

أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لوزارة الموارد البشرية والتنمية
الاجتماعية بالمملكة

إعداد الطالب/

بدر بسام المفرح

الرقم الجامعي/

252000609

إشراف/

أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعلمي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعم صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.
لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	2
شكر وتقدير	3
قائمة الجداول	6
فهرس الأشكال	7
المستخلص	9
الفصل الأول	10
المقدمة	11
مشكلة الدراسة	12
أهمية الدراسة	12
أهداف الدراسة	12
تساؤلات الدراسة	14
فرضيات الدراسة	14
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	15
الفصل الثاني	17
الدراسات السابقة	17
المقدمة	17

18.....	المتغير التابع والمستقل
20.....	الدراسات السابقة
28.....	الإطار النظري للدراسة
31.....	الفصل الثالث
31.....	منهجية الدراسة
32.....	المقدمة
33.....	مجتمع البحث
35.....	المنهجية وطرق البحث
36.....	أدوات الدراسة
37.....	خطوات جمع البيانات
38.....	حدود البحث
40.....	الفصل الرابع
40.....	نتائج الدراسة
40.....	المقدمة
41.....	تحليل البيانات
81.....	المناقشة
82.....	الخاتمة
84.....	التوصيات
85.....	المراجع
89.....	الملاحق
93.....	Abstract

قائمة الجداول

44.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
45.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
46.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
47.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
49.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لامتلاك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي
50.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل
52.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات
53.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفير الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات
55.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية
56.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة
58.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
59.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتشجيع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل
61.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لأتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة
62.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات
64.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لأداء الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية
65.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين
67.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لأداء التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية
68.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية
70.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة
71.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لانعكاس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستخدمين
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة
73.....	
74.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
74.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية.....	75
جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين...	77
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات.....	78
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	80
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	80

فهرس الأشكال

شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....	45
شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....	46
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....	48
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي.....	49
شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل.....	51

- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات52
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتوفير الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات54
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية55
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لامتلاك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة57
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي58
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتشجيع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل60
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لأتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة61
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات63
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لأداء الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية64
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين66
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لأداء التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية67
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية ..69
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة70
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لانعكاس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستفيدين72
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة73
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية76
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين77
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات79

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة، مع التركيز على كيفية تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للموظفين والمستفيدين من خلال التطبيقات الرقمية الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم استخدام استبيان مغلق كأداة رئيسية، وقد تم تطبيقه على عينة بلغت 268 موظفًا يمثلون مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل الوزارة، بهدف الحصول على رؤية شاملة ودقيقة حول تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء التنظيمي، حيث ساهم في تسريع العمليات الإدارية، وزيادة دقة البيانات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما عزز من التكامل بين الإدارات المختلفة ورفع مستوى رضا الموظفين والمستفيدين. وأكدت النتائج أيضًا أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة، ما يبرز أهمية الربط بين التكنولوجيا وتنمية رأس المال البشري لتحقيق الأداء الأمثل. واستنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريب مستمرة للموظفين، وتحسين التكامل بين الأنظمة الإدارية، وتبني ثقافة الابتكار الرقمي، واعتماد مؤشرات قياس الأداء الرقمية، وربط المبادرات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للوزارة لضمان استدامة الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، تطوير الموظفين، الكفاءة المؤسسية، الاستدامة المؤسسية، التكامل الإداري، الابتكار الرقمي.

الفصل الأول

المقدمة

برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء في القطاعين العام والتجاري عالمياً. في السنوات الأخيرة، أدركت الحكومات بشكل متزايد أهمية التكنولوجيا الرقمية في تبسيط العمليات، وتحسين تقديم الخدمات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة. وقد أولت المملكة العربية السعودية، تماشياً مع رؤية 2030، اهتماماً بالغاً لتحديث المؤسسات الحكومية من خلال اعتماد أدوات ومنصات رقمية مبتكرة. وتسعى هذه البرامج إلى تعزيز الكفاءة والانفتاح والمساءلة في الإدارة العامة، مع دعم النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. ولا يقتصر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على مجرد تطبيق تقنيات جديدة؛ بل يشمل أيضاً إعادة هيكلة شاملة للإجراءات والهياكل والثقافات التنظيمية لاستخدام القدرات الرقمية بفعالية.

ومن خلال الجمع بين تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والمنصات المتنقلة، يمكن للجهات الحكومية تحسين سير العمل، وتعزيز عملية صنع القرار، وتقديم خدمات تركز على المواطن بشكل أكثر فعالية. كما يتيح تطبيق هذه التقنيات الإدارة القائمة على البيانات، مما يسمح للمؤسسات بالتنبؤ بالمشكلات، وتوزيع الموارد بكفاءة، وقياس نتائج الأداء بدقة أكبر (Kitsios، 2023).

على الرغم من الإمكانيات المُعترف بها للتحول الرقمي، غالباً ما تواجه الجهات الحكومية العديد من العقبات في تطبيقه. وتشمل هذه العقبات نفور الموظفين من التغيير، وضعف المهارات الرقمية، وعدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، والجمود التنظيمي. علاوة على ذلك، يختلف القطاع العام اختلافاً كبيراً عن الشركات الخاصة، إذ تتجاوز أهدافه الربحية لتشمل الرعاية الاجتماعية، والامتثال للوائح التنظيمية، وتقديم الخدمات على نحو منصف. يتطلب هذا التعقيد نهجاً منهجياً للتحول الرقمي يربط تبني التكنولوجيا بالأهداف المؤسسية، وقدرات الموارد البشرية، وتوقعات الجمهور. وقد كشفت الدراسات في الاقتصادات المتقدمة والناشئة أن التحول الرقمي الناجح يعزز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والأداء التنظيمي العام. ومع ذلك، لا تزال الأبحاث التجريبية التي تستكشف هذه الصلة في سياق المؤسسات الحكومية السعودية نادرة. تركز الدراسات الحالية عمومًا على معدلات تبني التكنولوجيا أو المبادرات الرقمية المحددة، مع التركيز بشكل ضئيل على تأثيرها الكامل على فعالية المؤسسات ونتائج تقديم الخدمات.

لذلك، يعد فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي أمراً بالغ الأهمية، إذ قد يسهم في توجيه قرارات السياسات، وتوجيه تخصيص الموارد، ودفع التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات الرقمية (Omowole، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال دراسة الجوانب التكنولوجية والبشرية للتنفيذ. وتسعى إلى قياس مدى تبني التحول الرقمي، وتحديد المتغيرات التي تمكن أو تعيق نجاحه، وتقييم النتائج من حيث الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمة. ومن خلال تقديم رؤى حول آليات التحول الرقمي في دفع الأداء المؤسسي، يسهم هذا البحث في الحوار الأوسع حول تحديث القطاع العام، ويقدم نصائح عملية لصانعي السياسات والمسؤولين. ويتوافق ذلك مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمملكة العربية السعودية المتمثلة في بناء حكومة مُمكنة رقمياً، سريعة الاستجابة، فعّالة، وقادرة على تقديم خدمات عالية الجودة لمواطنيها، مع دعم الابتكار والتنمية المستدامة (Alshihre، 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإنفاق الكبير على التقنيات الرقمية والمشاريع الطموحة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لا تزال العديد من الجهات الحكومية تكافح من أجل تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل. إن عدم الكفاءة، وتأخير تقديم الخدمات، والإجراءات المجزأة، والاستخدام المحدود للأدوات الرقمية كلها تعيق الإمكانيات الكاملة للتحول الرقمي. في حين تظهر الدراسات العالمية أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا أصحاب المصلحة، فإن البحث التجريبي حول تأثيره على المؤسسات الحكومية السعودية محدود. إن الافتقار إلى فهم شامل لكيفية تفاعل تبني التكنولوجيا والثقافة التنظيمية وقدرات الموارد البشرية للتأثير على الأداء يولد فجوة معرفية. ونتيجة لذلك، يفتقر صانعو السياسات والمسؤولون إلى توصيات قائمة على الأدلة لتحسين خطط التحول الرقمي لزيادة فعالية المؤسسات وتقديم الخدمات التي تركز على المواطن. إن معالجة هذه المشكلة البحثية أمر بالغ الأهمية لضمان أن تؤدي المشاريع الرقمية إلى تحسينات قابلة للقياس في الأداء وتتوافق مع الأهداف الأوسع للتحديث والانفتاح والكفاءة في القطاع العام (Mohammad، 2024).
بناء مشكلة الدراسة الرئيسية يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما هو أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة؟

أهمية الدراسة

تبحث هذه الدراسة في تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. وتوضح كيف يمكن لدمج التقنيات الرقمية أن يعزز الكفاءة التشغيلية وتقديم الخدمات. ويمكن أن تساعد النتائج صانعي

السياسات والمسؤولين على تنفيذ سياسات تحسن استخدام الموارد، وتذليل الصعوبات، وتحقيق مكاسب ملموسة في الأداء المؤسسي ورضا المواطنين.

- الأهمية العلمية

● المساهمة المعرفية؛ تثري هذه الدراسة الأدبيات الأكاديمية من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، حيث تعتبر الأبحاث التجريبية محدودة. وتبحث في كيفية تفاعل تبني التكنولوجيا والثقافة التنظيمية ومهارات الموارد البشرية في تشكيل الأداء المؤسسي، مقدمةً رؤى نظرية جديدة حول رقمنة القطاع العام وإدارة الأداء.

● تحدد هذه الدراسة محركات النجاح الرئيسية والتحديات التي تواجه التحول الرقمي، ممهدةً بذلك الطريق لبحوث مستقبلية حول تبني التكنولوجيا وإدارة التغيير والحوكمة الرقمية. يمكن للباحثين استخدام هذه البيانات لإجراء بحوث مقارنة، وتحليلات شاملة للقطاعات، وتحسين النماذج النظرية للأداء المؤسسي والابتكار الرقمي في الإدارة العامة (Ghazi Ben Saad، 2018).

- الأهمية العملية

● توجيه السياسات والاستراتيجيات؛ تقدم النتائج إرشادات عملية لقادة الحكومة والمسؤولين لتنفيذ المبادرات الرقمية بنجاح. إن فهم كيفية زيادة التحول الرقمي للكفاءة وجودة الخدمات ورضا المواطنين يمكن المؤسسات من وضع سياسات تتوافق مع أهداف رؤية 2030 مع تحسين تخصيص الموارد.

● يحدد البحث قضايا مثل التردد في التغيير، ونقص المواهب، وقيود البنية التحتية، مما يمكن المؤسسات من وضع حلول مركزة. يساهم هذا الفهم العملي في تحسين إجراءات سير العمل، وإشراك الموظفين، وتبني التكنولوجيا، مما يؤدي إلى قطاع عام أكثر كفاءة وابتكاراً وتركيزاً على المواطن (Aryatama، 2024).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. وتهدف الدراسة إلى دراسة كيفية إسهام استخدام التكنولوجيا الرقمية، عند دمجها مع الممارسات التنظيمية المناسبة واستراتيجيات إدارة التغيير، في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والفعالية المؤسسية بشكل عام.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي بين الجهات الحكومية السعودية الرئيسية.
2. دراسة تأثير التكنولوجيا الرقمية على الكفاءة التشغيلية وتحسين سير العمل.
3. تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات ورضا المواطنين.
4. دراسة تأثير القيادة والثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين على التحول الرقمي الفعال.
5. تحديد المشكلات والعقبات الرئيسية التي تحول دون التنفيذ الفعال للمشاريع الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.
6. تقديم توصيات واقعية لصانعي السياسات والمسؤولين لتحسين الأداء التنظيمي من خلال خطط تحول رقمي مُحسّنة.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي:

كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هو المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
2. كيف يؤثر استخدام التكنولوجيا الرقمية على الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؟
3. كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمة ورضا المواطنين؟
4. كيف تؤثر القيادة والثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين على نجاح مبادرات التحول الرقمي؟
5. ما هي العقبات والقيود الرئيسية أمام التحول الرقمي الفعال في المؤسسات الحكومية؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز فوائد التحول الرقمي من حيث تعزيز الأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية يحسّن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والفعالية العامة.

- الفرضيات الفرعية:

1. كلما زاد اعتماد التقنيات الرقمية، زادت الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في المؤسسات الحكومية.
2. يحسّن التحول الرقمي جودة الخدمات المقدمة ويعزز سعادة المواطنين.
3. تسهم القيادة القوية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والمشاركة العالية للموظفين بشكل كبير في نجاح برامج التحول الرقمي.

4. تقلل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية من فعالية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
5. يعزز معالجة القيود التكنولوجية والبنية التحتية والموارد البشرية من تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى النظريات الحديثة في الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي، والتي تجمع بين مفاهيم التحول الرقمي وإدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بهدف توضيح كيفية تأثير الابتكار التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية. تعتبر هذه النظريات أساساً لفهم العلاقة بين تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية قدرات الموظفين، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، بما يسهم في تحقيق الأداء الأمثل واستدامة العمليات المؤسسية.

تركز النظرية العلمية على أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتقنيات الحديثة، بل هو عملية استراتيجية شاملة تشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، وتبني ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. وفق هذه النظرية، تُعتبر التكنولوجيا عنصراً تمكينياً يربط بين الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية، بحيث يُسهم في تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية بشكل مستمر.

كما تركز النظرية العلمية المتبعة على مبادئ الإدارة القائمة على البيانات والتحليلات الرقمية، حيث يتم جمع البيانات بشكل منهجي وتحليلها لدعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وتعزز هذه المقاربة القدرة على قياس الأداء التنظيمي بشكل دقيق، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة فعالية المبادرات الرقمية، وهو ما يتيح التقييم المستمر وتحسين العمليات بما يتوافق مع أهداف الوزارة ورؤية المملكة 2030.

تستفيد الدراسة من إطار عمل التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا، الذي يوضح أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التوازن بين تطوير البنية التحتية التقنية وتدريب الموظفين وتحفيزهم على تبني التقنيات الحديثة. فالموظف المدرب والمهيأ للتعامل مع أدوات التحول الرقمي يصبح عاملاً فعالاً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يعمل على تعزيز سرعة الاستجابة وتحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء البشرية.

بناءً على هذه النظرية العلمية، تم تصميم أدوات البحث وتحديد متغيرات الدراسة بعناية، بحيث تشمل ممارسات التحول الرقمي، تطوير القدرات البشرية، التكامل الإداري، وقياس الأداء التنظيمي. ويساعد هذا الإطار النظري الباحث على ربط النتائج التجريبية بالمفاهيم العلمية المعتمدة، مما يعزز من مصداقية الدراسة

ويوفر أساساً علمياً لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل للعوامل التي تؤثر على تحسين الأداء التنظيمي من خلال التحول الرقمي، وذلك من خلال دراسة متعمقة للأدبيات النظرية والتجريبية في هذا المجال. وسيتم استعراض مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل حجر الأساس لفهم طبيعة العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والإدارة المؤسسية، وكيفية تأثير هذه العلاقة على كفاءة العمليات الداخلية وجودة الخدمات المقدمة. يعكس هذا الفصل الرغبة في تقديم قاعدة علمية متينة يمكن من خلالها تفسير النتائج المستخلصة من الدراسة وربطها بالممارسات العملية داخل الوزارة.

كما يسعى الفصل إلى إبراز الفهم العميق لكيفية تفاعل عناصر التحول الرقمي مع البنية التنظيمية للوزارة، وتأثيرها على فعالية الأداء المؤسسي. ويشتمل هذا التحليل على استعراض شامل لما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي، مع التركيز على ما أضافته هذه الدراسات من رؤى عملية ونظرية تساعد في تكوين إطار مرجعي متكامل. كما سيُظهر الفصل دور النظريات الحديثة في تفسير

العلاقات بين التكنولوجيا والموارد البشرية والعمليات المؤسسية، ويقدم الأسس التي تم الاعتماد عليها لتصميم أدوات البحث وتحليل البيانات.

أهمية هذا الفصل تكمن في أنه يوفر الأساس العلمي لفهم النتائج العملية للدراسة، ويتيح الربط بين الملاحظات الميدانية والتفسيرات النظرية. كما يمكّن القارئ من إدراك السياق العام للدراسة، وفهم كيفية تطور المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وتطبيقاتها في البيئة الحكومية، وخاصة في المؤسسات التي تتطلع إلى تحقيق الأداء الأمثل ودعم الاستدامة المؤسسية. ويعتبر الفصل بمثابة حلقة وصل بين النظرية والتطبيق، حيث يتيح بناء استنتاجات وتوصيات قائمة على أسس علمية قوية، ويمكن الاعتماد عليها في تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق أهداف الوزارة ورؤية المملكة 2030.

يشكل هذا الفصل خطوة حاسمة في الدراسة، إذ يهيئ الأرضية لفهم شامل للمتغيرات والعوامل المؤثرة، ويبرز أهمية الربط بين النظرية والتطبيق في سياق التحول الرقمي، بما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل أكثر فعالية واستدامة.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي

يشكل تحسين الأداء التنظيمي الهدف الرئيس لهذه الدراسة، حيث يعكس مدى كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية والوظيفية داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويشمل هذا المفهوم جميع جوانب الأداء المؤسسي بدءًا من سرعة إنجاز المهام، وفعالية اتخاذ القرارات، وصولاً إلى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. يُنظر إلى تحسين الأداء التنظيمي على أنه نتاج للتفاعلات بين الموارد البشرية، والبنية التحتية الرقمية، والإجراءات التشغيلية، حيث يمكن أن يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الإنتاجية، وتقليل الهدر الإداري، وتحسين رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء. ويعتبر هذا المتغير مؤشراً رئيسياً على مدى نجاح الوزارة في تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المؤسسية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

- المتغيرات المستقلة

1. البنية التحتية الرقمية

تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي داخل الوزارة، وتشمل جميع الأجهزة، والأنظمة، والبرمجيات، والمنصات الرقمية التي تدعم العمليات الإدارية والخدماتية. تسهم هذه البنية في تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة، وتحسين التواصل الداخلي بين الإدارات، وتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين. كما توفر البنية التحتية الرقمية القدرة على مراقبة الأداء وتقييم العمليات بشكل لحظي، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وكفاءة. ويعتبر الاستثمار في بنية رقمية قوية أحد العوامل الأساسية التي تدعم تحسين الأداء التنظيمي، إذ أنه يقلل من الوقت والجهد المبذول في الإجراءات التقليدية، ويزيد من دقة النتائج وجودتها.

2. تطوير المهارات الرقمية للموظفين

يمثل تطوير المهارات الرقمية للموظفين جانباً محورياً في نجاح التحول الرقمي، إذ أن وجود بنية رقمية متطورة وحدها لا يكفي لتحسين الأداء، بل يجب أن يكون الموظفون قادرين على استخدام هذه الأدوات بكفاءة. يشمل هذا التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية، والتحليل البياني، وإدارة البيانات، وأدوات التواصل والتعاون الرقمي. تسهم المهارات الرقمية في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء البشرية، كما تعزز من قدرة الموظفين على الابتكار وإيجاد حلول فعالة للمشكلات المؤسسية. ويعتبر هذا العنصر من أهم العوامل التي تربط التحول الرقمي بتحقيق نتائج ملموسة في الأداء التنظيمي، حيث أن الموظف المدرب جيداً يشكل حلقة وصل فعالة بين التكنولوجيا والأهداف المؤسسية.

3. أتمتة الإجراءات والخدمات

تشير أتمتة الإجراءات والخدمات إلى تطبيق الأنظمة الرقمية لأداء العمليات الإدارية بشكل تلقائي، بما يقلل من التدخل اليدوي ويزيد من سرعة ودقة الإنجاز. تشمل الأتمتة معالجة المستندات، والتوقيع الرقمي، وإدارة الموارد، وجدولة الخدمات، وتقديم المعلومات للمستفيدين إلكترونياً. تعمل الأتمتة على تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الوقت الضائع في الإجراءات التقليدية، وتوفير موارد بشرية يمكن توجيهها لأعمال أكثر استراتيجية وإبداعية. كما تتيح الأتمتة رصد الأداء بشكل مستمر وتحليل البيانات لتحديد مجالات التحسين، مما يسهم مباشرة في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

- العلاقة بين المتغيرات

تشير العلاقة بين المتغيرات إلى أن تحسين الأداء التنظيمي يعتمد بشكل مباشر على التكامل بين البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وأتمتة الإجراءات والخدمات. فوجود بنية تحتية رقمية قوية يوفر الأساس التقني للعمليات، بينما يضمن تطوير مهارات الموظفين القدرة على استخدام هذه البنية بكفاءة، وتكامل الأتمتة هذه العملية من خلال تنفيذ الإجراءات بشكل سريع ودقيق. وتعمل هذه المتغيرات معاً بشكل متكامل

لتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملموس ومستدام. ويظهر من خلال هذا الترابط أن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو عملية استراتيجية تتطلب مزيجاً من الموارد التقنية والبشرية والإجرائية لتحقيق النتائج المرجوة.

الدراسات السابقة

يعدّ التحول الرقمي محركاً جديداً لمؤسسات التصنيع لتحقيق اختراقات في مجال الابتكار، ويمكن لسياسات التحول الرقمي أن تحفز بفعالية تجانس التقنيات الرقمية وإعادة تشكيلها وإتاحتها للاستخدام، مما يمكن من تحويل مؤسسات التصنيع وتطويرها، وبالتالي يلعب دوراً حاسماً في أداء الابتكار في هذه المؤسسات. ومع ذلك، لا تزال غالبية الأبحاث تركز على المستوى النظري للتحليل النوعي، حيث تعتبر السياسات الحكومية وأداء الابتكار بمثابة "صندوق أسود" للمدخلات والمخرجات دون الكشف عن آلياتها الأساسية. ونتيجةً لذلك، يعدّ فهم كيفية تأثير السياسات الحكومية على أداء الابتكار أمراً بالغ الأهمية لتعزيز التنمية عالية الجودة في القطاع الصناعي. واستناداً إلى نظريات الابتكار التكنولوجي، والتدخل الحكومي، والقدرة الديناميكية، قمنا ببناء نموذج "سياسة التحول الرقمي - مرونة الدولة - مرونة المؤسسة - سلوك الابتكار الاستكشافي - أداء الابتكار" واستخدمنا نموذج PLS-SEM لدراسة تأثير كل عامل على أداء الابتكار في مؤسسات التصنيع. وتظهر النتائج ما يلي: (أ) لسياسات التحول الرقمي تأثير كبير على أداء الابتكار في شركات التصنيع. (ب) لحالة التحول الرقمي أكبر تأثير مباشر على أداء الابتكار في شركات التصنيع، مع لعب الدعم الحكومي دوراً داعماً أساسياً. (ج) على الرغم من أن المرونة التنظيمية ليس لها تأثير مباشر على أداء الابتكار، إلا أنها عنصر مهم في عملية تأثير أداء الابتكار وتعمل كمقدمة لسلوك الابتكار الاستكشافي، وهو أمر بالغ الأهمية في التأثير على أداء الابتكار. (د) تلعب حالة التحول الرقمي والمرونة التنظيمية وسلوك الابتكار الاستكشافي دوراً في تعديل العلاقة بين سياسات التحول الرقمي وأداء الابتكار في شركات التصنيع. تسلط نتائج الدراسة الضوء على عملية تأثير سياسات التحول الرقمي على أداء الابتكار في شركات التصنيع، بالإضافة إلى كونها أساساً مرجعياً للحكومة لتصميم سياسات لتعزيز النمو المتسارع للابتكار (Li، 2025).

في عالمنا اليوم، برز التحول الرقمي كعامل حاسم في تحسين أداء المؤسسات. تلعب الموارد البشرية دوراً استراتيجياً حيوياً في نجاح هذا التحول. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على وظيفة الموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسات. استخدمت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، التي تتيح مراجعة معمقة للدراسات المنشورة سابقاً. تتكون عملية المراجعة المنهجية من صياغة أسئلة بحثية، والبحث عن أدبيات من مصادر أكاديمية موثوقة مثل Scopus و IEEE Xplore و ScienceDirect

وGoogle Scholar وSpringerLink، وتجميع النتائج المتعلقة بتطبيق الرقمنة وإدارة الموارد البشرية. مصطلحات البحث المستخدمة هي "التحول الرقمي واستراتيجية الموارد البشرية"، و"تأثير الرقمنة على الأداء المؤسسي"، و"تحديات التحول الرقمي". تشير نتائج الدراسة إلى أن للتحول الرقمي تأثيراً كبيراً على الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات. لا تقتصر التكنولوجيا على تبسيط الإجراءات الإدارية فحسب، بل تمكن إدارة الموارد البشرية أيضاً من تحسين فعالية إدارة شؤون الموظفين، وتسريع التكيف مع التغييرات التنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار. ومع ذلك، لا يعتمد نجاح التحول الرقمي على التكنولوجيا فحسب، بل يعتمد أيضاً على جاهزية إدارة الموارد البشرية ودعم الإدارة. ولضمان التحول الرقمي الأمثل وتحسين الأداء التنظيمي العام، يجب على المؤسسات وضع سياسات ومبادرات تدريبية ذات صلة، وإدارة التغيير (Djunaedi، 2025). يعدّ التحول الرقمي في الحكومات المحلية الإندونيسية أمراً بالغ الأهمية لزيادة كفاءة الخدمات العامة ومساءلتها. يتيح دمج تكنولوجيا المعلومات في الأنظمة الحكومية، المعروف باسم الحكومة الإلكترونية، إمكانية تقليص العمليات البيروقراطية، وتسريع عملية صنع القرار، وزيادة التواصل بين الحكومة والجمهور. ومع ذلك، ورغم هذه الإمكانيات الهائلة، لا تزال هناك عوائق عديدة، بما في ذلك الفجوة الرقمية، وضعف البنية التحتية، ونقص الثقافة الرقمية، لا سيما في البلدان الأقل نمواً. ستعتمد هذه الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات لإيجاد وتحليل العلاقة بين الرقمنة، والبنية التنظيمية لهيئات الحكومة المحلية، وكفاءة الخدمة العامة. تظهر نتائج الدراسة أن فعالية تطبيق الحكومة الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على تطوير البنية التحتية الرقمية، وقدرات الموارد البشرية، ومواءمة الهياكل التنظيمية الإقليمية. كما تحدد الدراسة الفجوات في تطبيق الحكومة الإلكترونية الناتجة عن عدم المساواة في الوصول الرقمي، وتشدد على أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية لتحقيق كامل فوائد التحول الرقمي. تسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعقبات والفرص التي تواجهها الحكومات المحلية في عملية الرقمنة، بالإضافة إلى توصيات لتعزيز كفاءة القطاع العام في إندونيسيا (Syam، 2025).

