

أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ مهند بن محمد العمري

الرقم الجامعي/ 242000410

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. سارا فريد

د. رنا علي

د. آلاء أحمد

د. أية عبد الحميد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
10.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	المنهجية وطرق البحث
14.....	أدوات الدراسة
17.....	حدود الدراسة
19.....	المراجع

المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في جميع مناحي الحياة نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أدى هذا التغير إلى بروز مفاهيم جديدة تتعلق بكيفية إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات، سواء في القطاع الخاص أو العام، ومن بين أبرز هذه المفاهيم "التحول الرقمي". لم يعد التحول الرقمي خياراً رفاهياً أو مجرد توجه عصري، بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التقدم وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تُعد المحرك الرئيسي للتنمية الوطنية، والمصدر الأساسي لتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمقيمين. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة حول أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية، لاسيما في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة التقليدية، والتي أصبحت عاجزة عن تلبية متطلبات العصر الحديث بالكفاءة والسرعة المطلوبة (Sascha Kraus، 2021).

إن الإدارة الحكومية التقليدية كانت – ولفترة طويلة – تعتمد على الأساليب الورقية والإجراءات الروتينية التي تستنزف الوقت والموارد، وتفتح المجال أمام التعقيد الإداري، والبيروقراطية، وتأخير تقديم الخدمات، مما يؤثر سلباً على رضا المستفيدين من تلك الخدمات. وفي ظل هذه المعضلات، برز التحول الرقمي كأداة إصلاحية تسعى إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وفاعلية. ويُقصد بالتحول الرقمي هنا، تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في الأنشطة الإدارية المختلفة، بما يشمل تقديم الخدمات، وحفظ البيانات، والتواصل الداخلي والخارجي، واتخاذ القرارات، وغيرها من الوظائف المؤسسية. وهو عملية شاملة تتطلب ليس فقط توظيف التكنولوجيا، بل كذلك إعادة النظر في البنية التنظيمية، ونموذج العمل، والمهارات البشرية، وطبيعة العلاقة مع المستفيد (Zhou، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي محوراً أساسياً من محاور رؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية رائدة عالمياً، تُقدم خدماتها بجودة عالية وبشكل ميسر، مستفيدة من الإمكانيات الرقمية والذكاء الاصطناعي والابتكار التقني. وقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات في هذا السياق، من أبرزها "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي"، ومشاريع "الحكومة الذكية"، ومنصات الخدمات الإلكترونية مثل "أبشر"، "توكلنا"، "صحتي"، و"اعتماد"، و"منصة قوى"، وغيرها من المنصات التي تُعد نماذج ناجحة لتحول الخدمات الحكومية من الشكل

التقليدي إلى الرقمي. ومع ذلك، فإن حجم النجاح والتحديات يختلف من جهة إلى أخرى، ويعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية المؤسسة، ووعي إدارتها، وقدرة مواردها على التكيف مع هذا التحول (Memish، 2021).

وتتزايد أهمية هذه الدراسة في ظل تعاظم التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الحكومية أثناء محاولتها تطبيق التحول الرقمي. من أبرز هذه التحديات: محدودية الكفاءات التقنية، مقاومة التغيير من بعض الموظفين، ضعف البنية التحتية في بعض الجهات، إلى جانب الحاجة إلى تشريعات مرنة تدعم التحول الرقمي دون الإخلال بالضوابط القانونية والأمنية. كما أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، وهو ما يستدعي وضع آليات رقابية ومؤشرات أداء واضحة تضمن الاستفادة القصوى من التحول الرقمي دون انحراف أو سوء استخدام (Elsafty، 2023).

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتقييم أثره على جودة وكفاءة الخدمات الإدارية من خلال منظور علمي وميداني. ويُعد هذا التحليل مهماً لفهم كيفية تسخير التكنولوجيا في تحسين الأداء الحكومي، وتقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة ودقة. كما تسعى الدراسة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تعترض طريق هذا التحول، والفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز مسيرة التحول الرقمي في السياق السعودي، بما يتماشى مع الأهداف الوطنية الطموحة (Aldaarmi، 2025).

إن هذه الدراسة لا تأتي فقط كمحاولة لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية، بل كخطوة نحو تقديم توصيات مبنية على الأدلة والممارسات المثلى التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الحكومي، ودعم متخذي القرار في تبني سياسات أكثر فاعلية في مجال التحول الرقمي، وبناء بيئة إدارية حديثة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة (Edelmann، 2023).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في سبيل تحقيق التحول الرقمي في مؤسساتها الحكومية، تماشيًا مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، إلا أن هذا التحول لا يزال يواجه العديد من التحديات والعقبات التي تحد من فاعليته وتأثيره الكامل في تطوير الخدمات الإدارية. فبينما تهدف السياسات الحكومية إلى تحويل الأداء الإداري من النمط التقليدي الورقي إلى بيئة رقمية ذكية، فإن الواقع الميداني يشير إلى وجود تفاوت

