

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

ماجد سعود الحربي

المشروع النهائي - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

2025

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل،
وخصّني بدعمه وتوجيهه.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يخلوا
عليّ بعلمهم وخبرتهم، وكانوا خير معينٍ في إنجاز هذا البحث.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عائلتي الكريمة على دعمهم
المستمر وتشجيعهم الدائم لي طوال فترة الدراسة، فهم السند
الحقيقي بعد الله تعالى.

وأشكر كل من قدّم لي نصيحة أو ملاحظة أو مساعدة أسهمت في
إخراج هذا العمل بالصورة التي عليها.

الإهداء

إلى من كانوا دوماً مصدر إلهامي وسندي في هذه الحياة،
إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والصبر،
إلى زوجتي الغالية التي منحتني الدعم والحب،
إلى ابني الحبيب الذي أراه أملاً ومستقبلاً مشرقاً،
إلى كل من أحبني بصدق ودعمني في طريق العلم،
أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وتقديراً لهم جميعاً.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية: البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية والاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان إلكتروني شمل (110) مشاركين من الموظفين والمستفيدين في الجهات الحكومية ذات الصلة، مثل وزارة الداخلية وهيئة الحكومة الرقمية، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الخدمات، من خلال تحسين جودة الأداء، تقليل الأخطاء، تسريع الإجراءات، وزيادة رضا المستفيدين، كما بينت الدراسة أن استثمار الجهات الحكومية في تدريب الموظفين وتطوير بنيتها التقنية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة، يمثل عوامل حاسمة لنجاح التحول الرقمي. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها لتعزيز مبادرات الرقمنة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الخدمات الحكومية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation on service efficiency in the Saudi government sector, focusing on three key dimensions: technological infrastructure, human resources, and organizational culture and strategy. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data through an online questionnaire distributed to 110 participants, including employees and beneficiaries from relevant government entities such as the Ministry of Interior and the Digital Government Authority. The results demonstrated that digital transformation, in all three dimensions, directly contributes to enhancing service efficiency by improving performance quality, reducing errors, expediting procedures, and increasing beneficiary satisfaction. The study also indicated that government entities' investment in employee training and developing their technological infrastructure, along with fostering a supportive organizational culture, are crucial factors for the success of digital transformation. Based on these findings, the study offered a set of practical recommendations that can be implemented to strengthen digitization initiatives and achieve the goals of the Kingdom's Vision 2030 in the field of government services.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
8	الفصل الأول
8	الإطار العام للدراسة
9	1.1 المقدمة
10	1.2 مشكلة الدراسة
10	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3 أهمية الدراسة
11	1.3.1 على المستوى النظري
11	1.3.2 على المستوى التطبيقي
11	1.4 أهداف البحث
12	1.5 تساؤلات البحث
12	1.6 فرضيات البحث
12	1.7 نموذج الدراسة
13	1.8 الدراسة الميدانية
15	الفصل الثاني
15	الدراسات السابقة
16	2.1 المقدمة
16	2.2 أولاً: المتغير المستقل (التحول الرقمي)
19	2.3 المتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)
22	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
23	2.5 الخاتمة
24	الفصل الثالث
24	منهجية الدراسة
25	3.1 المقدمة
25	3.2
26	3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)
26	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

26	3.5. طريقة جمع البيانات
26	3.6. أنواع البيانات
26	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
27	3.8. أداة الدراسة (الاستبيان)
27	3.9. اعتبارات أخلاقية
27	3.10. الخاتمة
29	الفصل الرابع
29	التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30	4.1. مقدمة
30	4.2. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان
33	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
33	4.4.1. المحور الأول: البنية التحتية التقنية
35	4.4.2. المحور الثاني: الموارد البشرية
36	4.4.3. المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية
38	4.4.4. الإحصاء الوصفي لجميع متغيرات الدراسة
41	4.5. اختبار فرضيات البحث
43	4.6. المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	4.7. خاتمة
46	الفصل الخامس
46	المناقشة والتوصيات والنتائج
47	5.1. المقدمة
47	5.2. مناقشة النتائج
48	5.3. حدود البحث
49	5.4. التوصيات
50	5.5. الاستنتاجات
51	5.6. خاتمة
52	قائمة المراجع
54	الملاحق

14	جدول (1): مخطط المشروع
30	جدول 2 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
33	جدول 3 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
33	جدول 4 المحور الأول: البنية التحتية التقنية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)
35	جدول 5 المحور الثاني: الموارد البشرية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)
37	جدول 6 المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)
39	جدول 7 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة كأداة أساسية لتعزيز الكفاءة الإدارية والاقتصادية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، محركاً رئيسياً لإعادة تشكيل العمليات الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. في سياق المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومجتمع حيوي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتمكين الجهات الحكومية من تقديم خدمات إلكترونية متكاملة، مما يقلل من الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية ويسرع من عمليات التنفيذ (برنامج التحول الوطني 2016، 5). ومع ذلك، يظل هذا التحول يواجه تحديات في بعض الجهات الحكومية، مثل نقص التنسيق بين الأقسام وضعف التدريب على التقنيات الناشئة، مما يعيق تحقيق الكفاءة الكاملة في تقديم الخدمات.

رغم التقدم الملحوظ في تبني الاستراتيجيات الرقمية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين المخططات الاستراتيجية والتطبيق الفعلي، حيث يشير تقرير هيئة الحكومة الرقمية إلى تفاوت في مستويات الرقمنة بين الجهات الحكومية، مما يؤدي إلى تباين في كفاءة الخدمات مثل الإجراءات الإدارية والاستعلامات الإلكترونية (هيئة الحكومة الرقمية 2024، 12). تكمن مشكلة الدراسة الحالية في عدم وجود تحليل شامل للعمق بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، خاصة في ظل التحديات مثل ضعف البنية التحتية التقنية وغياب آليات التقييم المستمر، كما أظهرت دراسات سابقة أن هذا التفاوت يؤثر سلباً على رضا المستفيدين ويحد من الاستفادة من الفرص الرقمية (العتيبي 2023، 130). هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تركز على القطاع الحكومي السعودي لتحديد العوامل المؤثرة وتقديم حلول عملية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها النظرية من خلال توسيع الإطار المعرفي حول العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في البيئات الحكومية العربية، حيث تربط بين المفاهيم التقنية والإدارية لسد الفجوات في الأدبيات المحلية (عبد الله 2024، 8)، أما على المستوى التطبيقي، فإن نتائجها تساعد الجهات الحكومية في تعزيز استراتيجيات الرقمنة، مثل تطوير برامج التدريب وتحسين البنية التحتية، مما يعزز من جودة الخدمات ويحقق أهداف التنمية المستدامة ضمن رؤية 2030، كما أكدت دراسات ميدانية على ضرورة مثل هذه التوصيات لتحسين الأداء (العتيبي 2023، 135).

كما تسعى الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، وقياس أثره على كفاءة الخدمات من خلال أبعاد مثل الجودة والسرعة، واقتراح توصيات لتطوير

الاستراتيجيات، مع التركيز على واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي ومدى تأثيره على كفاءة الخدمات والتحديات الرئيسية (هيئة الحكومة الرقمية 2024، 15)، ومن ثم، تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات، مع تأثير مباشر لعناصر مثل الموارد البشرية والبنية التحتية.

1.2. مشكلة الدراسة

شهد القطاع الحكومي السعودي تطوراً ملحوظاً في تبني التحول الرقمي كجزء من رؤية المملكة 2030، حيث أدى ذلك إلى إطلاق منصات إلكترونية مثل "أبشر" و"ناجز" لتسريع الخدمات الإدارية وتقليل الإجراءات الورقية، إلا أن هذا التقدم يواجه تفاوتاً في مستويات الكفاءة بين الجهات الحكومية، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثير الرقمنة الفعلي على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين (هيئة الحكومة الرقمية 2024، 12).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات شاملة تربط بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في السياق الحكومي السعودي، حيث تركز معظم البحوث على الجوانب التقنية دون تحليل المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، مما يحد من بناء إطار نظري متكامل يدعم السياسات الوطنية (عبد الله 2024، 8)، وهذا النقص يعيق فهم العلاقة السببية بين الرقمنة والأداء، خاصة في ظل التحديات الثقافية المحلية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فيظهر تفاوت واضح في تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية بين الجهات الحكومية، حيث تواجه بعضها ضعفاً في البنية التحتية التقنية ونقص التدريب للموظفين، مما يؤدي إلى تباطؤ في تقديم الخدمات وانخفاض رضا المستخدمين، كما أظهرت دراسات ميدانية في وزارات رئيسية (العتيبي 2023، 130)، وغياب آليات التقييم المستمر يفاقم هذه الفجوة، مما يعيق تحقيق أهداف الرؤية 2030 عملياً.

تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود تحليل ميداني يقيس العمق بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات ضمن السياق السعودي، مع التركيز على الفجوات النظرية والتطبيقية المذكورة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تربط بين المتغيرات لسد هذه النقصان (برنامج التحول الوطني 2016، 15).

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

تكمُن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور التحول الرقمي كمحرك للكفاءة في القطاع الحكومي السعودي، مما يساهم في سد الفجوات النظرية والتطبيقية ودعم أهداف رؤية 2030 من خلال تحليل ميداني دقيق.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في بناء نموذج نظري يربط بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في السياق الحكومي العربي، مما يعزز الفهم للمتغيرات الوسيطة مثل البنية التحتية.
- تعالج الدراسة نقص الدراسات العربية التي تركز على العلاقة السببية بين الرقمنة والأداء، مما يوفر أساساً للبحوث المستقبلية في إدارة العامة.
- تقدم الدراسة إطاراً يدمج التقنيات الناشئة مع نظريات الإدارة الحكومية، مما يثري الأدبيات المحلية حول التنمية الرقمية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة توصيات عملية لتعزيز تنفيذ الرقمنة في الجهات الحكومية، مما يقلل من التفاوت في كفاءة الخدمات.
- تساعد الدراسة في تطوير آليات تقييم مستمرة للخدمات الإلكترونية، مما يحقق أهداف رؤية 2030 في تحسين تجربة المواطن.
- دعم التنمية المستدامة: تقدم حلولاً للتحديات مثل نقص التدريب، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل التكاليف في القطاع الحكومي السعودي.

1.4. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي، مع التركيز على المتغيرات الرئيسية والوسيطة لسد الفجوات النظرية والتطبيقية. ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر التحول الرقمي على مستوى تطبيقه في الجهات الحكومية السعودية، من خلال تحليل البنية التحتية والموارد البشرية.
2. بيان أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية، بقياس أبعاد الجودة والكفاءة التشغيلية والفعالية.

3. بيان أثر التحديات الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي، واقتراح توصيات لتطوير استراتيجيات تعزيز الكفاءة في القطاع الحكومي السعودي.

1.5. تساؤلات البحث

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي؟

والأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تطبيقه في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية من حيث الجودة والسرعة؟
3. ما أثر التحديات الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي على تحقيق الكفاءة الإدارية؟

1.6. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التقنية على كفاءة الخدمات الحكومية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجاهزية الموارد البشرية على كفاءة الخدمات الحكومية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية والاستراتيجية على كفاءة الخدمات الحكومية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على الإطار النظري الذي يربط بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)، مع دمج متغيرات وسيطة لتحليل العلاقات السببية والتأثيرات الوسيطة في السياق الحكومي السعودي، ويُصمم النموذج ليكون قابلاً للقياس عبر المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُقاس المتغير المستقل من خلال أبعاده الثلاثة (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)

والاستراتيجية)، بينما يُقاس المتغير التابع من خلال أبعاده (جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، الفعالية والتقييم)، وكما تشمل المتغيرات الوسيطة عوامل مثل التدريب والتنسيق بين الجهات، لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار الخطي.

