

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس الإدارة



عنوان البحث

دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد
البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

ريوف طایل المطيري

222000639

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	أسئلة البحث:
6.....	أهداف البحث:
7.....	فروض البحث:
8.....	نموذج البحث:
9.....	مكان تطبيق البحث:
11.....	منهجية البحث:
13.....	المخطط المقترح للمشروع:
15.....	الدراسات السابقة:
15.....	المقدمة:
22.....	المراجع:

مقدمة:

يُعد التحول الرقمي قوة دافعة رئيسية في تشكيل الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية في القرن الحادي والعشرين، خاصة في القطاع الحكومي. يُعرف التحول الرقمي بأنه العملية الشاملة لدمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات عمل المؤسسة، بهدف إعادة تشكيل العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية، والتحضير لتبني التقنيات المستقبلية بوتيرة أسرع. في السياق الحكومي، يتجاوز هذا التحول مجرد أتمتة الإجراءات ليشمل رقمنة الخدمات بالكامل وتوفير منصات تفاعلية تهدف إلى تحقيق خدمات عامة أكثر كفاءة وشفافية وسهولة للمواطنين والمستفيدين.

تضطلع المملكة العربية السعودية بدور ريادي في هذا المجال، حيث وضعت التحول الرقمي كركيزة أساسية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتحديداً ضمن برنامج التحول الوطني (Vision 2030, 2025). وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD) في مدينة الرياض نقطة تطبيق حيوية لهذه الرؤية، نظراً لدورها المحوري في تنظيم سوق العمل وتقديم الدعم الاجتماعي. تبنت الوزارة مبادرات متقدمة تعكس هذا التحول العميق، أهمها استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي (AI) وتعلم الآلة (ML) على منصة الدعم والحماية الاجتماعية.

لقد أسفر توظيف هذه التقنيات الحديثة عن مكاسب تشغيلية واضحة وملموسة. ففي برنامج الضمان الاجتماعي، أدى تطبيق خوارزميات الذكاء الاصطناعي إلى رفع الكفاءة التشغيلية للمنصة، مما نتج عنه تسريع إصدار نتائج الأهلية للمستفيدين من ثماني ساعات إلى أربع دقائق فقط (SPA, 2025). هذه الفقرة الكبيرة في سرعة الإنجاز تُعد دليلاً قوياً على الأثر المباشر للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية. علاوة على ذلك، يشمل التحول الرقمي في الوزارة جهوداً متقدمة في النمذجة التنبؤية لقرارات توظيف سوق العمل، واستقطاب المواهب باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل لغة الجسد للمرشحين وتقييم إجاباتهم بصورة مؤتمتة، مما حقق نسبة مطابقة تصل إلى 94% للخبرات المطلوبة (SPA, 2025). هذه التطبيقات المتقدمة تعكس تحولاً استراتيجياً عميقاً في كيفية إدارة الموارد البشرية والعمليات الإدارية، وتؤكد الحاجة الملحة لإجراء تقييم أكاديمي ممنهج لدور هذه التقنيات في تطوير كفاءة الأداء الإداري العام.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الإنجازات النوعية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في التحول الرقمي، والمتمثلة في تحقيق اختزال زمني كبير في معالجة الخدمات (SPA, 2025) وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي المعقدة في التوظيف، إلا أن الأدبيات المتخصصة لا تزال تفتقر إلى تقييم شامل وممنهج لدور هذه الاستثمارات الرقمية المتقدمة في تطوير الأبعاد المتعددة لكفاءة الأداء الإداري العام في الإدارات التشغيلية بمدينة الرياض. الفجوة المعرفية هنا ليست في إثبات وجود التحول الرقمي، بل في تحديد الآليات التي من خلالها يؤثر التحول الرقمي الشامل، خاصة الذكاء الاصطناعي والنمذجة التنبؤية، على مؤشرات الأداء الإداري الحيوية التي تتجاوز مجرد سرعة الإنجاز (ResearchGate, 2025؛ Alkhaleej, 2024).

يتمثل التحدي البحثي في تحديد الأثر الحقيقي لتبني هذه التقنيات على كفاءة الأداء الإداري من حيث دقة القرارات، تقليل معدلات الأخطاء التشغيلية، رضا المستفيدين، وتقليل التكلفة الإجمالية للعمليات الإدارية (ResearchGate, 2025). إن فهم هذا الأثر يتطلب دراسة تحليلية معمقة تربط المتغيرات المستقلة للتحول الرقمي (كالبنية التحتية، والكوادر البشرية الرقمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي) بالمتغيرات التابعة لكفاءة الأداء الإداري. بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو الأثر الحقيقي (العلاقة وطبيعة التأثير) للتحول الرقمي على تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، منها: ما طبيعة برامج التدريب في الشركة؟ كيف يتم تصميمها وتقييمها؟ ما العوامل التي تعزز أو تعيق انتقال أثر التدريب إلى العمل اليومي؟ وهل يختلف تأثير التدريب بحسب نوعه أو حسب الخصائص الوظيفية للموظفين؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى شقين أساسيين: أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، تسهمان معاً في إثراء المعرفة وتوجيه العمل الإداري.

الأهمية النظرية (Academic Significance):

تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية ملحوظة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات المتاحة تميل للتركيز إما على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (journals.kau.edu.sa, 2025) أو على الأداء الوظيفي الفردي للموظفين (ResearchGate, 2025). على النقيض، تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على كفاءة الأداء الإداري الشامل على المستوى المؤسسي، والذي يشمل العمليات الداخلية وجودة المخرجات (Alkhaleej, 2024). كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً ومنهجياً متقدماً لربط تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة (كأبعاد نوعية للتحويل الرقمي) بمقاييس الأداء الحكومي الملموسة والقابلة للقياس (SPA, 2025).