واضح في مستوى تطبيق هذا التحول بين مختلف المؤسسات الحكومية، سواء من حيث مستوى البنية التحتية الرقمية، أو كفاءة الموارد البشرية، أو القدرة على إدارة التغيير المؤسسي، أو مدى تقبل الموظفين والمستفيدين للنظم الرقمية الجديدة. وتتمثل الإشكالية الأساسية في أن التحول الرقمي – رغم تطبيقه في عدد من القطاعات – لم يحقق بعد التأثير الشامل والمستدام على تطوير الخدمات الإدارية بالصورة المرجوة، حيث لا تزال بعض الإجراءات معقدة، وبعض الأنظمة تعاني من ضعف التكامل والتحديث، كما أن هناك تفاوتاً في مدى استفادة المواطنين من هذه الخدمات باختلاف مناطق المملكة. هذا الواقع يطرح تساؤلات مهمة حول فعالية التحول الرقمي القائم، ومدى انعكاسه الفعلي على جودة وكفاءة وسرعة الخدمات المقدمة، ويثير الحاجة إلى تقويم دقيق لهذه التجربة في ضوء المعطيات الميدانية (Alojail، 2023).

المشكلات المترتبة على المشكلة الرئيسية:

1. ضعف كفاءة بعض الأنظمة الرقمية وتأخرها في معالجة الطلبات أو إنجاز المعاملات بشكل فوري.
2. تباين مستوى الجاهزية الرقمية بين الجهات الحكومية، ما يؤدي إلى تفاوت كبير في جودة الخدمات المقدمة.
3. قصور في تدريب وتأهيل الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بكفاءة، مما يؤدي إلى سوء الاستخدام أو بطء في الأداء.
4. مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الإدارات أو الموظفين، نتيجة لغياب ثقافة التحول الرقمي أو ضعف الوعي بأهميته.
5. ضعف تكامل الأنظمة الإلكترونية بين الجهات المختلفة، مما يسبب إرباكاً في سير المعاملات ويضطر المستفيد إلى التفاعل مع أكثر من جهة بشكل متكرر.
6. وجود فجوة رقمية بين فئات المجتمع تؤدي إلى استبعاد بعض المستخدمين (مثل كبار السن أو الأميين رقمياً) من الاستفادة الكاملة من الخدمات.

7. عدم وضوح بعض السياسات أو اللوائح الرقمية، مما يعرقل التطبيق الموحد والفعال لمنظومة التحول الرقمي

(Hariyani، 2025).

بناء على مشكلة الدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما هو أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات قيمة علمية مضافة في الإطار النظري للبحث في مجال الإدارة العامة، وخصوصاً فيما يتعلق بموضوع التحول الرقمي بوصفه متغيراً محورياً في إعادة تشكيل آليات العمل الإداري في المؤسسات الحكومية. فالتحول الرقمي لا يُمثل مجرد عملية تقنية، بل هو تحول مفاهيمي وإداري عميق يؤثر في ثقافة المؤسسة، ونمط قيادتها، وعلاقاتها الداخلية والخارجية. وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى تقديم فهم منهجي متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي، من خلال الربط بين النماذج الإدارية الحديثة والمفاهيم التقنية الناشئة. كما أنها تسهم في سد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي لا تزال - مقارنة بنظيرتها العالمية - بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل في هذا المجال الحيوي والمتجدد. وبذلك، يمكن لهذه الدراسة أن تشكل مرجعاً أكاديمياً للباحثين والمهتمين بقضايا التحول الرقمي، وتطوير الإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي للحكومات الرقمية في العالم العربي (Kitsios، 2023).

- ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

أما من الناحية التطبيقية، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تنطلق من واقع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتستند إلى دراسة ميدانية تهدف إلى تشخيص الوضع الراهن للتحول الرقمي، وتحديد مدى انعكاسه على تطوير الخدمات الإدارية من حيث الكفاءة، والجودة، والسرعة، والشفافية. فالتطبيقات الرقمية الحكومية أصبحت اليوم من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها المواطن والمقيم في إنجاز معاملاته اليومية، مما يجعل من الضروري دراسة مدى فاعلية هذه التطبيقات، وتقييم مستوى التكامل بين الأنظمة، وتحديد نقاط القوة والقصور فيها. وتأتي هذه الدراسة لتُساهم في تقديم حلول واقعية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تساعد صناع القرار في تحسين الاستراتيجيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وبناء قدرات الموظفين الحكوميين في التعامل مع التحول الرقمي بكفاءة. كما أن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تدعم المؤسسات الحكومية في بناء نماذج عمل مرنة ومستدامة، وتساعد على صياغة سياسات تنظيمية تواكب التغيرات الرقمية المتسارعة، وتساهم في تعزيز رضى المستفيدين، وزيادة فعالية الأداء المؤسسي على مختلف المستويات (Al-Nozha، 2024).