يُمثل النموذج العلاقة كالتالي: التحول الرقمي (مستقل) يؤثر إيجاباً على كفاءة الخدمات (تابع) من خلال المتغيرات الوسيطة، مع الافتراض بأن تحسين هذه العناصر يعزز الكفاءة بنسبة تصل إلى 70% بناءً على دراسات سابقة ويُستخدم هذا النموذج لتوجيه تصميم الاستبانة، حيث تُخصص أسئلة لكل بعد لضمان دقة التحليل.

1.8. الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي وتحليل تأثيره على كفاءة الخدمات، مع التركيز على جمع بيانات أولية من خلال أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لقياس المتغيرات والاختبار الإحصائي للفرضيات، ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات الإدارية التي تهدف إلى استكشاف العلاقات السببية في بيانات حقيقية، حيث يسمح بتحليل البيانات الكمية باستخدام برامج مثل SPSS لاختبار الارتباط والانحدار، وتم تصميم الاستبانة بناءً على أبعاد المتغيرات المحددة في النموذج، مع ضمان الصلاحية والموثوقية من خلال اختبار ألفا كرونباخ ($\alpha > 0.7$)، وتوزيعها إلكترونياً عبر منصات مثل Google Forms للوصول إلى العينة المستهدفة.

أُجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 100 فرد، تشمل 60 موظفاً من جهات حكومية رئيسية في الرياض (مثل وزارة الداخلية وهيئة الحكومة الرقمية) 40 مستفيداً من خدماتها، معتمدة على معادلة كوكران لتحديد حجم العينة لضمان التمثيلية بنسبة خطأ 5% وثقة 95%، وتم اختيار الرياض كمجتمع ميداني لتركيزها كمركز إداري، مع توزيع الاستبانة خلال شهر نوفمبر 2025.

ويتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف الواقع، ثم الإحصاء الاستدلالي (اختبار t وتحليل الانحدار) لاختبار الفرضيات، مع الالتزام بأخلاقيات البحث من خلال الحصول على موافقة الجهات المعنية وضمان سرية الاستجابات هذا النهج يضمن دقة النتائج وصلاحياتها للاقتراحات التطبيقية.

1.9. مخطط المشروع المقترح

يُعد مخطط المشروع خطة زمنية مدتها ستة أسابيع، تبدأ من تاريخ الإشراف الرسمي (2025)، وتهدف إلى إكمال الدراسة بكفاءة ودقة، مع تخصيص وقت كافٍ لكل مرحلة لضمان الجودة. يعتمد المخطط

على المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل مراحل البحث الرئيسية من المراجعة إلى التقديم النهائي، مع مرونة للتعديل بناءً على الملاحظات من المشرف.

جدول (1): مخطط المشروع

الأسبوع	المرحلة الرئيسية	الأنشطة الفرعية
الأسبوع 1	مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري	جمع المصادر والدراسات السابقة. تحديد المتغيرات والفرضيات.
الأسبوع 2	تصميم أداة الدراسة	صياغة الاستبانة واختبار الصلاحية. تحديد العينة والمنهجية.
الأسبوع 3	توزيع الاستبانة وجمع البيانات	توزيع الاستبانة إلكترونياً ومتابعة الاستجابات. جمع البيانات الميدانية في الرياض.
الأسبوع 4	تحليل البيانات	معالجة البيانات باستخدام SPSS. اختبار الفرضيات إحصائياً.
الأسبوع 5	كتابة النتائج والتوصيات	صياغة الفصول الختامية. اقتراح التوصيات التطبيقية.
الأسبوع 6	المراجعة النهائية وتقديم المشروع	مراجعة الدراسة وتصحيح الأخطاء. إعداد العرض التقديمي ومناقشة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل مخصصاً لمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والمتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين، وهما: التحول الرقمي كمتغير مستقل، وكفاءة الخدمات الحكومية كمتغير تابع، وتهدف المراجعة إلى عرض أبرز الاتجاهات البحثية الحديثة، وتحليل نتائجها واستخلاص الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الأول يتناول الدراسات التي بحثت في التحول الرقمي وأبعاده البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، والثاني يتناول الدراسات التي ركزت على كفاءة الخدمات الحكومية وأبعادها (جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، الفعالية والتقييم).

2.2. أولاً: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

دراسة الزهراني (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تعزيز السياسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وسعت إلى توضيح كيف تسهم البنية التحتية التقنية في تحسين أداء المنصات الحكومية. حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده البنية التحتية التقنية، أما المتغير التابع فهو السياسات العامة وأبعادها الكفاءة – الشفافية – السرعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تحسين الشبكات الرقمية يسهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 30%، وأوصت بضرورة تنفيذ مشاريع ميدانية لقياس الأثر التطبيقي للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

دراسة الغامدي (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التقنيات الناشئة في تفعيل التحول الرقمي داخل هيئة الحكومة الرقمية، وسعت إلى توضيح أثر تطوير الموارد البشرية وبرامج التدريب التقني على كفاءة التحول. حيث المتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده الموارد البشرية، التدريب، المعرفة التقنية)، أما المتغير التابع فهو فعالية التحول المؤسسي وأبعاده الجاهزية – الأداء – الابتكار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن برامج التدريب الرقمي ترفع الكفاءة المؤسسية بنسبة 40%، وأوصت بتعزيز التعاون مع الجامعات السعودية والمؤسسات التعليمية لتأهيل الكوادر الرقمية.

دراسة العمري (2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وسعت إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية في تبني الاستراتيجيات الرقمية، والمتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده الثقافة

التنظيمية، القيادة، الدعم المؤسسي، أما المتغير التابع فهو جاهزية المؤسسات الحكومية وأبعاده المرونة – التكيف – الاستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الميداني بالاستبانة، وتوصلت إلى أن تبني الاستراتيجيات الوطنية يعزز التنسيق المؤسسي بنسبة 25%، وأوصت بتطبيق آليات تقييم مستمرة لضمان استدامة التحول الرقمي.

دراسة الشمري(2024)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، وسعت إلى توضيح دور البنية التحتية التقنية في تسريع العمليات الحكومية، والمتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده البنية التقنية، الحوسبة السحابية، التكامل بين الأنظمة أما المتغير التابع فهو تحسين أداء الخدمات الحكومية وأبعاده السرعة – الشفافية – الكفاءة، واعتمدت على المنهج الوصفي المقارن، وتوصلت إلى أن الاستثمار في الحوسبة السحابية يسرّع الإجراءات الحكومية بنسبة ملحوظة، وأوصت بضرورة تعزيز التكامل بين الجهات لتحقيق تحول شامل.

دراسة الفوزان(2023)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضمن رؤية السعودية 2030، وسعت إلى ربط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بالاستدامة البيئية. المتغير المستقل هو التحول الرقمي بأبعاده الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع هو ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأبعادها الاستدامة – التوظيف الرقمي – التدريب الأخضر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التدريب الرقمي يقلل استهلاك الموارد بنسبة 20%، وأوصت بإطلاق برامج وطنية لتطوير الوعي البيئي الرقمي في مؤسسات الدولة.

دراسة صفوق المرشد وعبد الجواد(2025)

تناولت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية بوصفه أحد المحركات الرئيسية لتطوير السياسات العامة وتعزيز كفاءة العمل الحكومي، وركّز الباحثان على بعد الثقافة التنظيمية والاستراتيجية باعتباره أحد العوامل التي تواجه مقاومة أثناء تطبيق مبادرات التحول الرقمي، حيث تم النظر إلى هذه الثقافة كعنصر حاسم في مدى تبني المؤسسات للتقنية الحديثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة وتصنيفها وفق محاور رئيسة تتعلق بمستوى الجاهزية الرقمية، وأثر التكنولوجيا على الحوكمة والإنتاجية، وكما استخدم الباحثان منهج الاستنباط التحليلي لاستخلاص أبعاد الظاهرة وتحديد التحديات الجوهرية، وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، إذ

ساهم في بناء حكومة رقمية واقتصاد رقمي بنمو سنوي يُقدَّر بـ 5% كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات تتعلق بالحاجة إلى مهارات تقنية متقدمة، وضرورة تعزيز البنية التحتية الأمنية لمواكبة هذا التطور، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، إلى جانب إطلاق برامج تدريب وتأهيل للعاملين في الأجهزة الحكومية لضمان فعالية التطبيق وتعميم التجربة الرقمية في جميع القطاعات الحكومية.

دراسة عبد الله (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على بعد الموارد البشرية وبرامج التدريب والتأهيل، واعتمد الباحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً من خلال مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية ذات الصلة، مع تحليل حالات تطبيقية في بعض الوزارات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية بنحو 40% من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات، لكنه في الوقت نفسه كشف عن وجود فجوة في التنفيذ تتعلق بضعف القدرات البشرية الرقمية وعدم تكامل الأنظمة التقنية بين الجهات الحكومية، كما بينت الدراسة أن برامج التدريب ما زالت تركز على الجوانب التقنية دون الاهتمام الكافي ببناء الثقافة الرقمية الشاملة، مما يحد من الاستفادة الكاملة من البنية التحتية الرقمية المتاحة، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الشراكات التعليمية مع الجامعات والمؤسسات التقنية لتطوير برامج متخصصة في المهارات الرقمية، بالإضافة إلى بناء سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على تبني الابتكار الرقمي وتحسين جودة الخدمات العامة.

دراسة الزين (2024)

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية المهمة التي ركزت على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية الحكومية، مع تركيز على البنية التحتية التقنية باعتبارها حجر الأساس في التحول المؤسسي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبيان الإلكتروني الذي طُبِّق على عينة مكونة من (123) موظفاً في قطاعات حكومية متعددة، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي على الموثوقية (متوسط 4.20) والشفافية (4.18) في إعداد التقارير المالية، مع دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النتائج، وكما خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة أسهمت في تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إعداد التقارير، وزيادة إمكانية الرقابة الداخلية. وأوصت الباحثة بمواصلة تطبيق

مبادرات الرقمنة المالية، مع التركيز على التدريب المستمر للكوادر المالية بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى التحول الشامل في الأداء المالي والإداري للحكومة.

دراسة الخالدي (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق معايير التحول الرقمي في إدارة الخدمات العدلية بوزارة العدل السعودية، مع التركيز على البعد الثقافي والتنظيمي كأحد المحركات الأساسية لتبني التقنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبيان وُزِعَ على (80) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة (رؤساء ومديرين)، أجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.960) مما يعكس ارتفاع مستوى الموثوقية الداخلية للأداة البحثية، وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الإدارية تحسّن بشكل ملحوظ بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام 3.62 للرؤساء المباشرين و 3.98 للمديرين التنفيذيين، كما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات العدلية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب وبناء ثقافة رقمية تنظيمية تدعم استخدام الأنظمة الإلكترونية في الإجراءات العدلية، بالإضافة إلى تطوير أطر الحوكمة الرقمية لضمان الاستدامة في الأداء.

2.3. المتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية)

دراسة الجعيد (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمات العامة بوزارة الصحة، وسعت إلى توضيح كيف تسهم الخدمات الرقمية في رفع رضا المستفيدين. حيث المتغير المستقل هو الحكومة الإلكترونية وأبعاده الشفافية – السرعة – التفاعل، والمتغير التابع هو كفاءة الخدمات الحكومية وأبعادها جودة الخدمة – رضا المستفيد – سهولة الاستخدام، اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، وتوصلت إلى أن تطبيق الخدمات الإلكترونية رفع مستوى الرضا بنسبة 35%، وأوصت بتحسين الأنظمة التقنية الداعمة لخدمة الخدمة.

دراسة الشهري (2024)

هدفت إلى تقييم نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية السعودية، وسعت إلى تحديد أثر الأتمتة على الكفاءة التشغيلية، المتغير المستقل هو التحول الرقمي للخدمات وأبعاده لأتمتة – التكامل التقني – الذكاء الاصطناعي، وأما المتغير التابع فهو الكفاءة التشغيلية وأبعادها الوقت – التكلفة – الإنتاجية، واستخدمت الدراسة تحليل المؤشرات الرقمية الرسمية، وتوصلت إلى أن الأتمتة تقلل الوقت اللازم لتقديم الخدمة بنسبة 50%، وأوصت بوضع أدوات قياس فعالية أكثر دقة.

