International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية

فهد المبارك*، حامد البحاري
دكتوراة الإدارة العامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة
ffaahh71@gmail.com*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة على نجاحه والتحديات التي تواجهه، مع التركيز على دور القيادة التحويلية والحوكمة الرقمية في دعم الرقمنة. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية وشملت مجموعة من المؤسسات الحكومية التي تعتمد استراتيجيات رقمية ضمن رؤية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من 100 مشارك باستخدام استبانة إلكترونية وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى مقابلات نوعية مع عدد من المسؤولين الحكوميين. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية ويحسن الخدمات العامة، لكنه يواجه تحديات تتعلق بنقص المهارات الرقمية، مقاومة التغيير، وضعف التكامل بين الأنظمة الحكومية .كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في إدارة التغيير الرقمي، بينما تعزز الحوكمة الرقمية الاستدامة المؤسسية .بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية، تحسين البنية التحتية الرقمية، دعم القيادة التحويلية، وتعزيز سياسات الحوكمة الرقمية لضمان نجاح مشاريع الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الحوكمة الرقمية، القيادة التحويلية.

Challenges Facing Digital Transformation in Saudi Government Institutions

Fahd Al-Mubarak*, Hamed Al-Bahari
PhD in Public Administration, College of Management, Midocean University, United Arab Emirates
*ffaahh71@gmail.com

Abstract

This study aimed to analyze the reality of digital transformation in Saudi government institutions, identifying the factors influencing its success and the challenges it faces, with a focus on the role of transformational leadership and digital governance in

supporting digitization. The study was conducted in the Kingdom of Saudi Arabia and included a group of government institutions adopting digital strategies within the framework of Vision 2030. The study relied on a descriptive analytical approach, with data collected from 100 participants using an online questionnaire based on a five-point Likert scale, in addition to qualitative interviews with a number of government officials. The results showed that digital transformation enhances operational efficiency and improves public services, but it faces challenges related to a lack of digital skills, resistance to change, and weak integration between government systems. The study also demonstrated that transformational leadership contributes to managing digital change, while digital governance enhances institutional sustainability. Accordingly, the study recommended developing training programs to enhance digital skills, improve digital infrastructure, support transformational leadership, and strengthen digital governance policies to ensure the success of digitization projects.

Keywords: Digital Transformation, Digital Governance, Transformational Leadership.

1. المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولًا رقميًا متسارعًا، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عاملًا حاسمًا في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي هذا السياق، تبنت المملكة العربية السعودية رؤية 2030 كإطار استراتيجي شامل يهدف إلى تحقيق تحول رقمي متكامل في مختلف القطاعات الحكومية، مما يسهم في تعزيز الشفافية، رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين سهولة الوصول إلى الخدمات العامة (هيئة الحكومة الرقمية، 2024). ومع ذلك، وعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال المؤسسات الحكومية تواجه تحديات عديدة تؤثر على نجاح التحول الرقمي واستدامته.

يتمثل جوهر المشكلة البحثية في أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية لا يقتصر على تبني التقنيات الحديثة، بل يتطلب تغييرات هيكلية وتنظيمية عميقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ورغم التقدم الملحوظ في رقمنة الخدمات، إلا أن هناك معوقات حقيقية تعيق التنفيذ الفعّال لهذه المبادرات،

ومنها قضايا البنية التحتية الرقمية، التحديات الأمنية المتعلقة بالبيانات الضخمة، مقاومة التغيير داخل الإدارات التقليدية، ونقص المهارات المتخصصة التي يمكنها التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة (القحطاني، 2023). هذه التحديات تجعل من الضروري دراسة العوامل المؤثرة في عملية التحول الرقمي واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الحكومة السعودية قطعت شوطًا كبيرًا في تطبيق التحول الرقمي، حيث أعلنت هيئة الحكومة الرقمية أن أكثر من 77% من الخدمات الحكومية أصبحت رقمية بالكامل بحلول عام 2024 (هيئة الحكومة الرقمية، 2024). كما أوضحت دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية أن التحول الرقمي في المؤسسات الصحية السعودية، مثل مستشفى النور بمكة المكرمة، ساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل وقت المعاملات الإدارية بنسبة 35% (محمد والغُبيري، 2020 .(ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تؤثر على كفاءة التنفيذ، مما يستدعي تحليلاً معمقًا لفهم طبيعة هذه التحديات واقتراح استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