نتيجةً للثورة الصناعية الرابعة، أصبح التحول الرقمي اتجاهاً لا مفر منه، يلعب دوراً هاماً في تحسين قدرة الشركات على التكيف والتنمية طويلة الأجل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المهارات الرقمية للموظفين لها تأثير كبير على عملية التحول الرقمي وتساعد على تحسين الأداء التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المهارات الرقمية للموظفين والأداء التشغيلي في شركات تعدين الفحم في فيتنام، حيث تلعب قدرات التعاون الرقمي ومدى تطبيق التحول الرقمي دور الوسيط. يظهر بحث بيانات 402 موظفاً في الشركة أن للمهارات الرقمية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الأداء التنظيمي. والجدير بالذكر أن الفائدة غير المباشرة للتعاون الرقمي أكبر، مما يؤكد أهمية التعاون الرقمي في دفع عجلة التحول الرقمي وتعزيز أداء الشركات. بناءً على نتائج البحث، يوصي المؤلفون بالعديد من الأساليب لتحسين المهارات الرقمية وقدرات التعاون لدى الموظفين، مما يساعد في عملية التحول الرقمي ويعزز الأداء التشغيلي في شركات تعدين الفحم والشركات الصناعية بشكل عام (Chien، 2025).

يهدف المشروع إلى دراسة دور القيادة الرقمية في تحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية في الدولة، بما في ذلك كيفية تأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي وكيفية التغلب على العقبات التي قد تنشأ. وقد استخدم البحث المنهج النوعي، من خلال مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من المسؤولين، وتم اختيار العينة بناءً على خبرتهم في إدارة التحول الرقمي والقيادة في مؤسساتهم. وقد توصل البحث إلى أن للقيادة الرقمية دوراً في نجاح التغيير الرقمي داخل المؤسسات، ووجود تحديات تواجه القيادة الرقمية، مثل رفض التغيير ونقص التدريب، وبناءً عليه، أوصى البحث (Shamsi، 2025).

هدفت دراسة (Alshehri، 2025) إلى الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في العمليات الصناعية بقطاع التعدين، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه العمليات، ودور تطبيق التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءتها. الموقع: المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في شركات التعدين. المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من شركات التعدين في المملكة العربية السعودية التي طبقت أو بصدد تطبيق التكنولوجيا الرقمية وتبني الحلول الرقمية في العمليات الصناعية. وتمثل عينة الدراسة (ن = 370) مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا ذات الصلة بالعمليات الصناعية في شركات التعدين بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التحول الرقمي في العمليات الصناعية بقطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه العمليات كانت بمستوى "موافق". كما تبين أن تأثير تطبيق التكنولوجيا الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الصناعية بقطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في شركات التعدين، كان مرتفعاً. التوصيات: توصي الدراسة بضرورة استفادة قطاع التعدين من التقنيات الرقمية المناسبة لهذا القطاع، ودراسة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في قطاع التعدين ومعالجتها.

تسعى دراسة (Alzahrani، 2025) إلى تحديد أثر التحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي. كان المشاركون في الدراسة من العاملين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. تم اختيار عينة عشوائية، وتم الحصول على (190) رداً. تم استخدام استبيان لجمع البيانات لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS). كشفت نتائج الدراسة أن المشاركين في الدراسة قاموا بتقييم مستوى عالٍ جداً من التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. كشفت نتائج الدراسة أيضاً أن المشاركين في الدراسة قاموا بتقييم درجة عالية جداً من جودة خدمة الموظفين بين الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي وهام إحصائياً للتحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. تنصح الدراسة بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الرقمية الحالية بكفاءة، مما يساهم في تحسين وقت الاستجابة وموثوقية الخدمة.

يبحث هذا التحليل المنهجي في العلاقة الجوهرية بين التحول الرقمي، ومرونة سلاسل التوريد، والاستدامة في السياقات الصناعية، مع أهمية خاصة للشركات السعودية. نحدد كيف تحوّل التقنيات الناشئة، مثل إنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل (blockchain)، وتحليلات البيانات الضخمة، سلاسل التوريد التقليدية إلى أنظمة بيئية ديناميكية قادرة على تحمل الاضطرابات مع تعزيز أهداف الاستدامة. تظهر دراسائنا أن التحول الرقمي يحسّن كلاً من المرونة ونتائج الاستدامة. ومع ذلك، هناك ثلاثة عناصر أساسية تضعف هذه العلاقات بشكل كبير: ديناميكية سلسلة التوريد، وعدم القدرة على التنبؤ باللوائح التنظيمية، ودمج التقنيات الحديثة. تظهر الدراسة أنه في حين تعزز ديناميكية سلسلة التوريد القوية الآثار الإيجابية للتكنولوجيا الرقمية على قدرات المرونة، فإن عدم اليقين التنظيمي يولد عوائق تطبيقية قد تقلل من هذه الفوائد. علاوة على ذلك، يعد دمج التقنيات المبتكرة بنجاح أداة وسيطة مهمة لتحويل الأنشطة الرقمية إلى تحسينات بيئية فعلية. يجمع البحث هذه النتائج في إطار مفاهيمي شامل يجسّد العلاقات المتداخلة المعقدة بين هذه المجالات، ويقدم اقتراحات استراتيجية محددة لشركات التصنيع السعودية. من خلال معالجة فجوات البحث التي تم تحديدها، وخاصة الافتقار إلى التحقيقات الخاصة بالصناعة في الاقتصادات الناشئة، توفر هذه المراجعة رؤى قيمة للباحثين والممارسين الذين يتطلعون إلى الاستفادة من التحول الرقمي من أجل عمليات سلسلة التوريد الفعالة والمرنة والمستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة (Alquraish، 2025).

يعيد التحول الرقمي في الحكومة تشكيل طريقة تقديم المؤسسات العامة للخدمات، وإدارة البيانات، والتفاعل مع المواطنين. في إندونيسيا، أعاقَت السلوكيات المؤسسية المجزأة ومحدودية التوافق بين الوزارات السعي نحو نظام حكومي إلكتروني متكامل. تعالج هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال تحليل كيفية تأثير الهياكل التنظيمية والديناميكيات بين الوزارات على تكامل النظام ضمن إطار الحوكمة الرقمية الوطنية في إندونيسيا. يعتمد هذا البحث على نهج مختلط الأساليب، يجمع بين الاستراتيجيات النوعية والكمية. جُمعت البيانات النوعية من خلال مقابلات معمّقة وتحليل وثائق لاستكشاف السلوكيات المؤسسية وآليات التنسيق. كمياً، تم قياس نضج التوافق عبر أربعة أبعاد: التقنية، والدلالية، والتنظيمية، والقانونية، باستخدام خرائط تحليل الشبكات لتصور العلاقات بين الوزارات وهياكل تبادل البيانات. تركز الدراسة على ثلاث وزارات رئيسية: وزارة الداخلية، ووزارة الإصلاح البيروقراطي، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تكشف النتائج عن عدم تناسق في نضج التوافق بين الوزارات. في حين تظهر الأبعاد القانونية والتنظيمية توافقاً معتدلاً، لا يزال التوافق الدلالي والتقني متخلفاً. تصدر وزارة الاتصالات والمعلومات المجالات التقنية والدلالية، بينما تظهر وزارة الداخلية تكاملاً أضعف. تعكس هذه التفاوتات اتجاهات ذاتية التنظيم حيث تعمل الوزارات من خلال منطق مرجعي ذاتي، مما يعيق التنسيق النظامي. يدعم بيانات المقابلات وجود اقتران فضفاض، وامتثال رمزي، واعتماد على المسار المؤسسي يعيق جهود التكامل. يدمج البحث نظرية النظم والنظرية المؤسسية للتأكيد أن التحول الرقمي يتطلب اقتراناً هيكلياً بين أنظمة الحكومة المستقلة. بدون معايير مشتركة، والتوافق الدلالي، وآليات حوكمة عبر القطاعات، فإن جهود

التكامل معرضة لخطر أن تكون سطحية. تقترح الدراسة إنشاء مجلس وطني للتوافق التشغيلي لتسهيل الحوكمة الرقمية المنسقة، والتوسط في التحديات بين الوكالات، وتعزيز المساءلة. تقدم هذه النتائج مساهمات نظرية وتوصيات سياسية لبناء حكومة رقمية أكثر استجابة وتكاملاً في إندونيسيا (Kasiwi، 2025).

أصبح تحوّل الثقافة التنظيمية ضرورةً ملحةً في العصر الرقمي، الذي يتميز بالتطورات التكنولوجية السريعة وتغيّر عادات العمل. تتناول هذه المقالة كيفية تأثير إصلاح الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وعلى المؤسسة ككل. تعتمد دراسة (Adam، 2025) على مراجعة الأدبيات والتحليل التجريبي لإثبات أن تبني خصائص الثقافة الرقمية، كالتعاون والإبداع والمرونة، أمرٌ بالغ الأهمية لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة. علاوةً على ذلك، يتطلب هذا التحول التزام القيادة بتهيئة بيئة عمل متكيفة، وتمكين الموظفين من خلال التدريب الرقمي، والحفاظ على التواصل المفتوح. تقدّم هذه النتائج للمديرين التنفيذيين رؤىً قيّمةً حول إعطاء الأولوية لتحول الثقافة كنهج رئيسي لمواجهة تحديات العصر الرقمي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. تعد مقاومة التغيير، وفجوات المهارات الرقمية، وضرورة إعادة هيكلة إجراءات العمل من بين المشكلات التي تواجهها المؤسسات عند تحول ثقافتها. ونتيجةً لذلك، يتطلب تحول الثقافة التنظيمية الناجح نهجاً شاملاً يشمل التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتقييم المستمر لضمان توافق التغييرات مع رؤية المؤسسة ورسالتها. وتتجاوز تداعيات هذه الثورة الثقافية مجرد تحسين الأداء التنظيمي. كما أنه يساعد الموظفين على النمو، ويوفر بيئة عمل أكثر شمولاً، ويعزز التنوع في الأفكار والابتكار. ونتيجةً لذلك، برز إصلاح الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تحقيق القدرة التنافسية طويلة الأمد في ظل المنافسة العالمية المتزايدة.

الغرض من هذه دراسة (Ainosa، 2025) هو تحليل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في خلق ثقافة موجهة نحو الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية (SMEs). ونظرت في كيفية تأثير ممارسات SHRM على مشاركة الموظفين ومسؤوليتهم وأداء الشركات، بالإضافة إلى المتغيرات الثقافية الخاصة بالبيئة السعودية. النهج: تمت دراسة الأدبيات في سياقات الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية والعالمية لمناقشة المكونات الرئيسية لـ SHRM وسمات القيادة والآثار الثقافية. وقد استعرضت بشكل نقدي رؤية 2030 والاستراتيجيات الحكومية الأخرى التي تمثل عقبة كبيرة وفرصة لبناء SHRM، مدعومة ببيانات تجريبية ومثال من الحياة الواقعية. تم جمع البيانات بين يناير ومايو 2025 من خلال 54 دراسة حول أدبيات الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية والعالمية وتم تقييمها بشكل نقدي باستخدام المراجعة الموضوعية وطرق التقييم القائمة على الحالة. النتائج: أشارت المراجعة إلى أن SHRM، وفقاً للمعايير الثقافية السعودية وفي ظل القيادة التحويلية، ستلعب دوراً أكبر في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تشمل الاستراتيجيات الأكثر فعالية التوظيف الشفاف، والتدريب المستمر، وأنظمة الأداء الملائمة ثقافياً. على الرغم من وجود مشاكل مثل نقص المعرفة والموارد في مجال الموارد البشرية، والمعارضة الثقافية، إلا أن الدعم الحكومي وحلول الموارد البشرية الرقمية توفر فرصاً كبيرة للتحسين. الانعكاسات العملية: لدمج ممارسات إدارة الموارد

البشرية، ينبغي على الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية إعطاء الأولوية لتطوير القيادة، وإضفاء الطابع الرسمي على عمليات الموارد البشرية، وإدخال حلول رقمية فعالة من حيث التكلفة. إن الطريقة الوحيدة لضمان تأثير طويل الأمد هي دمج أفضل الممارسات الدولية في الثقافة السعودية. الأصالة: تسهم هذه الورقة البحثية في تقديم قيمة من خلال ربط النظرية بالتطبيق في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية، وتقديم مخطط يراعي الاعتبارات الثقافية لكيفية إنشاء شركات قائمة على الأداء، ومتوافقة الآن مع رؤية 2030.

في عصر الثورة الرقمية، يجب على مؤسسات التعليم العالي اعتماد أساليب قابلة للتكيف للحفاظ على قدرتها التنافسية والابتكار. تبحث هذه الدراسة في وظيفة القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية. استناداً إلى نظرية القدرات الديناميكية، تبحث دراسة (Alasqah، 2025) في كيفية تعزيز القيادة الرقمية للابتكار في مؤسسات التعليم العالي السعودية، وكذلك كيف تعزز الثقافة الرقمية هذا الرابط. تم استخدام تصميم بحث كمي لجمع بيانات المسح من 450 عضواً أكاديمياً وإدارياً وقادة التحول الرقمي في العديد من الجامعات السعودية. تظهر النتائج أن للقيادة الرقمية تأثيراً كبيراً على الابتكار التنظيمي، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال الثقافة التنظيمية الرقمية. تظهر النتائج أن الثقافة الرقمية القوية تسد الفجوة بين أهداف القيادة والابتكار، مما يدعم نجاح جهود التحول الرقمي. يتضمن التقرير رؤية نظرية حول التغيير الثقافي الذي تقوده القيادة بالإضافة إلى توصيات عملية لتحسين استراتيجية التحول الرقمي للتعليم العالي. يؤكد هذا البحث على أهمية تنمية كفاءات القيادة الرقمية والتحول الثقافي لدعم الابتكار طويل الأمد في الأوساط الأكاديمية، وهو ما يتماشى مع الأهداف التعليمية لرؤية السعودية 2030.

لا تزال المملكة العربية السعودية تشهد تحولات وتطورات كبيرة في سعيها للتحول من اقتصاد يعتمد على النفط إلى اقتصاد متنوع. ويركز إطار رؤية 2030 الذي وضعته القيادة على الاستثمار في مجالات متنوعة لضمان التنوع الاقتصادي. ويبحث هذا الاستعراض في المفاهيم المتعلقة بالديناميكية السياقية للقيادة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، ويحدد فرصاً عديدة لتطوير القيادة في قطاعات متعددة ضمن منظومة وبرامج رؤية 2030 التحويلية. كما يظهر أهمية برامج التعليم والتدريب في بناء جيل جديد من القادة القادرين على التعامل مع المواقف المعقدة. علاوة على ذلك، يشدد على أهمية التعاون مع المؤسسات العالمية في تطوير القيادة السعودية. ولتعزيز سلوكيات القيادة التي تفضي إلى إنجازات المشاريع في الوقت المناسب، يجب على قادة المؤسسات تبني التنوع والتناغم وأساليب التوافق الناجحة. ووفقاً لهذا الاستعراض المفاهيمي، يجب على القادة الحفاظ على قدرتهم على التكيف لمواجهة العقبات مثل الاختلافات الثقافية ونقص المواهب والحوافز اللغوية. ويظهر الاستعراض أهمية القيادة الفكرية كرائدة للتغيير التنظيمي الفعال في قيادة التفكير المستقبلي فيما يتعلق بالمدخلات وعمليات الإنتاج والمخرجات. كانعكاس للتغيير، يظهر التحول في المملكة العربية السعودية الحاجة إلى برامج التنويع الاقتصادي في خطة رؤية 2030. ووفقاً للتقرير، تجذب فرص المملكة الأفراد ذوي المهارات الاستثنائية الباحثين عن عمل في بيئة تشجع الابتكار والإبداع. كما تستثمر الحكومة السعودية في تطوير المواهب المحلية لضمان

مزيج من المهارات السعودية المحلية التي تعمل مع متخصصين دوليين للمساهمة في رؤية 2030. يضمن التدريب الثقافي احترام المهنيين الخارجيين لمعايير الدولة مع المساعدة في تطوير البرامج. وكما هو موضح في التقييم، فقد أسفرت عملية الإصلاح في المملكة العربية السعودية عن تطورات مهمة في مجموعة متنوعة من الصناعات. علاوة على ذلك، يظهر التقييم أن المملكة قد عززت نظامها التعليمي وقطاعها الزراعي وقطاع السياحة والصادرات وقطاع التصنيع، من بين قطاعات أخرى، كجزء من مسار الإصلاح الاقتصادي. ويواصل التقييم بإظهار أن الإجراءات المستهدفة للحكومة السعودية ستؤدي على الأرجح إلى التحول، المرتبط بالعولمة حيث تركز الحكومات على تنمية العمليات الاقتصادية خارج حدودها (Bodrick، 2025).

ركزت دراسة (Abujameel، 2025) على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الشركات والمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إذ أن التطورات التكنولوجية الكبيرة قد خلقت تحديات كبيرة للدول حول العالم. ويتمحور الاهتمام الرئيسي للدراسة حول المتطلبات الداعمة لبناء أنظمة التحول الرقمي، ومدى كفاءة التحول الرقمي في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية. هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات العمل نحو التحول الرقمي في المؤسسات، والعمل على توفير بيئة مناسبة للتحول المطلوب من العمل التقليدي إلى الرقمي، والتركيز على الآثار المحتملة التي قد تواجهها الجهات الحكومية والخاصة خلال تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وتحليل تجربة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تقرير "قياس 2023"، وهو استمرار للجهود السابقة التي أجرتها هيئة الحكومة الرقمية في السنوات الأخيرة. كما تم جمع المعلومات من خلال دراسة البحوث السابقة وإجراء تحليل كمي لتقييم حجم تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تقديم الخدمات بشكل رقمي وسهل الوصول، مما كان له أثر إيجابي على كفاءة العمل المؤسسي وسهولة الوصول إليه. وقد لجأت العديد من الحكومات، مثل المملكة العربية السعودية، إلى أساليب التحول الرقمي لمساعدتها على التغلب على التحديات التي واجهتها في تقديم الخدمات للمواطنين خلال جائحة كوفيد-19، وأوصت الدراسة بزيادة المشاريع الداعمة لمشروع التحول الرقمي في المملكة، وتكثيف استخدام المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لإنشاء مشاريع تقنية تخدم أعمالها بفعالية.

تهدف دراسة (Al-Manea، 2025) إلى تحديد أثر حاضنات الأعمال السعودية، بما في ذلك خصائصها العديدة (المالية، والبشرية، والخدمية) على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير جدة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (170) فرداً في إدارات وأقسام إدارة المشاريع. وتم اختيار عينة عشوائية من 111 شخصاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى التحول الرقمي في هيئة تطوير جدة، مما يدل على استعداد الهيئة لتبني وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء المبادرات الحكومية. كما كشفت النتائج أن العامل التنظيمي للتحول الرقمي هو الأكثر تأثيراً بين أبعاد التحول في الهيئة. كما كشفت النتائج أن

كفاءة إدارة المشاريع في الهيئة كانت جيدة، وذلك بفضل وجود أسس إدارية واضحة مثل التواصل الفعال للفريق ومعايير الجودة المقبولة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمشروع كفاءة الإدارة، مما يعني أن التحول الرقمي الناجح يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية وفعالية عمليات التنفيذ. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة، لا سيما فيما يتعلق بتقييم كفاءة إدارة المشاريع، مما يشير إلى أن تراكم الخبرة المهنية يسهم في تعميق فهم ممارسات إدارة المشاريع ويحسن تقييم الفرد لكفاءة الأداء. وأوصت الدراسة هيئة تطوير محافظة جدة بزيادة وتوسيع استثماراتها في التحول الرقمي من خلال تحديث بنيتها التحتية الرقمية وتطبيق تقنيات متطورة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية.

سعت دراسة (Almubarak، 2025) إلى دراسة واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحه والتحديات التي يواجهها، مع التركيز بشكل خاص على دور القيادة التحويلية والحوكمة الرقمية في تسهيل الرقمنة. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وشملت مجموعة من الجهات الحكومية التي تنفذ مبادرات رقمية وفقاً لرؤية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بيانات من 100 مشارك باستخدام استبيان إلكتروني بمقياس ليكرت خماسي النقاط، بالإضافة إلى مقابلات نوعية مع عدد من المسؤولين الحكوميين. كشفت النتائج أن التحول الرقمي يزيد من الكفاءة التشغيلية ويحسن الخدمات العامة، إلا أنه يواجه أيضاً عقبات مثل نقص المهارات الرقمية، ومعارضة التغيير، وضعف التفاعل بين الأنظمة الحكومية. كما وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تساعد في إدارة التحول الرقمي، بينما تعزز الحوكمة الرقمية الاستدامة المؤسسية. ونتيجةً لذلك، دعت الدراسة إلى وضع برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية، وبناء البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القيادة التحويلية، ووضع سياسات حوكمة رقمية لضمان نجاح مشاريع الرقمنة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة تركيزاً كبيراً على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار داخل المؤسسات المختلفة، سواء كانت صناعية أو حكومية أو تعليمية. كما تتفق الدراسات على أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل يشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية مهارات الموظفين الرقمية، وتبني سياسات وإجراءات داعمة من الإدارة العليا. إضافة إلى ذلك، تتفق الدراسات على أن الرقمنة تساهم في تسريع العمليات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، فضلاً عن أنها ترتبط

بتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية والابتكار. كما تؤكد جميع الدراسات على أهمية دعم القيادة وتفاعل الإدارة العليا، وضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لتبني التكنولوجيا الرقمية بفاعلية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج العامة، إلا أن الدراسات تختلف من حيث السياق التطبيقي وطبيعة المؤسسات محل الدراسة، ففي بعض الدراسات كان التركيز على قطاع التصنيع، بينما ركزت أخرى على المؤسسات الحكومية أو التعليمية. كما اختلفت المنهجيات المستخدمة، حيث تبنت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وأخرى المنهج الكمي أو النوعي أو المختلط، ما أثر على طرق جمع البيانات وتحليلها. إضافة إلى ذلك، تختلف الدراسات في المتغيرات التي ركزت عليها، فبعضها تناول البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية للموظفين، بينما ركزت أخرى على القيادة الرقمية، أو الحوكمة الرقمية، أو الثقافة التنظيمية الرقمية، أو الابتكار المؤسسي، وهو ما يعكس اختلاف أولويات كل بحث وسياقه التطبيقي.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من الغنى البحثي في موضوع التحول الرقمي، إلا أن هناك عدة فجوات تتيح الفرصة للبحث الحالي، أهمها:

1. قلة الدراسات التطبيقية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية، خصوصاً في سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مقارنة بالتركيز على القطاعات الصناعية أو التعليمية.
 2. التركيز المحدود على العلاقة التبادلية بين متغيرات التحول الرقمي المختلفة مثل البنية التحتية الرقمية، تطوير مهارات الموظفين الرقمية، وأتمتة الإجراءات والخدمات، وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي بشكل شامل.
 3. قلة الاهتمام بالتحليل الكمي المرتبط بقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل موضوعي، حيث تميل العديد من الدراسات إلى التحليل النوعي أو المراجعة النظرية فقط.
 4. غياب الدراسات التي تربط التحول الرقمي بأهداف رؤية المملكة 2030 بشكل مباشر، مما يجعل البحث الحالي متميزاً في ربط التحول الرقمي بالاستراتيجيات الوطنية والتأثير الفعلي على الأداء التنظيمي.
- هذه الفجوات تؤكد الحاجة إلى إجراء دراسة كمية شاملة تركز على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يتيح تقييم الأبعاد التقنية والبشرية والإجرائية بشكل متكامل ومتوافق مع رؤية المملكة 2030.

الإطار النظري للدراسة

1. إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة (TOE):

يفترض هذا الإطار أن تبني التكنولوجيا يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: التكنولوجيا، والمنظمة، والبيئة. في المؤسسات الحكومية السعودية، تعتمد فعالية التحول الرقمي على جاهزية التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والمؤثرات الخارجية، مثل السياسات الحكومية وتوقعات المواطنين. يعدّ التوافق السليم بين هذه العوامل أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي، في حين أن أوجه القصور في أي مجال قد تعيق نجاح المشاريع الرقمية (Skuridin، 2022).