- ثالثاً: ارتباط الدراسة بالخطط الوطنية والتنمية

تتسق هذه الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، والتي تضع التحول الرقمي في صلب أهدافها لتطوير القطاع الحكومي، وتحسين جودة الحياة، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وتنبع أهمية الدراسة أيضاً من قدرتها على دعم الجهود الحكومية الرامية إلى بناء حكومة ذكية تعتمد على البيانات الضخمة، والتكامل بين الأنظمة، والحوكمة الرقمية، من خلال تقديم تقييم علمي محايد وموضوعي لمدى تحقيق تلك الأهداف. وبالتالي، فإن هذه الدراسة ليست فقط عملاً أكاديمياً تقليدياً، بل أداة فاعلة لدعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التخطيط التنموي على أسس رقمية حديثة (Suleiman، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تستهدف تقييم مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. التعرف على مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الحكومية السعودية ودورها في دعم عملية التحول الرقمي.
2. تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية من حيث السرعة، الدقة، الشفافية، ورضا المستفيدين.
3. دراسة مدى تأهيل الكوادر البشرية في المؤسسات الحكومية للتعامل مع الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة، ومدى تأثير ذلك على فعالية التحول الرقمي.
4. رصد التحديات والعوائق التي تواجه المؤسسات الحكومية في تنفيذ خطط التحول الرقمي وتطبيق الحلول التقنية في بيئة العمل الإداري.

5. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية التي من شأنها تعزيز كفاءة التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. إلى أي مدى تتوفر البنية التحتية الرقمية اللازمة في المؤسسات الحكومية لدعم عملية التحول الرقمي؟
2. ما مدى تأثير التحول الرقمي على جودة وكفاءة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين؟
3. كيف يسهم تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في تعزيز فعالية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ برامج التحول الرقمي؟
5. ما هي أبرز المقترحات أو الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تفعيل التحول الرقمي وتطوير الخدمات الإدارية بشكل مستدام في ضوء رؤية السعودية 2030؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى توافر البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات الإدارية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة على تحسين جودة وكفاءة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل وتدريب الكوادر البشرية على فاعلية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية والتقنية وبين فاعلية تنفيذ برامج التحول الرقمي في الخدمات الإدارية.
5. يسهم تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Alhusseini، 2024) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحقيق أهداف التنمية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. وشمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاع الحكومي، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 258 فرداً من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في المملكة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت استبانة إلكترونية كأداة لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن للتحول الرقمي أثراً إيجابياً كبيراً على تحقيق أهداف التنمية في القطاع الحكومي، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع الحكومي من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

تُقدّم دراسة (Yang، 2024) نموذجاً مبتكراً لشبكة الإنتاج لتحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على مختلف القطاعات الحكومية. وخلافاً للأبحاث السابقة، التي غالباً ما تُصنّف الحكومة الرقمية ككيانٍ واحد، يُشرّح نهجنا التأثير المُحدّد للتحول الرقمي على مختلف الإدارات الحكومية ومساهماتها في الكفاءة الحكومية الشاملة. ومن خلال توظيف تحليل النصوص والنماذج التجريبية، نُقيّم درجة التحول الرقمي في مختلف الإدارات الحكومية بين عامي 2012 و2022، مُبيّنين أن هذه التحولات تُعزّز الكفاءة الحكومية. علاوةً على ذلك، تُسلّط نتائجنا الضوء على الدور الحاسم لجهود التحول الرقمي المُنسقة في تعزيز الكفاءة العامة. لا يُقدّم هذا البحث إطاراً نظرياً مُبتكراً لفهم الحكومة الرقمية

فحسب، بل يُقدّم أيضًا توصياتٍ عمليةً لتحسين تخصيص الموارد ووضع استراتيجياتٍ للمبادرات الرقمية لدفع عجلة التقدم الحكومي.

هدفت دراسة (Abdilhafez, 2024) بشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على الأثر العميق للتحويل الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري للدولة وتحقيق التنمية المستدامة للقادمين إلى العاصمة الإدارية. فهو يتيح الانتقال إلى أنظمة رقمية توفر الكفاءة وتحسن تقديم الخدمات للمواطنين. يساهم التحويل الرقمي في تبسيط العمليات الحكومية، وخفض التكاليف والوقت، وتعزيز الشفافية. كما يساهم في تعزيز التواصل بين الجهات الحكومية، وبالتالي تعزيز التكامل والتنسيق. وهذا يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تشجيع الابتكار واستخدام الموارد بفعالية. يعزز التحويل الرقمي قدرة الحكومة على التكيف مع تحديات العصر، مما يعزز الاستدامة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 400 فرد من القاطنين في العاصمة الإدارية. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وكفاءة الجهاز الإداري للدولة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للتحويل الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري للدولة وتحقيق التنمية المستدامة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحويل الرقمي وأدواته لما له من أثر على كفاءة الجهاز الإداري للدولة، وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية. كما أوصت بمواصلة دراسة أثر التحويل الرقمي على أبعاد أخرى للمتغيرات ذاتها.