دراسة النعيمي (2022)

هدفت إلى دراسة تجربة المستخدمين في الخدمات الحكومية السعودية، وسعت إلى توضيح أثر جودة التطبيقات الإلكترونية على فعالية الخدمة، المتغير المستقل هو تصميم الخدمات الرقمية وأبعاده سهولة الاستخدام – سرعة التفاعل – دعم المستخدم، أما المتغير التابع فهو فعالية الخدمات الحكومية وأبعادها الوصول – الاستمرارية – رضا المستخدم، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن التطبيقات الوطنية حسّنت الوصول بنسبة 40%، لكنها أشارت إلى ضعف في تقييم الأداء المستمر.

دراسة الدوسري (2024)

هدفت إلى تحليل أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تطبيق "معاملاتي" على رضا المستخدمين، وسعت لتوضيح العلاقة بين الجودة والكفاءة التشغيلية، والمتغير المستقل هو جودة الخدمات الإلكترونية وأبعادها الدقة – الأمان – الاستجابة، والمتغير التابع هو الكفاءة التشغيلية وأبعادها السرعة – الثقة – التكامل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاستبيان، وتوصلت إلى أن الدقة في الخدمة الرقمية تزيد ثقة المستخدمين بنسبة 42%، وأوصت بتحسين نظام الإشعارات الآلية لرفع كفاءة الأداء.

دراسة القحطاني (2025)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة التميز في المنظمات الحكومية على الأداء المؤسسي، وسعت إلى توضيح دور الفعالية والتقييم المؤسسي في رفع كفاءة الخدمات الحكومية. المتغير المستقل هو إدارة التميز المؤسسي وأبعادها (القيادة – الجودة – التحسين المستمر، والمتغير التابع هو كفاءة الخدمات الحكومية وأبعادها الفعالية – التقييم – التحسين، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، وتوصلت إلى أن تطبيق معايير التميز المؤسسي يعزز الكفاءة بنسبة 30%، وأوصت بمواءمة هذه المعايير مع الإطار السعودي لرؤية 2030.

تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024)

يُعد هذا التقرير من أهم الدراسات المؤسسية التي تناولت قياس نضج الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على بعد الجودة بوصفه أحد أبعاد كفاءة الخدمات الحكومية، اعتمد التقرير على تقييم شامل لـ (1010) خدمة إلكترونية مقدمة من (676) مؤسسة حكومية، وفق ثلاث ركائز أساسية هي: توفير الخدمات، واستخدامها، وإمكانية الوصول إليها، أظهرت النتائج ارتفاع معدل النضج الرقمي إلى 45% على المستوى الإقليمي، في حين حققت المملكة العربية السعودية تقدماً لافتاً بمؤشر 0.95، مع تحقيق درجة كاملة (1.00) في محور الربط بين الدوائر الحكومية، مما يعكس

التكامل العالي بين المنصات الإلكترونية، كما أشار التقرير إلى وجود فرص تطوير تتعلق بتحسين استخدام التطبيقات الحكومية عبر الأجهزة المحمولة وتوسيع الخصائص المخصصة لذوي الإعاقة لضمان شمولية الخدمات، وأوصى التقرير بضرورة تعزيز منظومة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات الرقمية من خلال تحسين تجربة المستخدم وتطبيق معايير الوصول العالمية.

تقرير سيركو (2022)

يهدف هذا التقرير الصادر عن شركة سيركو العالمية إلى دراسة رضا المستخدمين عن الخدمات الحكومية الرقمية، مع التركيز على بعد الكفاءة التشغيلية بوصفه محدداً رئيساً لجودة الخدمات، واعتمد التقرير على مراجعة الأدبيات والدراسات المقارنة الدولية، إضافة إلى تحليل دراسات حالة من المملكة المتحدة، وأستراليا، والسعودية، وأظهرت النتائج أن المقاييس التقليدية لرضا المستفيدين لا تعكس بدقة مستوى الكفاءة الفعلي للخدمات، إذ ما تزال بعض الجهات الحكومية تواجه تحديات في قياس القيمة الحقيقية للخدمة الرقمية ومدى فعاليتها من منظور المستخدم النهائي، ورَكَز التقرير على الطموح السعودي في دمج أكثر من 80,000 خدمة حكومية ضمن منظومة رقمية وطنية موحدة، مؤكداً أن هذا الحجم الكبير يتطلب مؤشرات أداء هجينة تجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الكفاءة التشغيلية بدقة، وأوصى التقرير بضرورة تطوير مقياس سعودي مخصص لتقييم الكفاءة الحكومية الرقمية يعزز الشفافية والثقة بين الحكومة والمواطن.

تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023)

يهدف هذا التقرير إلى تحليل أثر الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (2019-2023) على كفاءة الخدمات الحكومية وتحسين أدائها التشغيلي، واستند التقرير إلى تتبع مؤشرات الأداء ضمن برامج وطنية مثل البرنامج الوطني للتحول الرقمي (NTDP) ومنصات مثل "أبشر"، وأظهرت النتائج أن الوزارة تمكنت من تحويل أكثر من 280 خدمة حكومية إلى خدمات رقمية بالكامل عبر منصة "أبشر"، مما ساهم في تحقيق المركز الأول عالمياً في كفاءة الخدمات الحكومية الرقمية وفق تقارير التنافسية الدولية، كما أبرز التقرير دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير منظومة الخدمات، بالإضافة إلى أهمية بناء القدرات الرقمية الوطنية لمواكبة التسارع التقني، وأوصى بضرورة توسيع التعاون مع الجامعات والشركات التقنية الناشئة لتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين الوصول إلى الخدمات وزيادة كفاءتها التشغيلية.

تقرير الجعيد(2025)

تناول هذا التقرير أثر أبعاد الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة الصحة السعودية، مع تركيز على البعد التقني والإجرائي في تقديم الخدمة، واعتمد التقرير المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان ميداني شمل عينة من موظفي وزارة الصحة والمستفيدين من خدماتها الإلكترونية، أظهرت النتائج ارتفاع مستوى رضا المستفيدين بنسبة 35 % بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، مما يعكس تحسناً في سرعة الاستجابة وتقليل الإجراءات الورقية، ومع ذلك، أشار التقرير إلى وجود تحديات تقنية تتعلق بالتكامل بين الأنظمة وضعف استقرار بعض المنصات أثناء الذروة، وأوصى التقرير بضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية، وتطوير الإجراءات الإدارية الرقمية بما يحقق التكامل والموثوقية بين خدمات الوزارة المختلفة، وبما يتسق مع توجهات الحكومة في تحقيق التحول الصحي الرقمي الشامل.

تقرير الإسكوا(2024)

أصدرته لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا)، بهدف قياس مستوى نضج الخدمات الرقمية في الدول العربية مع التركيز على بعد الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية. اعتمد التقرير على 35 مؤشراً لأكثر من 100 خدمة حكومية رقمية ضمن الدول الأعضاء، مع تحليل مقارنة لمستوى النضج الرقمي الإقليمي، وأظهرت النتائج تفوق المملكة العربية السعودية بمؤشر نضج بلغ 0.95، مع تحقيق التكامل التام (1.00) في الربط البيني بين الدوائر الحكومية. كما أشار التقرير إلى أن المملكة تعد نموذجاً إقليمياً في تحسين فعالية الخدمات بفضل الاستثمار في التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي، وأوصى التقرير بضرورة تعزيز تبني التقنيات الذكية والتطبيقات المتنقلة بما يرفع من فعالية الخدمات ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة الخدمات الحكومية (المتغير التابع) علاقة تبادلية وتكاملية في آن واحد، إذ يؤثر التحول الرقمي بمختلف أبعاده (التقنية، والبشرية، والثقافية، والاستراتيجية) بصورة مباشرة في تحسين كفاءة الخدمات من حيث الجودة، والسرعة، والدقة، ورضا المستفيدين، وخفض التكاليف التشغيلية، ويشير العديد من الباحثين إلى أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار إداري أو تطوير تقني، بل أصبح أداة استراتيجية لإعادة تصميم العمليات الحكومية بما يحقق الكفاءة والشفافية ويعزز الثقة بين المواطن والمؤسسة العامة (صفوق المرشد وعبد الجواد، 2025؛ عبدالله، 2024).

كما أظهرت الدراسات التطبيقية والتقارير الرسمية أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليل التنبؤي، ومنصات الحكومة الإلكترونية، أدى إلى تحسين كفاءة الخدمات بنسبة ملحوظة، سواء من خلال تسريع الإجراءات الإدارية كما ورد في تقرير وزارة الاتصالات (2023)، أو من خلال رفع مستوى رضا المستفيدين كما أكد تقرير الجعيد (2025) وفي المقابل، تعتمد كفاءة الخدمات الحكومية على مدى جاهزية المؤسسات للتحويل، من حيث الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية، ومستوى المهارات الرقمية للعاملين، وهي العوامل التي تمثل وسائط تأثير تربط بين المتغيرين الرئيسيين.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية هي علاقة طردية قوية؛ فكلما زاد مستوى التحويل الرقمي من حيث النضج والتكامل والابتكار، ارتفعت كفاءة الخدمات الحكومية في تحقيق أهدافها التنموية والإجرائية، وتتجسد هذه العلاقة في نموذج متكامل قوامه البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية المؤهلة، الأنظمة الذكية، والحكومة التشاركية، وهي الأبعاد التي تمهد الطريق نحو حكومة رقمية ذكية تتسم بالكفاءة والاستدامة.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتقارير الحديثة، يتضح أن التحويل الرقمي يمثل متغيراً محورياً في تطوير كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ تسهم مبادرات الرقمنة في تعزيز الجودة، وتسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتحسين رضا المستفيدين، كما تبين أن البعد الثقافي والقيادي والتدريبي يعد من أبرز التحديات التي تواجه استدامة التحويل الرقمي داخل الأجهزة الحكومية.

وتشير معظم الدراسات إلى أن المملكة قطعت شوطاً متقدماً في مسار الحكومة الرقمية، حيث تصدرت العديد من المؤشرات الإقليمية والعالمية في مجالات التكامل الإلكتروني والربط المؤسسي، مما يعكس نجاح السياسات الوطنية في تحقيق التحويل المنشود، ومع ذلك، ما زالت هناك فجوات بحثية وتطبيقية تتعلق بقياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية في القطاعات المختلفة.

بناءً عليه، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تحليلية تقيس العلاقة الكمية بين التحويل الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، وتستكشف دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار الإداري، ومستوى المهارات الرقمية للعاملين، ويمثل هذا البحث محاولة علمية لتغطية هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية لصناع القرار في المجال الحكومي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار المنهجي الذي يحدد الخطوات العلمية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. حيث يوضح هذا الفصل منهج البحث المستخدم، وتصميمه، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة العينة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة مثل التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة الخدمات الحكومية، إذ يسمح هذا المنهج بوصف الواقع كما هو، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل كمي ودقيق.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: التحول الرقمي ويقصد به مدى توظيف الجهات الحكومية السعودية للتقنيات الرقمية الحديثة (مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، المنصات الإلكترونية) بهدف تحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة.

ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البنية التحتية التقنية: وتشمل توفر الأنظمة والأجهزة الرقمية وشبكات الاتصال اللازمة لدعم الخدمات الإلكترونية.

2. الموارد البشرية: وتشمل مدى تأهيل الموظفين الحكوميين وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة.

3. الثقافة التنظيمية والاستراتيجية: وتشمل السياسات والممارسات التي تدعم التحول الرقمي في بيئة العمل.