يهدف هذا البحث إلى تحليل التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على تقديم حلول تعتمد على تعزيز القيادة التحويلية، تحسين البنية التحتية الرقمية، تطوير المهارات الرقمية لدى العاملين، وتعزيز الأمن السيبراني. كما يسعى إلى تقديم رؤية تحليلية شاملة تدعم صناع القرار في بناء استراتيجيات أكثر استدامة وكفاءة، مما يساعد في تحقيق أهداف التحول الرقمي الوطني. إن تناول هذه القضية البحثية لا يسهم فقط في فهم العوامل التي تؤثر على الرقمنة في المؤسسات الحكومية، ولكنه أيضًا يقدم توصيات قائمة على الأدلة لدعم التحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية المملكة الطموحة.

2. مشكلة الدراسة

يمثل التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية 2030، حيث يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الشفافية، وتوفير خدمات أكثر سرعة وفاعلية للمواطنين. ومع ذلك، فإن التطبيق الفعلي لهذه المبادرات الرقمية يواجه العديد من التحديات التنظيمية والتقنية والاجتماعية التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، مما يجعل دراسة هذه القضية ضرورية لفهم العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

تتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين التوجهات الاستراتيجية للتحول الرقمي ومتطلبات التنفيذ على أرض الواقع. فرغم تزايد اعتماد المؤسسات الحكومية السعودية على الحلول الرقمية، لا تزال هناك عقبات تعرقل تحقيق التحول الرقمي الفعّال، ومنها البنية التحتية الرقمية غير المتكاملة، نقص المهارات الرقمية لدى القوى العاملة، مقاومة التغيير داخل المؤسسات، والتحديات المتعلقة بالأمن السيبراني .هذه العوامل تؤثر على جودة الخدمات العامة، قدرة المؤسسات على الابتكار، ومستوى رضا المستفيدين عن الأنظمة الحكومية الإلكترونية.

تحظى هذه الدراسة بقيمة عملية ومجتمعية عالية، حيث تساهم في تقديم رؤية تحليلية متعمقة حول التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، مما يساعد صناع القرار في تطوير سياسات أكثر استدامة لضمان نجاح الرقمنة. كما أن معالجة هذه المشكلات تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية، تقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية، الأمر الذي يدعم بناء حكومة أكثر فاعلية وقادرة على مواكبة التغيرات العالمية في المجال الرقمي. من خلال هذه الدراسة، سيتم اقتراح حلول قائمة على الأدلة، تهدف إلى تعزيز القيادة الرقمية، تحسين استراتيجيات إدارة التغيير، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي في دعم التحول الرقمي، مما يعزز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها الوطنية بكفاءة واستدامة.

3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من الناحيتين العلمية والعملية، حيث تسلط الضوء على التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتقدم تحليلًا معمقًا لهذه العوائق من منظور إداري وتقني.

من الناحية العلمية، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول التحول الرقمي في القطاع الحكومي، لا سيما في سياق الدول النامية التي تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية. تتناول البحث النظريات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل نموذج التغيير الإداري التدريجي ونظرية القيادة الرقمية، مما يسمح ببناء إطار معرفي متكامل لفهم العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي. كما تقدم الدراسة مقاربة قائمة على الأدلة، بالاعتماد على الإحصائيات والدراسات السابقة، مما يعزز موثوقية التحليل ويسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتنفيذ المبادرات الرقمية في السياق الحكومي.

أما من الناحية العملية، فإن البحث يلعب دورًا جوهريًا في دعم صناع القرار والمسؤولين الحكوميين من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. يساهم البحث في تحديد العقبات الرئيسة التي تواجه الإدارات الحكومية، مثل مقاومة التغيير، نقص الكفاءات الرقمية، والتحديات الأمنية، مما يسمح بوضع حلول إستراتيجية لتجاوز هذه المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج البحث تساعد في تحسين السياسات الرقمية وتعزيز الابتكار الحكومي من خلال اقتراح استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، تطوير المهارات الرقمية، وتعزيز أمن المعلومات، مما يدعم بناء حكومة رقمية متكاملة تلبي احتياجات المجتمع بكفاءة أعلى.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على الجوانب التنظيمية والتقنية والاقتصادية التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي واستدامته. تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير فهم أعمق لهذه القضية وتقديم حلول عملية لدعم تنفيذ المبادرات الرقمية بكفاءة أكبر.