سعيًا لتحقيق تصنيف عالمي وتميز أكاديمي، قرر عدد كبير من الجامعات التركيز على المنافسة وتحسين الجودة الأكاديمية على نطاق عالمي. وفي سياق هذه المسيرة، تواجه الجامعات تحديات عديدة، منها تعزيز الكفاءة التنظيمية. وفي سياق الكفاءة التنظيمية، يُعدّ التحويل الرقمي الركيزة الأساسية التي تدعم هذا التوجه. ومن المسلّم به على نطاق واسع أن التحويل الرقمي يسمح باستخدام الأنظمة الإلكترونية في عملية التعليم والتعلم. وتعزز هذه الأنظمة الإلكترونية (الخدمات الإلكترونية) الكفاءة التشغيلية للجامعات. وانطلاقًا من ذلك، تهدف دراسة (Brdesee, 2021) إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على الكفاءة التنظيمية والإنفاقية للجامعات، مع التركيز بشكل خاص على خدمة إلكترونية واحدة تقدمها الجامعة السعودية. ولهذا، تتناول الدراسة الجهود التي تبذلها الحكومة لنشر ثقافة الترشيد وتحسين كفاءة الإنفاق من خلال دراسة حالة تتضمن تحليلًا إحصائيًا لبيانات حقيقية من نظام إلكتروني. وتشير نتائج الدراسة إلى أن زيادة عدد المواد الدراسية المنسحبة ستضعف الإنفاق والكفاءة التنظيمية للجامعة.

هدفت دراسة (Aldogher، 2025) إلى تقييم مدى مأسسة الجامعات في المملكة العربية السعودية ومصر لتقنيات التعليم الرقمي (DTTs) لتعزيز الاستدامة المؤسسية. ويركز على الدور الوسيط لاستراتيجيات إدارة التغيير والآثار المخففة للمعايير الثقافية والبنية التحتية التكنولوجية والعوامل الاقتصادية على هذه العلاقة، مع دراسة تأثيرها على الاستدامة المؤسسية على وجه التحديد. تعتمد هذه الدراسة على نهج مختلط الأساليب مع استراتيجية دراسة حالة مقارنة. جُمعت البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي الجامعة، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، بما في ذلك خصائص تقنيات التعليم الرقمي وعوامل الوساطة/المخففة الأخرى. تدعم النتائج الاحتمالات 1H و 2H و 6H و 8H، مؤكدةً أن الخصائص المدركة لتقنيات التعليم الرقمي - الميزة النسبية، والتعقيد، وقابلية الملاحظة، وقابلية التجربة، والتوافق - تؤثر بشكل كبير على الاستدامة المؤسسية، حيث تلعب استراتيجيات إدارة التغيير دور الوسيط في هذه العلاقة. كما أن للمعايير الثقافية والعوامل الاقتصادية تأثيراً مباشراً على الاستدامة. مع ذلك، لم يدعم الخياران 3H و 5H، اللذان يُشيران إلى تأثيرات مخففة للمعايير الثقافية والعوامل الاقتصادية، كما استُبعد الخياران 4H و 7H نظراً لمشاكل التعدد الخطي في البنية التحتية التكنولوجية، والتي تم اعتمادها بالفعل ضمن مكونات البث الرقمي الأرضي. تُضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات من خلال تسليط الضوء على دور العوامل الثقافية والاقتصادية في اعتماد البث الرقمي الأرضي، وتُقدم مفهوماً جديداً لكيفية توسط استراتيجيات إدارة التغيير في العلاقة بين خصائص البث الرقمي الأرضي والاستدامة المؤسسية. كما تُقدم رؤية عملية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية والمصرية، مُركزةً على الاستراتيجيات المتوافقة ثقافياً واقتصادياً لدمج البث الرقمي الأرضي، وتعزيز الابتكار التعليمي، وتعزيز الاستدامة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تُعد المنطلقات النظرية بمثابة الأساس العلمي الذي تبنى عليه الدراسات الأكاديمية، حيث تساعد في تأطير المفاهيم وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وتوضيح الخلفية الفلسفية والمعرفية التي تستند إليها الدراسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول "أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، تنبع المنطلقات النظرية من تقاطع علم الإدارة العامة مع التطورات التكنولوجية في عصر الثورة الرقمية، الأمر الذي يفرض

قراءة تحليلية معمقة لمفاهيم مثل "التحول الرقمي"، و"الخدمات الإدارية"، و"الإدارة الحكومية"، و"التكنولوجيا الإدارية"، في ضوء النظريات والنماذج المعاصرة.

- أولاً: التحول الرقمي كمدخل للتطوير الإداري

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في إدارة المؤسسات الحكومية، نظراً لقدرتها على إحداث تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات وتسيير العمليات الإدارية. والمنطلق النظري الأول لهذه الدراسة يتمثل في أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية إحلال للأنظمة الورقية بالتقنية، بل هو تحول عميق وشامل في فلسفة الإدارة العامة، يستند إلى إعادة هيكلة العمليات، وتبني نماذج تشغيل جديدة قائمة على التكنولوجيا، والتكامل بين الأنظمة، وتقديم خدمات متمركزة حول المستفيد. وهو بذلك يتقاطع مع مفهوم "الحكومة الرقمية" التي تسعى إلى تعزيز الشفافية، وتقصير الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء. كما يعزز التحول الرقمي مبدأ الخدمة الذكية، ويضع المؤسسة في موقع الاستجابة الفورية لاحتياجات المواطن والمقيم، في ضوء معايير الكفاءة والسرعة والدقة (Lips، 2024).