الأهمية التطبيقية (Practical Significance):

تقدم الدراسة رؤى عملية مباشرة وقابلة للتطبيق لصانعي القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. إن قياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي وتحديد المؤشرات الدقيقة لنجاح المبادرات الرقمية، لا سيما في مجالات استقطاب المواهب والنمذجة التنبؤية (SPA, 2025)، يمكن أن يساعد الوزارة في توجيه استثماراتها المستقبلية بكفاءة أعلى. كما تساعد النتائج في تشكيل استراتيجيات فعالة للتحويل الرقمي تتماشى مع رؤية المملكة 2030، وتوفر إرشادات عملية حول كيفية استغلال التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية وخلق قيمة مضافة مستدامة في الإدارة العامة (USRIJ, 2024).

أسئلة البحث:

في ضوء التطورات السريعة في مجال التحول الرقمي وجهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتحقيق الريادة الرقمية، ينبثق سؤال البحث الرئيسي حول "ما دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟" وانطلاقاً من هذا السؤال الرئيسي، يمكن تفريع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مبادرات التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض حالياً، وما أهم مجالاتها؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية الأداء الإداري داخل الوزارة، من حيث تحسين جودة الخدمات وسرعة الإنجاز وتقليل التكاليف الإدارية؟
- ما التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الوزارة، وكيف يمكن التغلب عليها لضمان تحسين الأداء الإداري؟
- ما العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي في الوزارة ومستوى رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة لهم؟

هذه الأسئلة تهدف إلى تحديد واقع التحول الرقمي في الوزارة وتحليل أثره على أداء الإدارات وموظفيها، بما يساعد في تقديم صورة واضحة عن الفجوة الحالية والفرص الممكنة لتعزيز الكفاءة الإدارية عبر التقنيات الرقمية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بمشكلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **تقييم واقع التحول الرقمي في الوزارة:** توصيف مستوى تبني التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض، وتحديد أبرز المبادرات والمنصات الرقمية المستخدمة.
- **تحليل الأثر على الكفاءة الإدارية:** قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في الوزارة، بما في ذلك جوانب مثل تحسين إجراءات العمل، وسرعة إنجاز المعاملات، وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

• **تحديد المعوقات والتحديات:** التعرف على أبرز التحديات التنظيمية أو التقنية أو البشرية التي قد تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري، واقتراح سبل التغلب عليها.

• **تقديم التوصيات:** صياغة توصيات عملية لصناع القرار في الوزارة لتعزيز دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري، وذلك استنادًا إلى نتائج الدراسة وأفضل الممارسات والتجارب السابقة محليًا ودوليًا.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، سيسهم البحث في توفير فهم معمق لدور التحول الرقمي كأداة تطويرية للأداء الإداري في القطاع الحكومي، لا سيما في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تركز على الابتكار والتكنولوجيا في تحسين الخدمات الحكومية (DocSuite، بدون تاريخ).

فروض البحث:

استنادًا إلى أدبيات الموضوع وأسئلة البحث، يطرح الباحث **الفروض البحثية** التالية التي سيتم اختبارها ميدانيًا:

• **الفرض الأول: (H1)** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض. بمعنى آخر، تحسن مستوى تطبيق التحول الرقمي يؤدي إلى تحسن كفاءة الأداء الإداري للوزارة. (Al-Shehri & Awad, 2024)

• **الفرض الثاني: (H2)** يوجد ارتباط إيجابي قوي بين مستوى نضج البنية التحتية الرقمية في الوزارة ومستوى الجودة والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية. يشمل ذلك استخدام الأنظمة الإلكترونية المتقدمة (مثل المنصات الرقمية الداخلية والخدمات الذاتية) وما يرتبط بها من تعزيز الإنتاجية.

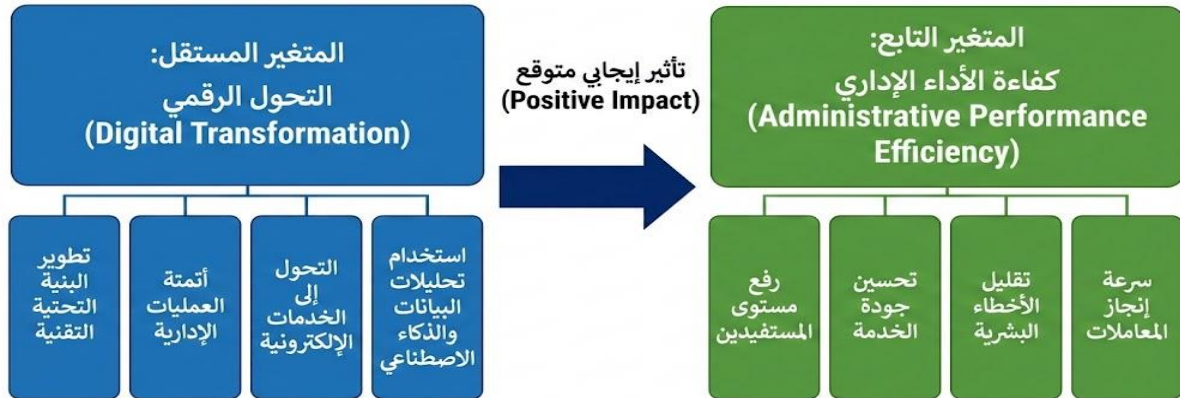
• **الفرض الثالث: (H3)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الأداء الإداري تعزى للخصائص الديموغرافية للإداريين (مثل المستوى الوظيفي أو عدد سنوات الخبرة) عند تبني التحول الرقمي. أي أن فوائد التحول الرقمي على الكفاءة تشمل مختلف فئات الموظفين بشكل متساوٍ.

• **فرض إجرائي مقترح:** مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية المقدمة من الوزارة أعلى بشكل ملحوظ في ظل التحول الرقمي مقارنة بطرق العمل التقليدية؛ وهو فرض سيتم استكشافه من خلال مؤشرات رضا العملاء وتقليل الشكاوى.