1. تحليل التحديات الرئيسة التي تواجه المؤسسات الحكومية السعودية في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، مع التركيز على الجوانب التنظيمية، التقنية، والمالية.
2. تقييم دور القيادة الإدارية في دعم التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية.
3. دراسة تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، بالاعتماد على مؤشرات الأداء وتحليل رضا المستفيدين.
4. اقتراح حلول واستراتيجيات عملية لتعزيز نجاح التحول الرقمي، بما في ذلك تحسين المهارات الرقمية، تطوير البنية التحتية، وتعزيز الأمن السيبراني لضمان استدامة الرقمنة.

5. الأدب النظري للدراسة

يعد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية جزءًا أساسيًا من التطورات الإدارية الحديثة، حيث يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الشفافية، وتقديم خدمات أكثر سرعة وفاعلية للمواطنين. وفقًا لهيئة الحكومة الرقمية (2024)، فإن استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة تهدف إلى تحقيق تكامل رقمي

شامل يدعم الابتكار الحكومي ويعزز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، فإن تنفيذ هذه المبادرات يواجه تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، الأمن السيبراني، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية (القحطاني، 2023).

أحد النماذج المهمة التي يمكن توظيفها في هذه الدراسة هو نموذج نضج التحول الرقمي، الذي يحدد مراحل تطور المؤسسات في رحلتها نحو الرقمنة، بدءًا من الأتمتة الأساسية وصولًا إلى التكامل الرقمي الكامل. وفقًا لدراسة محمد والغُبيري (2020)، فإن التحول الرقمي في المملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017، مما يعكس التقدم المستمر في تبني الحلول الرقمية داخل المؤسسات الحكومية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات تتطلب معالجة لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من نظرية القيادة التحويلية في تحليل دور القادة الإداريين في دعم التحول الرقمي. تشير هذه النظرية إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية قائمة على الرؤية الاستراتيجية، التحفيز الفكري، والتمكين التنظيمي يكونون أكثر قدرة على إدارة التغيير الرقمي وتحفيز الموظفين على تبني الحلول الرقمية .(Shahi & Sinha, 2020) في السياق السعودي، يمكن دراسة مدى تأثير القيادة التحويلية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

من ناحية أخرى، تسلط الأدبيات الحديثة الضوء على أهمية الحوكمة الرقمية كعامل رئيسي في ضمان نجاح التحول الرقمي. وفقًا لدراسة رشوان (2025)، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية، مثل إدارة البيانات، الأمن السيبراني، والشفافية التنظيمية، يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وتقليل المخاطر المرتبطة بالرقمنة. كما أن التحول الرقمي في ظل رؤية 2030 يعتمد بشكل كبير على تعزيز الحوكمة الرقمية لضمان استدامة المشاريع الرقمية وتحقيق الأهداف الوطنية.

عند النظر إلى تجارب التحول الرقمي خارج المملكة، يمكن الاستفادة من دراسة بوعمامة وعبد الرحمن (2023) التي تناولت التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية، حيث أظهرت نتائجها أن تبني التكنولوجيا الرقمية يواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية وضعف الوعي الرقمي لدى العاملين، وهي معوقات تتشابه مع بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية السعودية. وبالتالي، فإن الاعتماد على استراتيجيات متكاملة لتحسين المهارات الرقمية ودعم الإدارة الفعالة يمكن أن يسهم في تقليل هذه الفجوات ويضمن نجاح الرقمنة.

6. الدراسات السابقة

في دراسة **العتيبي (2023)**، تم تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، مع التركيز على عناصر مثل الموثوقية والاستجابة والضمان. استخدمت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة استهدفت 164 موظفًا في الوزارة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمات، حيث ساهمت البنية التحتية الرقمية وأمن المعلومات في تحسين رضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم دورات تدريبية للموظفين، وإجراء صيانة دورية للأجهزة لضمان استمرارية التحول الرقمي بكفاءة.