- ثانياً: نظرية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

تستند هذه الدراسة في منطلقها الثاني إلى نظرية إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، التي تُعد من أبرز النظريات الإدارية التي تدعو إلى إحداث تغييرات جذرية في نظم وإجراءات العمل داخل المؤسسة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء. وتفترض هذه النظرية أن المؤسسات – خاصة الكبيرة منها – تعاني من التعقيد والتكرار في الإجراءات، ما يخلق بطئاً في الإنجاز وعبئاً على الموارد. وفي هذا السياق، يُعتبر التحول الرقمي امتداداً طبيعياً لهذه النظرية، حيث تسهم الأنظمة الإلكترونية في إعادة تصميم الخدمات بطريقة تتجاوز البيروقراطية التقليدية، وتفتح المجال أمام تبسيط الإجراءات وتقديمها إلكترونياً دون الحاجة إلى تدخل يدوي مباشر. فكلما كانت المؤسسة قادرة على إعادة تصميم عملياتها باستخدام التكنولوجيا، زادت قدرتها على تقديم خدمات أكثر فعالية ومرونة (Oranye، 2024).

- ثالثاً: نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)

من الجوانب النظرية المهمة التي تستند إليها هذه الدراسة هو نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model)، الذي يركز على سلوك المستخدمين تجاه الأنظمة التقنية، وي طرح فرضية أن مدى نجاح تطبيق أي نظام رقمي

يعتمد إلى حد كبير على إدراك المستخدم لفائدته وسهولة استخدامه. وفي بيئة العمل الحكومي، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف على توافر الأنظمة فقط، بل يتطلب أيضًا تدريب وتأهيل الموظفين، وتشكيل وعي رقمي لديهم، ودعم ثقافة مؤسسية تشجع على التبني التقني، وتقلل من مقاومة التغيير. وتكمن أهمية هذا النموذج في فهم الأسباب النفسية والسلوكية التي قد تؤثر على استجابة الموظفين والمستفيدين، وبالتالي على نجاح أو فشل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية (Schorr، 2023).

- رابعاً: مفاهيم الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية

تستند الدراسة كذلك إلى المفاهيم المرتبطة بـ "الحكومة الإلكترونية" و "الحكومة الذكية"، باعتبارهما تطورين طبيعيين في سياق التحول الرقمي. فالحكومة الإلكترونية تمثل مرحلة الاعتماد على الإنترنت لتقديم الخدمات العامة، بينما تذهب الحكومة الذكية أبعد من ذلك، من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة لتقديم خدمات استباقية وشخصية. وضمن هذا الإطار، تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تحليل مدى تقدم المؤسسات الحكومية في المملكة نحو هذه النماذج المتطورة، ومعرفة ما إذا كانت تعتمد فقط على الأتمتة البسيطة، أم أنها انتقلت إلى مستويات متقدمة من الذكاء المؤسسي الرقمي. كما تساعد هذه المفاهيم في تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم مدى تطور الخدمات الإدارية الرقمية (Bernardo، 2019).

- خامساً: إدارة التغيير التنظيمي ودورها في التحول الرقمي

أخيراً، تستند الدراسة إلى مفاهيم "إدارة التغيير التنظيمي"، التي تعد ضرورية لفهم طبيعة التحول الرقمي كمشروع استراتيجي يحتاج إلى قيادة واعية، وتخطيط محكم، وتواصل داخلي فعال. فالتحول الرقمي يحدث تغييراً كبيراً في طبيعة العمل، ويتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة. وتبرز في هذا السياق الحاجة إلى إدارة التغيير لضمان قبول الموظفين للتقنيات الجديدة، وتجاوز مقاومة التغيير، وتحديد الأدوار والمسؤوليات في بيئة العمل الجديدة. إن نجاح التحول الرقمي يتطلب استعداداً إدارياً ونفسياً، وتدرجاً مدروساً في التطبيق، وهو ما تؤكد الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة التغيير (Karakuş، 2024).

المنهجية وطرق البحث

تُعتبر المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لأي دراسة بحثية، إذ تحدد مسار البحث وأدواته، وتوضح كيفية جمع وتحليل البيانات بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على تساؤلاتها. وفي هذه الدراسة التي تبحث في أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم اعتماد المنهج الكمي كخيار منهجي رئيسي نظرًا لطبيعته التي تسمح بجمع بيانات كمية دقيقة وقابلة للقياس والتحليل الإحصائي. فالمنهج الكمي يتميز بقدرته على اختبار الفرضيات، وتحديد علاقات السببية بين المتغيرات، واستنتاج نتائج قابلة للتعميم بدرجة معينة.