المتغير التابع: كفاءة الخدمات الحكومية ويقصد بها مدى قدرة الجهات الحكومية على تقديم خدمات ذات جودة عالية بسرعة وفعالية، وباستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

1. الجودة

2. الكفاءة التشغيلية

3. الفعالية والتقييم المستمر

3.3. تصميم البحث (البصلة البحثية)

تعتمد الدراسة على تصميم وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل أثره على كفاءة الخدمات المقدمة، وتم اختيار هذا التصميم لكونه يسمح بجمع بيانات كمية من عينة واسعة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، ويعتمد البحث على نموذج سببي يربط بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات)، وفق العلاقات الموضحة في الإطار النظري.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين والمستفيدين من الخدمات في الجهات الحكومية السعودية، مع التركيز على وزارات مثل وزارة الداخلية وهيئة الحكومة الرقمية، نظراً لدورهما المحوري في تطبيق التحول الرقمي، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل فئات مختلفة (موظفون، إداريون، مستفيدون)، وبلغ حجم العينة (110) مشارك وشملت العينة 70 موظفاً و40 مستفيداً من الخدمات الحكومية، وتم تنفيذ المسح الميداني في مدينة الرياض خلال شهر نوفمبر 2025.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات الأولية التي جُمعت من خلال استبيان إلكتروني أعد خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، إضافة إلى البيانات الثانوية المستخلصة من التقارير الحكومية مثل هيئة الحكومة الرقمية 2024 والدراسات السابقة ذات الصلة، تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصة Google Forms لتسهيل المشاركة وضمان السرية والشفافية في الإجابات.

3.6. أنواع البيانات

1. البيانات الأولية: تم جمعها مباشرة من أفراد العينة عبر الاستبيان.
2. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من المراجع النظرية، والدوريات الأكاديمية، والتقارير الحكومية المحلية والدولية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات وفق الخطوات التالية:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

• اختبار الثبات (Reliability Test) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي للفقرات. ($\alpha > 0.70$)

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى كل متغير.

3.8. أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تطوير أداة الدراسة بناءً على مراجعة الأدبيات والنماذج السابقة، واشتملت على قسمين رئيسيين:

أولاً: القسم الديموغرافي

ويتضمن أسئلة حول (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية).

ثانياً: القسم الرئيسي

يتكون من ثلاثة محاور رئيسية

1. البنية التحتية التقنية 5 فقرات

2. الموارد البشرية 5 فقرات

3. الثقافة التنظيمية والاستراتيجية 5 فقرات

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق (من 1 = تماماً غير متفق إلى 5 = تماماً متفق).

3.9. اعتبارات أخلاقية

تمت مراعاة القيم الأخلاقية للبحث العلمي من خلال:

• ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض أكاديمية.

• الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبيان.

• الحفاظ على موضوعية التحليل والنتائج دون تحيز.

3.10. الخاتمة

يُعد هذا الفصل للفصل الرابع من خلال توضيح الإطار المنهجي الذي سيسمح بتحليل نتائج الدراسة بدقة علمية. تم تصميم المنهج وأداة البحث بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها حول

العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويتناول الفصل الرابع القادم عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

الفصل الرابع
التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ومناقشة النتائج المستخلصة في ضوء فرضيات البحث والأسئلة العلمية المطروحة، ويُعد هذا الفصل امتداداً للفصل الثالث الذي تناول المنهجية وأداة البحث، حيث يوضح كيفية التعامل مع البيانات الأولية والثانوية، ويستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الخدمات الحكومية).

يتضمن الفصل عدة محاور رئيسية: أولاً، وصف دقيق لعينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية لتوضيح تمثيلها لمجتمع البحث، ثانياً، عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات للاستبيان لضمان موثوقية الأدوات المستخدمة، ثالثاً، تقديم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث لتحديد مستويات كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، رابعاً، الإجابة على أسئلة البحث من خلال تحليل النتائج وربطها بالإطار النظري، خامساً، اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة، وأخيراً، مقارنة النتائج بالدراسات السابقة لمناقشة أوجه التطابق والاختلاف، واستنتاج النتائج العملية والعلمية.

يمثل هذا الفصل الأساس العلمي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، ويتيح استنتاج توصيات عملية تساهم في تحسين أداء الجهات الحكومية السعودية في ضوء نتائج الدراسة.

4.2. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يُعد تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث خطوة أساسية لفهم توزيع المشاركين في الدراسة ومدى تمثيلهم لمجتمع البحث، يساعد هذا التحليل في تفسير النتائج الإحصائية وفهم تأثير العوامل الشخصية والمهنية على المتغيرات الرئيسية للدراسة، مثل التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، وفي هذا القسم، يتم عرض التوزيع الديموغرافي للمشاركين وفق الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، والجهة الحكومية التي يعملون أو يتعاملون معها، بهدف تقديم صورة واضحة عن خصائص العينة.

جدول 2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (1) الخصائص الديموغرافية			
النسبة	التكرار		
82.7	91	ذكر	1. الجنس
17.3	19	أنثى	
9.1	10	أقل من 25 عاماً	2. العمر
36.4	40	25-34 عاماً	

31.8	35	عاماً 35-44	3. المؤهل العلمي:
22.7	25	45 عاماً فما فوق	
14.5	16	ثانوي	
13.6	15	دبلوم	
54.5	60	بكالوريوس	
16.4	18	ماجستير	
0.9	1	دكتوراه	4. المنصب الوظيفي
39.1	43	موظف إداري	
25.5	28	مدير	
35.5	39	مستفيد من الخدمات الحكومية	5. عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:
29.1	32	أقل من 5 سنوات	
19.1	21	سنوات 5-10	
10.9	12	سنة 11-15	
40.9	45	أكثر من 15 سنة	
43.6	48	وزارة الداخلية	6. الجهة الحكومية التي تعمل/تتعامل معها:
56.4	62	هيئة الحكومة الرقمية	
100.0	110	الإجمالي	

يوضح الجدول أن أغلبية المشاركين من الذكور بنسبة 82.7% (91 مشاركاً)، في حين مثلت الإناث 17.3% (19 مشاركاً). ويشير هذا التوزيع إلى تمثيل أعلى للذكور في العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة هيكل القوى العاملة في الجهات الحكومية السعودية أو حجم مشاركة كل جنس في التعامل مع الخدمات الحكومية الرقمية.

توزع المشاركون حسب العمر بين أربع فئات رئيسية، حيث جاءت الفئة العمرية 25-34 عاماً في المرتبة الأولى بنسبة 36.4%، تليها الفئة 35-44 عاماً بنسبة 31.8%، بينما كانت أقل الفئات تمثيلاً هي أقل من 25 عاماً بنسبة 9.1%، والفئة 45 عاماً فما فوق بنسبة 22.7%. يعكس هذا التوزيع أن معظم المشاركين في العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وتفاعلاً مع التحول الرقمي والخدمات الحكومية الإلكترونية.

أظهر الجدول أن أغلبية المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 54.5%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 16.4%، ثم حملة الثانوية بنسبة 14.5% والدبلوم بنسبة 13.6%، وأخيراً الدكتوراه بنسبة 0.9%. ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة ذات مستوى تعليمي متوسط إلى عالي، ما يسهم في قدرتهم على فهم واستيعاب أدوات التحول الرقمي واستخدام الخدمات الحكومية بكفاءة.

توزع المشاركون بين موظفين إداريين بنسبة 39.1%، ومديرين بنسبة 25.5%، ومستفيدين من الخدمات الحكومية بنسبة 35.5%. ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً نسبياً بين الفئات المهنية والإدارية والمستفيدين، مما يتيح تقييماً شاملاً لتأثير التحول الرقمي على مختلف مستويات التشغيل والخدمة.

أوضح الجدول أن أكثر من 40% من المشاركين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة، بينما كانت نسبة المشاركين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 29.1%، و 5-10 سنوات 19.1%، و 11-15 سنة 10.9%. ويشير هذا إلى أن العينة تضم نسبة كبيرة من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة، مما يعزز دقة تقييم التحول الرقمي وكفاءة الخدمات بناءً على خبرة عملية واسعة.

تمثل الجهات الحكومية التي يتعامل معها المشاركون وزارة الداخلية بنسبة 43.6%، وهيئة الحكومة الرقمية بنسبة 56.4%. ويشير هذا إلى أن غالبية المشاركين لديهم تعامل مباشر مع الجهات المسؤولة عن تطبيق التحول الرقمي، مما يعزز مصداقية نتائج الدراسة في تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية.

يعكس تحليل الخصائص الديموغرافية أن العينة تمثل شرائح مختلفة من المجتمع المستهدف، سواء من حيث العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، أو الجهة الحكومية. ويتيح هذا التوزيع تنوعاً في وجهات النظر والمستوى المعرفي، مما يعزز دقة وموضوعية النتائج التي سيتم عرضها في الأقسام التالية من الفصل الرابع.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

قبل البدء في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من موثوقية أداة البحث (الاستبيان) من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات. ويهدف ذلك إلى التأكد من أن الاستبيان يقيس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق ومتسق، وأن الفقرات والمقاييس المستخدمة تعكس الواقع العلمي لموضوع البحث.

تم التحقق من صدق أداة البحث من خلال الصدق الظاهري والمحتوى، وذلك بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والنماذج السابقة، بالإضافة إلى استشارة مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة والتحول الرقمي. وقد أكدت آراء الخبراء أن فقرات الاستبيان مناسبة تمامًا لقياس أبعاد المتغيرين الرئيسيين: التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية، وأنها شاملة لجميع الجوانب النظرية والعملية ذات الصلة.

اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك لضمان موثوقية النتائج. وأظهرت النتائج أن قيم معامل ألفا لجميع أبعاد المتغيرات كانت أكبر من 0.70، وهو الحد المقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	كرونباخ α
التحول الرقمي	البنية التحتية التقنية	5	0.82
التحول الرقمي	الموارد البشرية	5	0.85
التحول الرقمي	الثقافة التنظيمية والاستراتيجية	5	0.8
كفاءة الخدمات الحكومية	الجودة	5	0.84
كفاءة الخدمات الحكومية	الكفاءة التشغيلية	5	0.83
كفاءة الخدمات الحكومية	الفعالية والتقييم المستمر	5	0.81

تشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن الفقرات مترابطة داخلياً بطريقة تسمح بقياس كل بعد من أبعاد المتغيرات بدقة. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على البيانات المجمعة من الاستبيان لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث بثقة.

يضمن اختبار الصدق والثبات أن أداة البحث مناسبة وموثوقة، وهو ما يعزز مصداقية النتائج والتحليلات اللاحقة المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.4.1. المحور الأول: البنية التحتية التقنية

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية المتعلقة بالبنية التحتية التقنية كأحد أبعاد التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية. ويعكس التحليل مدى كفاءة الأنظمة الرقمية والأجهزة والشبكات في دعم عمليات الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

جدول 4 المحور الأول: البنية التحتية التقنية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

الجدول (4) المحور الأول: البنية التحتية التقنية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)			
النسبة	التكرار		
0.9	1	غير موافق	1. توفر الجهة الحكومية أنظمة رقمية موثوقة مثل المنصات الإلكترونية (مثل أبشر أو ناجز) لتسهيل الخدمات.
2.7	3	محايد	
9.1	10	موافق	
87.3	96	موافق بشدة	
2.7	3	غير موافق	2. البنية التحتية التقنية (الأجهزة والشبكات) كافية لدعم عمليات الرقمنة دون انقطاع
10.9	12	محايد	
26.4	29	موافق	
60.0	66	موافق بشدة	
1.8	2	غير موافق	3. يتم تحديث البرمجيات والأنظمة الرقمية بانتظام لمواكبة التقنيات الحديثة
3.6	4	محايد	
30.0	33	موافق	
64.5	71	موافق بشدة	
3.6	4	غير موافق	

5.5	6	محايد	4. تكون الأمان الرقمي (مثل الحماية من الاختراق) قويا في الأنظمة الحكومية المستخدمة
21.8	24	موافق	
69.1	76	موافق بشدة	
0.9	1	غير موافق بشدة	5. تسهم البنية التحتية التقنية في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن الإجراءات الورقية
4.5	5	محايد	
25.5	28	موافق	
69.1	76	موافق بشدة	
100.0	110	الإجمالي	

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (87.3%) كانوا "موافقين بشدة" على أن الجهات الحكومية توفر أنظمة رقمية موثوقة مثل منصات "أبشر" و"ناجز"، بينما كانت النسبة المنخفضة للغير موافقين والمحايدين مجتمعة لا تتجاوز 3.6%. ويشير ذلك إلى إدراك واضح لدى المشاركين بأن البنية التحتية الرقمية متوفرة وتدعم تقديم الخدمات بكفاءة.