تشكّل هذه الفروض إطاراً مبدئياً للتحقق من **علاقة التحول الرقمي بكفاءة الأداء**. سيتم اختبار صحة هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي ضوء النتائج سيتم قبولها أو رفضها بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

نموذج البحث:

لبناء تصور نظري يوضح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، تم تصميم نموذج بحث مقترح يربط بين متغير مستقل هو التحول الرقمي (Digital Transformation) ومتغير تابع هو كفاءة الأداء الإداري (Administrative Performance Efficiency). يفترض النموذج أن تبني الوزارة لمبادرات التحول الرقمي وتقنياته الحديثة سيؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات. يوضح الشكل 1 أدناه العلاقة المفترضة:



شكل 1: نموذج بحثي مقترح يوضح تأثير التحول الرقمي (المتغير المستقل) على كفاءة الأداء الإداري (المتغير التابع) في الوزارة. يشير السهم إلى الاتجاه المتوقع للتأثير الإيجابي.

وفي هذا النموذج، يشمل مفهوم **التحول الرقمي** مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: تطوير البنية التحتية التقنية، وأتمتة العمليات الإدارية، والتحول إلى الخدمات الإلكترونية، واستخدام تحليلات البيانات والذكاء

الاصطناعي في دعم القرار. أما كفاءة الأداء الإداري فيمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل: سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة الخدمة، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

يتسق هذا النموذج مع نتائج دراسات سابقة عديدة أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة حديثة أجريت في قطاع التعليم السعودي أن كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي تحسنت جودة أداء الموارد البشرية بشكل ملحوظ (Al-Shehri & Awad, 2024)، كما توصلت دراسة في جامعة سعودية إلى أن التحول الرقمي ساهم في تطوير الأداء الإداري بمتوسط مرتفع لدى الموظفين الخاضعين للدراسة (Al-Anzi & Toukabri, 2025). وبناءً عليه، يتمتع النموذج المقترح بأساس نظري يدعم فرضيات البحث حول دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري.

مكان تطبيق البحث:

تُطبق هذه الدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وهي إحدى الوزارات الحيوية في المملكة العربية السعودية المعنية بتنظيم سوق العمل وتنمية المجتمع وتقديم الخدمات الاجتماعية. شهدت الوزارة في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً واسعاً في إطار رؤية المملكة 2030 التي تولي اهتماماً بالغاً بالابتكار التقني لتحسين كفاءة العمل الحكومي (DocSuite، بدون تاريخ). وقد نفذت الوزارة عبر وكالة التحول الرقمي التابعة لها العديد من الخطط والمبادرات التقنية التي استهدفت جميع قطاعاتها بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستفيد. من أبرز هذه الجهود إطلاق منصات رقمية متخصصة في خدمات العمل والتنمية الاجتماعية، وتطوير تطبيق موحد للوزارة يخدم مختلف فئات العملاء، فضلاً عن الاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات ذكية ومتقدمة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

تتبنى الوزارة إستراتيجية تحول رقمي شاملة تعمل على تطوير الخدمات الإلكترونية وحماية الأصول التقنية وإدارة البنية التحتية الرقمية، مع الاستثمار الأمثل في البيانات الضخمة وتحليلاتها لدعم صنع القرار. وتركز هذه الإستراتيجية على رفع مستوى الرقمنة والذكاء الاصطناعي وتعزيز التجربة الرقمية للمستفيدين، إضافة إلى خلق بيئة عمل داخلية رقمية تدعم الإبداع وترفع كفاءة العمليات. نتيجة لهذه الجهود المنهجية، أصبحت الوزارة إحدى الجهات الرائدة محلياً وإقليمياً في مجال التحول الرقمي، حيث طورت منظومة رقمية متكاملة أسهمت في تحقيق إنجازات نوعية على الصعيدين الوطني والدولي.

وقد حققت الوزارة مراكز متقدمة في مؤشرات التحول الرقمي التي تقيس أداء الجهات الحكومية؛ فعلى سبيل المثال، حصلت على المركز الثاني على مستوى وزارات المملكة في مؤشر قياس التحول الرقمي

لعام 2023 بنسبة تقييم بلغت حوالي 95%. ويعنى هذا المؤشر بمعايير متعددة كاستخدام الحوسبة السحابية وضمان الثقة الرقمية واعتماد المصادر المفتوحة وتحسين التجربة الرقمية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023). كما نالت الوزارة المركز الثاني في مؤشر كفاءة المواقع الإلكترونية والمحتوى الرقمي (2023) من بين أكثر من 380 جهة مشاركة، والذي يقيس الجوانب الفنية كسهولة الوصول للمعلومات ومعدل زيارة المستفيدين وغيرها. وأسهمت وكالة التحول الرقمي بالوزارة بالتعاون مع هيئة الحكومة الرقمية في تحقيق قفزة للمملكة إلى المرتبة 31 عالمياً في مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية 2022 (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023). وإضافةً إلى ذلك، حازت الوزارة على جوائز محلية وإقليمية مرموقة تقديراً لجهودها الرقمية، منها جائزة الملك عبد العزيز للجودة (المستوى الفضي) عام 2022 تتويجاً لتطبيق أفضل ممارسات الجودة في مشاريع التحول الرقمي، وجوائز ملتقى الحكومة الرقمية 2025 التي شملت ست جوائز مختلفة تقديراً لريادتها الرقمية (سبق، 2025).