2. النظرة القائمة على الموارد (RBV):

تؤكد فرضية النظرة القائمة على الموارد على أهمية الموارد التنظيمية، المادية والمعنوية، في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء. وتفترض أن المؤسسات الحكومية التي تستخدم تقنياتها الرقمية ومواردها البشرية الماهرة وقدراتها في إدارة المعرفة بفعالية يمكنها تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، بينما قد لا تشهد المؤسسات التي لا تستخدمها تحسينات تذكر في الأداء نتيجة للمبادرات الرقمية (Assensoh-Kodua، 2019).

3. نظرية إدارة التغيير:

يؤكد هذا المفهوم على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على إدارة فعالة للتغيير تتجاوز التكنولوجيا. تشمل العوامل الرئيسية دعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والتواصل، والتدريب، وهي عوامل بالغة الأهمية لتبني المشاريع الرقمية ودمجها. قد تعيق مقاومة التغيير والجمود الثقافي فوائد التحول الرقمي، مما يبرز أهمية اتباع نهج منضبط لإدارة التغيير التنظيمي لتحسين الأداء (Karakuş، 2024).

4. النظرية المؤسسية:

تشير النظرية المؤسسية إلى أن العوامل الخارجية، مثل التشريعات والمعايير وتوقعات الجمهور، تؤثر على المؤسسات. في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، يؤثر الامتثال للمبادرات الوطنية، مثل رؤية 2030، على تطبيق التقنيات الرقمية. وبينما تشجع القيود المؤسسية على تبني استراتيجيات التحول الرقمي، فإن نجاحها في تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تكييف العمليات والهياكل الداخلية مع هذه العوامل الخارجية.

5. نظرية انتشار الابتكار:

تتأثر معدلات تبني التقنيات الجديدة بعوامل تشمل الميزة النسبية، والتوافق، والتعقيد، وقابلية التجربة، وقابلية الملاحظة. في المؤسسات الحكومية، يزداد احتمال التحول الرقمي عندما تظهر التقنيات فوائد واضحة، وتتكامل بشكل جيد مع العمليات الحالية، وتكون سهلة الاستخدام، وقابلة للاختبار، وتسفر عن نتائج ملحوظة. يساعد إدراك هذه الخصائص على توضيح الاختلافات في معدلات التبني والأداء بين المؤسسات (Kreps، 2017).

6. منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يناقش هذا النص أهمية رصد نجاح المؤسسة من خلال أبعاد متعددة: المالية، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو. ويؤكد أن التحول الرقمي لا يقتصر على خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة فحسب، بل يحسن أيضاً تقديم الخدمات، ويعزز تطوير الموظفين، ويدفع عجلة الابتكار. يتيح نهج بطاقة الأداء المتوازن إجراء تقييم شامل لكيفية ترجمة المبادرات الرقمية إلى تحسينات قابلة للقياس في أداء المؤسسات الحكومية (Madsen، 2025).

7. نظرية النظم الاجتماعية-التكنولوجية:

يؤكد هذا النموذج على ضرورة مواءمة العناصر الاجتماعية والتكنولوجية داخل المؤسسات لتحقيق تحول رقمي ناجح. ويشير إلى أن إهمال العوامل الاجتماعية، مثل المهارات وثقافة الشركة، يمكن أن يؤدي إلى نقص استخدام التكنولوجيا ومحدودية تحسينات الأداء. في المقابل، يضمن النهج الاجتماعي-التقني أن تعزز المبادرات الرقمية كلاً من العمليات التشغيلية ونتائج الأداء البشري (Abbas، 2025).

8. نظرية أصحاب المصلحة:

يؤكد هذا المفهوم على أن أداء المؤسسة يعتمد على تلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين ومتلقي الخدمات. يحدث التحول الرقمي الفعال في المؤسسات الحكومية عندما يتم دمج مدخلات أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التبني، وتعزيز الرضا، والتوافق بشكل أفضل مع أهداف الشركة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل هذا الفصل حجر الزاوية في البحث من حيث تقديم المنهجية العلمية والأسس العملية التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. من خلاله، يوضح الباحث الآليات العلمية التي تم اتباعها لضمان جمع بيانات دقيقة، وتحليلها بطريقة منهجية تمكن من تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويأتي هذا الفصل ليس فقط لتوضيح خطوات البحث، بل ليلبرز أهمية الأسلوب المنهجي في تعزيز مصداقية النتائج وضمان إمكانية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات العملية.

تركز أهمية هذا الفصل على توضيح كيفية تصميم البحث بحيث يعكس الواقع المؤسسي للوزارة، ويتيح تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بشكل علمي وموضوعي. ويبرز الفصل دور البحث المنهجي في بناء صورة دقيقة عن العمليات الإدارية الرقمية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي، وكيفية تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة. كما يوضح الفصل كيف يمكن للممارسات الرقمية أن تتفاعل مع قدرات الموظفين وتدعم تطوير مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على النتائج المؤسسية.

يسلط الفصل الضوء على أهمية تمثيل مجتمع البحث بشكل مناسب، حيث أن اختيار عينة ممثلة يتيح الحصول على معلومات دقيقة تعكس الواقع المؤسسي. ويظهر كذلك الإجراءات التي تم اتباعها لضمان أن تكون البيانات المجمعة دقيقة وشاملة لكل المستويات الإدارية والوظيفية، مما يدعم قدرة الباحث على التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق العملي. وتؤكد هذه الفقرة على أن منهجية البحث المنظمة تعتبر من العوامل الأساسية في الحد من الانحياز وضمان دقة القياس، مما يعزز مصداقية الاستنتاجات النهائية.

يشرح الفصل أهمية ضبط حدود البحث والإطار الذي تم اعتماده لتحديد نطاق الدراسة. فوجود حدود واضحة يتيح التركيز على المتغيرات المؤثرة مباشرة على الأداء التنظيمي والتحول الرقمي، ويقلل من تأثير العوامل الخارجية غير ذات الصلة، ويضمن أن تكون النتائج دقيقة ومحددة. كما يوضح هذا الجزء كيف أن التخطيط المسبق لكل مرحلة من مراحل البحث، بدءاً من تصميم أدوات جمع البيانات وصولاً إلى تحليلها، يساعد على الحفاظ على انسجام الدراسة وتماسكها، ويعزز من قيمة التوصيات التي ستقدم لاحقاً.

كما يناقش الفصل الخطوات المتبعة في جمع البيانات ومعالجتها، مع التأكيد على أهمية استخدام أدوات دقيقة لقياس تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. ويبين كيف تم تنظيم عملية جمع البيانات بطريقة تضمن دقة المعلومات وموضوعيتها، مع مراعاة الخصوصية والسرية المهنية، مما يدعم موثوقية النتائج. كما يبرز

أهمية تحليل البيانات بطريقة علمية تساعد على ربط النتائج بالمفاهيم النظرية، وبالتالي ضمان أن تكون الاستنتاجات مدعومة بأدلة قوية قابلة للتطبيق.

يمثل هذا الفصل الجسر بين النظرية والتطبيق العملي، حيث يوضح كيف يمكن للمنهجية العلمية أن تدعم النتائج العملية للبحث، وتتيح للوزارة الاستفادة من النتائج لتحسين أدائها التنظيمي وتعزيز التحول الرقمي بشكل مستدام. ويؤكد الفصل على أن النتائج ليست مجرد مؤشرات نظرية، بل هي مستندة إلى إجراءات منهجية دقيقة تم تصميمها بعناية لضمان القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير الأداء المؤسسي.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث العمود الفقري لهذه الدراسة، إذ يتيح للباحث جمع البيانات من الأشخاص والجهات الأكثر صلة بموضوع الدراسة، وبذلك يصبح بالإمكان تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة بشكل دقيق وموثوق. ويُعرف مجتمع البحث بأنه المجموعة الكاملة

من الأفراد أو الوحدات الإدارية التي تمتلك الخصائص ذات الصلة بالمتغيرات المدروسة، وهو ما يضمن أن تكون البيانات التي تم جمعها معبرة عن الواقع المؤسسي للوزارة. وتُعتبر معرفة طبيعة هذا المجتمع، وتوزيعه الإداري والوظيفي، أساسًا لتحديد أساليب جمع البيانات وأدوات البحث المناسبة، بما يحقق المصادقية والموضوعية في النتائج.

يتميز مجتمع البحث في هذه الدراسة بالتنوع الوظيفي والإداري، حيث يشمل مختلف المستويات الإدارية والعاملين في أقسام مختلفة تتعامل مباشرة مع الخدمات الرقمية والعمليات المؤسسية. ويتيح هذا التنوع للباحث الحصول على صورة شاملة حول كيفية تبني الموظفين للتحول الرقمي، ومدى تأثيره على جودة العمل وسرعة إنجاز المهام، بالإضافة إلى فهم التحديات التي قد تواجهها الوزارة في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي. كما أن التمثيل الجيد لمختلف الفئات الوظيفية يُسهم في تحليل النتائج بطريقة أكثر دقة، حيث يمكن دراسة الفروق بين الإدارات المختلفة ومستويات الخبرة، وبالتالي تقديم توصيات عملية تستهدف تعزيز الأداء المؤسسي على مستوى الوزارة بأكملها.

من الأهمية بمكان أن يكون مجتمع البحث محددًا بدقة لتجنب التشتت وتحقيق أقصى درجات الدقة في جمع البيانات. ولذا، تم تحديد المجتمع على أساس معايير محددة تشمل الخبرة الوظيفية، وطبيعة الوظائف، والمشاركة في استخدام الأنظمة الرقمية، علاوة على مستوى المسؤوليات الإدارية. هذا التحديد يضمن أن تكون البيانات المجمعة ذات صلة مباشرة بالمتغيرات المستقلة، مثل البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين وأتمتة الإجراءات والخدمات، والارتباط بالمتغير التابع وهو تحسين الأداء التنظيمي.

يُبرز المجتمع أيضًا دور الموظفين كعناصر محورية في دراسة أثر التحول الرقمي، حيث أنهم يمثلون حلقة الوصل بين التكنولوجيا والعمليات المؤسسية. وبالتالي، فإن فهم كيفية استخدامهم للأدوات الرقمية، ومدى كفاءتهم في توظيف هذه الأدوات في إنجاز المهام، يُعد من الأمور الجوهرية لتقييم الأداء التنظيمي. كما يُتيح هذا التحليل إمكانية التعرف على نقاط القوة والضعف في قدرات الموظفين الرقمية، وهو ما يمكن الاستفادة منه لاحقًا في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

يشكل مجتمع البحث الأساس الذي يُبنى عليه جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ويضمن الفصل عن النتائج الصحيحة والقابلة للتطبيق العملي. ومن خلال هذا المجتمع المُمثل بعناية، يمكن للبحث تقديم رؤى واضحة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، وتقديم توصيات عملية لدعم الاستراتيجيات الرقمية للوزارة بما يعزز تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، ويضمن استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية بحثية متعددة الأساليب، تدمج الأساليب الكمية والنوعية لتوفير معرفة شاملة بتأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. يمكن الجانب الكمي من قياس العلاقة بين التحول الرقمي ومقاييس الأداء، بينما يقدم الجانب النوعي رؤى أعمق للعوامل السياقية والصعوبات وأفضل الممارسات.

- منهج البحث:

سيتم اعتماد منهج وصفي وتفسيري. يدرس الجانب الوصفي المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي، بينما يبحث الجانب التفسيري في العلاقة السببية بين المبادرات الرقمية وفعالية المؤسسة.

- المجتمع والعينة:

يشمل المجتمع المستهدف الموظفين والمديرين وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية السعودية المختارة. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل عبر مختلف الإدارات والمستويات الهرمية والوحدات الوظيفية. وهذا يضمن تمثيل كل من جهات النظر التشغيلية والاستراتيجية بشأن التحول الرقمي. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على إجمالي عدد الموظفين في المؤسسات المختارة، وفقاً لمبادئ أخذ العينات الإحصائية الاعتيادية لضمان صحتها وموثوقيتها.

- طرق جمع البيانات:

1. **الاستبيانات:** سيتم توزيع استبيانات منظمة على الموظفين والمديرين للحصول على بيانات كمية حول تبني التحول الرقمي، والتحسينات الملحوظة في الأداء، والمشاكل التي تواجههم. ستقيس بنود مقياس ليكرت جوانب مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، والرضا عن المبادرات الرقمية.
2. **المقابلات:** ستوفر المقابلات شبه المنظمة مع الإداريين المختارين، ومديري تكنولوجيا المعلومات، وصانعي السياسات رؤى نوعية حول الممارسات التنظيمية، وتقنيات إدارة التغيير، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي الفعال. تتيح هذه المقابلات دراسة العناصر المعقدة التي يصعب رصدها من خلال الاستبيانات.

- تقنيات تحليل البيانات:

1. **التحليل الكمي:** سيلخص الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، التكرار) مستوى التحول الرقمي والأداء التنظيمي. سيحلل الإحصاء الاستدلالي، بما في ذلك دراسات الانحدار والارتباط، العلاقة بين التحول الرقمي ومقاييس الأداء. سيتم فحص الفرضيات باستخدام إجراءات إحصائية مناسبة لتقييم مستويات الدلالة.

2. **التحليل النوعي:** سيجرى تحليل موضوعي لبيانات المقابلات للكشف عن المواضيع والعقبات وعوامل النجاح المتكررة. سيوفر هذا فهماً سياقياً لكيفية تنفيذ المشاريع الرقمية وإدراكها في مختلف البيئات المؤسسية.

3. **الصلاحية والموثوقية:** لضمان الموثوقية، سيتم اختبار الاستبيان مسبقاً مع مجموعة صغيرة من المشاركين، وسيتم تحسينه بناءً على الملاحظات. سيتم ضمان الصلاحية من خلال مواءمة الأسئلة مع أهداف البحث، والإطار النظري، والدراسات السابقة. سيعزز تثليث البيانات الكمية والنوعية من متانة الاستنتاجات.

4. **الاعتبارات الأخلاقية:** سيتم الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات. سيتم الحفاظ على السرية وإخفاء الهوية، وستلتزم الدراسة بالمبادئ التوجيهية للبحث الأخلاقي في التعامل مع البيانات والإبلاغ عنها.

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته، ستستخدم هذه الدراسة العديد من التقنيات المتكاملة لجمع البيانات وتحليلها بفعالية:

- **الاستبيان المنظم:** الطريقة الأساسية لجمع البيانات الكمية هي استبيان منظم معدّ بناءً على الإطار النظري للدراسة وأهداف البحث. سيتضمن الاستبيان بنوداً بمقياس ليكرت لقياس متغيرات أساسية مثل مدى تبني التحول الرقمي، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، ودعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والنجاح التنظيمي المتصور.
- **المقابلات شبه المنظمة:** لاكتساب رؤى أعمق حول العناصر السياقية المؤثرة على التحول الرقمي، سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مدراء مختارين، وموظفي تكنولوجيا المعلومات، وصانعي السياسات. تتيح مرونة المقابلات شبه المنظمة للمشاركين تقديم شروحات وأمثلة مستفيضة، تكمل النتائج النوعية للدراسة.
- **تحليل الوثائق:** سيتم تقييم الوثائق التنظيمية ذات الصلة، مثل التقارير الداخلية، وخطط التحول الرقمي، وتقارير الأداء، والمبادرات الاستراتيجية، للتحقق من صحة نتائج الاستبيانات والمقابلات.
- **الاختبار التجريبي:** قبل جمع البيانات الرئيسية، سيخضع الاستبيان ودليل المقابلة لاختبار تجريبي مع عينة صغيرة من المشاركين لضمان وضوح الأسئلة وملاءمتها وموثوقيتها.

- **برامج تحليل البيانات:** سيتم فحص البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Excel. سيتم تحليل بيانات المقابلات النوعية باستخدام تقنيات الترميز الموضوعي، إما يدوياً أو باستخدام برامج التحليل النوعي مثل NVivo.
- **فحوصات الصلاحية والموثوقية:** سيتم ضمان الموثوقية من خلال مقاييس الاتساق الداخلي مثل معامل ألفا كرونباخ. سيتم تحديد الصلاحية من خلال مطابقة الأدوات مع أهداف الدراسة واستشارة خبراء في الموضوع.

خطوات جمع البيانات

تشكل عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، فهي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات. في هذه الدراسة، اتبعت منهجية كمية منظمة لجمع البيانات من مجتمع البحث في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالملكة، بهدف تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. وتعتمد المنهجية الكمية على استخدام أدوات موحدة، مثل الاستبيانات، لضمان جمع معلومات دقيقة وموضوعية يمكن تحليلها إحصائياً لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، تطوير المهارات الرقمية للموظفين، أتمتة الإجراءات والخدمات) والمتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي).

بدأت خطوات جمع البيانات بتصميم أداة البحث، وهي استبيان شامل صُمم بعناية ليتناسب مع طبيعة العمل الرقمي داخل الوزارة. وقد تم التأكد من صلاحية الاستبيان وموثوقيته من خلال الاعتماد على مراجعات خبراء متخصصين في مجال الإدارة الرقمية والموارد البشرية، بالإضافة إلى اختبار تجريبي أولي شمل عينة صغيرة من موظفي الوزارة للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها. ويهدف هذا التصميم الدقيق إلى تقليل الانحياز وضمان جمع بيانات موثوقة تمثل وجهات نظر الموظفين بشكل حقيقي ودقيق.

بعد ذلك، تم تحديد طريقة توزيع الاستبيانات وضمان وصولها إلى جميع الفئات المستهدفة ضمن مجتمع البحث. وقد شملت هذه الخطوة إرسال الاستبيانات إلكترونياً لضمان سرعة الوصول إلى المستجيبين، وتقليل الوقت والجهد المبذول في جمع البيانات التقليدية. كما تم مراعاة السرية التامة للردود لتشجيع الموظفين على تقديم إجابات صادقة ودقيقة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويتيح تفسير البيانات بطريقة علمية دقيقة.

تضمنت عملية جمع البيانات أيضاً متابعة المشاركين لتشجيعهم على الاستجابة، وضمان معدل إرجاع مرتفع. وقد تم استخدام أدوات التحليل المبدئي لمراجعة البيانات أثناء جمعها، للكشف عن أي نقص أو تكرار في الإجابات، والتأكد من اكتمال كل الاستبيانات المستلمة. وتمت معالجة البيانات لاحقاً باستخدام برامج إحصائية متخصصة، مما أتاح تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل منهجي وموضوعي.

تُظهر خطوات جمع البيانات في هذه الدراسة كيف يمكن للمنهجية الكمية أن توفر معلومات دقيقة وموثوقة حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. فهي لا تقتصر على جمع المعلومات فحسب، بل تتيح أيضاً التحكم في جودة البيانات، والتأكد من تمثيل مجتمع البحث بشكل مناسب، وربط النتائج بالمتغيرات المحددة في الدراسة. ويعكس هذا النهج العلمي القدرة على تقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي، تدعم تطوير السياسات الرقمية وتعزيز الأداء المؤسسي في الوزارة بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

حدود البحث

- حدود بشرية:

تستهدف الدراسة الموظفين والمديرين وموظفي تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات حكومية سعودية مختارة ممن يشاركون بشكل مباشر في مبادرات التحول الرقمي أو يتأثرون بها. ويشمل ذلك الأفراد على المستويات التشغيلية والإدارية والاستراتيجية، حيث يقدمون رؤى ثاقبة حول تنفيذ المبادرات الرقمية ونتائجها.

- حدود مكانية:

سيجرى البحث في مؤسسات حكومية مختارة في المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الرياض وجدة والدمام. وقد اختيرت هذه المواقع لتمثل هياكل إدارية وإدارات ومستويات متنوعة من تبني التحول الرقمي.

- حدود زمنية:

ستركز الدراسة على مبادرات التحول الرقمي التي نفذت وجرى تفعيلها خلال السنوات الخمس الماضية (2020-2025). سيتم جمع البيانات، بما في ذلك الاستطلاعات والمقابلات وتحليل الوثائق، على مدى فترة ستة أشهر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يعد هذا الفصل من أهم الفصول في الدراسة، حيث يقدّم عرضًا شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق المنهجية العلمية على مجتمع البحث، ويوفر قاعدة صلبة لفهم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة. يهدف الفصل إلى ربط البيانات المستخلصة بالتحليل العلمي المنهجي، مما يمكّن القارئ من الاطلاع على الأدلة العملية التي توضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تحسين العمليات الإدارية، وزيادة الكفاءة، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

كما يوضح الفصل أهمية تحليل البيانات بشكل دقيق، حيث يتم تفسير المعلومات والنتائج المستخلصة بأسلوب منهجي يدعم فهم العلاقة بين العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي. ويقدم هذا التحليل رؤية واضحة حول الاتجاهات والأنماط التي تظهر من خلال جمع البيانات، مما يسمح للباحث بالتعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، وتقييم مدى تأثيره على فعالية العمليات المؤسسية، وسرعة اتخاذ القرارات، وكفاءة الأداء في مستويات مختلفة من الوزارة.

يشكل الفصل الرابع مرحلة الربط بين النتائج النظرية والتطبيق العملي، إذ يوفر إطاراً يسمح بتفسير البيانات في سياق البيئة المؤسسية الفعلية. كما يسلط الضوء على كيفية استخدام هذه النتائج لتطوير سياسات وإجراءات عملية تعزز من نجاح مبادرات التحول الرقمي. ويؤكد الفصل على أن تحليل المعلومات لا يقتصر على وصف النتائج فقط، بل يشمل تفسيرها وربطها بالسياق التنظيمي، لتقديم استنتاجات علمية دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الوزارة.

ويبرز الفصل أيضاً أهمية الاستفادة من النتائج في صياغة التوصيات العملية، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام. حيث تتيح هذه التوصيات إمكانية تطوير البرامج والسياسات الرقمية، وتحسين أساليب التدريب، وتعزيز التفاعل بين الموظفين والأدوات الرقمية، بما يرفع من جودة الأداء ويزيد من مستوى رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء. ويظهر من خلال هذا التحليل كيف يمكن أن تصبح النتائج مدخلاً فعالاً لتطوير استراتيجيات طويلة المدى تدعم الأهداف الوطنية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

يقدم الفصل الرابع صورة متكاملة لدور التحليل العلمي في ربط الممارسة بالتنظير، ويتيح للباحث والقارئ معاً فهم كيفية استخدام النتائج لدعم القرارات وتحسين الأداء المؤسسي. ويؤكد على أن ما يقدمه هذا الفصل ليس مجرد بيانات وأرقام، بل هو إطار عملي وعلمي يمكن للوزارة الاعتماد عليه لتطوير العمليات، وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، مما يعكس القيمة الحقيقية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الإدارة العامة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تُظهر القراءات الإحصائية تفاوتاً في مستويات استجابة عينة الدراسة، حيث برزت عبارة "تسهيل سير العمل عبر الأنظمة التقنية" كأقوى المتغيرات تأثيراً بمتوسط 3.68، وهي نتيجة تتسق مع التوجه العام نحو رقمنة العمليات داخل الوزارة. الظاهر هنا هو وجود حالة من "التردد النسبي" في آراء العينة تجاه قضايا جوهرية مثل تشجيع الابتكار وتطوير العمل، حيث سجل هذا المتغير انحرافاً معيارياً مرتفعاً قدره 1.658، وهو الأعلى في الجدول؛ هذا التباين يشير بوضوح إلى أن التحول الرقمي، رغم نجاحه في الجوانب الإجرائية والتقنية، لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل في تحفيز العقلية الابتكارية لدى جميع الموظفين بذات الوتيرة. ثمة فجوة إدراكية قد تعود لاختلاف المهارات الرقمية أو طبيعة المهام بين الإدارات، فالإجماع يزداد قوة حين يتعلق الأمر بالبنية التحتية والتدريب بمتوسطات بلغت 3.62 وانحرافات أقل حدة (1.389 و 1.405)، مما يعني أن الركيزة المادية والمهارية متوفرة ومقبولة، لكن أثرها في خلق بيئة "مبتكرة" لا يزال قيد التشكل.