أوضح التحليل أن 60% من المشاركين يرون أن البنية التحتية التقنية، بما في ذلك الأجهزة والشبكات، كافية لدعم عمليات الرقمنة دون انقطاع، بينما 26.4% وافقوا فقط، و13.6% تباينت آراؤهم بين محايدين أو غير موافقين. ويشير ذلك إلى وجود ثقة عامة في كفاءة الأجهزة والشبكات، مع بعض الملاحظات على إمكانية تحسين الاستمرارية.

أفاد 64.5% من المشاركين بأن البرمجيات والأنظمة الرقمية يتم تحديثها بانتظام لمواكبة التقنيات الحديثة، فيما وافق 30% على ذلك، بينما كانت نسبة المحايدين والغير موافقين منخفضة نسبياً. وتعكس هذه النتائج التزام الجهات الحكومية بتطوير الأنظمة الرقمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

أشار 69.1% من المشاركين إلى أن الأمان الرقمي في الأنظمة الحكومية قوي ويكفل حماية البيانات من الاختراق، مع 21.8% وافقوا على ذلك، بينما شكلت النسبة المتبقية 9.1% للغير موافقين أو المحايدين. وهذا يعكس إدراكاً إيجابياً لمستوى الأمان الرقمي، مع وجود مجال لتعزيز الحماية في بعض الحالات. أفاد 69.1% من المشاركين أن البنية التحتية التقنية تساهم بفاعلية في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن الإجراءات الورقية، مع موافقة 25.5% على هذا الدور، ونسبة ضئيلة (5.4%) لم تظهر اتفاقاً واضحاً. ويؤكد هذا على الأثر الإيجابي للبنية التحتية التقنية في تحسين الكفاءة التشغيلية للخدمات الحكومية.

تشير النتائج الوصفية إلى أن البنية التحتية التقنية في الجهات الحكومية السعودية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والموثوقية، مما يعزز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات إلكترونية سريعة وفعالة، مع مستوى جيد من الأمان الرقمي وتقليل الأخطاء الإدارية. ويؤكد هذا المحور على أهمية البنية التحتية كركيزة أساسية للتحويل الرقمي وتحقيق كفاءة الخدمات الحكومية.

4.4.2. المحور الثاني: الموارد البشرية

يُعد المحور الثاني من متغير التحول الرقمي، ويعكس مدى تأهيل الموظفين وكفاءتهم في استخدام التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى مدى دعم الإدارة للابتكار الرقمي والتطوير المستمر للموارد البشرية. ويهدف هذا التحليل إلى فهم دور الكفاءات البشرية في نجاح التحول الرقمي وتحقيق كفاءة الخدمات الحكومية.

جدول 5 المحور الثاني: الموارد البشرية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

الجدول (5) المحور الثاني: الموارد البشرية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)			
النسبة	التكرار		
0.9	1	غير موافق بشدة	1. يتلقى الموظفون تدريبات منتظمة على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة
3.6	4	غير موافق	
22.7	25	محايد	
30.9	34	موافق	
41.8	46	موافق بشدة	
0.9	1	غير موافق بشدة	2. تكون مهارات الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية كافية لأداء المهام بكفاءة
0.9	1	غير موافق	
19.1	21	محايد	
37.3	41	موافق	
41.8	46	موافق بشدة	
0.9	1	غير موافق بشدة	3. يشجع الإدارة على تبني الابتكار الرقمي من خلال برامج تأهيل مستمرة
3.6	4	غير موافق	
21.8	24	محايد	
32.7	36	موافق	
0.9	1	غير موافق بشدة	
12.7	14	محايد	4. يساهم نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين في إبطاء عملية التحول الرقمي
34.5	38	موافق	
51.8	57	موافق بشدة	
0.9	1	غير موافق بشدة	
6.4	7	محايد	
22.7	25	موافق	5. تكون الموارد البشرية المؤهلة عاملاً رئيسياً في نجاح تنفيذ الخدمات الرقمية
70.0	77	موافق بشدة	
100.0	110	الإجمالي	

أظهرت النتائج أن 41.8% من المشاركين "موافقون بشدة" على أن الموظفين يتلقون تدريبات منتظمة على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، فيما وافق 30.9%، بينما كانت نسبة المحايدين 22.7%، ونسبة غير الموافقين ضئيلة لا تتجاوز 4.5%. ويشير هذا إلى أن غالبية الموظفين يحصلون على تدريب دوري، مما يساهم في رفع مستوى كفاءتهم الرقمية.

أفاد 41.8٪ من المشاركين أن مهارات الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية كافية لأداء المهام بكفاءة، فيما وافق 37.3٪، ونسبة المحايدون 19.1٪، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 1.8٪ فقط. وتدل هذه النتائج على قدرة الموظفين على التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة عالية، وهو عامل مهم في تعزيز فعالية الخدمات الإلكترونية.

أشار التحليل إلى أن 32.7٪ من المشاركين وافقوا على أن الإدارة تشجع الابتكار الرقمي من خلال برامج تأهيل مستمرة، بينما بلغت نسبة المحايدون 21.8٪، وبلغت نسبة غير الموافقين 4.5٪. وتؤكد هذه النتائج على أهمية الدور القيادي للإدارة في تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة داعمة للتحويل الرقمي، مع وجود مجال لتحسين برامج الابتكار والتأهيل المستمر.

أفاد 51.8٪ من المشاركين أن نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين يساهم في إبطاء عملية التحويل الرقمي، فيما وافق 34.5٪، وبلغت نسبة المحايدون 12.7٪. وتعكس هذه النتائج أهمية رفع كفاءة الموارد البشرية للتغلب على أي تحديات قد تعيق تنفيذ التحويل الرقمي بشكل فعال.

أظهر التحليل أن 70٪ من المشاركين "موافقون بشدة" على أن الموارد البشرية المؤهلة تُعد عاملاً رئيسياً في نجاح تنفيذ الخدمات الرقمية، فيما وافق 22.7٪. وتشير هذه النتائج إلى الاعتراف الكبير بدور الموظفين المؤهلين في ضمان جودة وكفاءة الخدمات الإلكترونية.

تشير النتائج الوصفية إلى أن الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لنجاح التحويل الرقمي في الجهات الحكومية السعودية. فالتدريب المنتظم، والكفاءة في استخدام الأنظمة الرقمية، ودعم الإدارة للابتكار، كلها عوامل تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات رقمية فعالة وسريعة. كما يوضح التحليل أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين كفاءة الموظفين وسرعة ونجاح تنفيذ الخدمات الرقمية، مما يجعل تطوير الموارد البشرية أولوية استراتيجية للتحويل الرقمي.

4.4.3. المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية

يمثل هذا المحور أحد الأبعاد الجوهرية للتحويل الرقمي، إذ تُعد الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات المؤسسية من أهم العوامل التي تهيئ البيئة الداخلية للجهات الحكومية لتبني الرقمنة بكفاءة وفعالية. ويهدف هذا الجزء إلى تحليل آراء المشاركين حول مدى وضوح الاستراتيجيات الداعمة للتحويل الرقمي، ومستوى التنسيق المؤسسي، ودور الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير والابتكار.

جدول 6 المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

الجدول (6) المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)			
النسبة	التكرار		
1.8	2	غير موافق	1. تُعتمد استراتيجيات وطنية واضحة (مثل رؤية 2030) لتوجيه التحول الرقمي في الجهات الحكومية
6.4	7	محايد	
21.8	24	موافق	
70.0	77	موافق بشدة	
0.9	1	غير موافق بشدة	2. يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ المبادرات الرقمية
2.7	3	غير موافق	
20.0	22	محايد	
29.1	32	موافق	
47.3	52	موافق بشدة	3. تشجع الثقافة التنظيمية على تبني التغيير الرقمي دون مقاومة كبيرة من الموظفين
0.9	1	غير موافق بشدة	
10.9	12	محايد	
39.1	43	موافق	
49.1	54	موافق بشدة	4. يتم تقييم التقدم في التحول الرقمي بشكل مستمر من خلال مؤشرات أداء واضحة
1.8	2	غير موافق	
20.0	22	محايد	
32.7	36	موافق	
45.5	50	موافق بشدة	5. تساهم الثقافة التنظيمية في تقليل التحديات الإدارية المرتبطة بالرقمنة
10.0	11	محايد	
37.3	41	موافق	
52.7	58	موافق بشدة	
100.0	110	الإجمالي	

أظهرت النتائج أن 70٪ من المشاركين كانوا "موافقين بشدة" على أن الجهات الحكومية تعتمد استراتيجيات وطنية واضحة، مثل رؤية المملكة 2030، لتوجيه عملية التحول الرقمي، بينما وافق 21.8٪ على ذلك. وقد بلغت نسبة المحايدين 6.4٪، في حين سجلت نسبة غير الموافقين 1.8٪ فقط. وتؤكد هذه النتائج إدراك المشاركين لوجود توجه استراتيجي واضح ومحكم يقود التحول الرقمي على المستوى الوطني، مما يعزز انسجام المبادرات الحكومية مع الأهداف العامة لرؤية 2030.

تشير النتائج إلى أن 47.3٪ من المشاركين أبدوا "موافقة شديدة" على وجود تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة داخل الجهات الحكومية لدعم تنفيذ المبادرات الرقمية، فيما وافق 29.1٪ على هذا التنسيق. وقد بلغت نسبة المحايدين 20٪، بينما كانت نسبة غير الموافقين لا تتجاوز 3.6٪. ويعكس ذلك وجود مستوى جيد من التعاون الداخلي، وهو عامل مهم لضمان نجاح مشروعات التحول الرقمي التي غالباً ما تتطلب تكامل الجهود بين الإدارات المختلفة.

أظهرت البيانات أن 49.1٪ من المشاركين "موافقون بشدة" على أن الثقافة التنظيمية تشجع الموظفين على تبني التغيير الرقمي دون مقاومة كبيرة، بينما وافق 39.1٪ على هذا الاتجاه. وسجلت نسبة

المحايدين 10.9٪، ونسبة غير الموافقين 0.9٪ فقط. وتعزز هذه النتائج القناعة بأن البيئة التنظيمية أصبحت أكثر استعداداً لتقبل التحول الرقمي، مع انخفاض مستويات المقاومة للتغيير بين الموظفين.

أكد 45.5٪ من المشاركين موافقتهم الشديدة على وجود عملية تقييم مستمر للتحول الرقمي من خلال مؤشرات أداء واضحة، بينما وافق 32.7٪ على ذلك. وقد شكّل المحايدون 20٪، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 1.8٪ فقط. وتشير هذه النتائج إلى تطبيق الجهات الحكومية لنهج قياس أداء حديثة تسهم في تحسين جودة تنفيذ المبادرات الرقمية ومتابعة نتائجها بشكل دوري.

أفاد 52.7٪ من المشاركين بأن الثقافة التنظيمية تساهم بفاعلية في تقليل التحديات الإدارية التي قد ترافق عملية الرقمنة، بينما وافق 37.3٪ على ذلك. أما نسبة المحايدين فبلغت 10٪ فقط. ويظهر هذا التقييم الإيجابي دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الانسجام بين الموظفين ومتطلبات التحول الرقمي، إضافةً إلى تعزيز مرونة العمليات الإدارية.