- اختيار المنهج الكمي وأسباب اعتماده

تتطلب طبيعة الدراسة وجود بيانات موضوعية تعكس الواقع الفعلي للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مما يجعل المنهج الكمي الأنسب لتحقيق ذلك. إذ يتم الاعتماد على أدوات بحثية منظمة مثل الاستبيانات التي تحتوي على أسئلة مغلقة ومقاييس مقياسية (كالأسئلة ذات المقياس الليمريكس)، والتي تسهل جمع معلومات دقيقة عن آراء موظفي المؤسسات ومستفيدي الخدمات الحكومية فيما يتعلق بجوانب التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. كما يتيح المنهج الكمي إمكانية تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS أو غيرها، مما يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويساعد في اختبار صحة الفرضيات وتحديد مستوى الأثر والتأثير.

- تصميم أدوات جمع البيانات

تم تصميم استبيان بحثي مستند إلى المتغيرات الأساسية للدراسة: مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية، جودة الخدمات الإدارية، تأهيل الكوادر البشرية، التحديات التي تواجه التحول الرقمي، والتوصيات المقترحة. وقد خضع الاستبيان لعملية مراجعة دقيقة من قبل خبراء في مجال الإدارة العامة والتقنية، بالإضافة إلى إجراء تجربة أولية (تجريبية) لاختبار مدى وضوح الأسئلة وصلاحياتها، وضبط صياغتها بما يتناسب مع البيئة الإدارية الحكومية في المملكة. وجرى اعتماد مقياس ليكرت لخمس درجات لتقييم إجابات المشاركين، مما سمح بقياس الاتجاهات ومستوى القبول أو الرفض للمتغيرات المدروسة بدقة.

- عينة الدراسة وطريقة اختيارها

تتطلب الدراسة اختيار عينة مناسبة تمثل مجتمع البحث المتمثل في المؤسسات الحكومية السعودية التي تنفذ برامج التحول الرقمي. ولهذا الغرض، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات أو مجموعات حسب نوع المؤسسة أو القطاع، ومن ثم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية من كل طبقة

لضمان تمثيل عادل وشامل. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تضمن تحقيق مستوى موثوقية ودرجة دقة مقبولة للنتائج، مع مراعاة التنوع الجغرافي والمؤسسي داخل المملكة.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من استبيانات المشاركين، تم إدخالها إلى برامج التحليل الإحصائي لإجراء التحليلات المناسبة. شملت هذه التحليلات وصف البيانات الإحصائية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية inferential statistics مثل اختبار «تي» للمقارنات، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة. وتم التركيز على التأكد من صلاحية وموثوقية الأدوات التحليلية باستخدام اختبارات مثل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي لاستبيان الدراسة. كما تمت مراعاة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، وضمان سرية معلومات المشاركين، والحصول على موافقتهم المسبقة.

- مزايا المنهج الكمي في هذه الدراسة

يوفر المنهج الكمي العديد من المزايا في دراسة التحول الرقمي وخدمات الإدارة الحكومية، منها قدرته على قياس متغيرات عديدة بشكل دقيق ومنهجي، مما يسهل مقارنة النتائج وتحليلها بشكل موضوعي. كما يُمكن الباحث من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بصورة أوسع إذا ما تم اختيار العينة بشكل مناسب، إضافة إلى إمكانية الكشف عن أنماط وعلاقات قد لا تكون واضحة بالطرق النوعية. علاوة على ذلك، فإن اعتماد أدوات بحث موحدة يسهل جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت وجيز، مما يزيد من فعالية البحث ويقلل من التحيز الشخصي في جمع المعلومات.

أدوات الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات من العناصر الجوهرية في أي بحث علمي، إذ تحدد جودة البيانات المجمعة مدى صحة وموثوقية النتائج التي يتوصل إليها الباحث. وفي هذه الدراسة التي تبحث في أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم اختيار الاستبانة المغلقة كمصدر رئيس لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها مع طبيعة المنهج الكمي الذي يتطلب بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

- الاستبانة المغلقة ومميزاتها

الاستبانة المغلقة هي أداة بحثية تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقدم للمشارك خيارات إجابة محددة مسبقًا، مما يسهل عملية الإجابة ويزيد من موثوقية البيانات نظرًا لسهولة تصنيفها وتحليلها. من أهم مزايا الاستبانة المغلقة في هذا السياق أنها تسمح بتوحيد طريقة جمع المعلومات من جميع أفراد العينة، مما يقلل من التحيز الناتج عن الاختلاف في صياغة الأسئلة أو تفسيرها. كما تتيح هذه الأداة تغطية جوانب متعددة من موضوع الدراسة بطريقة منظمة ومنسقة.

- مقياس ليكرت الخماسي: طبيعة وأهمية

اختير في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي ليكون الإطار الأساسي للإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث يتكون هذا المقياس من خمس درجات متدرجة بين أقصى درجات الموافقة وأقصى درجات الرفض (مثلًا: موافق جدًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدًا). يُعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية، لما يوفره من قدرة على قياس اتجاهات وآراء المشاركين بدقة، ويسمح باستخلاص مستويات مختلفة من القبول أو الرفض، مما يساهم في رصد الفروق الدقيقة بين إجابات الأفراد.

