
واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

### 3.6. أنواع البيانات

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة وتقنية المعلومات للتحقق من صدقها الظاهري ومناسبتها لموضوع الدراسة. كما تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت القيم أعلى من (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وذلك من خلال:  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
معامل ارتباط بيرسون  
تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات

### 3.8. الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة العامة، حيث تم تحديد متغيرات البحث وتعريفها إجرائياً، وبيان تصميم الدراسة وأداة جمع البيانات وأسلوب تحليلها. ويُعد هذا الفصل الأساس العلمي الذي بُني عليه التحليل الإحصائي في الفصل التالي للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 4.6. الخاتمة

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

لبدوي، أ. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ودوره في تحسين جودة الخدمات العامة: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الملك سعود.

<https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>

الزهراني، ف. (2021). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الأجهزة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

[https://journals.ekb.eg/article\\_200080.html](https://journals.ekb.eg/article_200080.html)

الخالدي، م. (2020). تحديات التحول الرقمي في الدول النامية: رؤية تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك عبدالعزيز.

<https://journals.kau.edu.sa/index.php/EPS/article/download/606/97/931> **5**

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

<https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024->

08/ تقرير 20% مؤثر 20% نضج 20% التجربة 20% الرقمية 20% 2024.pdf0

العتيبي، ن. (2022). الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030. مركز البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة.

<https://idsc.gov.eg/upload/DocumentLibraryIssues/AttachmentA/1338/231.pdf>

الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة.

[https://journals.ekb.eg/article\\_297219\\_5cf10c0a35cfac625170548b287c6cb7.pdf](https://journals.ekb.eg/article_297219_5cf10c0a35cfac625170548b287c6cb7.pdf)

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

<https://dga.gov.sa>

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

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

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

<https://vision2030.gov.sa>

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

الزهراني، ف. (2021). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة.

–المرجع غير متاح أونلاين بصيغة PDF مفتوحة؛ يمكنك محاولة البحث عنه في بوابة المجلات العربية أو مكتبة الجامعة.  
بديل/مرجع داعم مشابه:

[https://journals.ekb.eg/article\\_414192.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.ekb.eg/article_414192.html?utm_source=chatgpt.com)

الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة.  
الجهني، س. (2021). التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الإدارة العامة: دراسة مقارنة بين بعض الدول النامية. مجلة الاقتصاد والإدارة.  
–نسخة مشابهة للدراسة في المصادر العربية:  
دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء (دراسة سابقة)

[https://sjsaf.journals.ekb.eg/article\\_458336.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://sjsaf.journals.ekb.eg/article_458336.html?utm_source=chatgpt.com)

Digital transformation and public administration efficiency in developing countries: The Saudi Arabia case. Journal of Public  
[https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35959196/?utm\\_source=chatgpt.com](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35959196/?utm_source=chatgpt.com)

١٥. تقرير داعم من OECD حول البيانات الرقمية والتحول

[https://www.oecd.org/en/publications/a-data-driven-public-sector\\_09ab162c-en.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/publications/a-data-driven-public-sector_09ab162c-en.html?utm_source=chatgpt.com)

**Al-Kahtani, N. (2023). Digital transformation and public administration efficiency in developing countries: The Saudi Arabia case. Journal of Public Administration and Digital Governance, 9(2), 45–62.**  
[https://journals.ekb.eg/article\\_393302\\_77f5c11c6ae904ef3bf074f959c29691.pdf](https://journals.ekb.eg/article_393302_77f5c11c6ae904ef3bf074f959c29691.pdf)

**Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). Public sector digital transformation: From policy to practice. Information Polity, 26(3), 267–284.**  
[https://journals.ekb.eg/article\\_200080.html](https://journals.ekb.eg/article_200080.html)

**Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385.**  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf)

**OECD. (2022). The digital transformation of the public sector: : OECD Publishing. **Enabling data-driven innovation.** **باريس****  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf) . **United Nation. (2023). E-government survey 2023: Leveraging digital technology for sustainable development. : United Nations Department of Economic and Social **نيويورك** Affairs.**  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf)

**West, D. M. (2020). Digital government: Technology and public sector performance. Princeton University Press.**  
[https://journals.ekb.eg/article\\_229977\\_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf](https://journals.ekb.eg/article_229977_a80e801cabd88a1915d26b4522edd56f.pdf)

United Nations. (2022). E-Government Survey  
<https://publicadministration.un.org/egovkb>

World Bank. (2021). Digital Transformation and Public Sector Efficiency.  
<https://www.worldbank.org>

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

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

لأمم المتحدة – تقرير الحكومة الإلكترونية 2024 (مسح الأمم المتحدة)  
تقرير رسمي صادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة حول تطور الحكومة الإلكترونية ومؤشرات التحول الرقمي في الدول، ويعد من أهم المصادر العالمية في الموضوع.



[https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-04/E-Government%20Survey%202024\\_AR%20Web%20R2.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-04/E-Government%20Survey%202024_AR%20Web%20R2.pdf)



[desapublications.un.org](https://desapublications.un.org)

هيئة الحكومة الرقمية – مؤشر قياس التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية 2025  
تقرير رسمي يوضح ارتفاع مؤشر التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ويشرح أهدافه في رفع جودة الخدمات وكفاءة الأداء.



<https://dga.gov.sa/en/node/416962>

[dga.gov.sa](https://dga.gov.sa)

هيئة الحكومة الرقمية – أثر تنظيمات حوكمة المنصات في تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي

دراسة تطبيقية حول كيف تسهم تنظيمات الحوكمة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء الحكومي وخفض التكاليف.

 <https://dga.gov.sa/ar/studies/regulatory/platform-governance>  
dga.gov.sa

هيئة الحكومة الرقمية – تقرير قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية 2021  
يقدم نتائج رسمية لتقدم السعودية في مراحل التحول الرقمي ويبين مراحل التنفيذ والأثر على الكفاءة المؤسسية.

 <https://dga.gov.sa/ar/node/129300>  
dga.gov.sa

– Evaluating the Impact of Digital Transformation on Public Service Delivery Efficiency and Accountability  
دراسة علمية  
دراسة بحثية حديثة تُقيم تأثير التحول الرقمي على كفاءة تقديم الخدمات العامة والمساءلة في القطاع الحكومي.

 <https://journal.jfpublisher.com/index.php/jmr/article/view/868>  
journal.jfpublisher.com

– Citizen Satisfaction with Saudi E-Government Services (2025)  
دراسة أكاديمية  
بحث يقيم مدى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية السعودية، وهي دلالة تطبيقية على كفاءة الأداء بعد التحول الرقمي.

 <https://arxiv.org/abs/2508.17912>  
arXiv

تقارير إعلامية عن تقدم السعودية في مؤشرات الحكومة الإلكترونية  
عدة تقارير توثق تقدم المملكة في ترتيب مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية، مما يعكس فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

 تقرير السعودية الرابعة عالميًا :

<https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2024/09/17/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9->



الملاحق