على صعيد الأثر العملي لهذه المبادرات على الأداء الإداري، أتاحت الحلول الرقمية تحسیناً ملموساً في كفاءة العمليات. فوفق إحصاءات الوزارة لعام 2023، أدى تعزيز البنية الرقمية وإطلاق الخدمات الإلكترونية إلى خفض زيارات العملاء للفروع بنسبة 75% مقارنة ببداية العام (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023). كما تم الاستغناء عن أكثر من مليون زيارة ورقية بفضل أتمتة خدمة التسوية الودية بالكامل، مما وفر الجهد والوقت على المستفيدين والموظفين معاً. ونتيجة لإحدى مبادرات التحول الرقمي، بلغت نسبة العقود التي تُوثَّق إلكترونياً حوالي 80% خلال العام. كذلك، أصبح يُنجز شهرياً عبر الأنظمة الرقمية توثيق أكثر من 600 ألف عقد عمل، وتنفيذ 300 ألف عملية نقل خدمات للوافدين، وإصدار 145 ألف تأشيرة عمل فورية، فضلاً عن إصدار 2.6 مليون وثيقة عمل حر بإجراءات إلكترونية سلسلة. هذه الأرقام تعكس قفزة نوعية في الإنتاجية والكفاءة بفضل التحول الرقمي، حيث أمكن إنجاز حجم كبير من المعاملات والخدمات دون تأخير أو إجراءات يدوية مطولة.

علاوة على ذلك، أسهمت المنصات الرقمية التي أطلقتها الوزارة في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى تنمية المجتمع؛ فمثلاً منصة العمل التطوعي رفعت عدد المتطوعين المسجلين إلى أكثر من 800 ألف متطوع بزيادة تقارب 30% عن العام السابق، كما أدت المنصة الوطنية للتبرعات إلى زيادة عمليات التبرع بنسبة 105% في عام 2023 مقارنة بعام 2022. هذه المؤشرات تؤكد أن التحول الرقمي لم يقتصر على تسريع الأداء الداخلي للوزارة فحسب، بل ساهم أيضاً في توسعة نطاق الخدمات ورفع كفاءتها وتحقيق أثر مجتمعي أوسع من خلال تسهيل مشاركة الأفراد في أنشطة التنمية الاجتماعية.

باختصار، تمثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض نموذجًا رائدًا لكيفية توظيف التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري الحكومي، إذ جمعت بين تبني التقنيات الحديثة (كمنصات الخدمات الذاتية والذكاء الاصطناعي) وبين إعادة هندسة الإجراءات لتحسينها، مما أثمر عن رفع كفاءة العمل وتقليل التكلفة الزمنية لكل من الموظف والمستفيد (DocSuite، بدون تاريخ؛ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023). وسيستفيد هذا البحث من البيئة المتقدمة رقميًا في الوزارة لدراسة آثار التحول الرقمي وقياسها بموضوعية، بما يدعم تعميم التجارب الناجحة على باقي القطاعات الحكومية.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، سيتم اتباع **المنهجية البحثية التالية**:

- **منهج البحث:** تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)** الذي يناسب الدراسات الإدارية والاجتماعية عند بحث العلاقات بين المتغيرات وتحليل الوضع الراهن. يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة التحول الرقمي في الوزارة كما هي قائمة، ثم تحليل تأثيرها على الأداء الإداري باستخدام الأدوات الإحصائية. وقد استخدم هذا المنهج في دراسات سابقة مماثلة تناولت التحول الرقمي، حيث يسمح بجمع بيانات كمية وكيفية حول الواقع الفعلي ثم ربطها بالإطار النظري واختبار الفروض (Al-Shehri & Awad, 2024; Alkharmany & Alshehri, 2025).
- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع البحث من كافة الإداريين والموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وخاصة من لهم صلة مباشرة بتطبيق الأنظمة الرقمية أو الاستفادة منها في عملهم اليومي. يشمل ذلك مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفون الفنيون والإداريون في مختلف قطاعات الوزارة. حجم المجتمع كبير نسبيًا (يُقدر بعدة آلاف من الموظفين)، ما يتطلب اختيار عينة ممثلة لإجراء الدراسة الميدانية.
- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار **عينة عشوائية طبقية** من موظفي الوزارة، بحيث تمثل **الفئات الوظيفية المتنوعة** (قيادية، إشرافية، تنفيذية) وكذلك مختلف الإدارات. من المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 300 إلى 400 مفردة لضمان تمثيل كافٍ ودقة في النتائج الإحصائية، مع مراعاة تضمين الجنسين وفئات خبرة مختلفة. اختيار هذا الحجم يدعمه ما ورد في دراسات مشابهة حول ضرورة شمول عينة كبيرة نسبيًا عند دراسة المنظمات الكبيرة لتحقيق تجانس وثبات في نتائج التحليل (Al-Anzi & Toukabri, 2025).

• **أداة جمع البيانات :** سيتم تصميم استبانة (Questionnaire) مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. ستتضمن الاستبانة ثلاثة محاور أساسية (1) : **مستوى تطبيق التحول الرقمي** في الوزارة (ويشمل أسئلة عن استخدام النظم الإلكترونية، والخدمات الرقمية، والبنية التحتية التقنية، وما إلى ذلك)، (2) **مؤشرات كفاءة الأداء الإداري** (مثل سرعة إنجاز المعاملات، دقة العمل، رضا المستفيدين، نسبة المعاملات المنجزة إلكترونياً)، (3) **العوامل المساعدة أو المعوقة** (مثل تدريب الموظفين على التقنيات، دعم القيادة، تحديات التغيير التنظيمي). سيتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات الباحثين (من 1 = موافق بشدة إلى 5 = غير موافق بشدة أو بالعكس حسب صياغة العبارة) لسهولة التحليل الكمي. قبل التطبيق النهائي، ستعرض الاستبانة على عدد من المحكّمين من الأكاديميين والمختصين للتأكد من صدق المحتوى، وسيتم إجراء اختبار تجريبي (Pilot) على عينة محدودة لحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بهدف التأكد من موثوقية البنود ووضوحها.

• **أساليب جمع البيانات :** سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر البريد الرسمي للوزارة أو عبر نظام داخلي، مع توفير خطاب يوضح هدف الدراسة ويؤكد سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث فقط. أيضاً قد يتم التنسيق لعقد مقابلات شبه مقننة مع بعض المسؤولين في وكالة التحول الرقمي أو الوحدات الإدارية للحصول على فهم أعمق للتوجهات والاستراتيجيات الرقمية (سيكون ذلك منهجاً نوعياً مُكملاً). لكن المصدر الرئيسي للبيانات الكمية سيكون الردود المجمعة من الاستبانة الإلكترونية.