البيانات تشير أيضاً إلى أن الأتمتة والرقابة والشفافية تدور حول متوسطات مقاربة (بين 3.45 و 3.54)، وهي منطقة تعكس "الرضا الحذر" أو القبول العام للمنظومة التقنية الحالية. ميل قيم الالتواء (Skewness) نحو

السالب في كافة الفقرات، مثل قيمة -0.582 في عبارة الدور الجوهري للتحول الرقمي، يؤكد انحياز الكتلة التصويتية للعينه نحو الدرجات المرتفعة؛ العينة تميل موضوعياً لتقدير الجهود الرقمية للوزارة. ومع ذلك، فإن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والممتدة إلى ما دون -1 في معظم الاستجابات، تعطي مؤشراً إحصائياً على "انبساط التوزيع"، أي أن الآراء ليست متمركزة بشدة حول نقطة واحدة، بل موزعة على نطاق واسع من الخيارات. هذا التوزيع يفسر لماذا نجد متوسطات جيدة تزامناً مع انحرافات معيارية تتجاوز 1.5 في فقرات جودة الخدمات والشفافية؛ الوزارة حققت قفزة تقنية ملموسة، لكن انعكاس هذه القفزة على جودة الخدمة والشفافية لم يلمسه الموظفون بالدرجة العالية ذاتها من الاتساق، مما يستوجب مراجعة آليات قياس الأثر النهائي للخدمات المقدمة للمستفيدين.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.297	-1.239	.149	-.116	1.389	3.00	.085	3.13	0	268
.297	-1.997	.149	-.135	.500	2.00	.031	1.53	0	268
.297	-.915	.149	-.276	1.255	3.00	.077	3.37	0	268
.297	-1.093	.149	-.557	1.405	4.00	.086	3.62	0	268
.297	-1.104	.149	-.599	1.423	4.00	.087	3.68	0	268
.297	-1.213	.149	-.481	1.467	4.00	.090	3.52	0	268
.297	-1.350	.149	-.534	1.616	4.00	.099	3.49	0	268
.297	-1.006	.149	-.579	1.389	4.00	.085	3.62	0	268

يمتلك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة	268	0	3.54	.089	4.00	1.462	-.546	.149	-1.155	.297
تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي	268	0	3.38	.095	4.00	1.550	-.320	.149	-1.462	.297
يشجع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل	268	0	3.34	.101	4.00	1.658	-.374	.149	-1.549	.297
تم أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة	268	0	3.52	.087	4.00	1.431	-.463	.149	-1.199	.297
ساهمت الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات	268	0	3.54	.091	4.00	1.490	-.473	.149	-1.282	.297
أدت الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية	268	0	3.49	.095	4.00	1.561	-.455	.149	-1.385	.297
تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	268	0	3.47	.099	4.00	1.615	-.480	.149	-1.421	.297
أدى التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية	268	0	3.54	.084	4.00	1.377	-.502	.149	-1.075	.297
تحسن مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية	268	0	3.56	.087	4.00	1.430	-.516	.149	-1.135	.297
ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة	268	0	3.45	.090	4.00	1.477	-.446	.149	-1.256	.297
انعكس التحول الرقمي إيجابًا على رضا المستفيدين	268	0	3.52	.097	4.00	1.595	-.548	.149	-1.339	.297

أرى أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة	268	0	3.59	.087	4.00	1.421	-.582	.149	-1.063	.297
--	-----	---	------	------	------	-------	-------	------	--------	------

جدول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

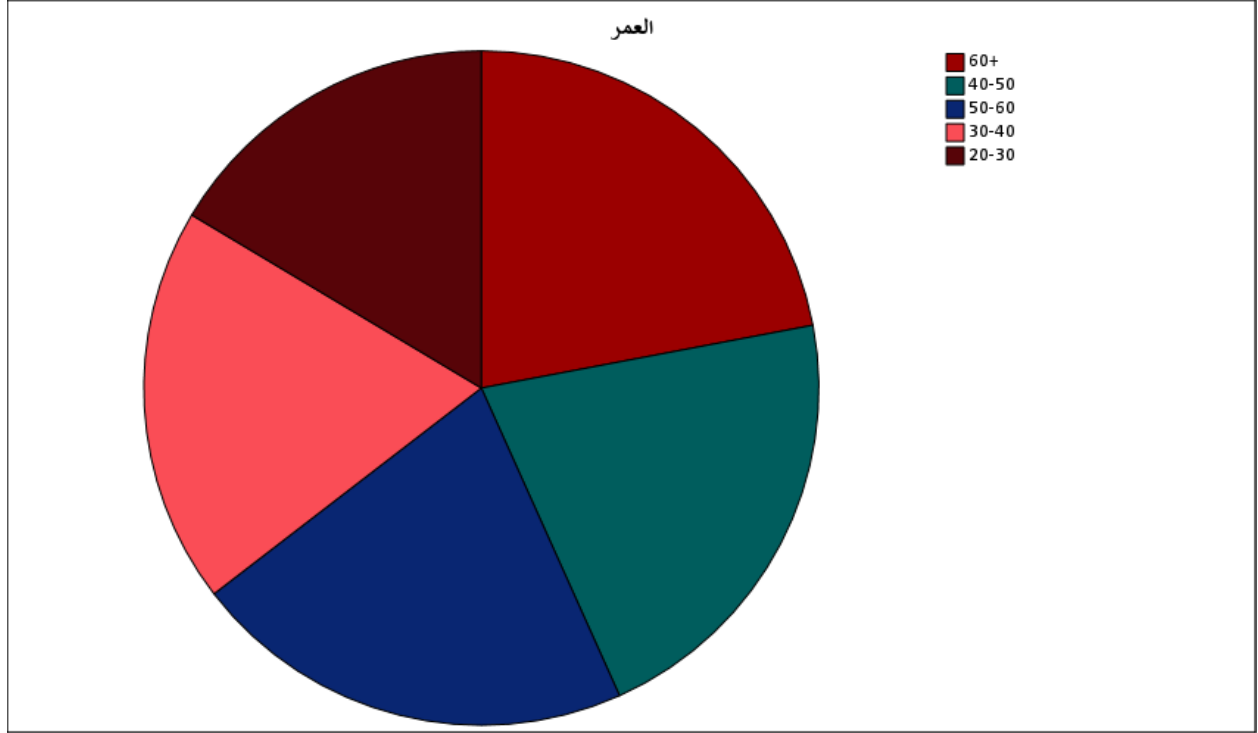
استأثرت الفئة العمرية التي تتجاوز الستين عاماً بالنسبة الأعلى في عينة الدراسة؛ إذ بلغت 22%. تبعثها بفارق طفيف الفئتان (40-50 عاماً) و(50-60 عاماً) بنسبة 21.3% لكل منهما. هذا التمرکز العمري في الشريحة التي تزيد عن أربعين عاماً، والتي تشكل مجتمعة حوالي 64.6% من إجمالي المشاركين، يضيفي صبغة من الخبرة الإدارية العميقة على نتائج الاستبانة؛ فالمشاركون عاصروا مراحل العمل التقليدية قبل طوفان الرقمنة. الحكم هنا ليس تقنياً بحتاً، بل هو حكم مقارن بين "ما كان" و"ما هو كائن". الموظف في هذه السن يمتلك ذاكرة مؤسسية تسمح له بتقييم أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي بناءً على تجربة حقيقية في تبسيط الإجراءات، لا مجرد انبهار بجدة التقنية.

في المقابل، نجد تمثيلاً أقل للشباب (20-30 عاماً) بنسبة 16.4%؛ وهي تستحق الوقوف عندها. رغم أن هذه الفئة هي الأكثر التصاقاً بالتكنولوجيا، إلا أن هيمنة القيادات والكوادر الخبيرة على عينة الدراسة تعزز من موثوقية النتائج فيما يخص "الأداء التنظيمي"؛ فالأداء لا يقاس بمهارة استخدام التطبيق فحسب، بل بكيفية خدمة هذا التطبيق للأهداف الاستراتيجية للوزارة. توزيع النسب يبدو متوازناً إلى حد كبير بين الفئات؛ مما يجنب الدراسة التحيز لجيل دون آخر. هذا التوازن يضمن أن التوجهات المرصودة تعكس رؤية شاملة تخترق الهرم الوظيفي من قاعدته الشابة حتى قمة خبراته.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
60+	59	22.0	22.0	22.0	Valid
40-50	57	21.3	21.3	43.3	
50-60	57	21.3	21.3	64.6	
30-40	51	19.0	19.0	83.6	

100.0	16.4	16.4	44	20-30	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

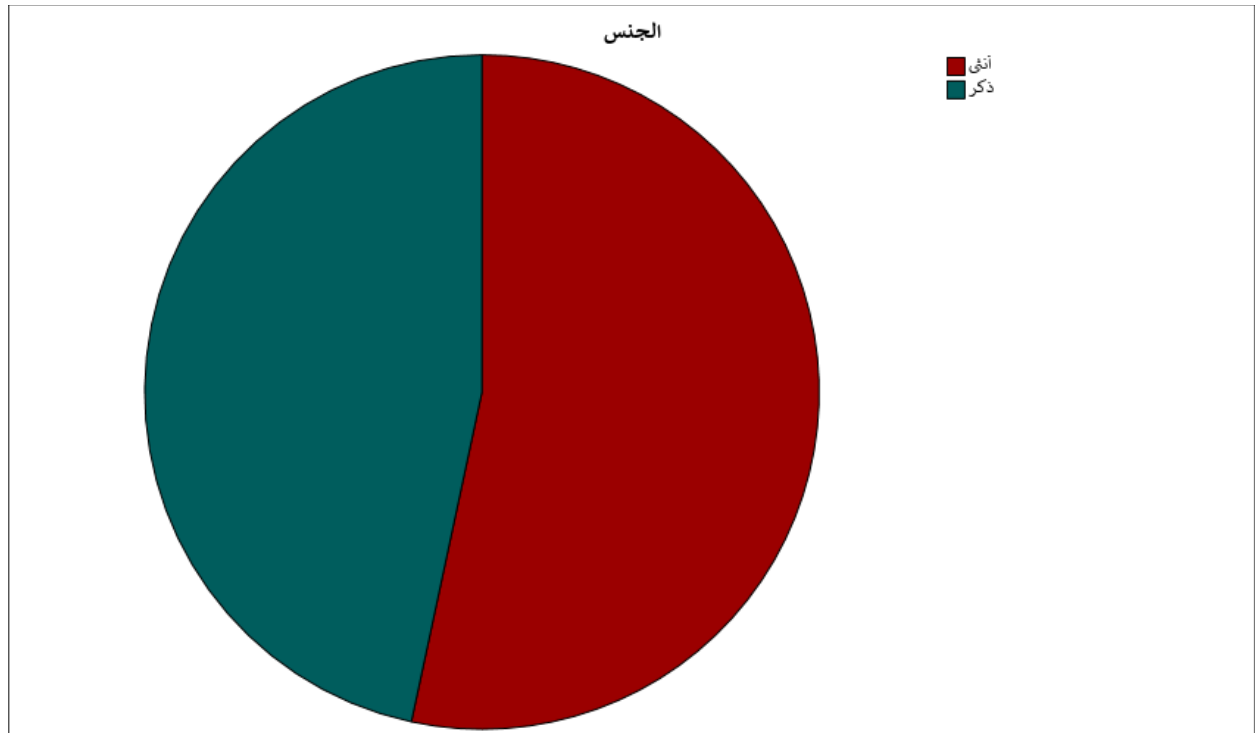
تفوقت نسبة الإناث في عينة الدراسة لتشكّل 53.4% من إجمالي المشاركين؛ بينما بلغت نسبة الذكور 46.6%. هذا التقارب النسبي مع ميل الكفة لصالح الموظفين يعكس التحولات الهيكلية الأخيرة في بيئة العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. دلالة هذه الأرقام تتجاوز مجرد الوصف النوعي؛ فالإناث غالباً ما يشغلن مواقع تشغيلية وتنسيقية تتطلب احتكاكاً مباشراً بالأنظمة الرقمية وأتمتة المعاملات اليومية. وجود هذه النسبة المرتفعة يمنح نتائج الدراسة صبغة "واقعية"؛ لأن هذه الفئة هي الأكثر تأثراً بأي تحسين أو خلل في المنظومة الرقمية للوزارة.

الواقع العملي يشير إلى أن توازن الجنسين في العينة يضمن شمولية التقييم للأداء التنظيمي. الذكور، الذين يمثلون حوالي 47%، قد يميلون بحكم التوزيع الوظيفي في بعض الإدارات إلى الأدوار الإشرافية أو الميدانية؛ بينما تتركز الإناث في الأدوار الخدمية والتقنية المساندة. هذا المزيج يوفر رؤية متكاملة حول مدى سهولة استخدام

الواجهات الرقمية وتأثيرها على سرعة الإنجاز من منظورين مختلفين. النتيجة متزنة إحصائياً. هي تباعد عن التحيز النوعي وتسمح بتعميم النتائج على بيئة العمل الكلية في الوزارة دون قلق من هيمنة وجهة نظر واحدة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
53.4	53.4	53.4	143	أنثى	Valid
100.0	46.6	46.6	125	ذكر	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

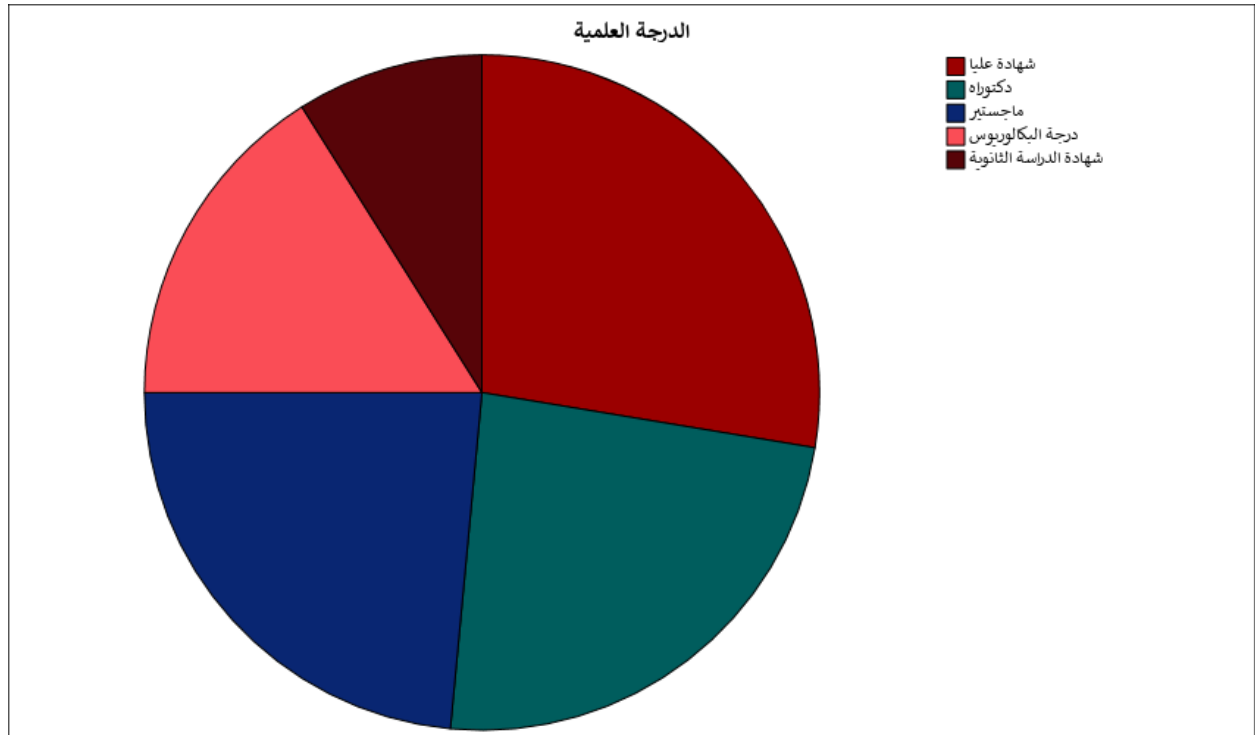
حازت فئة "الشهادة العليا" على النصيب الأوفر من حجم العينة بنسبة بلغت 27.6%؛ تبعثها مباشرة فئة "الدكتوراه" بنسبة 23.9%، ثم "الماجستير" بنسبة 23.5%. هذه الكثافة الأكاديمية العالية، حيث يحمل نحو 75% من المشاركين مؤهلات فوق جامعية، تعطي وزناً نوعياً لتقييم أثر التحول الرقمي داخل الوزارة. نحن لا نتحدث عن مجرد مستخدمين للأنظمة، بل عن كفاءات تمتلك القدرة على التحليل والمقارنة المنهجية؛ فالموظف

الحاصل على درجة علمية متقدمة يكون أكثر نضجاً في رصد انعكاس التقنية على الأداء التنظيمي الفعلي وتجاوز الرؤية السطحية للأدوات البرمجية.

سجلت درجة البكالوريوس حضوراً بنسبة 16%، في حين انحسرت شهادة الثانوية العامة عند 9% فقط من إجمالي المستجيبين. هذا التوزيع يشير بوضوح إلى أن القوى العاملة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في هذه العينة هي قوى "معرفية" بالدرجة الأولى. انخفاض نسبة حملة الثانوية يعزز من فرضية أن آراء العينة مبنية على وعي إداري وتقني متطور؛ فالمستويات التعليمية المرتفعة تساهم في تقليل ممانعة التغيير الرقمي وتساعد في استيعاب الأنظمة المعقدة بسرعة أكبر. النتيجة تؤكد أن البيئة التنظيمية مهياً تعليمياً لاستقبال استراتيجيات التحول الرقمي وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يرفع من صدق الاستجابات المتعلقة بجودة الخدمات والشفافية الإدارية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.6	27.6	27.6	74	شهادة عليا	Valid
51.5	23.9	23.9	64	دكتوراه	
75.0	23.5	23.5	63	ماجستير	
91.0	16.0	16.0	43	درجة البكالوريوس	
100.0	9.0	9.0	24	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تمتلك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي

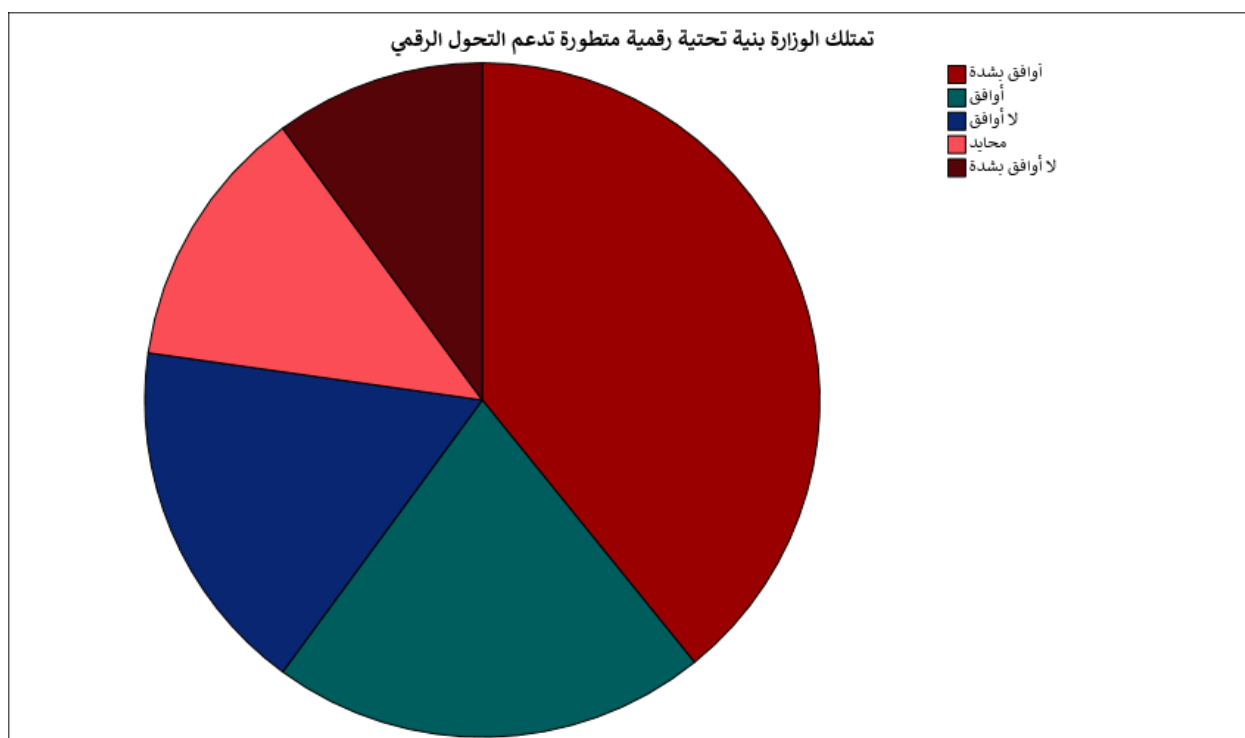
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بـ 39.2%، وهي نتيجة تعكس ثقة ملموسة لدى شريحة واسعة من الموظفين في متانة التجهيزات التقنية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وعند دمجها مع نسبة "الموافقين" البالغة 20.9%، نجد أن الأغلبية المطلقة التي تتجاوز 60% تقر بوجود أساس رقمي صلب. هذه القناعة لم تأت من فراغ؛ بل هي نتاج استثمارات حقيقية في الخوادم والشبكات التي يلمس الموظف أثرها في استقرار الأنظمة وسرعة الوصول للبيانات أثناء أداء مهامه اليومية. التوجه العام إيجابي بوضوح.

رغم هذا التأييد الواسع، برز انقسام في الآراء بتمثيل لمن اختاروا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" بنسبة إجمالية بلغت 27.3%. هذا التباين، وإن لم يكسر الاتجاه العام الإيجابي، إلا أنه يشي بوجود تحديات تشغيلية في بعض الإدارات أو الفروع الطرفية التي قد لا تحظى بذات الجودة من الربط الشبكي أو التحديثات. وجود فئة "محايدة" بنسبة 12.7% يعزز فكرة أن جودة البنية التحتية ليست موزعة بالتساوي المطلق في جميع مرافق الوزارة؛ فالخبرة التقنية تختلف باختلاف الموقع الجغرافي أو طبيعة الإدارة. النتيجة النهائية تؤكد نجاح المرحلة التأسيسية للبنية الرقمية، مع ضرورة الالتفات للجيوب الإدارية التي لا تزال تعاني من بطء في استجابة الأنظمة أو تقادم في بعض التجهيزات الملحقة.

تمتلك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.2	39.2	39.2	105	أوافق بشدة	Valid
60.1	20.9	20.9	56	أوافق	
77.2	17.2	17.2	46	لا أوافق	
89.9	12.7	12.7	34	محايد	
100.0	10.1	10.1	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لامتلاك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لامتلاك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي

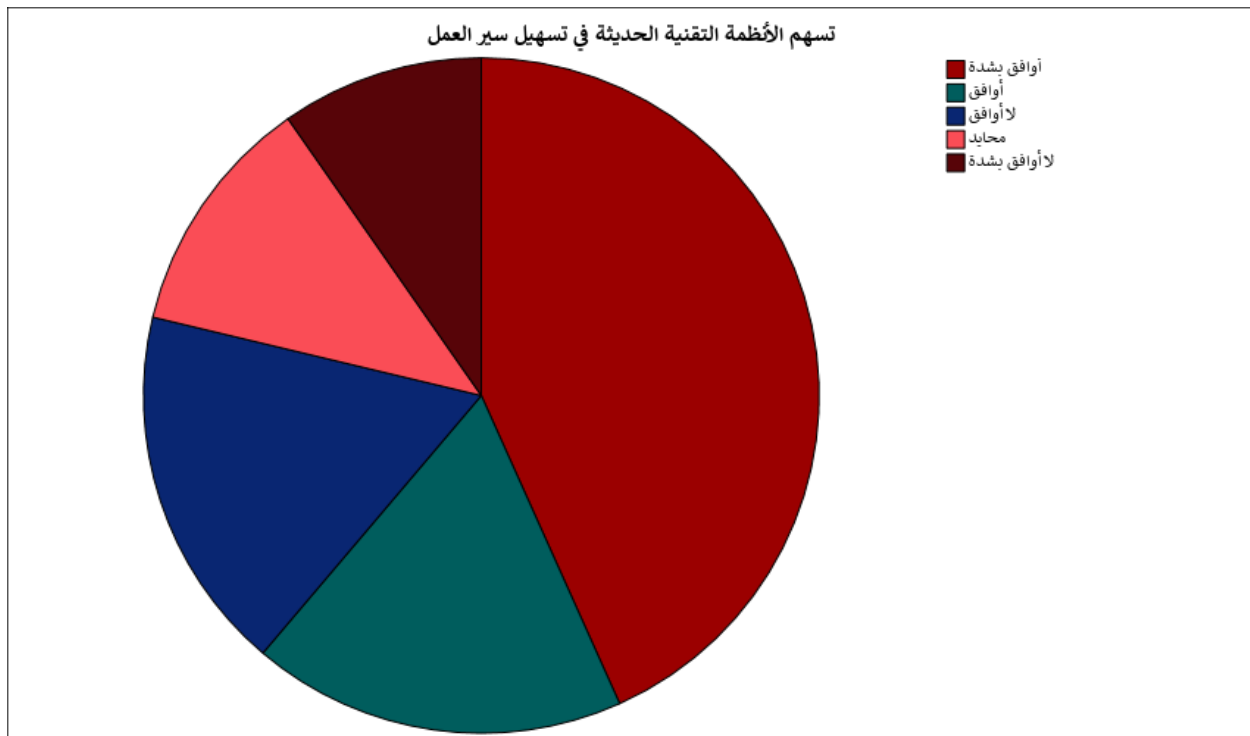
- تسهم الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل

سجل خيار "أوافق بشدة" الاكتساح الأكبر بنسبة 43.3%. النتيجة واضحة ومباشرة. الأثر التقني ملموس في صلب العمليات. يرى الموظفون أن التكنولوجيا كسرت قيود البيروقراطية التقليدية. التحول الرقمي ليس مجرد شعار هنا. بل هو واقع تشغيلي يومي. عند إضافة نسبة "أوافق" التي بلغت 17.9%، نجد أن 61.2% من العينة يلمسون تحسناً حقيقياً في سلاسة المهام. هذا الإجماع الإيجابي يعزز فرضية نجاح الوزارة في تبسيط الإجراءات المعقدة.

ثمة صوت معارض لا يمكن تجاهله. 17.5% من المشاركين عبروا عن "عدم الموافقة". النسبة ترتفع إلى 27.2% عند دمج المعارضين بشدة. هذا التباين منطقي في المؤسسات الضخمة. بعض الأنظمة قد تزيد الأعباء بدلاً من تخفيفها إذا لم تكن واجهات الاستخدام مرنة. أو ربما تعاني بعض الإدارات من تداخل الصلاحيات الرقمية. الحياد وقف عند 11.6%. هذه الفئة قد تكون في طور التأقلم. أو ربما لم يمس التحول طبيعة وظائفها بشكل مباشر بعد. الموقف العام يدعم كفاءة الأنظمة في تسهيل الأداء التنظيمي.