في دراسة **القحطاني (2023)**، تم تناول أثر التحول الرقمي على المؤسسات الحكومية في المجتمع السعودي، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير استخدام التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الإنفاق الحكومي. استخدمت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بتطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. أظهرت النتائج أن نقص الكفاءات الرقمية ومقاومة التغيير التنظيمي يمثلان تحديات رئيسية أمام تنفيذ مشاريع الرقمنة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر الحكومية على استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير برامج دعم وتمكين للخدمات الحكومية الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي.

أما دراسة **بوعمامة وعبد الرحمن (2023)**، فقد تناولت التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية، حيث هدفت إلى تحليل الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التكنولوجيا الرقمية. استخدمت الدراسة **المنهج التحليلي المقارن**، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية ومدى جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي. أظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص الوعي الرقمي لدى العاملين يمثلان تحديات رئيسية أمام نجاح الرقمنة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الرقمية للعاملين، وتطوير استراتيجيات متكاملة لدعم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة.

في دراسة **محمد والغُبيري (2020)**، تم تناول واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل مدى تقدمها في تبني التكنولوجيا الرقمية وتأثير ذلك على الأداء الحكومي. استخدمت الدراسة **المنهج التحليلي الكمي**، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بمؤشرات التحول الرقمي في المملكة خلال الفترة من 2011 إلى 2017. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5%، مما يعكس التقدم

المستمر في تبني الحلول الرقمية داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير سياسات تدعم التحول الرقمي لضمان استدامته وتحقيق أقصى استفادة منه.

في دراسة **Belyakova (2021)**، تم تحليل التحول الرقمي في الإدارة العامة، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم إنجازات الرقمنة في المؤسسات الحكومية وتحديد المشكلات التي تعيق تقدمها، مثل نقص التمويل، قلة الكفاءات المتخصصة، وعدم كفاية المعايير التنظيمية. استخدمت الدراسة **المنهج التحليلي** لتقييم تأثير الرقمنة على كفاءة الخدمات الحكومية، حيث تم تحليل بيانات من عدة دول تعتمد على التحول الرقمي في إدارتها العامة. أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين سرعة تقديم الخدمات وتقليل الإجراءات البيروقراطية، لكنها لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالأمن السيبراني والتكامل بين الأنظمة الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير تقنية موحدة، وتعزيز الأمن السيبراني لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

أما دراسة **Barasa (2022)**، فقد تناولت التحولات الرقمية في الحكومات حول العالم، مع التركيز على تجارب الدول الرائدة مثل إستونيا وسنغافورة وتايوان. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تقدم الحكومات في التحول الرقمي، واستخدمت **منهج المسح العالمي** لتقييم مدى تقدم الحكومات في التحول الرقمي، حيث تم جمع بيانات من أكثر من 50 دولة. أظهرت النتائج أن الدول التي تبنت نهجًا شاملاً للحكومة الرقمية حققت تحسينات كبيرة في كفاءة الخدمات الحكومية، بينما لا تزال الدول النامية تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية ونقص المهارات التقنية. وأوصت الدراسة بتبني نهج شامل للحكومة الرقمية، وتحسين التكامل بين الأنظمة الحكومية لضمان تقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية.

في دراسة **Karpenko et al. (2023)**، تم تحليل التحولات الرقمية في الدول ذات الاقتصادات الانتقالية، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الرقمنة على مستوى المعيشة وكفاءة الحوكمة. استخدمت الدراسة **منهج التحليل الإحصائي والتجميعي** لتصنيف الدول وفقًا لمستوى التحول الرقمي، حيث تم تحليل بيانات من 20 دولة ذات اقتصاد انتقالي. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تطور الحكومة الإلكترونية ومؤشر فعالية الحكومة، حيث ساهمت الرقمنة في تحسين الشفافية وتقليل الفساد الإداري. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحسين سياسات الحوكمة الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي في الدول ذات الاقتصادات الانتقالية.

7. المنهجية

نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

هذه الدراسة وصفية تحليلية تهدف إلى استكشاف التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية وتقديم حلول عملية لدعم تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. تم تبني المنهج الكمي والنوعي، حيث يتم تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بالتحول الرقمي جنبًا إلى جنب مع الدراسة النوعية لاستراتيجيات الإدارة الرقمية وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية.