• **طرق التحليل :** بعد جمع البيانات، سيتم تفرّيقها وترميزها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أو برنامج مشابه. ستشمل خطة التحليل المراحل التالية:

- **التحليل الوصفي :** حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة، بهدف وصف مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء الإداري كما تعكسه إجابات العينة. سيوضح هذا الجزء مدى انتشار التطبيقات الرقمية ودرجة رضا الموظفين عنها.

- **اختبارات الثبات والصدق :** مثل معامل كرونباخ ألفا لثبات المحاور، وتحليل العوامل للتأكد من تجمع البنود بشكل صحيح تحت المحاور المخصصة لها.

- **اختبار الفروض :** سيتم استخدام اختبارات إحصائية ملائمة لطبيعة الفرض: مثلاً معامل ارتباط بيرسون لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات

الكفاءة الإدارية) لفرض H1 و (H2 وكذلك اختبار "ت (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص فروق متوسطات كفاءة الأداء الإداري بين مجموعات الموظفين المختلفة، للتأكد من الفرض الثالث المتعلق بغياب الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية. كما قد يستخدم الانحدار المتعدد لتقدير مقدار التغير في الأداء الإداري المفسر من قبل أبعاد التحول الرقمي.

- تحليل نوعي مكمل: في حال تنفيذ مقابلات شخصية، سيتم تلخيص أبرز الأفكار والتحديات المذكورة من قبل المسؤولين ومقارنتها مع النتائج الكمية، لإضفاء تفسير أشمل للنتائج.

• اعتبارات أخلاقية: سيلتزم الباحث بأخلاقيات البحث العلمي من حيث الحفاظ على سرية معلومات المشاركين، وتجنب أي أسئلة شخصية لا ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة. سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من المبحوثين، مع توضيح حقهم في الانسحاب في أي وقت. كما ستتم الإشارة إلى أن الدراسة مستقلة ولا تؤثر على التقييم الوظيفي أو غيره.

باختصار، تجمع هذه المنهجية بين الأسلوب الكمي في الوصف والتحليل الإحصائي، وبين الفهم الكيفي السياقي، لضمان شمولية النتائج ودقتها. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في دراسات عديدة حول التحول الرقمي لملاءمته لهذا النوع من البحوث (Alkharmany & Alshehri, 2025). ومن المتوقع أن تمكن هذه المنهجية من اختبار فرضيات الدراسة وتقديم استنتاجات موثوقة حول دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري بالوزارة.

المخطط المقترح للمشروع:

لضمان تنفيذ البحث بشكل منظم وفي إطار زمني واضح، تم إعداد مخطط مقترح يوضح المراحل الأساسية للمشروع البحثي منذ بدايته حتى اختتام الدراسة. يبين الشكل 2 أدناه تسلسل هذه المراحل:



شكل 2: مخطط المراحل المقترحة للمشروع البحثي (من تحديد مشكلة البحث إلى عرض النتائج والتوصيات).

شرح مراحل المخطط:

- **تحديد مشكلة البحث:** في هذه المرحلة تم صياغة مشكلة الدراسة وتحديد نطاقها (وهو دور التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري بالوزارة). تشمل هذه الخطوة أيضًا إجراء قراءة استطلاعية للدراسات والمعلومات المتاحة حول الموضوع لصياغة خلفية نظرية قوية.
- **الدراسات السابقة: (Literature Review)** يتم جمع وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث المحلية والعالمية التي تناولت التحول الرقمي والأداء الإداري للاستفادة من نتائجها وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها. هذا الفصل سيساعد في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث لسدها.
- **تصميم منهجية البحث:** في هذه المرحلة، يُحدد نوع المنهج (كما ذكر أعلاه وصفي تحليلي)، وتصمم أداة البحث (الاستبانة) وتُحدد عينة الدراسة وخطة التحليل. تمت صياغة أسئلة وفروض البحث في هذه المرحلة بناءً على ما تم رصده في الدراسات السابقة، كما تم إعداد خطة زمنية لتوزيع وجمع البيانات.
- **جمع البيانات:** تشمل هذه المرحلة تنفيذ العمل الميداني؛ أي توزيع الاستبانات على عينة الدراسة وجمع الاستجابات. قد يتخللها أيضًا إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين كما هو مخطط. تمتد هذه المرحلة لفترة زمنية محددة (مثلاً 2-3 أسابيع) حسب حجم العينة واستجابة المشاركين.
- **تحليل البيانات:** بعد اكتمال الجمع، تبدأ مرحلة الإدخال والتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرامج المناسبة. يتم في هذه الخطوة اختبار الفروض واستخراج النتائج الكمية (مثل قيم الارتباط، الفروق الإحصائية، إلخ...). كما يتم تفسير النتائج وربطها بإطار الدراسة النظري: هل تدعم الفروض أم تعارضها؟ ما مدى اتساقها مع نتائج الدراسات السابقة؟
- **عرض النتائج والتوصيات:** تمثل المرحلة الختامية حيث تُصاغ النتائج النهائية للدراسة بشكل مرتب، مع الإجابة بوضوح عن أسئلة البحث الأساسية. ثم يتم تقديم التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في الوزارة بناءً على تلك النتائج (مثل توصيات لتعزيز تدريب الموظفين رقميًا، أو تطوير البنية التحتية، إلخ). كذلك يتم اقتراح بحوث مستقبلية لاستكمال جوانب أخرى من الموضوع. وأخيرًا يتم إعداد التقرير النهائي للبحث وفق القواعد الأكاديمية متضمنًا الفصول النظرية والتحليلية وقائمة المراجع.

هذا التسلسل يضمن انتقال المشروع البحثي بطريقة منطقية منظمة، بحيث تُبنى كل خطوة على السابقة وصولاً إلى تحقيق أهداف البحث. كما يساعد التخطيط المسبق والواضح للمراحل في مراقبة تقدم العمل والتأكد من الالتزام بالإطار الزمني المحدد لكل نشاط، مما يعزز من جودة المخرجات النهائية للبحث.