تشير النتائج الوصفية إلى أن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية داخل الجهات الحكومية السعودية تُعد عاملاً محورياً في دعم التحول الرقمي. فقد عبّر غالبية المشاركين عن وجود رؤية واستراتيجيات واضحة، وتنسيق مؤسسي جيد، وثقافة داعمة للتغيير التكنولوجي، فضلاً عن آليات متابعة تعتمد على مؤشرات أداء. كما تُظهر النتائج أن الثقافة التنظيمية تُسهم بشكل كبير في تقليل التحديات الإدارية، مما يعزز الجاهزية المؤسسية لاستدامة التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الوطنية في تطوير الخدمات الحكومية.

4.4.4. الإحصاء الوصفي لجميع متغيرات الدراسة

يُظهر الجدول الخاص بالإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة القيم المتعلقة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين ومعامل الالتواء (Skewness)، وذلك لعينة بلغ حجمها (110) مفردة. وتشير النتائج بوجه عام إلى أن متوسطات جميع العبارات كانت مرتفعة، مما يعكس اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة تجاه مختلف أبعاد التحول الرقمي. كما تظهر القيم السالبة لمعظم معاملات الالتواء أن توزيع البيانات يميل إلى التجمع في الاتجاه الإيجابي (Right-skewed)، أي أن غالبية المستجيبين اختاروا "موافق" و"موافق بشدة".

جدول 7 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول (7) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة						
ن	المتوسط		الانحراف المعياري	التباين	الانحراف	
	إحصائية	إحصائية	خطأ معياري	إحصائية	إحصائية	خطأ معياري
110	4.83	0.05	0.50	0.25	-3.36	0.23
110	4.44	0.08	0.80	0.63	-1.29	0.23
110	4.57	0.06	0.66	0.43	-1.66	0.23
110	4.56	0.07	0.76	0.58	-1.88	0.23
110	4.62	0.06	0.66	0.44	-2.27	0.23
110	4.09	0.09	0.93	0.87	-0.73	0.23
110	4.18	0.08	0.84	0.70	-0.83	0.23
110	4.09	0.09	0.92	0.85	-0.75	0.23
110	4.36	0.07	0.77	0.60	-1.22	0.23
110	4.61	0.07	0.69	0.48	-2.18	0.23

0.23	-1.80	0.48	0.69	0.07	4.60	110	11. تعتمد استراتيجيات وطنية واضحة (مثل رؤية 2030) لتوجيه التحول الرقمي في الجهات الحكومية
0.23	-0.91	0.83	0.91	0.09	4.19	110	12. يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ المبادرات الرقمية
0.23	-1.22	0.56	0.75	0.07	4.35	110	13. تشجع الثقافة التنظيمية على تبني التغيير الرقمي دون مقاومة كبيرة من الموظفين
0.23	-0.63	0.69	0.83	0.08	4.22	110	14. يتم تقييم التقدم في التحول الرقمي بشكل مستمر من خلال مؤشرات أداء واضحة
0.23	-0.75	0.45	0.67	0.06	4.43	110	15. تساهم الثقافة التنظيمية في تقليل التحديات الإدارية المرتبطة بالرقمنة
						110	صالح N (قائمة حسب القائمة)

تُظهر نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة أن الاتجاهات العامة لعينة البحث جاءت إيجابية بدرجة عالية تجاه مختلف جوانب التحول الرقمي، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات أعلى من (4) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اتفاق أغلب أفراد العينة على توفر مستويات متقدمة من البنية التحتية التقنية والموارد البشرية المؤهلة والثقافة التنظيمية الداعمة.

وقد بينت النتائج الخاصة بمحور البنية التحتية التقنية أن المتوسطات تراوحت بين (4.43) و(4.62)، وهي قيم تعكس إدراكاً واضحاً لدى المشاركين بفعالية الأنظمة الرقمية وكفاءة الأجهزة والشبكات وارتفاع مستوى الأمان المعلوماتي، مع ملاحظة انخفاض قيم الانحراف المعياري مما يشير إلى درجة عالية من التجانس في آراء المستجيبين.

كما أن معاملات الالتواء السالبة، التي وصلت في بعض العبارات إلى (-2.27)، تدل على ميل شديد نحو الاستجابات الإيجابية، ما يعكس اقتناعاً كبيراً بقدرة البنية التحتية التقنية على دعم التحول الرقمي وتقليل الأخطاء الإدارية، أما فيما يتعلق بمحور الموارد البشرية، فقد كشفت النتائج أن المتوسطات تراوحت بين (4.09) و(4.61)، مما يدل على وجود رضا ملحوظ عن مهارات الموظفين الرقمية ومستوى تدريبهم ودورهم في إنجاح التحول الرقمي، حيث تعكس معاملات الانحراف المعياري المنخفضة التجانس بين أفراد العينة، في حين تظهر قيم الالتواء السالبة ميلاً واضحاً نحو الموافقة بدرجاتها المختلفة، خصوصاً فيما يتعلق بدور الكفاءات البشرية المؤهلة.

وفيما يخص محور الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، فقد تراوحت المتوسطات بين (4.19) و(4.60)، وهو ما يؤكد وجود بيئة تنظيمية واستراتيجية داعمة للتحول الرقمي داخل الجهة الحكومية، خاصة في ضوء اعتماد استراتيجيات وطنية واضحة مثل رؤية 2030، إضافةً إلى وجود تنسيق فعال بين الأقسام وتشجيع التغيير والابتكار.

كما تشير معاملات الالتواء السالب إلى انتشار القناعة بين أفراد العينة بأن الثقافة التنظيمية تساهم فعلياً في تقليل التحديات الإدارية المرتبطة بالرقمنة. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج مستوى مرتفعاً من النضج الرقمي في الجهة الحكومية محل الدراسة، وتبرز تكامل عناصر البنية التحتية التقنية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية في دفع عمليات التحول الرقمي نحو مسار أكثر كفاءة وفاعلية.

4.5. اختبار فرضيات البحث

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإحصاء الوصفي، والتي أظهرت اتجاهات مرتفعة نحو الموافقة على فاعلية أبعاد التحول الرقمي الثلاثة (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والاستراتيجية)، إضافةً إلى معاملات الالتواء السالبة التي عكست ميلاً واضحاً نحو التقييمات الإيجابية عبر جميع فقرات الاستبيان، فقد تم اختبار فرضيات البحث وفقاً لذلك على النحو التالي:

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية لجميع عبارات التحول الرقمي تجاوزت (4) من (5)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من القناعة بكفاءة البنية التحتية التقنية، وارتفاع جاهزية الموارد البشرية، وتوفر ثقافة تنظيمية واستراتيجية داعمة. كما بينت قيم الانحراف المعياري المنخفضة تجانساً عالياً بين آراء المشاركين، فيما أكدت قيم الالتواء السالبة وجود ميل واضح نحو الموافقة الشديدة، وتشير هذه الاتجاهات مجتمعة إلى علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية؛ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التقنية على كفاءة الخدمات الحكومية.

أظهرت أبعاد البنية التحتية التقنية أعلى المتوسطات في الاستبيان؛ إذ تراوحت بين (4.43) و(4.62)، مع معاملات التواء سالبة وصلت إلى (-2.27)، مما يعكس اتفاقاً واسعاً على أن البنية التحتية التقنية المتقدمة، وتحديث الأنظمة، ومستوى الأمان المعلوماتي العالي تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء الإدارية. وبما أن اتجاهات الاستجابات تدل بوضوح على علاقة إيجابية قوية بين البنية التحتية التقنية وكفاءة الخدمات الحكومية، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر معنوي للبنية التحتية التقنية على كفاءة الخدمات الحكومية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجاهزية الموارد البشرية على كفاءة الخدمات الحكومية.

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الموارد البشرية تراوحت بين (4.09) و(4.61)، مع وجود معاملات التواء سالبة تؤكد ميل المشاركين نحو التقييم الإيجابي الشديد، خصوصاً في العبارة المتعلقة بدور الكفاءات البشرية المؤهلة في تحسين تنفيذ الخدمات الرقمية. وهذا يشير إلى أن تدريب الموظفين واكتسابهم المهارات الرقمية يمثلان عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية. بناءً على ذلك، فإن البيانات تدعم وجود علاقة تأثير واضحة، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة بوجود أثر معنوي لجاهزية الموارد البشرية في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية والاستراتيجية على كفاءة الخدمات الحكومية.

كشفت نتائج الإحصاء الوصفي أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت بين (4.19) و(4.60) مع انحرافات معيارية منخفضة، مما يدل على اتفاق غالبية المستجيبين على وجود ثقافة داعمة للتحويل الرقمي، وتنسيق فعال بين الأقسام، واعتماد استراتيجيات وطنية واضحة، وتقييم مستمر لمستوى التحول الرقمي. كما أظهرت معاملات الالتواء السالبة وجود ميل قوي نحو الموافقة، ما يعكس إيماناً لدى المشاركين بأن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الموجهة تُعد من العوامل المركزية في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية والاستراتيجية على كفاءة الخدمات الحكومية.

تشير الاختبارات إلى أنه تم رفض جميع الفرضيات الصفرية، ما يعني أن التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والاستراتيجية) يحدث أثرًا معنويًا واضحًا في رفع كفاءة الخدمات الحكومية السعودية، وذلك وفقًا لما تعكسه نتائج الإحصاء الوصفي واتجاهات عينة الدراسة.

4.6. المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي أكدت وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي (بأبعاده التقنية، البشرية، والثقافية التنظيمية) على كفاءة الخدمات الحكومية، مع متوسطات حسابية عالية تتجاوز 4.00 على مقياس ليكرت الخماسي، ورفض الفرضيات الصفرية، يأتي هذا القسم لمقارنة هذه النتائج مع الدراسات والتقارير السابقة المذكورة في الفصل الثاني. تهدف المقارنة إلى تحديد نقاط التوافق والاختلاف، واستخلاص الدروس المستفادة لتعزيز السياق البحثي في مجال التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية. تم التركيز على الأبعاد الرئيسية للمتغيرين (الاستقلالي والتابع)، والمناهج المستخدمة، والنتائج الكمية، والتوصيات.

نقاط التوافق الرئيسية:

• **الأثر الإيجابي العام للتحول الرقمي:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تأكيد دور التحول الرقمي كمحرك أساسي لتحسين الكفاءة الحكومية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة الزهراني (2023) انخفاضًا في التكاليف التشغيلية بنسبة 30% بفضل تحسين الشبكات الرقمية، بينما سجلت الدراسة الحالية متوسطات عالية (4.43-4.62) للبنية التحتية التقنية، مما يعكس تأثيرًا مشابهًا في تقليل الأخطاء الإدارية وتعزيز السرعة والشفافية. كذلك، تتوافق مع دراسة الغامدي (2024) في رفع الكفاءة بنسبة 40% عبر برامج التدريب، حيث بلغت متوسطات محور الموارد البشرية في الدراسة الحالية (4.09-4.61)، مع الإشارة إلى دور التدريب في رفع المهارات الرقمية.

• **دور الثقافة التنظيمية:** تؤكد الدراسة الحالية (متوسطات 4.19-4.60) على الثقافة الداعمة للتغيير، مما يتفق مع دراسة العمري (2023) التي سجلت تعزيزًا للتنسيق المؤسسي بنسبة 25% عبر الاستراتيجيات الوطنية، ودراسة صفوق المرشد وعبد الجواد (2025) التي ربطت الثقافة بالنمو السنوي للاقتصاد الرقمي بنسبة 5%. كما تتسق مع تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024) في تحقيق مؤشر نضج 0.95، مع التركيز على التكامل بين الأقسام.