تسهم الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.3	43.3	43.3	116	أوافق بشدة	Valid
61.2	17.9	17.9	48	أوافق	
78.7	17.5	17.5	47	لا أوافق	
90.3	11.6	11.6	31	محايد	
100.0	9.7	9.7	26	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل

• يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات

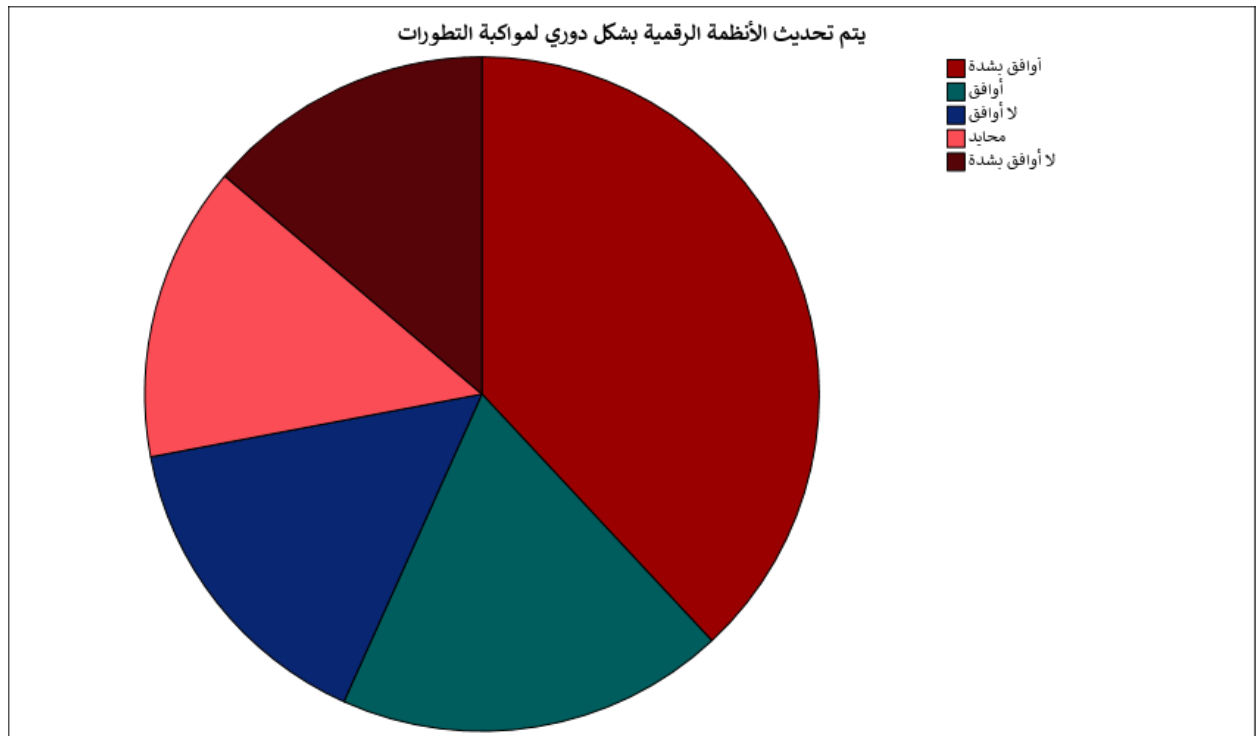
سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 102 استجابة. النسبة بلغت 38.1%. الرؤية العامة تميل للإيجابية. الوزارة تواكب المتغيرات التقنية بوضوح. عند دمج الموافقة والموافقة الشديدة نصل لـ 56.8%. هذه الأغلبية تؤكد وجود سياسة تحديث مستمرة. الموظف يلمس التغيير في واجهات الأنظمة أو أدواتها. هذا يعزز استدامة الأداء التنظيمي. الركود التقني غائب عن المشهد العام.

برز تباين في الجانب المقابل. 13.8% عارضوا بشدة و 15.3% عبروا عن عدم الموافقة. مجموع الراضين يقترب من ثلث العينة. هذا الانقسام قد يرجع لبطء التحديث في بعض الخدمات التخصصية. ربما لا تزال بعض الإدارات تعمل بأنظمة قديمة نسبياً. الحياد سجل 14.2%. هؤلاء قد لا يشعرون بأثر التحديثات في مهامهم الروتينية. النتيجة تعكس واقعاً متبايناً بين مراكز الوزارة. التحديث موجود فعلياً لكن شموله لكل الإدارات بنفس الوتيرة يظل محل تساؤل. الأرقام تضع الوزارة أمام تحدي توحيد تجربة المستخدم الرقمية.

يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

38.1	38.1	38.1	102	أوافق بشدة	Valid
56.7	18.7	18.7	50	أوافق	
72.0	15.3	15.3	41	لا أوافق	
86.2	14.2	14.2	38	محايد	
100.0	13.8	13.8	37	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جداول 7: التحليل الإحصائي لتحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات

• توفر الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات

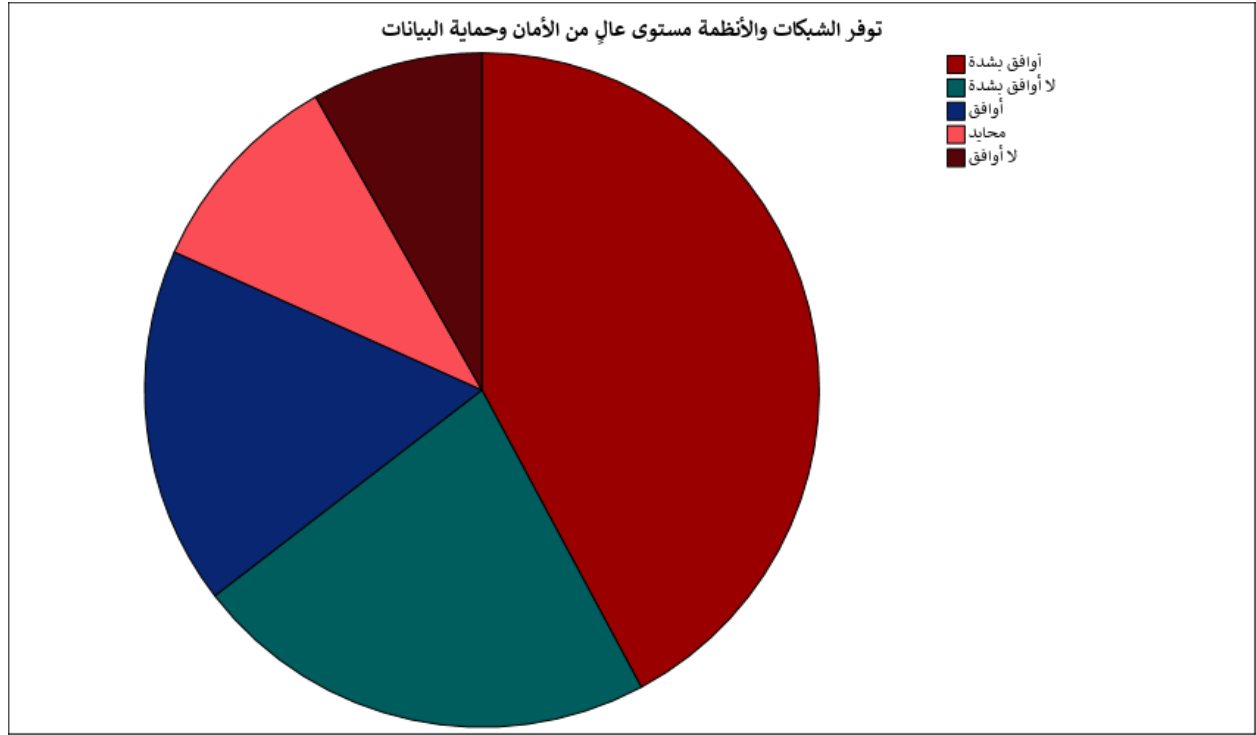
أظهرت استجابات العينة ميلاً واضحاً نحو تعزيز الثقة في المنظومة الأمنية للوزارة؛ إذ سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 42.2%. هذه النتيجة تعكس استقراراً في الوعي الأمني لدى الموظفين؛ فالثقة في حماية

البيانات ليست مجرد شعور، بل هي محرك أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي وضمان تداول المعلومات الحساسة دون توجس. الموظف الذي يثق في أمان شبكته ينجز مهامه بسرعة أكبر ويقلل من الهدر الزمني الناتج عن إجراءات التحقق اليدوية الزائدة.

حل خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 22.4%. هذا التباين واضح، مع وجود انحراف معياري مرتفع نسبياً كما ظهر في الوصف الإحصائي الكلي (1.616)، يشير إلى انقسام جذري في الرؤية الأمنية داخل الوزارة. يبدو أن هناك فجوة في مستوى الحماية أو على الأقل في "رسائل الطمأنينة" بين الإدارات المختلفة؛ فالإدارات التي تتعامل مع بيانات المستفيدين المباشرة قد تخضع لبروتوكولات أكثر صرامة وتعقيداً، مما يولد انطباعاً لدى البعض بصعوبة الوصول أو نقص المرونة، وهو ما يُفسر هذه المعارضة الشديدة. النتيجة تستوجب مراجعة التوازن بين متطلبات الأمن السيبراني وسلاسة تجربة المستخدم لضمان عدم تأثير القيود الأمنية على تدفق العمل اليومي.

توفر الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.2	42.2	42.2	113	أوافق بشدة	Valid
64.6	22.4	22.4	60	لا أوافق بشدة	
81.7	17.2	17.2	46	أوافق	
91.8	10.1	10.1	27	محايد	
100.0	8.2	8.2	22	لا أوافق	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتوفير الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفير الشبكات والأنظمة مستوى عالي من الأمان وحماية البيانات

• يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية

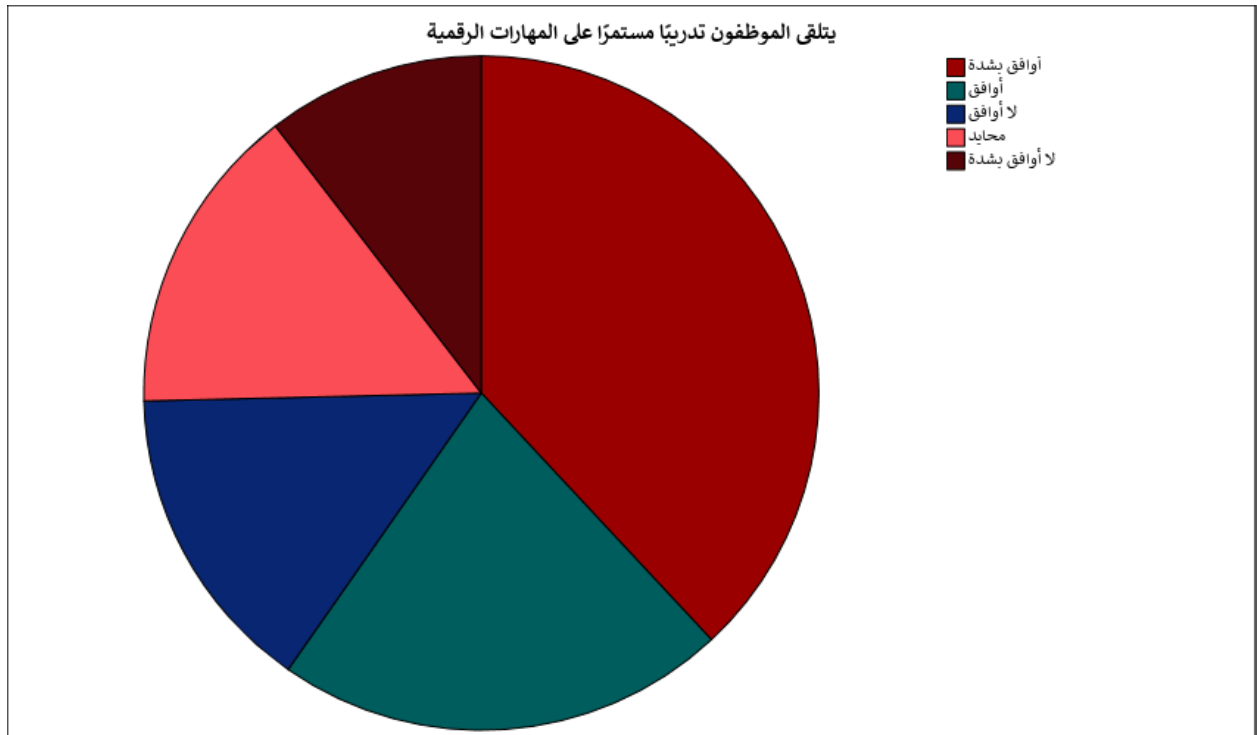
كشف تحليل الاستجابات عن تباين واضح في مدى الرضا عن المسار التدريبي الرقمي داخل الوزارة؛ فبينما يرى نحو 59.7% من الموظفين أن التدريب يتسم بالاستمرارية (بدمج خيار الموافقة)، نجد أن ربع العينة تقريباً (25.3%) يتوزعون بين الرفض القاطع أو التحفظ. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 38.1%، وهي نتيجة تشير إلى وجود حراك تطويري ملموس لمستوى الشريحة الأكبر. هذه النسبة تعكس نجاح الوزارة في إطلاق برامج تأهيلية واكبت مراحل التحول الرقمي، مما ساعد في تقليص الفجوة المهارية لدى الكوادر الإدارية. النتيجة مرضية إجمالاً لكنها ليست مثالية.

ثمة مؤشر يستحق التوقف عنده؛ إذ تساوت نسبة "لا أوافق" مع نسبة "محايد" بـ 14.9% لكل منهما. هذا التماثل الرقمي يرجح وجود فئات وظيفية لم تصلها مظلة التدريب بشكل كافٍ، أو ربما تعاني من "عدم ملاءمة" المحتوى التدريبي لطبيعة مهامها التخصصية. الانحراف المعياري البالغ 1.389 (من الوصف الإحصائي الكلي) يؤكد وجود هذا التباين في الآراء؛ فالتدريب في الوزارة يبدو مركزياً بشكل قد يحرم بعض الفروع أو الإدارات الصغرى من وتيرة التأهيل ذاتها. عدم معالجة هذا القصور قد يؤدي إلى بطء في استجابة الموظفين للأنظمة المحدثة، مما يعيق انسيابية العمليات التنظيمية.

يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	102	أوافق بشدة	Valid
59.7	21.6	21.6	58	أوافق	
74.6	14.9	14.9	40	لا أوافق	
89.6	14.9	14.9	40	محايد	
100.0	10.4	10.4	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لتلقى الموظفون تدريبًا مستمرًا على المهارات الرقمية



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتلقى الموظفون تدريبًا مستمرًا على المهارات الرقمية

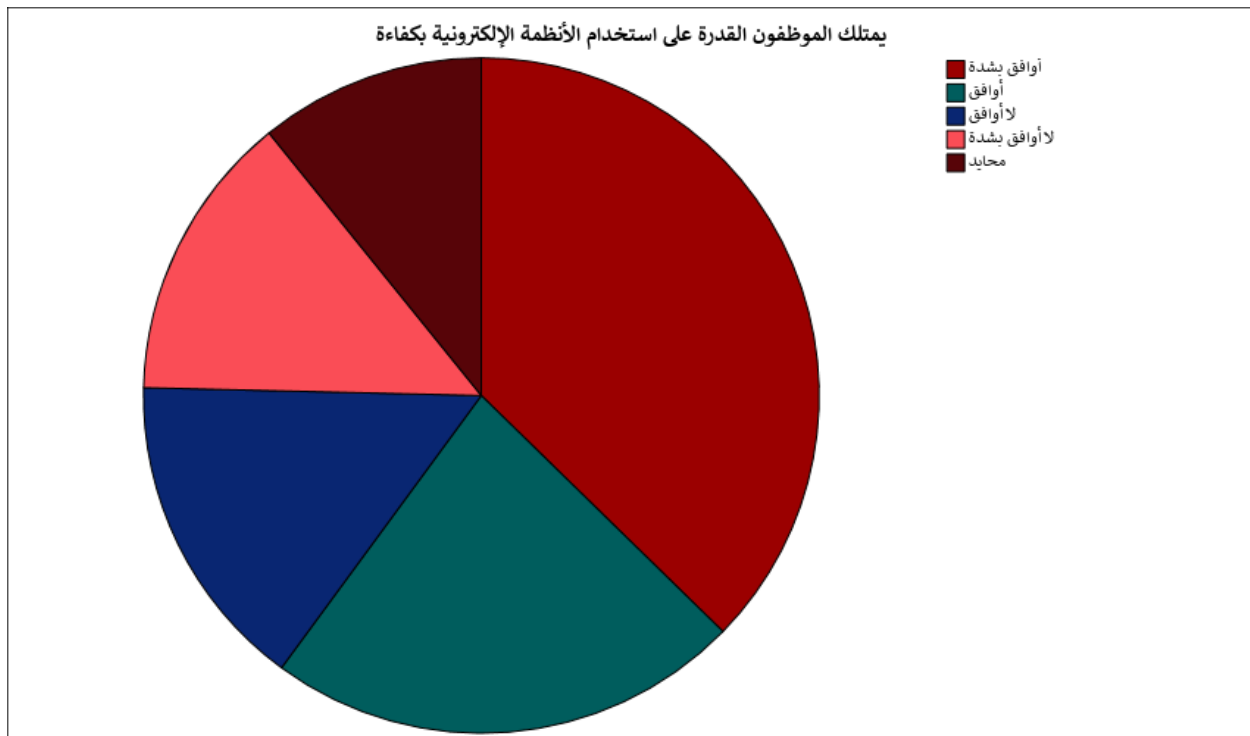
- يمتلك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 100 استجابة. النسبة بلغت 37.3%. الموظفون يثقون في مهاراتهم الرقمية. عند إضافة نسبة "أوافق" (22.8%) تتجاوز الأغلبية حاجز 60%. الكادر البشري في الوزارة ليس غريباً عن التكنولوجيا. هذه الكفاءة تدعم استقرار الأداء التنظيمي. المهارة الفردية تلتقي مع تطور الأنظمة. النتيجة إيجابية في مجملها.

برز انقسام في الجانب الآخر من المقياس. 15.3% عبروا عن عدم الموافقة. 13.8% عارضوا بشدة. مجموع المعارضين يقترب من ثلث العينة. هذا التباين يعكس فجوة مهارية حقيقية. الانحراف المعياري البالغ 1.462 يؤكد تردد الآراء. ربما تعاني فئات عمرية معينة من صعوبة التأقلم. أو قد تكون بعض الأنظمة معقدة برمجياً. الحياد وقف عند 10.8%. هذه الفئة لم تحسم موقفها بعد. نقص الكفاءة لدى البعض قد يعطل تسلسل المعاملات الإلكترونية. الأرقام تنبّه لضرورة توحيد المستوى المهاري لكافة الموظفين.

يمتلك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	37.3	37.3	37.3	Valid
أوافق	61	22.8	22.8	60.1	
لا أوافق	41	15.3	15.3	75.4	
لا أوافق بشدة	37	13.8	13.8	89.2	
محايد	29	10.8	10.8	100.0	
Total	268	100.0	100.0		

جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لامتلاك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة

• تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

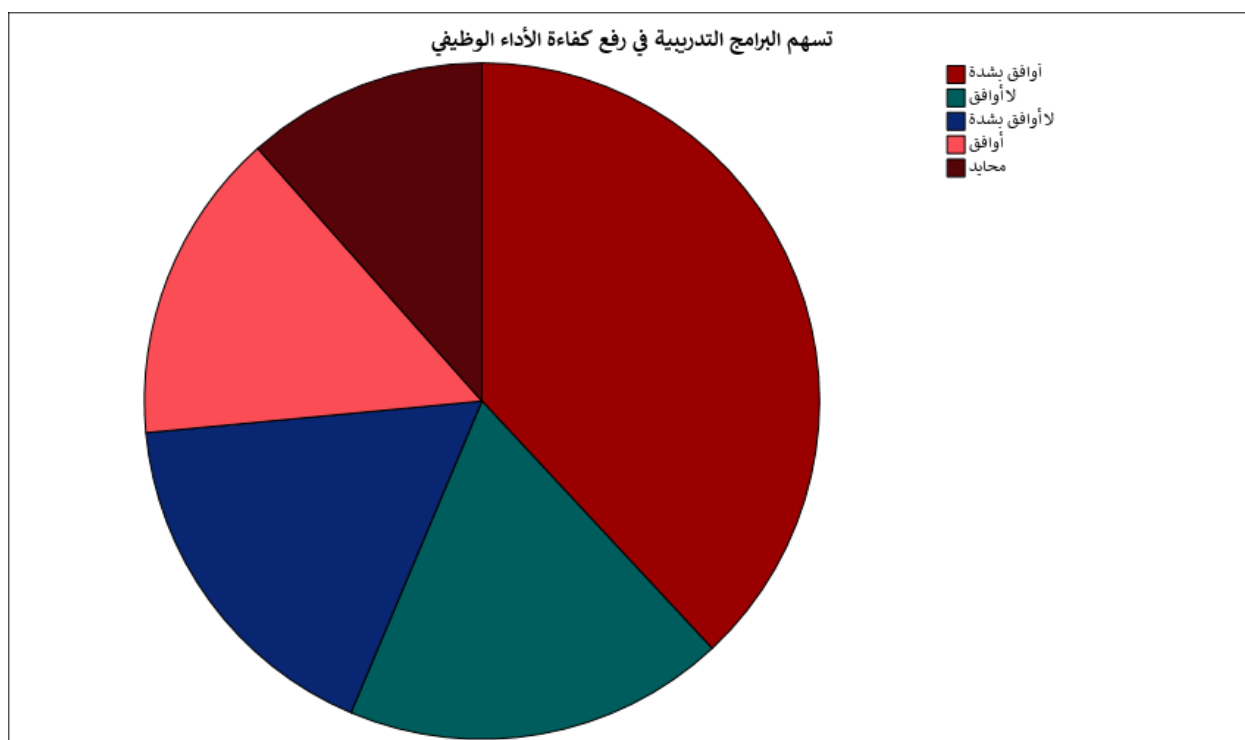
سجلت النتائج تباعداً في وجهات نظر الموظفين حول جدوى التدريب في تطوير الأداء؛ فبينما يقر 38.1% من العينة بتأثيره القوي عبر خيار "أوافق بشدة"، نجد كتلة معارضة صلبة تقترب من ثلث المشاركين (35.5%) ممن اختاروا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة". هذا الانقسام يعكس تبايناً حقيقياً في جودة المخرجات التدريبية التي يتلقاها الموظفون. يبدو أن التدريب لا يلامس احتياجات الجميع بالقدر نفسه؛ فالمهارات الرقمية المطلوبة في بعض الإدارات التخصصية قد لا تغطيها البرامج العامة المتاحة حالياً، مما يجعل شريحة واسعة لا تشعر بالأثر الإيجابي المباشر على وتيرة عملها اليومي.

بلغت نسبة الموافقين 14.9% فقط، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمعارضين والرافضين بشدة. النتيجة تدق ناقوس الخطر إدارياً. الانحراف المعياري المرتفع والبالغ 1.550 يؤكد فقدان الإجماع حول كفاءة هذه البرامج. فئة المحايدون (11.6%) تعزز هذا الضباب؛ فالموظف قد ينهي البرنامج التدريبي دون أن يمتلك الأدوات الكافية لرفع إنتاجيته. الاعتماد على التدريب بصيغته الحالية قد لا يحقق طموحات الوزارة في التحول الكامل للأداء التنظيمي الفائق؛ إذ يتطلب الأمر إعادة تصميم الحقائق التدريبية لتصبح أكثر التصاقاً بالواقع الرقمي المتغير للمهام الوظيفية.

تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	102	أوافق بشدة	Valid
56.3	18.3	18.3	49	لا أوافق	
73.5	17.2	17.2	46	لا أوافق بشدة	
88.4	14.9	14.9	40	أوافق	
100.0	11.6	11.6	31	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

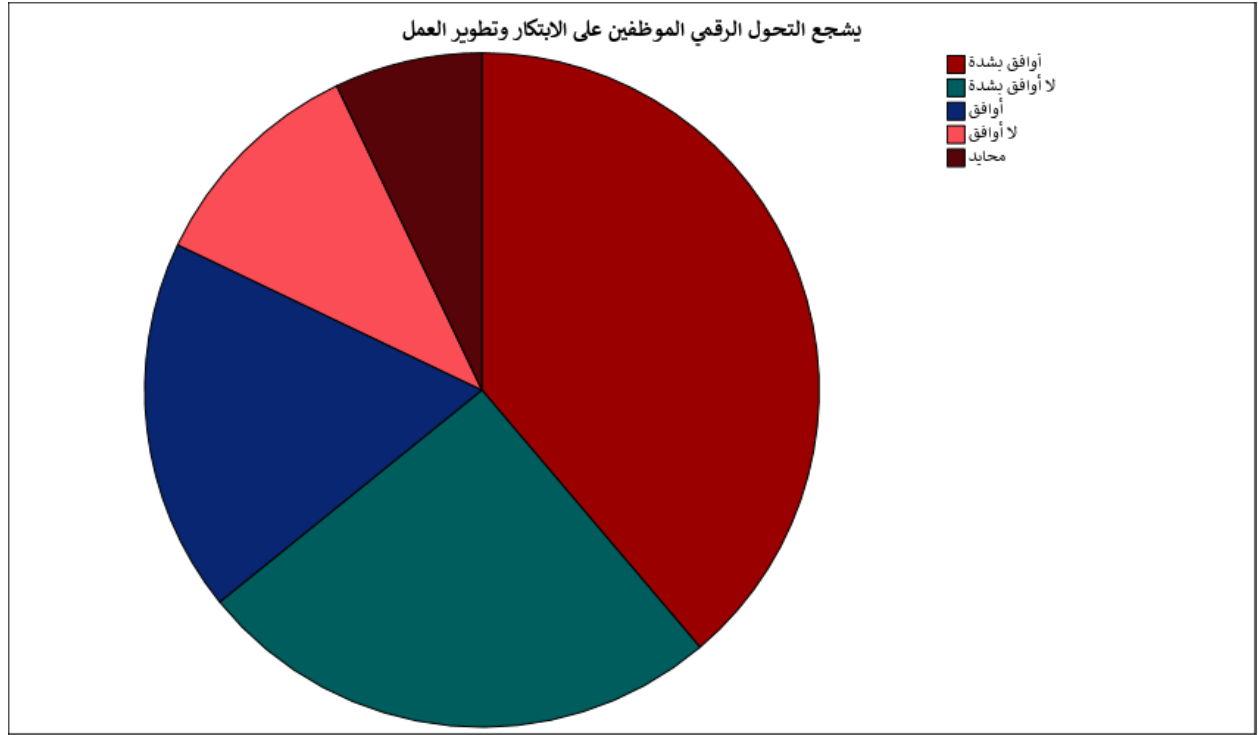
- يشجع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل

حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 38.8%. النتيجة توحى بوجود تيار تفاؤلي. يرى هؤلاء أن الرقمنة تفتح آفاقاً جديدة. التقنية تكسر جمود الروتين الإداري. الموظف يجد مساحة لتطوير أساليب عمله. عند إضافة نسبة "أوافق" (17.9%) نصل لكتلة مؤيدة قوامها 56.7%. هذا التأييد يعكس نجاح الوزارة في ربط التحول بالقدرات الإبداعية. الأداء التنظيمي ينتعش بالابتكار الرقمي.