الدراسات السابقة:

المقدمة:

تلعّب مراجعة الدراسات السابقة دوراً حيوياً في بناء أساس نظري متين لأي بحث أكاديمي؛ فهي تساعد الباحث في فهم مدى التقدم العلمي في موضوعه، وتحديد الاتجاهات العامة والنتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى كشف الثغرات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستقصاء.

في هذا الفصل، نستعرض بشكل منظم ومقارن أبرز الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع "دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري"، وخاصة في القطاع الحكومي. يهدف هذا العرض إلى توضيح ما اتفقت عليه تلك الدراسات من نتائج مشتركة، وكذلك ما اختلفت فيه من زوايا بحث أو نتائج، تمهيداً لتحديد الموقع الذي ستشغله الدراسة الحالية ضمن هذا السياق المعرفي. كما سنبرز هدف مراجعة الدراسات السابقة والمتمثل في الاستفادة من معطياتها ونماذجها التفسيرية وتجنب التكرار، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى دراستنا إلى سدها. وفي ختام الفصل، سنقدم فقرة ختامية تمهد للانتقال إلى الفصل التالي من البحث.

أولاً: الدراسات العربية

اهتمت العديد من الدراسات العربية في السنوات الأخيرة برصد أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرض لأبرزها:

1. دراسة الحسيني وأبو عنزة: (2024)

- **هدف الدراسة:** رصد أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** ركزت الدراسة على كفاءة العمليات الإدارية في البيئة الحكومية العربية.

- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن للتحويل الرقمي أثراً إيجابياً كبيراً في تحسين كفاءة العمليات وزيادة مستوى الشفافية، مما يساهم بشكل واضح في رفع فعالية الإجراءات الإدارية وتحقيق مستهدفات التنمية.

2. دراسة العنزي وتوكابري: (2025)

- **هدف الدراسة:** قياس أثر الحداثة الرقمية على الأداء الإداري في المؤسسات الأكاديمية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة تطبيقية أجريت في إحدى الجامعات السعودية.
- **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن جهود التحويل الرقمي أسهمت في تطوير الأداء الإداري لدى الجامعة بمتوسط تقييم بلغ (4.07) على مقياس ليكرت. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً عاماً لدى الموظفين بأن تبني النظم الرقمية وتحديث العمليات ساعد في رفع كفاءتهم التشغيلية.

3. دراسة العتيبي: (2023)

- **هدف الدراسة:** التعرف على محددات نجاح التحويل الرقمي وأثرها على جودة الخدمات الحكومية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة ميدانية طبقت على وزارة الداخلية السعودية.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر مقومات التحويل الرقمي (الرؤية الإستراتيجية، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التقنية، وأمن المعلومات) على جودة الخدمات. وأكدت الدراسة أن توفر هذه العناصر يرفع مؤشرات الموثوقية وسرعة الاستجابة ودقة الإجراءات، مع ملاحظة تجانس آراء الموظفين حول هذه الفوائد الملموسة.

4. دراسة الجهني: (2025)

- **هدف الدراسة:** استقصاء دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات السعودية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** ركزت الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية أسهم في رفع جودة الأداء التشغيلي وتسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء البشرية عبر أتمتة الإجراءات وتحسين إدارة البيانات، مما يعزز القناعة بأن الرقمية محرك أساسي للكفاءة في مختلف القطاعات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

على الصعيد الدولي، خلصت العديد من الدراسات إلى استنتاجات متناغمة مع الأدبيات العربية، مع التركيز على تنوع البيئات الإدارية كما يلي:

1.دراسة أواد وآخرون:(Awad et al., 2024)

- هدف الدراسة :بحث العلاقة بين تبني التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية.
- منهجية الدراسة ونطاقها :طبقت في قطاع التعليم (مديريات تربوية في إحدى الدول النامية).
- نتائج الدراسة :أظهر التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي قوي؛ حيث شهدت المؤسسات التي طبقت استراتيجيات الرقمية تحسناً ملحوظاً في كفاءة الموظفين. وأكدت أن التخطيط الإستراتيجي والتدريب القيادي هما عاملان حاسمان لتعزيز هذا الأثر في البيئة التنظيمية.

2.دراسة الشهاب:(Alshehab, 2025)

- هدف الدراسة :قياس الأثر الكمي للتحول الرقمي المتقدم على الكفاءة الإدارية.
- منهجية الدراسة ونطاقها :دراسة مسحية تحليلية شملت أكثر من 1200 مشارك من مختلف القطاعات.
- نتائج الدراسة :قدمت دليلاً تجريبياً على أن المنظمات التي تبنت نماذج رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي حققت زيادة تقارب 30% في سرعة اتخاذ القرارات، وتحسناً بنسبة 25% في كفاءة استغلال الموارد مقارنة بالأساليب التقليدية.

3.دراسة نجوين:(Nguyen, 2019)

- هدف الدراسة :تحليل العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة والأداء التنظيمي.
- منهجية الدراسة ونطاقها :دراسة كمية تناولت مؤسسات إدارية متنوعة.
- نتائج الدراسة :خلصت إلى وجود علاقة طردية بين تبني التقنيات الرقمية ورفع مستوى الأداء، حيث تتيح الرقمنة إعادة هندسة العمليات بصورة أكثر مرونة وكفاءة.

4.دراسة ويليامز وآخرون:(Williams et al., 2023)

- هدف الدراسة :تقييم أثر نظم الموارد البشرية الرقمية والحوكمة الإلكترونية على الأداء الإداري.

- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة تناولت القطاع الحكومي في دول مختلفة (مثل إندونيسيا).
- **نتائج الدراسة:** خلصت إلى أن النظم الرقمية تسهم في تحسين الأداء الإداري بشكل ملحوظ، خاصة عند توفر الدعم المؤسسي والقدرات الإستراتيجية الملائمة، مما يشير إلى إجماع عالمي على أهمية الرقمية كرافعة للأداء.