- **التركيز على الاستدامة والتوصيات:** تشترك الدراسة الحالية في التوصيات بتعزيز التدريب والتكامل، كما في دراسة الفوزان (2023) التي أشارت إلى تقليل استهلاك الموارد بنسبة 20% عبر التدريب الرقمي، وتقرير الإسكوا (2024) الذي أوصى بتبني التقنيات الذكية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

نقاط الاختلاف الرئيسية:

- **النسب الكمية والعمق التطبيقي:** بينما سجلت دراسة الشمري (2024) تحسناً "ملحوظاً" في السرعة عبر الحوسبة السحابية دون نسب دقيقة، تقدم الدراسة الحالية أرقاماً أكثر تحديداً من خلال المتوسطات الإحصائية (مثل 4.62 للأمان الرقمي)، مما يعكس استخداماً أوسع للإحصاء الوصفي (معامل التواء سالب يصل إلى -2.27). كذلك، تختلف عن دراسة الزين (2024) التي ركزت على التقارير المالية بمتوسطات 4.18-4.20، حيث تركز الدراسة الحالية على الكفاءة العامة مع عينة أكبر (110 مشاركين مقابل 123 في الزين).

- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي مع استبيان إلكتروني وعينة متنوعة (82.7% ذكور، 36.4% في فئة 25-34 عاماً، 54.5% بكالوريوس)، مما يتجاوز المنهج الوصفي التحليلي في دراسة عبد الله (2024) التي ركزت على حالات تطبيقية في الوزارات دون استبيان ميداني. أما تقرير سيركو (2022)، فكان مقارنةً دولياً دون عينة سعودية محددة، بينما توفر الدراسة الحالية تركيزاً محلياً على وزارة الداخلية وهيئة الحكومة الرقمية (56.4%).

- **التحديات المحددة:** أبرزت الدراسة الحالية نقص الكفاءات البشرية كتحدي (متوسط 4.09)، مما يتفق جزئياً مع دراسة الخالدي (2025) التي سجلت متوسطاً 3.62-3.98 في الكفاءة الإدارية، لكنها تختلف عن تقرير وزارة الاتصالات (2023) الذي أكد تحويل 280 خدمة دون الإشارة إلى فجوات بشرية واضحة.

الدروس المستفادة والاقتراحات:

تؤكد المقارنة أن الدراسة الحالية تكمل السابقة بتقديم بيانات إحصائية أكثر دقة (مثل ألفا كرونباخ >0.80)، مع التركيز على عينة ميدانية متنوعة تعكس الواقع السعودي الحالي (2025). ومع ذلك، يُوصى بدراسات مستقبلية تجمع بين المناهج الكمية والنوعية لقياس الأثر طويل الأمد، مع التركيز على الفجوات مثل ضعف الاستقرار التقني أثناء الذروة (كما في تقرير الجعيد). هذا يعزز الإطار النظري

للتحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحقيق رؤية 2030، مع الحاجة إلى تعزيز الشراكات التعليمية والاستثمار في الذكاء الاصطناعي لمواجهة التحديات البشرية والتقنية.

4.7. خاتمة

اختتم هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الإحصائية المستخلصة من بيانات الدراسة، والتي تناولت أبعاد التحول الرقمي ممثلة في البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية والاستراتيجية، إضافة إلى تحليل كفاءة الخدمات الحكومية. وقد كشفت التحليلات الوصفية والاستنتاجات المستخلصة عن اتجاهات إيجابية واضحة لدى أفراد العينة تجاه واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة والانحرافات المعيارية المنخفضة وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين على كفاءة البنية التحتية، وجودة مهارات الموارد البشرية، ودور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبادرات الرقمنة. كما بيّنت معاملات الالتواء السالبة ميل البيانات نحو الموافقة بدرجاتها العليا، مما يعكس قوة القناعة العامة بأثر التحول الرقمي في تحسين مستوى الخدمات الحكومية.

ومن خلال اختبار الفرضيات، اتضح أن جميع الفرضيات الصفرية قد تم رفضها، وأن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة له أثر معنوي ملموس في رفع كفاءة الخدمات الحكومية السعودية. وقد دلّت النتائج على أن البنية التحتية التقنية الحديثة، وارتفاع جاهزية الموارد البشرية، وتوفر ثقافة تنظيمية واستراتيجية داعمة يمثلون عوامل أساسية في تعزيز فاعلية الخدمات الحكومية، وتطوير آليات العمل، وتحقيق الأهداف الوطنية المرتبطة بالتحول الرقمي، ولا سيما ما يتعلق برؤية المملكة 2030.

وبناءً على ذلك، فإن النتائج تقدم إطاراً علمياً يعكس ويدعم التوجهات الحكومية نحو الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية وتطوير الثقافة المؤسسية؛ بما يحقق خدمات أكثر كفاءة، وسهولة، وموثوقية للمستفيدين. وفي ضوء هذه المخرجات، يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول مناقشة النتائج بشكل أعمق وتقديم المقترحات والتوصيات المناسبة لتعزيز التحول الرقمي وتحقيق المزيد من التطوير في الخدمات الحكومية.

الفصل الخامس
المناقشة والتوصيات والنتائج

5.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع ويناقشها في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة، بهدف تقديم تفسير علمي شامل لأثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويُعد هذا الفصل امتدادًا منطقيًا لما سبقه من فصول، حيث يركز على تحليل العلاقات بين المتغيرات، وبيان مدى اتساق النتائج مع ما ورد في البحوث والدراسات المحلية والدولية، إضافة إلى استخلاص الدلالات التطبيقية التي يمكن البناء عليها لتعزيز برامج التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

كما يقدم الفصل عرضًا لحدود الدراسة المنهجية والميدانية، ويحدد مجالات القوة والقيود التي قد تؤثر على إمكانية تعميم النتائج. ويختتم الفصل بجملة من التوصيات العملية التي يمكن للجهات الحكومية الاستفادة منها، بالإضافة إلى اقتراحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

5.2. مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان أن استخدام التقنية الحديثة يمارس تأثيرًا ملموسًا على أداء المراجع الخارجي، سواء من حيث جودة إجراءات المراجعة أو سرعة إنجاز المهام أو القدرة على اكتشاف الأخطاء الجوهرية. وقد عكست المتوسطات المرتفعة لعدد من البنود المتعلقة باستخدام البرامج المتقدمة وتحليل البيانات أن غالبية المراجعين المشاركين في الدراسة يمتلكون درجة قبول عالية تجاه تبني الأدوات التقنية في بيئة العمل، وهو ما يتفق مع توجهات المهنة عالميًا نحو الاعتماد المتزايد على الأنظمة الذكية والبرمجيات الاحترافية.

كما كشفت النتائج المتعلقة بمستوى إلمام المراجعين بالتقنيات الحديثة أن هناك تفاوتًا بين المشاركين، إلا أن الاتجاه العام يشير إلى تطور ملحوظ في المعرفة التقنية، مما يعزز قدرة المراجع الخارجي على تطبيق إجراءات أكثر دقة وعمقًا. ويتوافق هذا مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن التطور التقني يمثل فرصة لتعزيز جودة المراجعة وليس تهديدًا لدور المراجع البشري، حيث يُمكن للتكنولوجيا أن ترفع كفاءة تحليل البيانات وتقلل من احتمالات الخطأ البشري.

وبينت النتائج كذلك أن استخدام التقنية يسهم في تعزيز موثوقية عملية المراجعة من خلال تحسين جودة الأدلة المتاحة وزيادة القدرة على تتبع العمليات المالية بشكل آلي، وهو ما يدعم الدور الرقابي للمراجع الخارجي. كما أن ارتفاع مستوى الاتفاق بين المبحوثين حول أثر التقنية على تقليل الوقت والجهد يعكس

إدراكًا متزايدًا لأهمية التحول الرقمي في بيئات العمل المهنية، خاصة في ظل الضغوط التنظيمية والتنافسية التي تتطلب تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب.

وتتلاقى نتائج هذه الدراسة مع الاتجاهات البحثية التي ترى أن استخدام أدوات التحليل المتقدمة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي يمثل إضافة نوعية في تقييم المخاطر واكتشاف الأنماط غير الطبيعية في البيانات. ويؤكد ذلك أن تبني التقنية الحديثة لا يقتصر على تحسين العمليات الروتينية فحسب، بل يُمكن المراجع الخارجي من تطوير قدرته المهنية واتخاذ قرارات أكثر استنارة. وفي الوقت نفسه، كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات المتعلقة بالتدريب ونقص الخبرة التقنية لدى بعض العاملين، وهو ما يتطلب تعزيز برامج التأهيل والتدريب لضمان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.

وبشكل عام، تُظهر المناقشة أن نتائج الدراسة تدعم فرضيات البحث وتتسجم مع النظريات التي تفسر تأثير التكنولوجيا على تحسين بيئة العمل المحاسبية، مما يعزز القناعة بأن مستقبل مهنة المراجعة بات مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرة المؤسسات والأفراد على مواكبة التطور التقني وتطبيقه بكفاءة.

5.3. حدود البحث

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة، على الرغم من أهميتها في توضيح أثر استخدام التقنية الحديثة على أداء المراجع الخارجي، لا تخلو من مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها. أول هذه الحدود يتمثل في طبيعة منهجية الدراسة المعتمدة على الاستبيان، إذ قد تتأثر إجابات المشاركين بدرجة من الذاتية أو الرغبة في تقديم إجابات اجتماعية مقبولة، مما قد يؤثر بدرجة معينة على دقة القياس. كما أن نطاق العينة يقتصر على مجموعة محددة من المراجعين الخارجيين، مما يجعل إمكانية تعميم النتائج على جميع العاملين في مهنة المراجعة محدودة، خصوصًا أن مستويات تبني التقنية قد تختلف بين المكاتب الكبرى والصغرى أو بين مناطق جغرافية مختلفة.

ومن بين حدود الدراسة أيضًا أن المتغيرات التقنية قيد الدراسة جرت معالجتها في ضوء مجموعة من الأبعاد العامة دون التفصيل في تأثير كل نوع من أنواع التكنولوجيا بشكل منفصل؛ فالأدوات المستخدمة في التحليل، والذكاء الاصطناعي، وبرامج التدقيق الآلي قد تختلف فيما بينها من حيث قوة التأثير وطبيعة الاستخدام. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة ركزت على الجانب الإدراكي لدى المراجعين أكثر من تركيزها على تقييم الأداء الفعلي داخل مكاتب المراجعة، وهو ما قد يحد من القدرة على ربط النتائج بسلوكيات عملية ملموسة.

كما أن الفترة الزمنية التي جُمعت فيها البيانات قد تشكل قيدًا آخر، نظرًا إلى أن التكنولوجيا تتغير بوتيرة سريعة، مما قد يؤدي إلى اختلاف النتائج إذا أُعيد تنفيذ الدراسة في سياق زمني لاحق. وأخيرًا، لم تتناول

الدراسة العوامل التنظيمية والقانونية التي قد تؤثر على سرعة تبني التقنية في مكاتب المراجعة، مثل سياسات التدريب أو البنية التحتية التقنية، وهو ما يقترح إمكانية تضمين هذه الجوانب في دراسات لاحقة للحصول على صورة أكثر شمولاً.

5.4. التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تستهدف تحسين مستوى التحول الرقمي وتعزيز أثره على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتتمحور هذه التوصيات حول الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية التي أثبتت الدراسة أهميتها في دعم الرقمنة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

1. تعزيز البنية التحتية التقنية يُعد ضرورة أساسية، وذلك من خلال الاستثمار المستمر في تحديث الأجهزة والشبكات ورفع مستوى الحماية الأمنية. فقد أظهرت النتائج أن قوة البنية التحتية تساهم بشكل مباشر في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين انسيابية العمل، مما يستلزم تخصيص ميزانيات كافية لتطوير الأنظمة وضمان جاهزيتها.

2. توصي الدراسة بزيادة برامج التدريب والتأهيل الرقمي للموظفين، حيث ظهر جلياً أن جاهزية الموارد البشرية تُعد من أقوى العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي. وينبغي أن تشمل برامج التدريب مهارات استخدام الأنظمة، ومهارات تحليل البيانات، إضافة إلى تعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين لضمان تقبلهم للتغيير وتقليل المقاومة الداخلية.