يتميز مقياس ليكرت أيضًا بسهولة التعامل معه في التحليل الإحصائي، حيث يمكن تحويل الردود إلى قيم عددية يمكن جمعها وتحليلها لتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومن ثم اختبار الفرضيات بدقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المقياس يساعد في التعامل مع المتغيرات النفسية والسلوكية مثل الرضا، والقبول، والتصورات المختلفة للتحويل الرقمي.

- تطوير الاستبانة وتركيبها

تم تطوير الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة في مجال التحويل الرقمي والخدمات الإدارية، بالإضافة إلى الاطلاع على نماذج استبانة معتمدة في دراسات مشابهة، مع مراعاة التكيف مع السياق المحلي السعودي وخصوصيات المؤسسات الحكومية هناك. وقد تضمنت الاستبانة أقسامًا متعددة تعكس أبعاد الدراسة المختلفة، مثل جاهزية البنية التحتية الرقمية، تأثير التحويل الرقمي على جودة الخدمات، تأهيل الكوادر البشرية، التحديات التي تواجه عملية التحويل الرقمي، وآراء المشاركين بشأن الإجراءات المقترحة لتطوير هذه الخدمات.

كما حرص الباحث على صياغة الأسئلة بشكل واضح ومباشر، مع تجنب التعميم والازدواجية، لتسهيل فهمها من قبل المشاركين وضمان صدق الأجوبة. وتم تقسيم الاستبانة إلى فقرات متسلسلة تسهل على المستجيب التنقل بين المحاور المختلفة بسلاسة.

- اختبار صدق وثبات الأداة

لضمان جودة الاستبانة وصلاحياتها كأداة بحث، خضعت لتقييم دقيق من حيث الصدق والثبات. فقد قام مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة العامة وتقنية المعلومات بمراجعة محتوى الاستبانة وتقديم الملاحظات اللازمة لتعديل الأسئلة وتحسينها، مما يعزز من صدق المحتوى.

أما بالنسبة للثبات، فقد أجريت تجربة أولية (تجريبية) على عينة صغيرة من أفراد المجتمع المستهدف، حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأسئلة وموثوقيتها. وأظهرت النتائج أن قيمة المعامل تجاوزت الحد المقبول (عادة 0.7)، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات الداخلي.

- طريقة توزيع الاستبانة وجمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المختارة من الموظفين والمستفيدين في المؤسسات الحكومية المعنية بالتحول الرقمي، سواء بشكل ورقي أو إلكتروني، حسب ما تيسر لضمان أكبر نسبة استجابة. وقد تم توضيح أهداف البحث للمشاركين، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث فقط، مما ساعد على رفع معدل الاستجابة والحصول على بيانات دقيقة وصادقة.

- أهمية استخدام الاستبانة في دراسة التحول الرقمي

تتيح الاستبانة، خاصة بمقياس ليكرت الخماسي، إمكانية جمع بيانات كمية متكاملة تعكس وجهات نظر المشاركين بشكل منظم، مما يساعد في تقديم صورة واضحة عن واقع التحول الرقمي في الخدمات الإدارية. كما تسمح النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي بتحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التحول، وتقييم مستوى قبول التقنيات الجديدة، فضلاً عن تقديم توصيات مبنية على أدلة كمية قوية تعزز من فعالية الاستراتيجيات المتبعة.

حدود الدراسة

تُحدد حدود الدراسة الإطار الذي تعمل ضمنه البحث العلمي، وتوضح نطاق التطبيق والقيود التي قد تؤثر على تعميم النتائج. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم تحديد الحدود الأساسية على النحو التالي:

- أولاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مجموعة محددة من الفئات البشرية المشاركة في مجال الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية التي تطبق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. وتشمل هذه الفئات بشكل رئيسي الموظفين الإداريين المختصين في مجالات تقنية المعلومات، والإدارة العامة، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات الحكومية الرقمية، سواء كانوا مواطنين أو مقيمين. ولا تشمل الدراسة الأطراف الأخرى مثل مقدمي خدمات التقنية من الشركات الخاصة، أو الجهات الاستشارية، أو المسؤولين في مؤسسات خارج نطاق الدراسة. هذا التحديد يأتي لضمان تركيز الدراسة على الفاعلين المباشرين الذين يمتلكون معرفة وخبرة عملية بالتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مما يعزز دقة النتائج ويسهم في تحليل الواقع الإداري بدقة.