إليك إعادة كتابة وتنسيق الدراسات السابقة وفقاً لطلبك، مع الالتزام بأسلوب (APA الإصدار السابع)، وترتيب عرض كل دراسة (التعريف، الأهداف، النتائج)، مع الحفاظ على كافة المعلومات الواردة في النص الأصلي وإضافة لمسات تنسيقية لتعزيز الترابط الأكاديمي.

الدراسات السابقة:

مقدمة:

تلعب مراجعة الدراسات السابقة دوراً حيوياً في بناء أساس نظري متين لأي بحث أكاديمي؛ فهي تساعد الباحث في فهم مدى التقدم العلمي في موضوعه، وتحديد الاتجاهات العامة والنتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى كشف الثغرات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستقصاء.

نستعرض بشكل منظم ومقارن أبرز الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع "دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة الأداء الإداري"، وخاصة في القطاع الحكومي. يهدف هذا العرض إلى توضيح ما اتفقت عليه تلك الدراسات من نتائج مشتركة، وكذلك ما اختلفت فيه من زوايا بحث أو نتائج، تمهيداً لتحديد الموقع الذي ستشغله الدراسة الحالية ضمن هذا السياق المعرفي. كما سنبرز هدف مراجعة الدراسات السابقة والمتمثل في الاستفادة من معطياتها ونماذجها التفسيرية وتجنب التكرار، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى دراستنا إلى سدها. وفي ختام الفصل، سنقدم فقرة ختامية تمهد للانتقال إلى الفصل التالي من البحث.

أولاً: الدراسات العربية:

اهتمت العديد من الدراسات العربية في السنوات الأخيرة برصد أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة، وفيما يلي عرض لأبرزها:

1. دراسة الحسيني وأبو عنزة: (2024)

- **هدف الدراسة:** رصد أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي.

- **منهجية الدراسة ونطاقها:** ركزت الدراسة على كفاءة العمليات الإدارية في البيئة الحكومية العربية.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن للتحويل الرقمي أثراً إيجابياً كبيراً في تحسين كفاءة العمليات وزيادة مستوى الشفافية، مما يساهم بشكل واضح في رفع فعالية الإجراءات الإدارية وتحقيق مستهدفات التنمية.

2. دراسة الغنزي وتوكابري: (2025)

- **هدف الدراسة:** قياس أثر الحداثة الرقمية على الأداء الإداري في المؤسسات الأكاديمية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة تطبيقية أجريت في إحدى الجامعات السعودية.
- **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن جهود التحويل الرقمي أسهمت في تطوير الأداء الإداري لدى الجامعة بمتوسط تقييم بلغ (4.07) على مقياس ليكرت. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً عاماً لدى الموظفين بأن تبني النظم الرقمية وتحديث العمليات ساعد في رفع كفاءتهم التشغيلية.

3. دراسة العتيبي: (2023)

- **هدف الدراسة:** التعرف على محددات نجاح التحويل الرقمي وأثرها على جودة الخدمات الحكومية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة ميدانية طبقت على وزارة الداخلية السعودية.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر مقومات التحويل الرقمي (الرؤية الإستراتيجية، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التقنية، وأمن المعلومات) على جودة الخدمات. وأكدت الدراسة أن توفر هذه العناصر يرفع مؤشرات الموثوقية وسرعة الاستجابة ودقة الإجراءات، مع ملاحظة تجانس آراء الموظفين حول هذه الفوائد الملموسة.

4. دراسة الجهني: (2025)

- **هدف الدراسة:** استقصاء دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات السعودية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** ركزت الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية أسهم في رفع جودة الأداء التشغيلي وتسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء البشرية عبر أتمتة الإجراءات وتحسين إدارة البيانات، مما يعزز القدرة على المنافسة في مختلف القطاعات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

على الصعيد الدولي، خلصت العديد من الدراسات إلى استنتاجات متناغمة مع الأدبيات العربية، مع التركيز على تنوع البيانات الإدارية كما يلي:

1. دراسة أواد وآخرون: (Awad et al., 2024)

- **هدف الدراسة:** بحث العلاقة بين تبني التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** طبقت في قطاع التعليم (مديريات تربوية في إحدى الدول النامية).
- **نتائج الدراسة:** أظهر التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي قوي؛ حيث شهدت المؤسسات التي طبقت استراتيجيات الرقمية تحسناً ملحوظاً في كفاءة الموظفين. وأكدت أن التخطيط الإستراتيجي والتدريب القيادي هما عاملان حاسمان لتعزيز هذا الأثر في البيئة التنظيمية.

2. دراسة الشهاب: (Alshehab, 2025)

- **هدف الدراسة:** قياس الأثر الكمي للتحول الرقمي المتقدم على الكفاءة الإدارية.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة مسحية تحليلية شملت أكثر من 1200 مشارك من مختلف القطاعات.
- **نتائج الدراسة:** قدمت دليلاً تجريبياً على أن المنظمات التي تبنت نماذج رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي حققت زيادة تقارب 30% في سرعة اتخاذ القرارات، وتحسناً بنسبة 25% في كفاءة استغلال الموارد مقارنة بالأساليب التقليدية.

3. دراسة نجوين: (Nguyen, 2019)

- **هدف الدراسة:** تحليل العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة والأداء التنظيمي.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة كمية تناولت مؤسسات إدارية متنوعة.
- **نتائج الدراسة:** خلصت إلى وجود علاقة طردية بين تبني التقنيات الرقمية ورفع مستوى الأداء، حيث تتيح الرقمنة إعادة هندسة العمليات بصورة أكثر مرونة وكفاءة.