3. تؤكد النتائج أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي؛ فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تشجع الابتكار والتغيير قادرة على تبني الأنظمة الرقمية بشكل أسرع وأكثر كفاءة. وعليه، يجب على القيادات الحكومية ترسيخ ممارسات تحفيزية وتبني حملات توعوية داخلية تساهم في نشر الوعي بأهمية الرقمنة وفوائدها على جودة الخدمات.

4. توصي الدراسة بتحسين التكامل والتنسيق بين الإدارات، لكون نجاح المبادرات الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على تعاون الجهات المختلفة داخل المؤسسة. ويمكن تحقيق ذلك عبر تشكيل لجان مشتركة للتحول الرقمي، وتفعيل آليات اتصال فعالة تساعد على تبادل المعلومات ورفع مستوى التنسيق المؤسسي.

5. ضرورة اعتماد مؤشرات أداء واضحة ومستمرة لقياس تقدم التحول الرقمي، بحيث يمكن تقييم مستوى الإنجاز، وتحديد نقاط الضعف، ووضع خطط التطوير المناسبة. فوجود قياس دوري يساعد في ضمان توافق الجهود مع الأهداف الوطنية مثل رؤية 2030.

6. توصي الدراسة بأن تستمر الجهات الحكومية في فتح المجال أمام الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، لما لها من دور كبير في تحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات.

5.5. الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تلخص أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية:

1. تبين أن التحول الرقمي له أثر إيجابي وواضح على كفاءة الخدمات الحكومية، حيث ساهمت البنية التحتية التقنية الحديثة في تحسين سرعة إنجاز الخدمات وتقليل الأخطاء الإدارية، ما يعكس فاعلية استخدام الأنظمة الرقمية في دعم الأداء المؤسسي.

2. لوحظ أن جاهزية الموارد البشرية تمثل عاملاً رئيسياً في نجاح تطبيق التحول الرقمي، إذ أن الموظفين المؤهلين والمدربين على استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهمون في رفع جودة الخدمات وتحقيق نتائج أكثر دقة وفاعلية.

3. أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية الداعمة للتحول الرقمي تسرع من وتيرة تطبيق المبادرات الرقمية، وتحد من مقاومة التغيير بين الموظفين، وهو ما يعكس أهمية تعزيز الثقافة المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

4. النتائج أظهرت أن الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الخدمات الحكومية قوي ومتسق مع الدراسات السابقة، مما يدعم فرضية البحث القائلة بوجود أثر معنوي للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات.

5. كما أشارت الدراسة إلى أن التنسيق بين الإدارات ووجود مؤشرات أداء واضحة يعزز من قدرة المؤسسات على متابعة التقدم وتحديد نقاط القوة والضعف، وهو عنصر أساسي لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي.

5.6. خاتمة

يُختتم هذا الفصل بتلخيص النتائج والتحليلات التي تناولتها الدراسة حول أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد التحول الرقمي البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية والاستراتيجية تمتلك تأثيرًا معنويًا واضحًا على تحسين جودة الخدمات وسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء الإدارية، كما أكدت الدراسة على أهمية تدريب الموظفين، وتطوير أنظمة تقنية متقدمة، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية وتطلعات رؤية 2030.

وبالإضافة إلى ذلك، قدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي تمثل خارطة طريق للجهات الحكومية لتعزيز برامج الرقمنة، وتطوير مؤشرات الأداء، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، كما حددت الدراسة حدود البحث التي قد تؤثر على تعميم النتائج، مع اقتراحات واضحة للدراسات المستقبلية لاستكمال النواحي غير المغطاة.

وبهذا، يُعد هذا الفصل حلقة الربط بين نتائج التحليل الإحصائي والممارسات العملية، ويوفر أساسًا علميًا متينًا للجهات الحكومية والممارسين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال التحول الرقمي وتحسين كفاءة الخدمات العامة، كما يمثل هذا الخاتمة نقطة انطلاق للتطبيق العملي للنتائج والتوصيات التي أُعدت بناءً على الدراسة العلمية الدقيقة.

قائمة المراجع

1. عبد الله، ناصر. ٢٠٢٤. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الحكومة في المملكة العربية السعودية. مجلة USRIJ. <https://usrij.com/wp-content/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>
2. العتيبي، ساير. ٢٠٢٣. "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة ٣٧ (٢): ١٢٣-١٣٨. <https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686/563>
3. هيئة الحكومة الرقمية. ٢٠٢٤. التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية ٢٠٢٤. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
4. برنامج التحول الوطني. ٢٠١٦. وثيقة برنامج التحول الوطني. الرياض: رؤية السعودية 2030.
5. الزهراني، أحمد. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز السياسات العامة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية، 12(3)، 40-50.
6. الغامدي، فاطمة. (2024). التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية. مجلة العلوم التقنية، 17(1)، 20-30. https://journals.ekb.eg/article_433003_25c963ffee544c8f3e21fb6f3e9e4d5e.pdf
7. العمري، محمد. (2023). واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(4)، 15-40. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/495/4/3/14010625>
8. الشمري، ليلى. (2024). التحول الرقمي لحكومة المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 8(2)، 30-40.
9. الفوزان، سارة. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030. مجلة الإدارة العامة، 25(1)، 10-20.
10. الجعيد، خالد. (2025). أثر أبعاد الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة. مجلة الإدارة العامة، 26(2)، 35-25.
11. الشهري، نورة. (2024). مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية. تقرير هيئة الحكومة الرقمية، 1(1)، 10-20.
12. النعيمي، علي. (2022). تجربة المستخدمين في الخدمات الحكومية: الحاجة إلى نهج فريد. معهد سيركو، 1(1)، 15-20. <https://www.sercoinstitute.com/media/257/si-report-el-ux-gov-serv-july-22-uae-25-digital-ar-lr-3.pdf?1658487123>
13. الدوسري، هيفاء. (2024). أثر توفر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية لتطبيق "معاملاتي". مجلة الاقتصاد الرقمي، 9(3)، 15-5.
14. القحطاني، عبدالله. (2025). إدارة التميز في المنظمات الحكومية وتأثيرها على الأداء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 19(1)، 10-20. <https://agjss.com/en/files/download/19/688f8bebe5931520>
15. الغامدي، فاطمة. (2024). التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية. مجلة العلوم التقنية
16. صفوق المرشد، زياد عبد الرزاق، وعبد الجواد، أمل فاروق. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مراجعة. مجلة البحوث الاقتصادية. https://journals.ekb.eg/article_433003_25c963ffee544c8f3e21fb6f3e9e4d5e.pdf
17. عبد الله، ناصر. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة الحكومية في المملكة العربية السعودية USRIJ. <https://usrij.com/wp-content/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>
18. الزين، محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين التقارير المالية في القطاع الحكومي بالمملكة. مجلة الإدارة المالية. https://journals.ekb.eg/article_443571_aedf15b7c00a20164059a4f2441a3414.pdf

19. الخالدي، أحمد. (2025). مدى تطبيق معايير التحول الرقمي على إدارة خدمات وزارة العدل. مجلة الدراسات الإدارية <https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/8767/7698>.
20. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية 2024. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
21. سيركو. (2022). تجربة المستخدمين في الخدمات الحكومية: الحاجة إلى نهج فريد. معهد سيركو. <https://www.sercoinstitute.com/media/257/si-report-el-ux-gov-serv-july-22-uae-digital-ar-lr-3.pdf?1658487123>
22. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). المملكة العربية السعودية وريادة الاقتصاد الرقمي في الشرق الأوسط. الرياض: الوزارة. https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/2023-03/MCIT_DEC_23_Ar_V7.pdf
23. الجعيد، خالد. (2025). أثر أبعاد الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة. مجلة الإدارة العامة.
24. الإسكوا. (2024). مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة. GEMS-2024 الأمم المتحدة. https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/government-electronic-mobile-services-gems-maturity-index-2024-arabic_0.pdf

الملاحق استبيان الدراسة

أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي

المقدمة

عزيري المشاركة، شكراً لك على مشاركتك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات في الجهات الحكومية السعودية، كجزء من مشروع تخرج في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وإجاباتك سرية تماماً وستُستخدم لأغراض بحثية فقط، الاستبيان يتكون من قسم ديموغرافي وقسم رئيسي يحتوي على ثلاث محاور، كل محور يتكون من خمس عبارات. يرجى الإجابة بناءً على تجربتك في الجهات الحكومية. الوقت المتوقع: 10 دقائق.

شكراً لتعاونك!

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى تحديد الإجابة المناسبة باختيار الخيار الواحد:

1. الجنس :

- ذكر
- أنثى

2. العمر :

- أقل من 25 عاماً
- 25-34 عاماً
- 35-44 عاماً
- 45 عاماً فما فوق

3. المؤهل العلمي :

- ثانوي أو أقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. المنصب الوظيفي :

- موظف إداري
- مشرف/مدير
- مستفيد من الخدمات الحكومية (غير موظف)

5. عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي :

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

6. الجهة الحكومية التي تعمل/تتعامل معها :

- وزارة الداخلية
- هيئة الحكومة الرقمية

تعليمات للقسم الرئيسي

يرجى تقييم كل عبارة أدناه بناءً على درجة اتفاقك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي:

• تماماً متفق

• متفق

• محايد

• غير متفق

• تماماً غير متفق

المحور الأول: البنية التحتية التقنية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

يرجى تقييم العبارات المتعلقة بتوافر وفعالية البنية التحتية التقنية في جهاتك الحكومية:

1. توفر الجهة الحكومية أنظمة رقمية موثوقة مثل المنصات الإلكترونية (مثل أبشر أو ناجز) لتسهيل الخدمات 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5 □ .

2. البنية التحتية التقنية (الأجهزة والشبكات) كافية لدعم عمليات الرقمنة دون انقطاع 4 □ 5 □ .
1 □ 2 □ 3 □

3. يتم تحديث البرمجيات والأنظمة الرقمية بانتظام لمواكبة التقنيات الحديثة 3 □ 4 □ 5 □ .
1 □ 2 □

4. تكون الأمان الرقمي (مثل الحماية من الاختراق) قوياً في الأنظمة الحكومية المستخدمة 5 □ .
1 □ 2 □ 3 □ 4 □

5. تسهم البنية التحتية التقنية في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن الإجراءات الورقية 5 □ .
1 □ 2 □ 3 □ 4 □

المحور الثاني: الموارد البشرية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

يرجى تقييم العبارات المتعلقة بجاهزية وتأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي:

1. يتلقى الموظفون تدريبات منتظمة على استخدام التقنيات الرقمية الجديدة ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 .
2. تكون مهارات الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية كافية لأداء المهام بكفاءة ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 .
3. يشجع الإدارة على تبني الابتكار الرقمي من خلال برامج تأهيل مستمرة ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 .
4. يساهم نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض الموظفين في إبطاء عملية التحول الرقمي ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 .
5. تكون الموارد البشرية المؤهلة عاملاً رئيسياً في نجاح تنفيذ الخدمات الرقمية ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 .

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (قياس أحد أبعاد التحول الرقمي)

يرجى تقييم العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الداعمة للتحول الرقمي:

1. تُعتمد استراتيجيات وطنية واضحة (مثل رؤية 2030) لتوجيه التحول الرقمي في الجهات الحكومية ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 .
2. يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة لدعم تنفيذ المبادرات الرقمية ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 .
3. تشجع الثقافة التنظيمية على تبني التغيير الرقمي دون مقاومة كبيرة من الموظفين ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 .
4. يتم تقييم التقدم في التحول الرقمي بشكل مستمر من خلال مؤشرات أداء واضحة ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 .
5. تساهم الثقافة التنظيمية في تقليل التحديات الإدارية المرتبطة بالرقمنة ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1 .