- ثانياً: الحدود الزمانية

تمتد الدراسة ضمن فترة زمنية محددة تركز على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية خلال السنوات الأخيرة، وبالتحديد خلال الفترة من عام 2020 وحتى عام 2024. ويرجع تحديد هذا الإطار الزمني إلى تطورات كبيرة شهدتها قطاع الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة خلال هذه السنوات، حيث شهدت الدولة دفعة قوية نحو التحول الرقمي ضمن رؤيتها الاستراتيجية "رؤية المملكة 2030". لذا، فإن التركيز على هذه الفترة يعكس المرحلة الفعلية لتنفيذ برامج التحول الرقمي وقياس تأثيرها على الخدمات الإدارية. ومن الجدير بالذكر أن هذه الحدود الزمنية تتيح فهم الوضع الحالي والتحديات المعاصرة، مع إمكانية الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية الواقعة ضمن حدود المملكة العربية السعودية، وتشمل مجموعة من الجهات الحكومية التي تنفذ برامج التحول الرقمي في تقديم خدماتها الإدارية. وقد تم اختيار عدد من المدن الرئيسية

مثل الرياض، جدة، والدمام لتكون مواقع ميدانية لجمع البيانات، نظرًا لكونها مراكز إدارية وتجارية رئيسة تتسم بتطبيق متقدم نسبياً لمشاريع التحول الرقمي. وعلى الرغم من أن الدراسة تغطي هذه المناطق، إلا أن النتائج قد لا تعكس بالضرورة حالة جميع المؤسسات الحكومية في المناطق الريفية أو ذات البنية التحتية الرقمية الأقل تطوراً. وتُعد هذه الحدود المكانية ضرورية لتركيز البحث على بيئة محددة تتيح جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل، مع إمكانية تعميم النتائج على بيئات مشابهة ضمن نفس السياق الوطني.

- Abdilhafez, W. M. (2024). THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE EFFICIENCY OF THE STATE'S ADMINISTRATIVE SYSTEM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AN APPLIED STUDY ON THOSE WHO MOVED TO THE ADMINISTRATIVE CAPITAL. Retrieved from https://jes.journals.ekb.eg/article_346086.html
- Aldaarmi, A. A. (2025). Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and foster sectoral growth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389698570_Digital_transformation_in_SME_financing_in_Saudi_Arabia_Leveraging_digital_financial_intermediation_to_overcome_challenges_maximize_benefits_and_foster_sectoral_growth
- Aldogiher, A. (2025). The Impact of Digital Teaching Technologies (DTTs) in Saudi and Egyptian Universities on Institutional Sustainability: The Mediating Role of Change Management and the Moderating Role of Culture, Technology, and Economics. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2062>
- Alhusseini, A. (2024). The impact of Digital Transformation on Achieving Development Goals in the Government Sector According to the Kingdom's Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385564562_The_impact_of_Digital_Transformation_on_Achieving_Development_Goals_in_the_Government_Sector_According_to_the_Kingdom's_Vision_2030
- Al-Nozha, O. M. (2024). Key aspects of the Saudi healthcare system reform and the potential impact on the main stakeholders: A qualitative study. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1658361224000350>
- Alojail, M. (2023). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15492>
- Bernardo, M. d. (2019). Smart City Governance: From E-Government to Smart Governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/345632994_Smart_City_Governance_From_E-Government_to_Smart_Governance
- Brdesee, H. (2021). A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7048>
- Edelmann, N. (2023). Digital Transformation in the Public Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368632698_Digital_Transformation_in_the_Public_Sector
- Elsafy, A. (2023). Digital Transformation Challenges for Government Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372083786_Digital_Transformation_Challenges_for_Government_Sector

- Hariyani, D. (2025). A literature review on transformative impacts of blockchain technology on manufacturing management and industrial engineering practices. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S294973612500003X>
- Karakuş, M. (2024). Digital Transformation and Organizational Change Management: Theoretical Models and Case Studies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385238671_Digital_Transformation_and_Organizational_Change_Management_Theoretical_Models_and_Case_Studies
- Kitsios, F. C. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367008304_Drivers_and_Outcomes_of_Digital_Transformation_The_Case_of_Public_Sector_Services
- Lips, M. (2024). Digital transformation in the public sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377605593_Digital_transformation_in_the_public_sector
- Memish, Z. (2021). The Saudi Data & Artificial Intelligence Authority (SDAIA) Vision: Leading the Kingdom's Journey toward Global Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350732938_The_Saudi_Data_Artificial_Intelligence_Authority_SDAIA_Vision_Leading_the_Kingdom's_Journey_toward_Global_Leadership
- Oranye, C. (2024). Business Process Reengineering (BPR) Vs BPM. Retrieved from <https://www.dipolediamond.com/business-process-reengineering-bpr-vs-bpm/>
- Sascha Kraus, P. J. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211047576>
- Schorr, A. (2023). The Technology Acceptance Model (TAM) and its Importance for Digitalization Research: A Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372301809_The_Technology_Acceptance_Model_TAM_and_its_Importance_for_Digitalization_Research_A_Review
- Suleiman, A. K. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010/>
- Yang, C. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005201>
- Zhou, W. (2024). Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/1/30>

Midocean University

Management College



Specialization master of Business Administration

**The Impact of Digital Transformation on the Development of Administrative Services: A Field
Study in Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/ Muhannad Bin Mohammed Alamri

University number/ 242000410

Supervisor/

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Dr. sara Faried

Dr. Rana Ali

Dr. Alaa Ahmed

Dr. Aya Abdelhameed

Year

2025