4. دراسة ويليامز وآخرون: (Williams et al., 2023)

- **هدف الدراسة:** تقييم أثر نظم الموارد البشرية الرقمية والحوكمة الإلكترونية على الأداء الإداري.
- **منهجية الدراسة ونطاقها:** دراسة تناولت القطاع الحكومي في دول مختلفة (مثل إندونيسيا).
- **نتائج الدراسة:** خلصت إلى أن النظم الرقمية تسهم في تحسين الأداء الإداري بشكل ملحوظ، خاصة عند توفر الدعم المؤسسي والقدرات الإستراتيجية الملائمة، مما يشير إلى إجماع عالمي على أهمية الرقمية كرافعة للأداء.

ثالثاً: تحليل أوجه التشابه والاختلاف في نتائج الدراسات

أوجه التشابه: يتضح من العرض أعلاه وجود أوجه تشابه عديدة؛ فمعظم الدراسات – بغض النظر عن سياقها الجغرافي – تشير إلى وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على تحسين الكفاءة والفعالية. تكررت مؤشرات مشتركة مثل: تسريع إنجاز العمليات، خفض الأخطاء البشرية، تحسين جودة الخدمات، وزيادة الشفافية. كما اتفقت الدراسات (مثل Al-Anzi & Toukabri, 2025; Awad et al., 2024) على أن النجاح يتطلب تهيئة شروط معينة كالبنية التحتية وتأهيل الموارد البشرية.

أوجه الاختلاف: برزت بعض الاختلافات في التركيز بحسب السياق؛ فالدراسات الحكومية (مثل الحسيني وأبو عنزة، 2024) ركزت على "الخدمة العامة والشفافية"، بينما ركز القطاع الخاص (مثل الجهني، 2025) على "الميزة التنافسية والمرونة التشغيلية". كما سجلت دراسة العتيبي (2023) تباينات بسيطة في إدراك الموظفين للأثر بين قسم وآخر، ونبهت دراسات أخرى إلى تحديات مثل "مقاومة التغيير" التي قد تؤدي لتباين النتائج بين المؤسسات تبعاً لقدرتها الإدارية.

رابعاً: الفجوة البحثية وتبرير الدراسة الحالية

بالنظر إلى مجمل الأدبيات السابقة، يتبين أنه على الرغم من تعدد الدراسات، إلا أن هناك مجالات لا تزال بحاجة إلى تعمق:

1. **الفجوة السياقية:** معظم الدراسات ركزت على الأثر العام أو بيانات مختلفة، ولم نجد – في حدود الاطلاع – دراسة مخصصة تتناول "وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض" كنموذج تطبيقي، رغم مكانتها السيادية في التحول الرقمي السعودي.

2. **الفجوة الموضوعية:** تفتقر الأدبيات إلى تقييم منهجي شامل لتأثير "التقنيات المتقدمة" (كالذكاء الاصطناعي والنمذجة التنبؤية) على أبعاد دقة القرارات وجودة المخرجات بشكل تفصيلي يتجاوز المؤشرات التقليدية كسرعة الإنجاز.

تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على واقع وزارة الموارد البشرية بالرياض، وقياس الأثر الفعلي على (سرعة الإنجاز، دقة الأداء، جودة الخدمة، ورضا المستفيدين)، واستكشاف التحديات التي تعيق الاستفادة القصوى، مما يساهم في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الجهني. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

الحسيني، ع. ب.، وأبو عنزة. (2024). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي. مسترجع من Academia.edu.

العتيبي. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة.

العنزي، وتوكابري. (2025). أثر الحداثة الرقمية على الأداء الإداري في الجامعات السعودية. مجلة عالم الإدارة. (Journal of Management World)

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023، 31 ديسمبر). منجزات وجهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في التحول الرقمي. هارفارد بزنس ريفيو العربية. <https://hbrarabic.com/التنمية-الاجتماعية-والتحول-الرقمي/>

وكالة الأنباء السعودية. (2024، 2 مارس). منجزات وجهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في التحول الرقمي. <https://www.spa.gov.sa/N2057362>

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Al-Anzi, S. H. R., & Toukabri, M. (2025). The impact of digital modernity on administrative performance in Saudi universities. *Journal of Management World*, 2025(1), 268–277.
- Alaraji, M. H. I., & Abbas, A. K. (2025). The role of digital transformation in improving the efficiency of administrative operations: A case study of Asia Cell Telecommunications Company. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 5(5), 223–238. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/volume05issue05-52>
- Alkharmany, A. A., & Alshehri, S. A. (2025). The role of digital transformation in activating the principles of digital governance in Saudi governmental organizations. *Journal of Digital Education and Learning Technology*, 6(18), 322–353.
- Al-Shehri, T. H. A., & Awad, A. R. N. (2024). The impact of digital transformation on the quality of human resource performance at the Ministry of Education in Saudi Arabia: A field study. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(3), 919–963.
- Al Khalīj – Training & Education Co. (2024, August 28). What are the methods for evaluating institutional performance? <https://alkhaleej.com.sa>
- Alshehab. (2025). Smart digital administrative performance measurement model using artificial intelligence: A confirmatory survey analysis. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*.
- Awad et al. (2024). Digital transformation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*.
- DocSuite. (n.d.). Digital transformation in Saudi Arabia as a pillar of Vision 2030. <https://docsuite.io/en/topics/transformation/digital-transformation-in-saudi-arabia>
- Espina-Romero, L. (2025). Digital transformation of the state: A multivariable model applied to the public sector in Lima, Peru. *Administrative Sciences*, 15(9), 1–25.
- Journals of King Abdulaziz University. (2025). The impact of digital transformation on service quality in the Saudi public sector: An applied study on the Saudi Ministry of Interior. *Journal of King Abdulaziz University – Economics and Administration*, 37(2), 123–138.

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

- Nguyen. (2019). Digital transformation and organizational performance.
- Universal Scholarly Research International Journal. (2024). Analysis of the impact of digital transformation on financial companies' strategies in Saudi Arabia.
<https://usrij.com/wpcontent/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>
- Williams et al. (2023). Digital human resources and e-governance.