وفي الجانب المعارض. 25.4% من العينة رفضوا العبارة بشدة. هذا ربع المشاركين تقريباً. الانحراف المعياري سجل أعلى قيمة له في الدراسة (1.658). تردد الآراء هنا في ذروته. ثمة فجوة عميقة بين الطموح الرقمي والواقع الوظيفي. قد يشعر هؤلاء أن الأنظمة الحالية جامدة. الرقمنة أحياناً تفرض مسارات تقنية صارمة. هذا الصرامة قد تقتل روح المبادرة الفردية. نسبة الحياد تضاعلت إلى 7.1%. الكل اتخذ موقفاً واضحاً. الانقسام يشير إلى أن بيئة الابتكار ليست موحدة. الوزارة بحاجة لسياسات تحفيزية تتجاوز مجرد توفير الأدوات التقنية.

يشجع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	38.8	38.8	38.8	Valid
لا أوافق بشدة	68	25.4	25.4	64.2	
أوافق	48	17.9	17.9	82.1	
لا أوافق	29	10.8	10.8	92.9	
محايد	19	7.1	7.1	100.0	
Total	268	100.0	100.0		

جدول 12: التحليل الإحصائي لتشجيع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتشجيع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل

• تم أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة

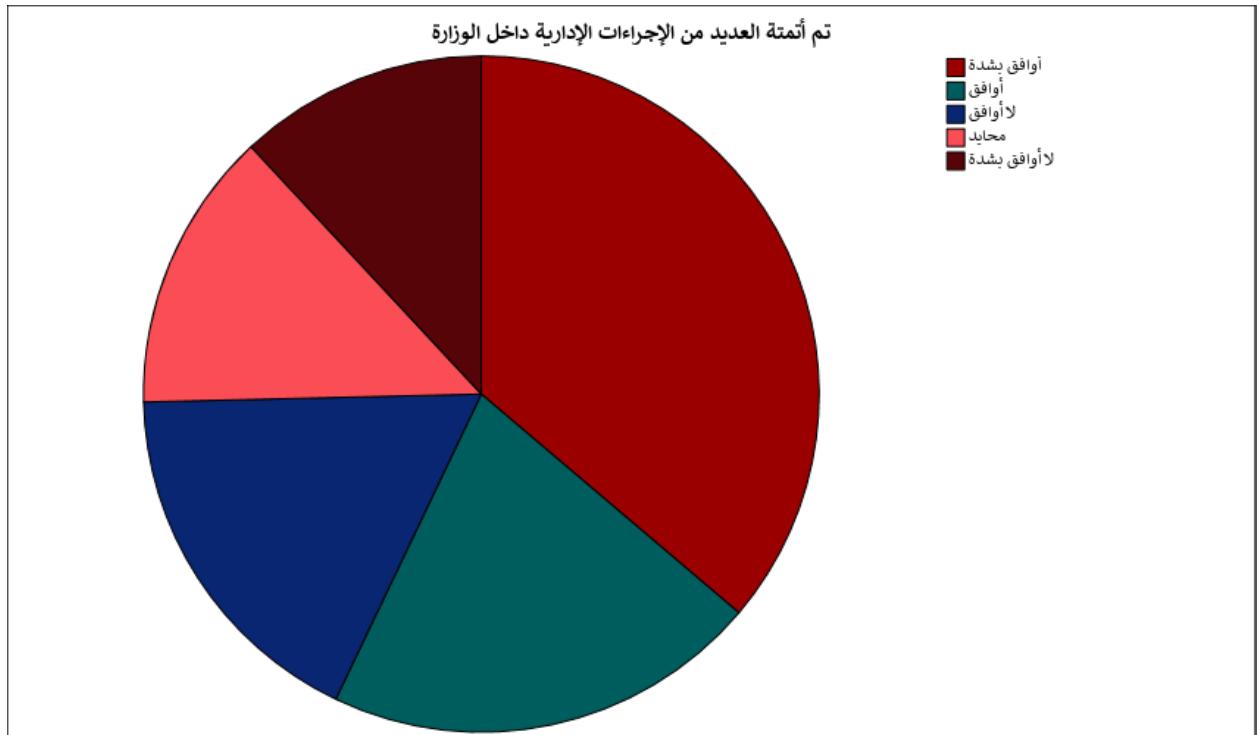
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الكبرى بواقع 36.2%؛ يليه مباشرة خيار "أوافق" بنسبة 20.9%، مما يعني أن أكثر من نصف العينة (57.1%) يقرون بحدوث تحول حقيقي في تحويل الإجراءات الورقية إلى مسارات رقمية مؤتمتة. هذه النتيجة تعكس نجاح الوزارة في نقل العمليات الإدارية من النمط التقليدي إلى بيئة إلكترونية متكاملة؛ الأمر الذي يقلل من التدخل البشري المباشر ويحد من البيروقراطية المقيدة للأداء. الأتمتة هنا تبدو واقعاً تشغيلياً ملموساً في أغلب قطاعات الوزارة، وهو ما يفسر تقارب المتوسط الحسابي في الوصف الإحصائي الكلي لهذه الفقرة مع التوجه العام الإيجابي للدراسة.

رغم هذا التأييد، وكما بلغت نسبة الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) حوالي 29.4%. هذا التباين، المقترن بانحراف معياري قدره 1.431، يشير إلى عدم شمولية الأتمتة لكافة الإجراءات؛ فثمة عمليات إدارية ربما لا تزال تراوح مكانها بين النمطين الرقمي والتقليدي. وجود فئة "محايدة" بنسبة 13.4% يعزز هذا الانطباع؛ إذ قد تعاني بعض الإدارات من أتمتة "منقوصة" تضطر الموظف للعودة للمعاملات الورقية في مراحل معينة. هذا النقص قد يؤثر سلباً على تدفق سير العمليات في الإدارات ذات الطبيعة التخصصية، ويستوجب مراجعة المسارات التي لم تستكمل دورتها الرقمية الكاملة بعد.

تم أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.2	36.2	36.2	97	أوافق بشدة	Valid
57.1	20.9	20.9	56	أوافق	
74.6	17.5	17.5	47	لا أوافق	
88.1	13.4	13.4	36	محايد	
100.0	11.9	11.9	32	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لأتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لأتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة

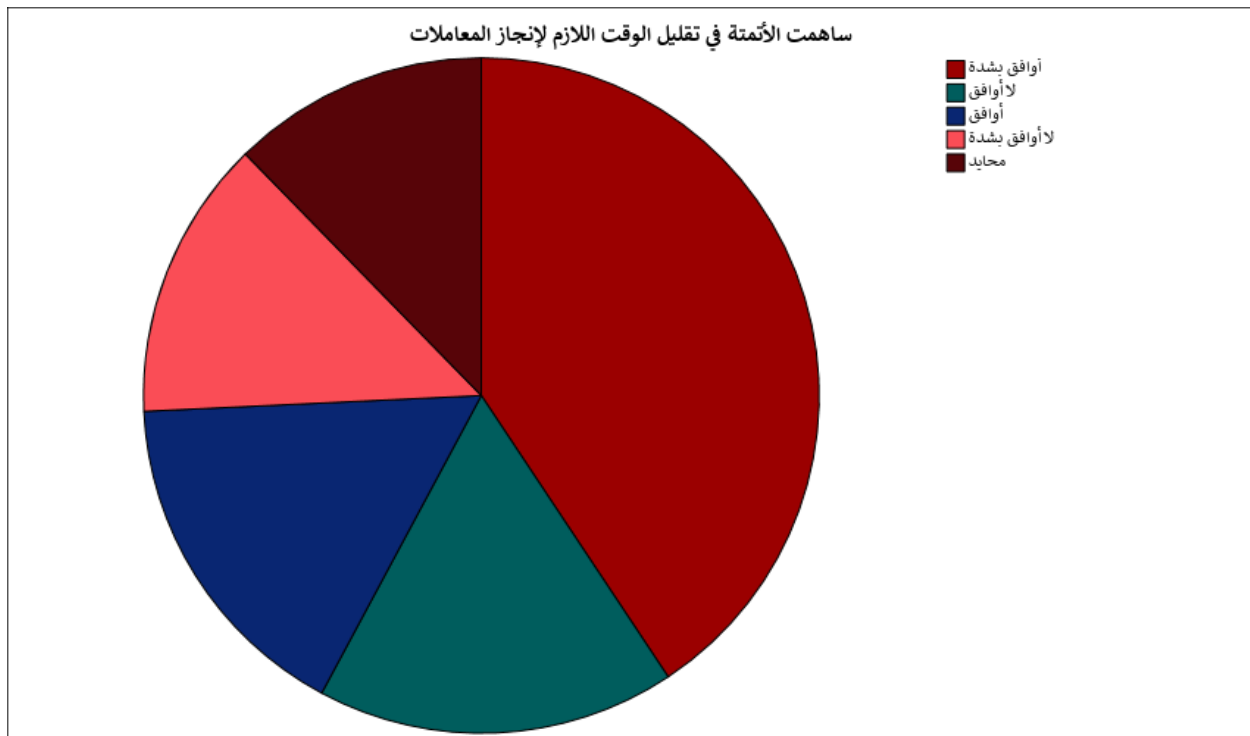
- ساهمت الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات

أقر 40.7% من المشاركين بالموافقة الشديدة على أن الأتمتة قلصت زمن المعالجة؛ وهي النتيجة المنطقية لتفعيل منصات الخدمة الذاتية وتدفقات العمل الرقمية. حين نجمع الموافقين (57.1%)، نكتشف أن الأغلبية تلمس أثراً تشغيلياً مباشراً يتمثل في سرعة الدوران الوظيفي للمعاملات. هذا التحسن يحرر الموظف من قيود الانتظار اليدوي ويوجه طاقته نحو مهام أكثر تعقيداً؛ مما يرفع إنتاجية القطاع ككل. الوزارة نجحت هنا في تحويل "الوقت" من عائق بيروقراطي إلى ميزة تنافسية تدعم الأداء التنظيمي.

وفي معارضة 30.6% من العينة لهذا الأثر؛ فخير "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" حصداً نسبياً ليست بالهينة. الانحراف المعياري البالغ 1.490 يعكس تبايناً في التجربة اليومية للموظف. يبدو أن بعض المسارات الرقمية قد تعاني من "تعقيد تقني" يستهلك وقتاً أطول من النظام الورقي السابق، أو ربما تعطلها الحاجة لاعتمادات بشرية متكررة داخل النظام الآلي. وجود فئة محايدة بنسبة 12.3% يؤكد أن سرعة الإنجاز ليست سمة موحدة لجميع الخدمات؛ بل ترتبط بمدى جودة تصميم العملية المؤتمتة ذاتها. هذا القصور قد يعطل انسيابية العمل في الوحدات التي تعتمد على الربط بين عدة أنظمة تقنية مختلفة.

ساهمت الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	109	40.7	40.7	40.7	Valid
لا أوافق	46	17.2	17.2	57.8	
أوافق	44	16.4	16.4	74.3	
لا أوافق بشدة	36	13.4	13.4	87.7	
محايد	33	12.3	12.3	100.0	
Total	268	100.0	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لمساهمة الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات

• أدت الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية

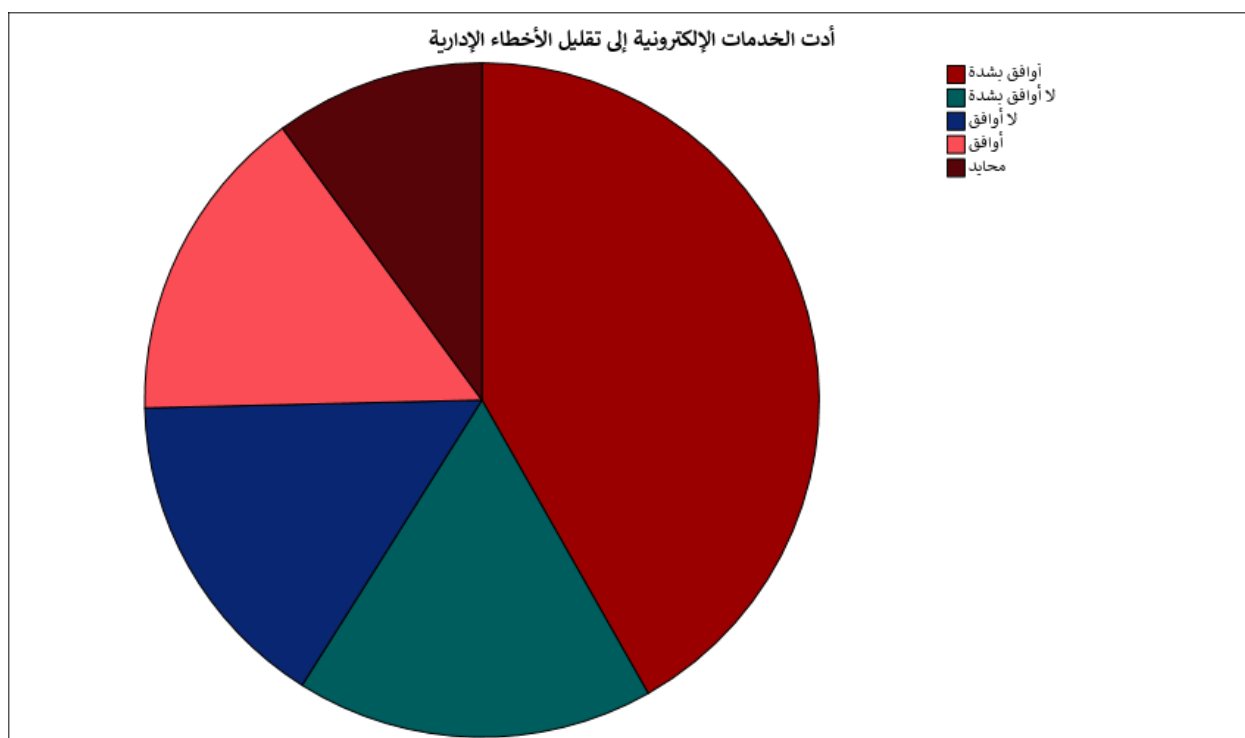
سجل خيار "أوافق بشدة" الاكتساح الأكبر بنسبة 41.8%. النتيجة منطقية جداً. الأنظمة الرقمية تفرض حقولاً إجبارية وقواعد تحقق تمنع الموظف من ارتكاب الهفوات التقليدية. دمج الموافقين (أوافق وأوافق بشدة) يرفع النسبة إلى 57.1%، مما يعزز فرضية أن الرقمنة في الوزارة عملت كـ "صمام أمان" إجرائي. هذا التحسن ينعكس مباشرة على دقة المخرجات الإدارية ويقلل من هدر الوقت في عمليات التصحيح اليدوي التي كانت تستنزف طاقة الإدارات سابقاً. الأداء التنظيمي هنا يتسم بالموثوقية.

ظهر انقسام في الجهة المقابلة؛ حيث بلغت نسبة المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) 32.9%. التباين هنا مثير للانتباه. الانحراف المعياري المرتفع البالغ 1.561 يؤكد وجود فجوة في التجربة العملية بين الموظفين. ربما يرى هؤلاء أن "الأخطاء التقنية" الناتجة عن تعليق النظام أو فقدان البيانات في السحابة استبدلت الأخطاء البشرية القديمة. وجود فئة محايدة بنسبة 10.1% يشير إلى أن أثر الرقمنة على دقة العمل لا يزال غير ملموس في بعض الوحدات التي قد تعتمد على إدخلات بشرية كثيفة تتجاوز قدرة النظام على الفلترة الآلية. هذا التردد يضع الوزارة أمام تحدي تطوير أنظمة أكثر ذكاءً في كشف الأخطاء قبل وقوعها.

أدت الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.8	41.8	41.8	112	أوافق بشدة	Valid
59.0	17.2	17.2	46	لا أوافق بشدة	
74.6	15.7	15.7	42	لا أوافق	
89.9	15.3	15.3	41	أوافق	
100.0	10.1	10.1	27	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لأداء الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لأداء الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية

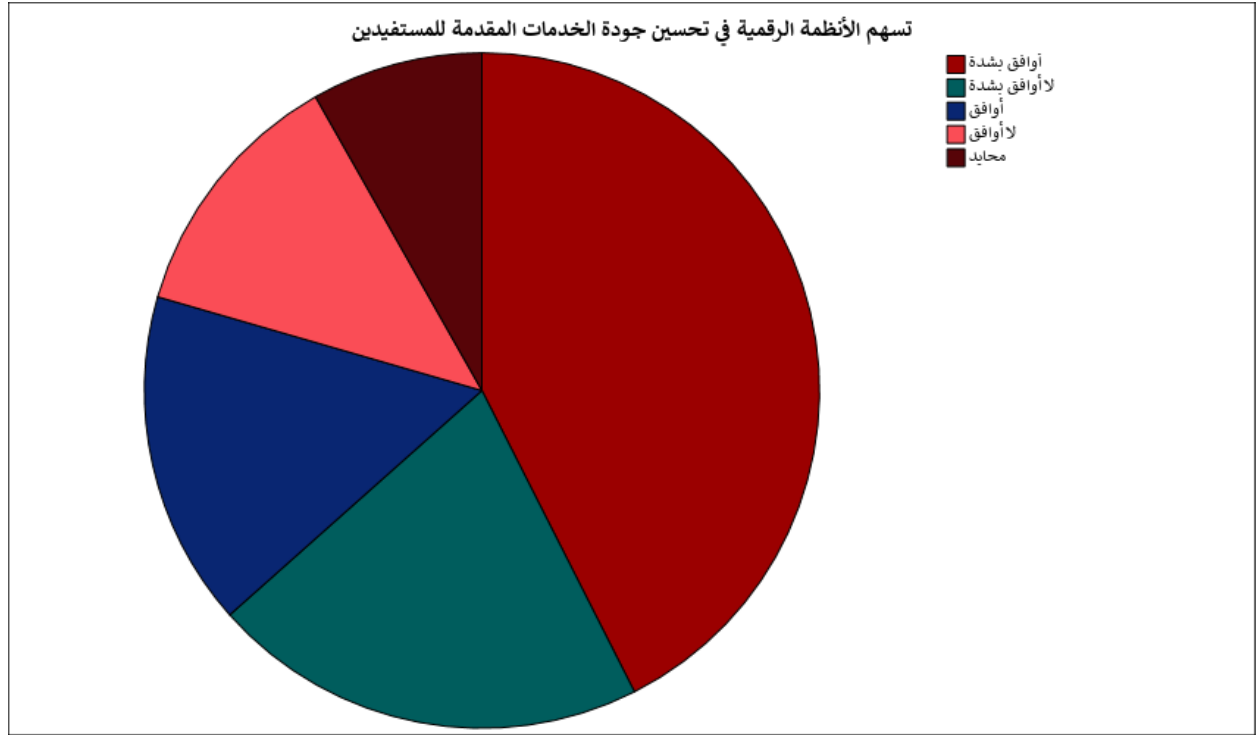
- تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين

انحسرت نسبة "الحياد" عند الحد الأدنى بـ 8.2% فقط؛ مما يشير إلى نضج تقييمي لدى عينة الدراسة حول مخرجات التحول الرقمي الموجهة للمستفيد. في المقابل، اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 42.5%. النتيجة تعكس إدراكاً واسعاً بأن الرقمنة لم تكن مجرد غاية تقنية، بل وسيلة فعالة لتحسين جودة الخدمة النهائية. الموظف يلمس هذا التحسن من خلال انخفاض حدة التوتر مع المستخدمين وتوفر بيانات دقيقة تسرع من اتخاذ القرار السليم. الإجماع النسبي هنا يدعم توجه الوزارة نحو أنسنة الخدمات الرقمية وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات الجمهور.

وهنا ما يستحق التأمل في نيل خيار "لا أوافق بشدة" المرتبة الثانية بنسبة 20.9%. مع وجود انحراف معياري مرتفع قدره 1.615، يؤكد أن الجودة الرقمية ليست تجربة موحدة عبر كافة قطاعات الوزارة. قد يفسر هذا الرفض بوجود خدمات معقدة لا تزال تتطلب تدخلاً بشرياً مكثفاً أو تعاني من واجهات استخدام غير مرنة ترهق المستفيد والموظف معاً. وجود نحو 33.2% من المعارضين (بدمج فئتي عدم الموافقة) ينبه إلى أن الأداء التنظيمي قد يتضرر في بعض الإدارات نتيجة فجوة بين "الأنظمة المتطورة" و"احتياجات المستفيد الفعلية". النتيجة تفرض ضرورة مراجعة رحلة العميل الرقمية لضمان شمولية الجودة لكل المسارات الخدمية دون استثناء.

تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	114	42.5	42.5	42.5	Valid
لا أوافق بشدة	56	20.9	20.9	63.4	
أوافق	43	16.0	16.0	79.5	
لا أوافق	33	12.3	12.3	91.8	
محايد	22	8.2	8.2	100.0	
Total	268	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين

• أدى التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية

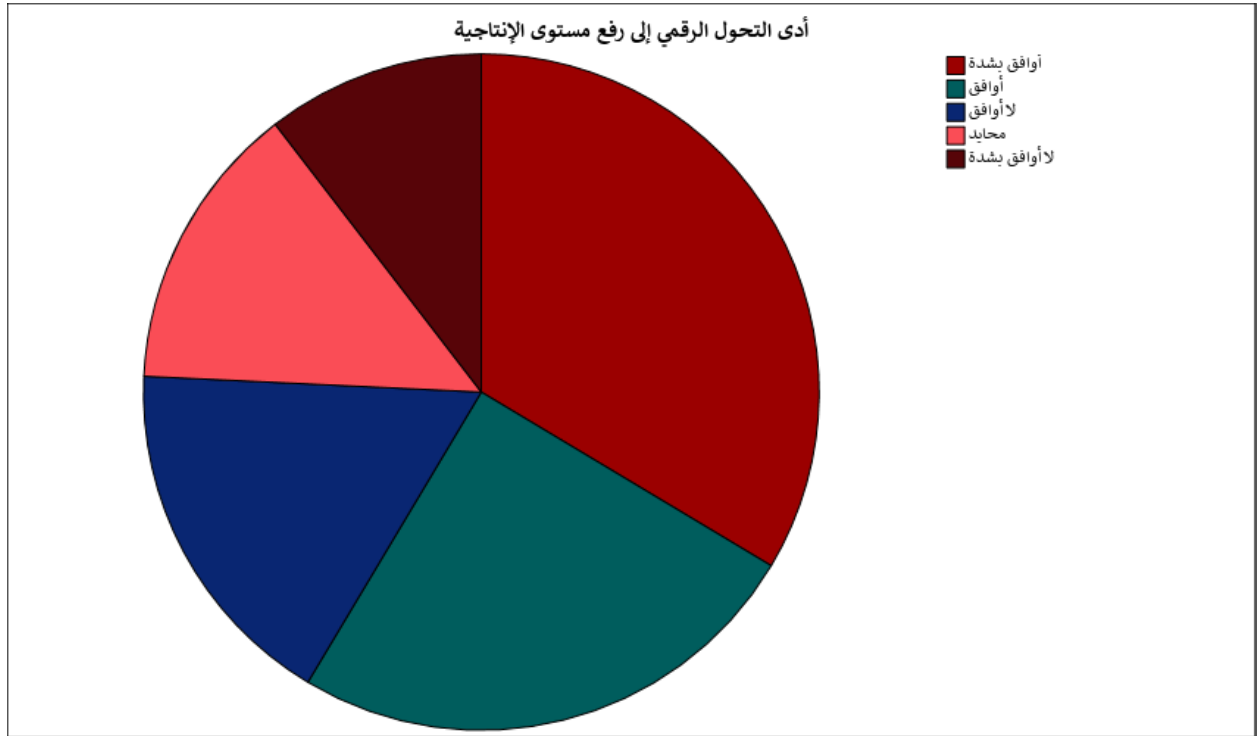
تتقارب وجهات النظر الإيجابية حول انعكاس التحول الرقمي على الإنتاجية؛ حيث تشكل كتلتا الموافقة والموافقة الشديدة مجتمعة نسبة 58.6% من إجمالي العينة. هذه الأغلبية تؤكد أن التغيير التقني في الوزارة لم يقتصر على المظهر الإجرائي بل امتد ليشمل جوهر العطاء الوظيفي. عندما يوافق 33.6% بشدة على هذا المتغير، فإننا أمام مؤشر حقيقي لنجاح الأنظمة في تقليص الجهد البشري الضائع. الموظف أصبح قادراً على معالجة ملفات أكثر في وقت أقل بفضل سلسلة تدفق البيانات الرقمية. هذا التوجه يدعم استقرار الأداء التنظيمي ويؤصل لثقافة العمل المرتكزة على النتائج لا على مجرد الحضور الإداري التقليدي.

يبرز تباين في الآراء عند النظر إلى الفئة التي لم تلمس هذا الارتفاع في الإنتاجية؛ إذ سجلت معارضة كلية (لا أوافق ولا أوافق بشدة) بنسبة 27.6%. هذا التردد، المعزز بانحراف معياري قدره 1.377، يشير إلى أن ثمار التحول الرقمي لم تنضج بعد في كافة المكاتب أو الإدارات الفرعية. قد يعزى ذلك إلى مقاومة التغيير لدى البعض أو وجود تعقيدات تقنية في بعض الأنظمة التخصصية تجعل الموظف يشعر ببطء الإنجاز مقارنة بالنمط السابق. وجود فئة "محايدة" بنسبة 13.8% يعكس حالة من الانتظار أو عدم القدرة على قياس الإنتاجية بدقة في ظل الأنظمة الجديدة. هذا الانقسام المحدود ينبه إلى ضرورة توحيد معايير قياس الأداء الرقمي لضمان شمولية التحسن في إنتاجية جميع قطاعات الوزارة.

أدى التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.6	33.6	33.6	90	أوافق بشدة	Valid
58.6	25.0	25.0	67	أوافق	
75.7	17.2	17.2	46	لا أوافق	
89.6	13.8	13.8	37	محايد	
100.0	10.4	10.4	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لأداء التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لأداء التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية

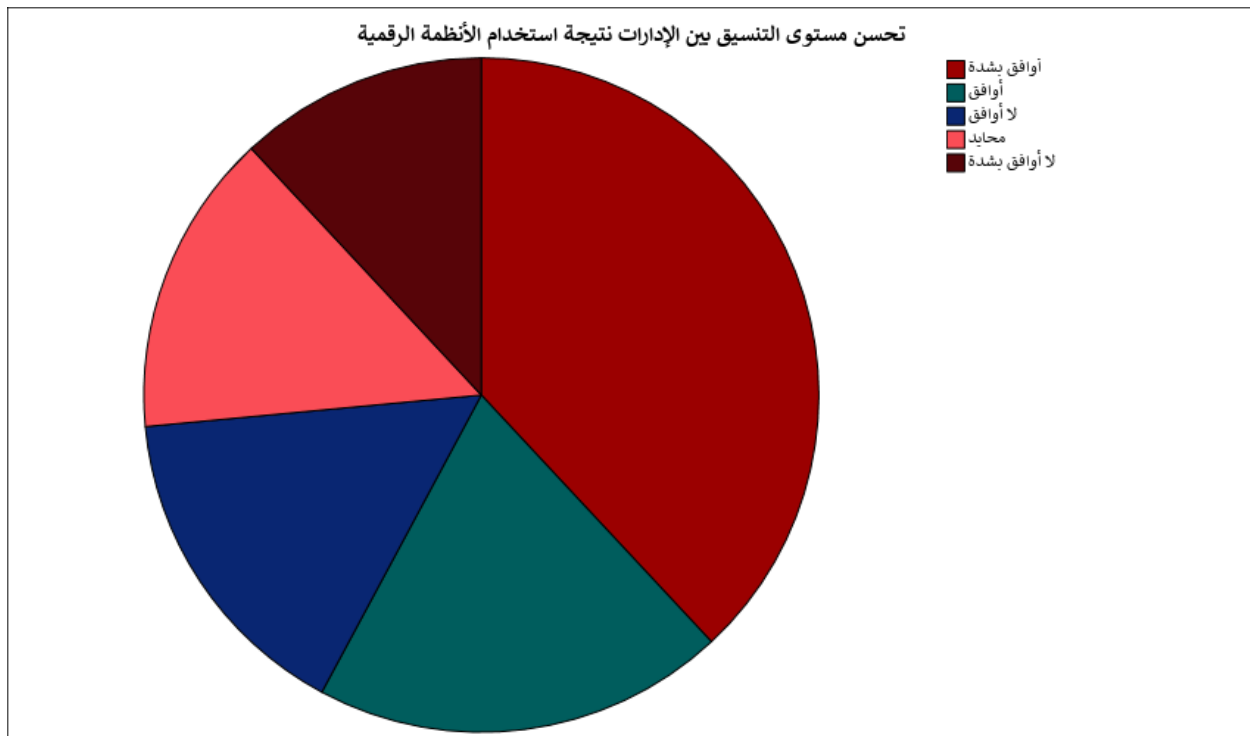
- تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية

أيدت الغالبية العظمى من العينة وبنسبة تراكمية قدرها 57.8% تحسن التنسيق البيني بفضل الرقمنة؛ حيث حاز خيار "أوافق بشدة" النصيب الأكبر بواقع 38.1%. تعكس هذه النتيجة نجاح الوزارة في كسر "صوامع البيانات" التقليدية؛ فالربط الآلي للمهام ألغى الحاجة للمراسلات الورقية الطويلة التي كانت تعيق تدفق العمل بين الإدارات المختلفة. التكنولوجيا هنا عملت كمحرك للتكامل المؤسسي. الموظف أصبح قادراً على تتبع المعاملات المشتركة لحظياً، مما يقلل من احتمالات التضارب الإداري ويعزز من كفاءة الأداء التنظيمي الشامل.

برز تباين في وجهات النظر عند 27.6% من المشاركين ممن أبدوا عدم موافقتهم على جودة هذا التنسيق. الانحراف المعياري البالغ 1.430 يؤكد وجود تذبذب في التجربة العملية. يبدو أن بعض الإدارات لا تزال تواجه صعوبات في التوافق البرمجي بين أنظمتها التخصصية، أو ربما تعاني من تعقيد في إجراءات منح صلاحيات الوصول للمعلومات المشتركة. وجود نسبة حياد تصل إلى 14.6% يشير إلى أن أثر الرقمنة في الربط بين الوحدات لم يصل بعد لدرجة النضج الكامل في كافة قطاعات الوزارة. عدم معالجة هذه الثغرات في التنسيق قد يؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات التي تتطلب دورة عمل مشتركة بين أكثر من قطاع، وهو ما يضعف العائد الحقيقي من الاستثمار في التحول الرقمي.

تحسن مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	38.1	38.1	38.1	Valid
أوافق	53	19.8	19.8	57.8	
لا أوافق	42	15.7	15.7	73.5	
محايد	39	14.6	14.6	88.1	
لا أوافق بشدة	32	11.9	11.9	100.0	
Total	268	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية

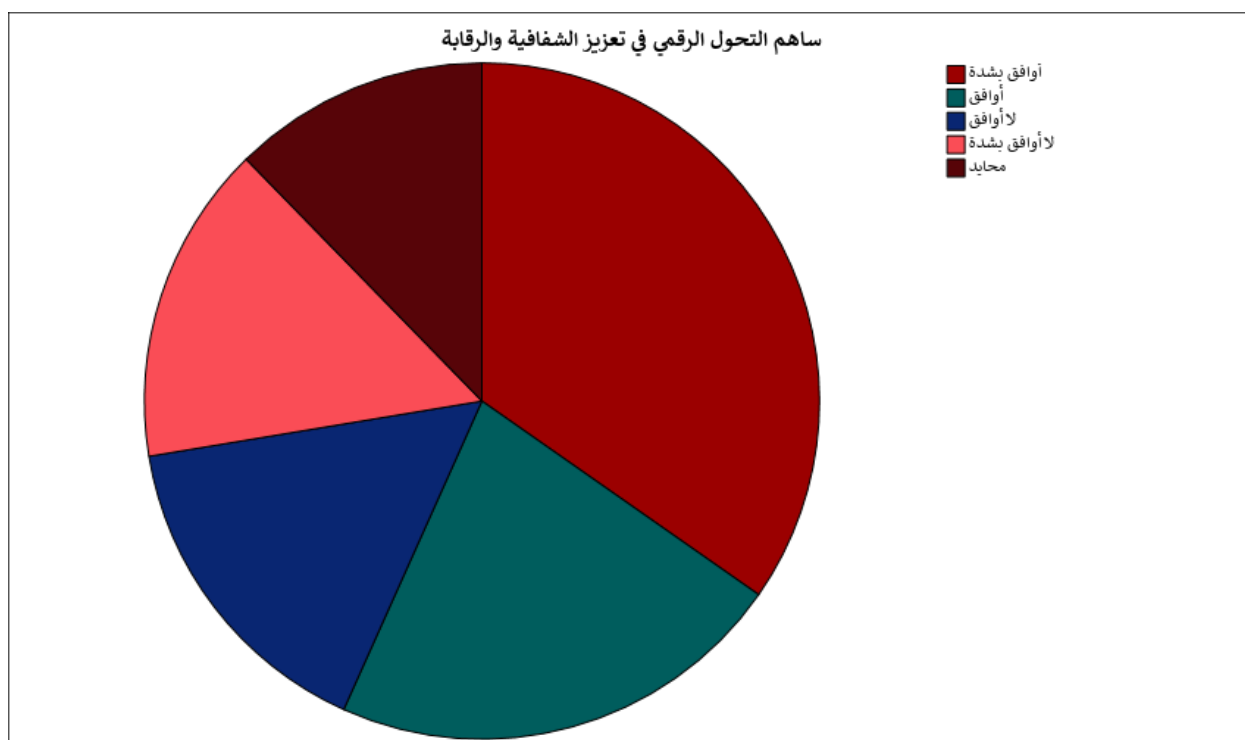
• ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة

حصد خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 93 استجابة؛ بنسبة بلغت 34.7% من إجمالي المشاركين. هذه النتيجة تشير إلى نجاح الأنظمة الرقمية في تقليص مساحات الاجتهاد الشخصي، فالمسارات المؤتمتة داخل الوزارة تخلق "أثراً رقمياً" يصعب تجاوزه أو التلاعب به. دمج الموافقين (أوافق وأوافق بشدة) يرفع الكتلة المؤيدة إلى 56.7%، مما يرسخ قناعة بأن الرقابة الآلية أصبحت بديلاً فعالاً للرقابة الإدارية التقليدية المجهدة. الشفافية هنا ليست مجرد شعور، بل واقع تشغيلي يلمسه الموظف في وضوح الصلاحيات وتدفق المعاملات. برز انقسام في الرؤية الرقابية عند النظر إلى الفئات المعارضة التي بلغت نسبتها الإجمالية 31%؛ حيث سجل خيار "لا أوافق" 15.7% و"لا أوافق بشدة" 15.3%. الانحراف المعياري المرتفع والبالغ 1.477 يترجم هذا التباين في آراء العينة. يبدو أن بعض الإدارات لا تزال تعاني من تداخل في الأدوار التقنية أو نقص في وضوح معايير الحوكمة الرقمية، مما يولد انطباعات لدى ثلث الموظفين تقريباً بأن النظام لا يزال قاصراً عن تحقيق الرقابة الشاملة. وجود نسبة حياد تقدر بـ 12.3% يعزز فكرة أن أدوات الرقابة والشفافية الإلكترونية قد لا تكون مفعلة أو واضحة للجميع بذات الدرجة، وهو ما قد يؤدي إلى تباطؤ في استيعاب قيم النزاهة المؤسسية الرقمية في بعض الوحدات الإدارية الصغرى.

ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.7	34.7	34.7	93	أوافق بشدة	Valid
56.7	22.0	22.0	59	أوافق	
72.4	15.7	15.7	42	لا أوافق	
87.7	15.3	15.3	41	لا أوافق بشدة	
100.0	12.3	12.3	33	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة

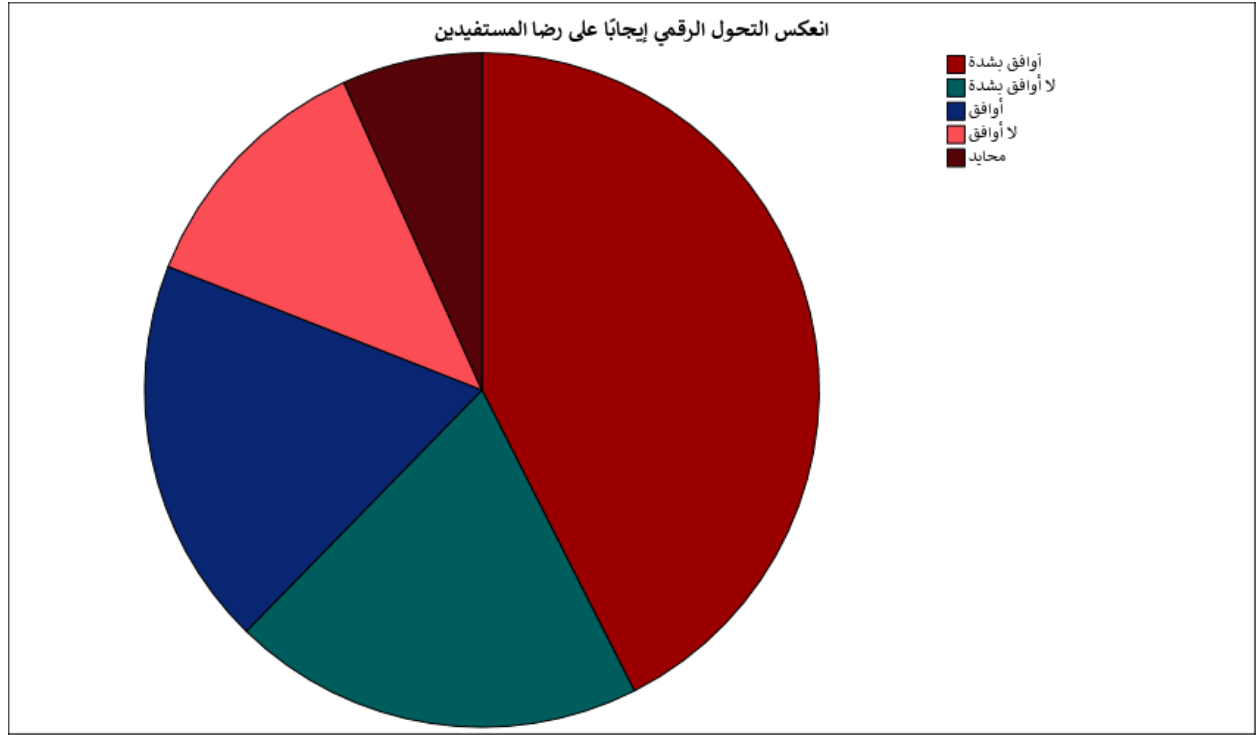
- انعكس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستخدمين

اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 42.5%. النتيجة قوية وواضحة. يرى الموظفون أن المستفيد هو الرابع الأكبر. الرقمنة قلصت طوابير الانتظار. الخدمات أصبحت متاحة على مدار الساعة. عند دمج خيار الموافقة نصل لـ 61.2%. هذه الأغلبية تؤمن بأن الصورة الذهنية للوزارة تحسنت. الرضا لم يعد مجرد تخمين. بل هو انعكاس لسرعة إنجاز الطلبات الإلكترونية. الأداء التنظيمي هنا يتجاوز حدود المكاتب ليصل لرضا الجمهور.

ثمة انقسام في الرؤية المقابلة. 19.8% عارضوا العبارة بشدة. و 12.3% لم يوافقوا. مجموع المعترضين يقترب من ثلث العينة. الانحراف المعياري المرتفع والبالغ 1.595 يترجم هذا التردد. يبدو أن بعض الخدمات لا تزال تسبب إحباطاً للمستفيدين. تعقيد واجهات الاستخدام قد يكون سبباً. أو ربما الأعطال التقنية المتكررة في بعض المنصات. نسبة الحياد تضاعفت لـ 6.7%. الموظفون مدركون تماماً لردود فعل الشارع. النتيجة تنبه لضرورة معالجة "الفجوة الرقمية" في الخدمات الأقل استقراراً. الجودة يجب أن تكون شاملة وموحدة.

انعكس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستفيدين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	114	42.5	42.5	42.5	Valid
لا أوافق بشدة	53	19.8	19.8	62.3	
أوافق	50	18.7	18.7	81.0	
لا أوافق	33	12.3	12.3	93.3	
محايد	18	6.7	6.7	100.0	
Total	268	100.0	100.0		

جدول 20: التحليل الإحصائي لانعكاس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستفيدين



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لانعكاس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستفيدين

• أرى أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة

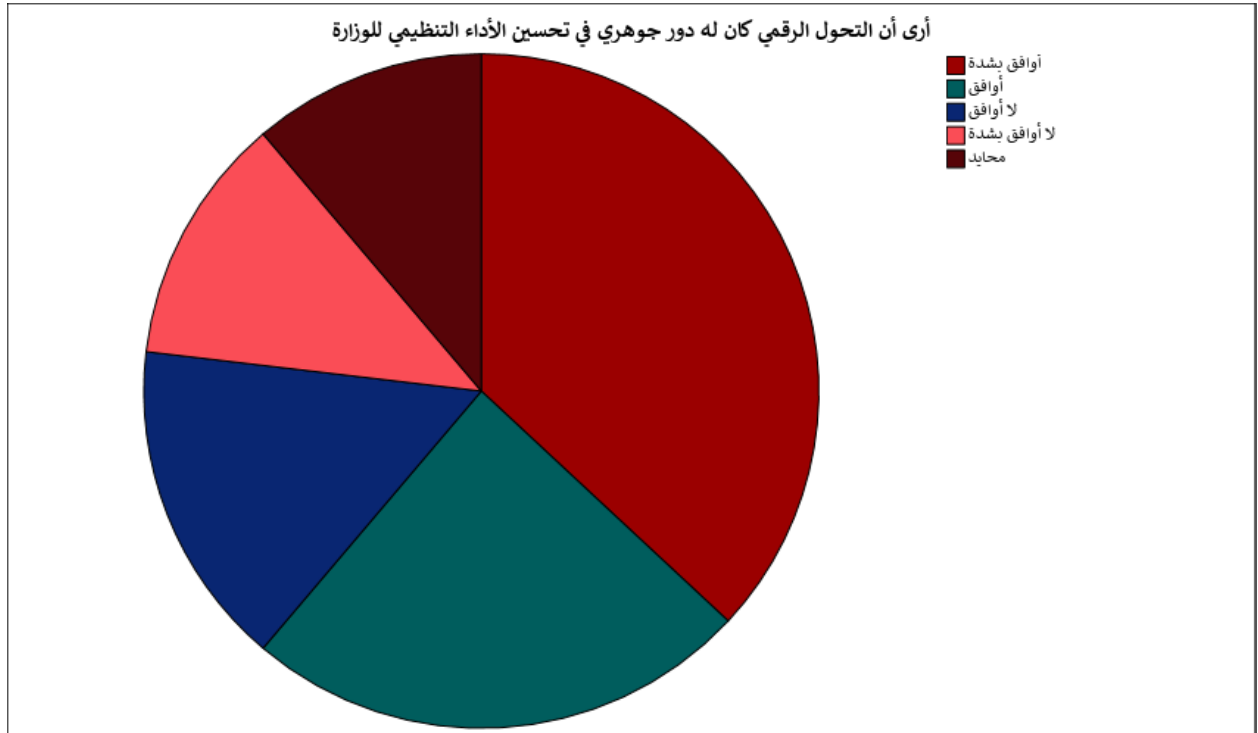
سجلت العينة تأييداً صريحاً للدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في صياغة الأداء التنظيمي للوزارة؛ إذ استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 36.9% من الاستجابات. ترتفع هذه النسبة لتصل إلى 61.2% عند دمجها مع فئة "أوافق". النتيجة تعكس قناعة مهنية راسخة بأن التقنية لم تعد مجرد أداة تكميلية، بل أصبحت المحرك الفعلي للجودة الإدارية. يدرك الموظفون أن الارتقاء بمستوى الوزارة في تقارير كفاءة الأداء الوطني مرتبط وشيكاً بمدى نجاح التحول الرقمي في رقمنة دورة العمل الكاملة. الأداء التنظيمي هنا استمد قوته من سرعة معالجة البيانات ودقة المخرجات الإجمالية التي وفرتها الأنظمة الحديثة.

برز تباين في التقييم الكلي بتمثيل فئات "عدم الموافقة" لنسبة 27.6% من المشاركين. الانحراف معياري قدره 1.421 يؤكد وجود تفاوت في ملامسة هذا الدور الجوهري على أرض الواقع. قد يرجع هذا التحفظ إلى إشكالات تقنية في بعض الأنظمة التخصصية التي لا تزال تتطلب تدخلاً يدوياً مكثفاً، مما يُشعر الموظف بأن التقنية لم تُحدث الفرق النوعي المأمول في إدارته تحديداً. ثمة فئة "محايدة" بنسبة 11.2% لا تزال ترقب نتائج هذا التحول وتأثيره طويل المدى. استكمال التكامل بين كافة المنصات الرقمية للوزارة كفيل بتقليص هذه الفجوة الإدراكية؛ فتعطيل أي جزء من المنظومة الرقمية قد يؤثر سلباً على انسيابية الأداء التنظيمي في القطاعات المرتبطة به، وهو ما يفسر عدم وجود إجماع مطلق حول شمولية هذا الدور.

أرى أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.9	36.9	36.9	99	أوافق بشدة	Valid
61.2	24.3	24.3	65	أوافق	
76.9	15.7	15.7	42	لا أوافق	
88.8	11.9	11.9	32	لا أوافق بشدة	
100.0	11.2	11.2	30	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لرؤية أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لرؤية أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة

• اختبار المصدقية والموثوقية

تجاوزت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عتبة القبول الإحصائي التقليدية بكثير؛ إذ سجلت 0.895 لعدد 20 فقرة، وهي نتيجة تعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً بين متغيرات الدراسة. تشير هذه القوة الإحصائية إلى أن المقياس المستخدم في دراسة حالة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يتمتع بثبات فائق؛ فالموظفون المشاركون فهموا الأسئلة وعبروا عن استجاباتهم بنمط متناغم لا يعترضه التناقض. إجرائياً، يعني هذا أن الأداة قادرة على قياس "أثر التحول الرقمي" بدقة عالية؛ فالنتائج المستخلصة ليست وليدة الصدفة أو سوء فهم العينة للمحاور المطروحة.

تطابق عدد الحالات الصالحة للتحليل (268 حالة) مع إجمالي العينة المستهدفة بنسبة 100% دون وجود أي بيانات مفقودة (Missing Cases). غياب "الحالات المستبعدة" يعزز من موثوقية التعميم؛ فالبيانات كاملة ولم تتعرض لعملية الحذف القائم على المتغيرات (Listwise deletion). هذا التكامل في البيانات، مقترناً بمعامل ثبات يقترب من 0.90، يمنح الباحث والخبراء المحكمين طمأنينة علمية كاملة؛ فأى تحليل إحصائي لاحق سيبنى على ركيزة صلبة من الموثوقية. الأداة أصبحت الآن بمثابة "ميزان دقيق" لرصد التغيرات في الأداء التنظيمي للوزارة، مما يجعل التوصيات المستقبلية مبنية على حقائق رقمية متسقة وليست مجرد انطباعات متذبذبة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	268	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	268	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.895

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية

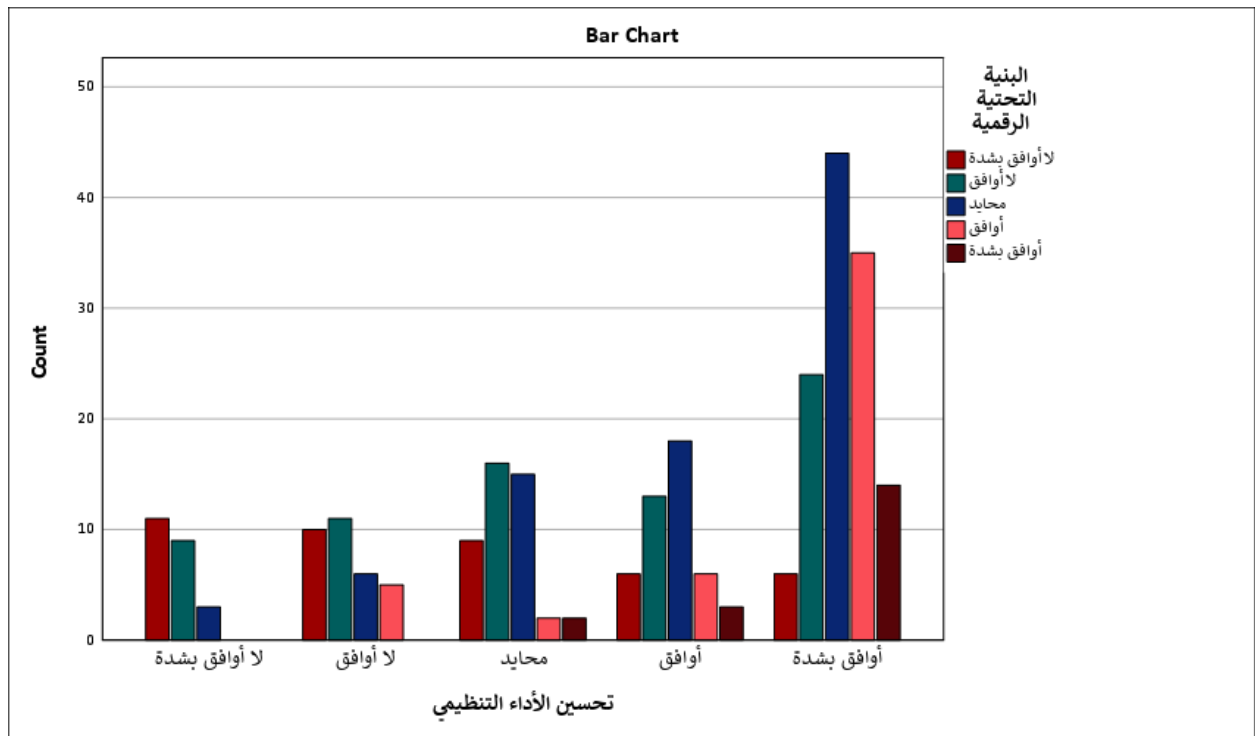
تلاشت أي احتمالية للصدفة في العلاقة بين البنية التحتية الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي للوزارة؛ إذ سجل

اختبار "كاي تربيع" قيمة دلالة إحصائية بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. النتيجة واضحة وتؤكد وجود ارتباط وثيق وذي دلالة إحصائية عالية. بلغت قيمة الاختبار 65.993 بدرجة حرية 16، مما يعزز الفرضية القائلة بأن تطور الشبكات والأنظمة ليس ترفاً تقنياً، بل هو المحرك الأساسي لجودة المخرجات الإدارية. غياب القيم غير الدالة يعكس ترابطاً منطقياً في أذهان الموظفين؛ فكلما تحسنت البنية المادية الرقمية، انعكس ذلك فوراً وبشكل طردي على كفاءة العمليات التنظيمية داخل الوزارة.

رغم وجود 6 خلايا (بنسبة 24.0%) بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن قوة قيمة "الارتباط الخطي بالخطي" (Linear-by-Linear Association) البالغة 54.151 بدلالة 0.000 تؤكد متانة هذا الاتجاه التصاعدي. البنية التحتية تمثل العمود الفقري الذي يركز عليه الأداء؛ وبدون استقرار هذه البنية، قد تتعثر كافة محاولات التنسيق أو الأتمتة التي تسعى إليها الوزارة. الارتباط هنا ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو واقع تشغيلي يربط بين توفر "الأداة" (التقنية) وتحقيق "الهدف" (الأداء). هذه النتيجة تمنح متخذ القرار ضوءاً أخضر للاستمرار في ترقية المنظومة التقنية، كونها الضامن الأكبر لاستدامة التحسن الإداري ومنع حدوث اختناقات في سير المعاملات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	65.993 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.161	Likelihood Ratio
.000	1	54.151	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.63.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين

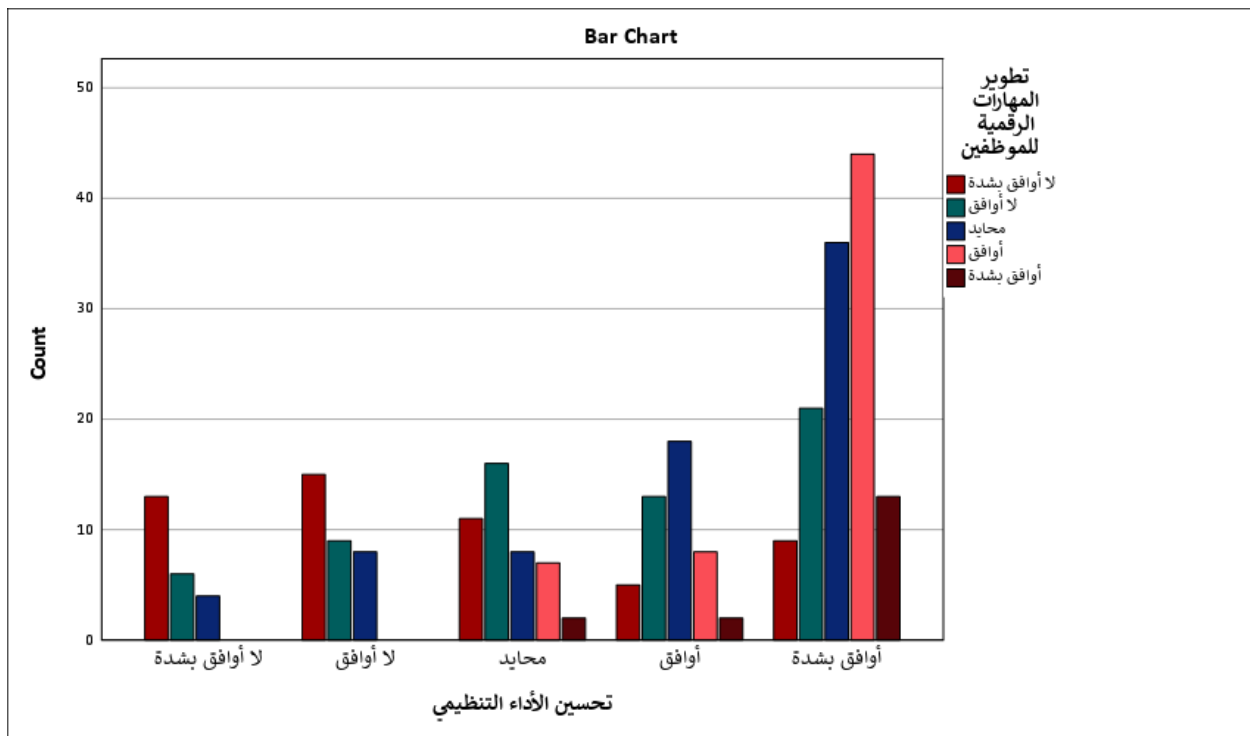
سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة مرتفعة جداً بلغت 81.540، بمستوى دلالة إحصائية 0.000؛ وهي نتيجة تقطع الشك باليقين حول وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين الارتقاء بمهارات الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي للوزارة. هذه الدلالة الصفرية تعني أن الربط بين قدرات الكادر البشري ونجاح التحول الرقمي ليس مجرد مصادفة إحصائية. الوزارة تراهن على "الإنسان" كمحرك للتقنية. فمهما بلغت جودة الأنظمة، يظل أدائها مرهوناً بكفاءة من يشغلها. الاستثمار في الحقائق التدريبية أثمر هنا ارتباطاً خطياً قوياً قيمته 66.697؛ مما يؤكد أن كل تحسن في المحتوى المعرفي للموظف يتبعه قفزة ملموسة في جودة المخرجات الإدارية.

برزت ملاحظة فنية تتعلق بوجود 5 خلايا (20.0%) بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن هذا لا ينفى قوة الاتجاه العام نظراً لكبر حجم العينة الكلية. الواقع التشغيلي يفرض هذا الارتباط بوضوح؛ فالموظف المتمكن رقمياً يقلل من زمن تعطل المعاملات ويساهم في استغلال موارد الوزارة التقنية بأقصى طاقة ممكنة. غياب المهارة يعني تحول الأنظمة المتطورة إلى عبء إداري يزيد من الأخطاء بدلاً من تقليصها. الارتباط الإحصائي هنا يرسل رسالة واضحة لصناع القرار؛ فالأداء التنظيمي المتميز في وزارة الموارد البشرية يمر حتماً عبر بوابة التمكين الرقمي للموظف، وأي تراخٍ في هذا المسار سيؤدي بالضرورة إلى تراجع كفاءة المنظومة ككل مهما تم تحديث البنية التحتية.

Chi-Square Tests

Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.540 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	89.803	Likelihood Ratio
.000	1	66.697	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.46.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين

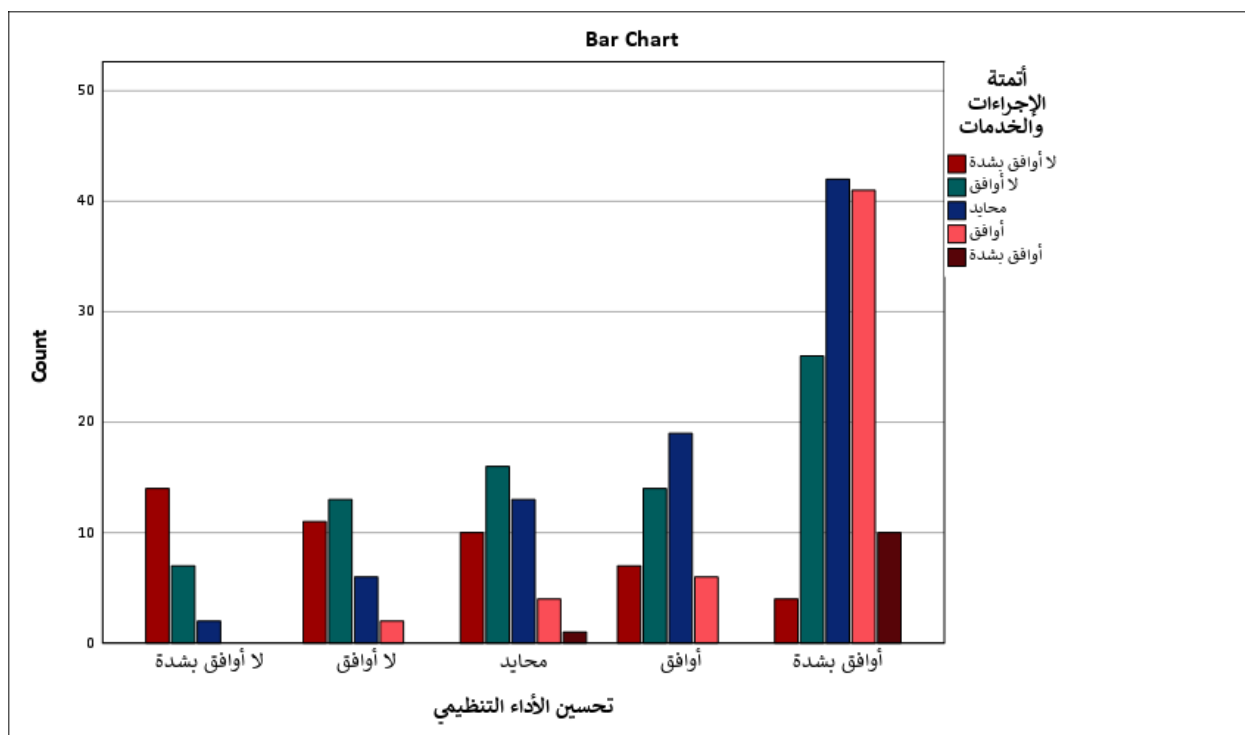
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمة الإجراءات والخدمات

سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة مرتفعة جداً وصلت إلى 90.158؛ وبدلالة إحصائية صفرية تماماً (0.000). الارتباط بين أتمتة الإجراءات وتحسين الأداء التنظيمي في الوزارة ليس مجرد علاقة عابرة، بل هو حجر زاوية إحصائي وعملي. القفزة الكبيرة في قيمة الاختبار تشير إلى أن إلغاء التدخل البشري اليدوي في المعاملات يمثل الوقود الحقيقي لرفع كفاءة العمل؛ فالعمليات المؤتمتة تفرض وتيرة إنجاز ثابتة لا تتأثر بالمتغيرات الفردية. الارتباط الخطي (73.313) يؤكد أن كل إجراء إضافي يتم تحويله إلى مسار "آلي" يتبعه تحسن فوري وملحوس في مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات.

على الرغم من وجود 6 خلايا (24.0%) بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ذلك لا يضعف من صلابة النتيجة نظراً للحجم الكلي للعينة. دلالة الأرقام هنا تعني أن الأتمتة هي "المحرك الصامت" للشفافية؛ فهي تمنع التجاوزات وتضمن عدالة توزيع المهام وسرعة تدفقها بين الإدارات. غياب هذا الارتباط في أي قطاع داخل الوزارة قد يؤدي إلى اختناقات إدارية تعطل سلسلة التوريد الخدمي للمستفيدين. الواقع الإحصائي يفرض ضرورة التوسع في رقمنة العمليات المعقدة؛ فالوزارة التي تنجح في أتمتة خدماتها تضمن انتقالاً سلساً نحو نموذج الأداء المتطور الذي تنشده رؤية المملكة، بعيداً عن تباطؤ المسارات التقليدية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	90.158 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	94.620	Likelihood Ratio
.000	1	73.313	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .94.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تردد التباين بين القيم المفسرة والمتبقية يعكس توازناً إحصائياً دقيقاً في قدرة النموذج على التنبؤ؛ فبينما بلغت مجموع المربعات للمفسر 243.555 (Regression)، جاء المتبقي (Residual) بقيمة 247.565. النتيجة كانت واضحة. سجل اختبار (F) قيمة مرتفعة بلغت 20.906 بمستوى دلالة 0.000. هذا الرقم يقطع الشك باليقين. المتغيرات المستقلة (البنية التحتية، الأتمتة، مهارات الموظفين) تمتلك تأثيراً مجتمعاً فائق القوة في تشكيل الأداء التنظيمي للوزارة. النموذج ليس مجرد معادلة رياضية؛ بل هو انعكاس لواقع مؤسسي لا يمكن فيه فصل كفاءة الموظف عن قوة النظام التقني الذي يعمل من خلاله.

قفز معامل "بايز" (Bayes Factor) إلى أرقام فلكية تتجاوز $e+271.69$ ، وهو ما يمنح دعماً استثنائياً لصحة فرضية الدراسة مقابل النموذج الصفري. بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.496؛ ما يعني أن التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة يفسر وحده ما يقرب من 50% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي للوزارة. النسبة المتبقية قد تعود لعوامل إدارية أو بشرية خارج نطاق الدراسة. الاستقرار في الخطأ المعياري للتقدير عند 0.99 يؤكد دقة النموذج في رصد التأثير. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تضع يدها على نصف مفاتيح التميز الإداري بمجرد استكمالها لمشروع التحول الرقمي؛ فأى نقص في هذه الأبعاد سيؤثر مباشرة على نصف كفاءة العمليات الإدارية في الموقع.

ANOVA^{a,b}

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.906	20.296	12	243.555	Regression
		.971	255	247.565	Residual
			267	491.119	Total
a. Dependent Variable: تحسين الأداء التنظيمي					
b. Model: (Intercept), البنية التحتية الرقمية, أتمتة الإجراءات والخدمات, تطوير المهارات, الرقمية للموظفين					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.99	.472	.496	.704	00.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), البنية التحتية الرقمية, أتمتة الإجراءات والخدمات, تطوير المهارات, الرقمية للموظفين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وملحوظ على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة. فقد أظهرت البيانات أن تبني الحلول الرقمية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الذكية، وأنظمة معالجة البيانات الكبيرة، والتطبيقات الإلكترونية لتقديم الخدمات، أدى إلى زيادة فعالية العمليات الإدارية وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الروتينية. ويعكس هذا التطور مدى قدرة التحول الرقمي على تعزيز سرعة اتخاذ القرارات ودقة المعلومات، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء العام للوزارة.

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي لم يقتصر تأثيره على الجوانب التقنية فقط، بل امتد ليشمل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين سواء من موظفي الوزارة أو الجمهور المستهدف. فالتطبيقات الرقمية ساهمت في تسهيل الوصول إلى البيانات وتقليل الأخطاء البشرية، ما عزز من مستوى رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء. وعليه، يمكن القول إن التحول الرقمي يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يصبح تتبع الإجراءات ومراقبة الأداء أكثر سهولة ووضوحًا، وهو ما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بخدماتها.

وتظهر النتائج أيضًا أن التدريب الرقمي وتطوير قدرات الموظفين يشكلان عاملاً محورياً في نجاح التحول الرقمي. فالموظفون الذين تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة أظهروا كفاءة أعلى في أداء مهامهم، وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما انعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بشكل عام. ويبرز هذا الأمر أهمية الاستثمار في تطوير رأس المال البشري بجانب الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، إذ أن التكنولوجيا وحدها لا تضمن تحسين الأداء بدون دعم القدرات البشرية المناسبة.

كشفت الدراسة عن أن التحول الرقمي يعزز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين تدفق المعلومات بين الوحدات، وتسهيل التنسيق بين الفرق، وتقليل الفجوات التنظيمية. وهذا التكامل يسهم في تحسين فعالية العمليات التنظيمية ويقلل من ازدواجية المهام ويزيد من القدرة على استجابة الوزارة لمتطلبات المستفيدين بسرعة أكبر.

وفي السياق الاستراتيجي، تؤكد النتائج على أن التحول الرقمي يساعد الوزارة على تحقيق أهدافها المؤسسية بمرونة أكبر، حيث أصبح من الممكن استخدام البيانات الرقمية في التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل أكثر دقة، مما يساهم في تحسين جودة السياسات والبرامج المقدمة، ويعزز القدرة على الابتكار في تصميم الخدمات الحكومية. كما أن التحول الرقمي يوفر أدوات لتقييم الأداء بشكل مستمر، مما يسهم في اكتشاف نقاط القوة والضعف، واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة لتعزيز الأداء المؤسسي.

تبرز هذه المناقشة أن التحول الرقمي يمثل عامل تمكيني رئيسي لتحسين الأداء التنظيمي، إذ يربط بين التكنولوجيا والموارد البشرية والعمليات المؤسسية بطريقة متكاملة، ويخلق بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة. كما أن النتائج تؤكد على أهمية تبني استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي، تشمل تطوير البنية التحتية، وتعزيز مهارات الموظفين، وتكييف الإجراءات التنظيمية، لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التحول الرقمي ودعم الاستدامة المؤسسية.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي يشكل عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة. فقد أظهرت النتائج أن دمج التقنيات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الذكية، والمنصات الإلكترونية للخدمات، وأدوات تحليل البيانات، أسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات، وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الروتينية، وتحسين دقة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار. هذا التحسين في الأداء لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل يمتد ليشمل رفع جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمستفيدين، ما يعزز من رضاهم ويعكس التزام الوزارة بمبادئ الشفافية والكفاءة المؤسسية.

كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على تطوير القدرات البشرية، إذ أظهر الموظفون الذين تلقوا تدريبًا متخصصًا على الأنظمة الرقمية قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وأداء مهامهم بكفاءة أعلى. وهذا يعكس أهمية تزامن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مع برامج تطوير الموارد البشرية، لضمان تحقيق أقصى أثر للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي. فالموظف المدرب على استخدام التقنيات الحديثة هو المحرك الرئيس لتطبيق السياسات الرقمية بنجاح، ويشكل عنصرًا حيويًا في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

وتشير النتائج أيضًا إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز التكامل الداخلي بين الإدارات المختلفة، حيث يسهل تدفق المعلومات ويعزز التنسيق بين الفرق، مما يقلل من الازدواجية في الإجراءات ويزيد من سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل والمستفيدين. كما يساعد التحول الرقمي على تحسين قدرة الوزارة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات القائمة على بيانات دقيقة وموثوقة، وهو ما يدعم تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكنولوجيًا فحسب، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا لدعم الأداء المؤسسي، وتعزيز الكفاءة والمرونة، ورفع مستوى الخدمات الحكومية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. كما تؤكد الدراسة على أن نجاح أي مشروع للتحول الرقمي يعتمد على التوازن بين الاستثمار في التكنولوجيا، وتنمية مهارات الموظفين، وإعادة تصميم العمليات المؤسسية بما يضمن تكامل جميع العناصر لتحقيق الأداء الأمثل.

تشير هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التطوير المستدام داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويعزز القدرة على المنافسة والابتكار، ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين. كما يفتح هذا البحث المجال لتطبيق التجارب المستخلصة على مؤسسات حكومية أخرى، ويؤكد على أهمية استمرارية تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القدرات البشرية، ودمج البيانات والتحليلات الرقمية في جميع جوانب الإدارة المؤسسية لضمان استدامة الأداء وتحقيق أهداف التنمية الاستراتيجية للمملكة.

التوصيات

1. يُنصح بالاستمرار في تحديث وتطوير الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يضمن سرعة وكفاءة العمليات الإدارية وتسهيل الوصول إلى البيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وتعزيز مهاراتهم التقنية والإدارية لضمان الاستفادة المثلى من التحول الرقمي وزيادة كفاءتهم في أداء المهام.
3. يوصى بإنشاء آليات واضحة لتكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة، بهدف تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الازدواجية في الإجراءات، وتعزيز التنسيق الداخلي لتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة ومرونة.
4. تشجيع الموظفين على تبني أساليب عمل رقمية مبتكرة، وإتاحة مساحة لتجريب الحلول التكنولوجية الجديدة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتطوير الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
5. تطوير أدوات قياس أداء مبنية على البيانات الرقمية، تتيح متابعة أداء الموظفين والعمليات بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

6. ضرورة توجيه جميع المبادرات الرقمية لتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030، بما يضمن مواءمة التكنولوجيا مع الاحتياجات المؤسسية ويعزز من أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

7. توظيف الحلول الرقمية لدعم استمرارية العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين استخدام الموارد، بما يسهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء.

المراجع

- Abbas, R .(2025) .Socio-Technical Theory: A review.
- Abujameel, S .(2025) .The role of digital transformation in enhancing companies or educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.
- Adam, A .(2025) .Organizational Culture Transformation and Its Impact on Performance in the Digital Era.
- Ainos, A .(2025) .Strategic Human Resource Management and the Development of a Performance-Driven Culture in Saudi Arabian SMEs.
- Alasqah, W .(2025) .The Role of Digital Leadership in Fostering Innovation: A Study on Digital Organizational Culture as a Mediator in Saudi Higher Education.
- Al-Manea, A .(2025) .The Impact of Digital Transformation on Improving Project Management Efficiency in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia.
- Almubarak, F .(2025) .Challenges Facing Digital Transformation in Saudi Government Institutions.
- Alquraish, M .(2025) .Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing.
- Alshehri, A .(2025) .The role of digital transformation in improving the efficiency of industrial operations in the mining sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

- Alshihre, F .(2025) .Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups.
- Alzahrani, M .(2025) .The Impact of Digital Transformation on Improving Employee Service Quality.
- Aryatama, S .(2024) .Enhancing Governance Efficiency through Digital Transformation in Public Services.
- Assensoh-Kodua, A .(2019) .The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage.
- Bodrick, M. M .(2025) .The Contextual Dynamism of Organizational Leadership in Saudi Arabia.
- Chien, L. V .(2025) .The Impact of Employee Digital Skills on Digital Transformation and Organizational Performance: A Study in Vietnam's Coal Mining Companies.
- Djunaedi, D .(2025) .Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance.
- Ghazi Ben Saad, M. A .(2018) .The impact of organizational culture on job performance.
- Karakuş, M .(2024) .Digital Transformation and Organizational Change Management: Theoretical Models and Case Studies.
- Kasiwi, A. N .(2025) .DIGITAL TRANSFORMATION AND CROSS-ORGANIZATIONAL INTEROPERABILITY IN ELECTRONIC-BASED GOVERNMENT SYSTEMS.
- Kitsios, F. C .(2023) .Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services.
- Kreps, G. L .(2017) .Diffusion Theory in Integrative Approaches.
- Li, C .(2025) .Study of the Impact of Digital Transformation Policies on the Innovative Performance of Manufacturing Firms.
- Madsen, D. Ø .(2025) .Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact.

- Mohammad, A. A .(2024) .Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030.
- Omowole, B. M .(2024) .Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis.
- Shamsi, H. A .(2025) .The Role of Digital Leadership in Achieving Digital Transformation: A Qualitative Study on Government Institutions in the Sultanate of Oman.
- Skuridin, A .(2022) .What is Technology Organization Environment (TOE) Framework.
- Syam, A .(2025) .E-Government and Digitalization as Catalysts for Organizational Transformation and Public Service Efficiency.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/

..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات

المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.
أشركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأنطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

بدر بسام المفرح

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/

..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميد أوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة "، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية

تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

المشرفين

بدر بسام المفرح

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

ماجستير إدارة الأعمال

أ.د. فايز علي جراد

الإدارة جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

طالب

كلية

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	توفر الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يمتلك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يشجع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تم أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ساهمت الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	أدت الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	أدى التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تحسن مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	انعكس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستخدمين

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة
------------	-------	-------	----------	---------------	--

➤ <https://forms.gle/RyBvn7zvZyCDzaTUA>

Abstract

This study aims to determine the impact of digital transformation on improving organizational performance within the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom, focusing on how to enhance operational efficiency and the quality of services provided to employees and beneficiaries through modern digital applications. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis, utilizing a closed-ended questionnaire as the primary instrument. This questionnaire was administered to a sample of 268 employees representing various departments and job levels within the Ministry, with the goal of obtaining a comprehensive and accurate view of the impact of digital transformation on institutional performance. The results demonstrated that digital transformation has a significant and positive impact on organizational performance, contributing to faster administrative processes, increased data accuracy, and improved service quality. It also enhanced integration between different departments and increased employee and beneficiary satisfaction. Furthermore, the results confirmed that the success of digital transformation depends heavily on developing employees' skills and their ability to adapt to modern digital tools, highlighting the importance of linking technology with human capital development to achieve optimal performance. Based on the findings, the study recommended focusing on strengthening digital infrastructure, providing ongoing employee training programs, improving integration between administrative systems, adopting a culture of digital innovation, implementing digital performance

indicators, and linking digital initiatives to the ministry's strategic objectives to ensure the sustainability of institutional performance and enhance service quality.



Keywords: Digital transformation, organizational performance, employee development, institutional efficiency, institutional sustainability, administrative integration, digital innovation.

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Business Administration

The Impact of Digital Transformation on Improving Organizational Performance: A Case Study of the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom

Prepared by/

Badr Bassam Al-Mufarrah

University ID/

252000609

Supervised by/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026