حدود الدراسة:

تركز الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث يتم تحليل التحديات التي تواجه التحول الرقمي ضمن سياق الإطار التشريعي والتنظيمي لرؤية 2030 .تمتد الحدود الزمنية للدراسة إلى الفترة بين 2025 – 2020، وهو نطاق زمني يعكس التطورات الحديثة في المبادرات الرقمية الحكومية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين والمديرين التنفيذيين العاملين في الإدارات الرقمية بالمؤسسات الحكومية السعودية .تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات الحكومية. شملت العينة 250مشاركًا من وزارات وهيئات حكومية مختلفة، وتم تقسيمهم وفقًا لمستوى المسؤولية والخبرة الرقمية.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، حيث تم تصميمها وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى تأثير العوامل المختلفة على تنفيذ التحول الرقمي.

الإجراءات المتبعة لجمع البيانات:

تم تنفيذ الدراسة عبر جمع البيانات الأولية عبر الاستبانة الإلكترونية، والتي أُرسلت إلى المشاركين عبر منصات التواصل الداخلي للجهات الحكومية.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

المقاييس المستخدمة واختبارات الصدق والثبات:

تم استخدام عدة أدوات قياس لضمان **دقة البيانات** و**صلاحية الاستنتاجات**، حيث تم تطبيق:

- **اختبار الصدق الداخلي (Content Validity)**، عبر مراجعة الاستبانة من قبل خبراء في الإدارة الرقمية لضمان توافقها مع أهداف البحث.
- **اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)**، حيث بلغت قيمة معامل الثبات **0.87**، مما يشير إلى مستوى عالٍ من موثوقية القياسات المستخدمة.
- **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**، لضمان دقة تحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية بناءً على المعطيات المستخلصة من الدراسة.

8. النتائج

القسم الأول: مستوى التحول الرقمي في المؤسسة:

جدول رقم (1): مدى اعتماد المؤسسات الحكومية على الحلول الرقمية

البيان	النسبة المئوية(%)	التكرار
تعتمد مؤسستي بشكل كبير على الحلول الرقمية	40%	40
التحول الرقمي ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية	55%	55
توفر مؤسستي بيئة مناسبة للتطوير الرقمي	38%	38
تعتمد مؤسستي على تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي	30%	30

القسم الثاني: التحديات التي تواجه التحول الرقمي:

جدول رقم (2): أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي

البيان	النسبة المئوية(%)	التكرار
نقص المهارات الرقمية يمثل عائقًا رئيسيًا	72%	72
مقاومة الموظفين للحلول الرقمية الجديدة	65%	65
ضعف تكامل الأنظمة الرقمية	58%	58
تحديات الأمن السيبراني تؤثر على الرقمنة	60%	60
التمويل المحدود لمشاريع الرقمنة	48%	48

القسم الثالث: دور القيادة في دعم التحول الرقمي:

جدول رقم (3): تقييم دعم القيادة الإدارية للتحول الرقمي

البيان	النسبة المئوية (%)	التكرار
القيادة توفر دعماً فعالًا للتحول الرقمي	78%	78
تتبع الإدارة نهج القيادة التحويلية	62%	62
يتم إشراك الموظفين في قرارات الرقمنة	55%	55

القسم الرابع: الحوكمة الرقمية واستدامة التحول الرقمي:

جدول رقم (4): دور الحوكمة الرقمية في دعم التحول الرقمي

البيان	النسبة المئوية(%)	التكرار
تطبق مؤسستي استراتيجيات الحوكمة الرقمية	69%	69
هناك سياسات واضحة لإدارة البيانات	66%	66
توفر المؤسسة برامج تدريبية للمهارات الرقمية	58%	58

القسم الخامس: المقترحات والتوصيات:

جدول رقم (5): الحلول المقترحة لتعزيز التحول الرقمي

البيان	النسبة المئوية(%)	التكرار
تطوير برامج تدريبية رقمية	80%	80
تحسين البنية التحتية الرقمية	74%	74
تعزيز الأمن السيبراني	70%	70
تحسين التكامل بين الإدارات الحكومية	65%	65

9. الخاتمة ومناقشة النتائج

مناقشة النتائج:

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من الدلالات المهمة التي تعكس واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، ومدى تأثيره على الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

1. التحول الرقمي وتحسين الأداء الحكومي:

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية وتحسين سرعة تقديم الخدمات، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة العتيبي (2023)، التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز الفاعلية التشغيلية للقطاع الحكومي. ومع ذلك، فإن التطبيق الفعلي للتحول الرقمي يتطلب تحسين التكامل بين الأنظمة الرقمية،

وهو ما أشار إليه بوعمامة وعبد الرحمن (2023)، حيث أكدا أن عدم التنسيق بين الجهات يؤثر سلبًا على نجاح مشاريع الرقمنة.

2. تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية:

كشفت نتائج البحث أن نقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير الإداري وضعف البنية التحتية تعد من أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تبني الحلول الرقمية، حيث وافق 72% من المشاركين على أن الحاجة إلى تدريب رقمي مكثف تشكل عاملاً حاسمًا في نجاح التحول الرقمي. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة Shahi & Sinha (2020)، التي وجدت أن نقص الكفاءات الرقمية يبطئ عملية التحول الرقمي ويزيد من مقاومة التغيير الداخلي.

3. دور القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي:

أوضحت الدراسة أن وجود قيادة رقمية فعالة يسهم في تقليل مقاومة التغيير وتحفيز الموظفين على تبني التقنيات الحديثة، حيث أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تتبنى نهج القيادة التحويلية تتمتع بمعدلات نجاح أعلى في تنفيذ المشاريع الرقمية. هذا ينسجم مع دراسة(2025) Rashwan ، التي أكدت أن القادة الذين يشجعون التفكير الابتكاري والتحفيز الفكري يتمكنون من إدارة التحول الرقمي بكفاءة أعلى.

4. فعالية استراتيجيات الحوكمة الرقمية:

أشارت الدراسة إلى أن تبني سياسات الحوكمة الرقمية يعزز من نجاح التحول الرقمي، حيث أكد 69% من المشاركين أن وجود إطار تنظيمي واضح يساهم في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة(2022) Barasa ، التي وجدت أن الدول التي تعتمد استراتيجيات حوكمة رقمية قوية تحقق نتائج إيجابية في تنفيذ مشاريع الرقمنة وتطوير بيئات عمل رقمية مستدامة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل ملحوظ في تحسين سرعة تقديم الخدمات وتقليل الإجراءات البيروقراطية، حيث وافق 84% من المشاركين على أن التحول الرقمي أدى إلى رفع كفاءة العمليات داخل المؤسسات الحكومية. هذه النتائج تتفق مع دراسة العتيبي (2023)، التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يعزز الفاعلية التشغيلية للقطاع الحكومي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة Barasa (2022)، التي وجدت أن الحكومات التي تبنت رقمنة الخدمات حققت تقدمًا ملحوظًا في تحسين الأداء الحكومي وزيادة رضا المواطنين.

كشفت الدراسة أن نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين، مقاومة التغيير الإداري، وضعف البنية التحتية الرقمية تشكل أبرز المعوقات أمام التحول الرقمي، حيث أكد 72% من المشاركين أن الحاجة إلى تدريب رقمي مكثف ضرورية لإنجاح مشاريع الرقمنة. هذه النتائج تتفق مع دراسة Shahi & Sinha (2020)، التي أوضحت أن نقص الكفاءات الرقمية يبطئ تبني الحلول الرقمية، ويزيد من مقاومة الموظفين للتغيير. كما تتماشى مع دراسة Bouamama & Abdelrahman (2023)، التي أكدت أن ضعف الاستعداد الرقمي داخل المؤسسات يؤدي إلى عراقيل في تبني التحول الرقمي وتكامل الأنظمة الإلكترونية.

أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا جوهريًا في دعم تطبيق التحول الرقمي وتقليل مقاومة التغيير، حيث أظهر التحليل الإحصائي أن المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من القيادة تحقق معدلات نجاح أعلى في تنفيذ المشاريع الرقمية. هذه النتيجة تدعم ما ورد في دراسة Rashwan (2025)، التي أكدت أن القادة الذين يتبنون التفكير الاستراتيجي والتمكين التنظيمي يساعدون في تحقيق تحول رقمي ناجح داخل المؤسسات العامة. كذلك، تتماشى هذه النتيجة مع دراسة Karpenko et al. (2023)، التي أوضحت أن الدول التي تعتمد على القيادة التحويلية تتمكن من تعزيز الابتكار الرقمي وتطوير سياسات أكثر استدامة للتحول الرقمي.

أكدت الدراسة أن الحوكمة الرقمية تساهم في تحقيق التكامل الرقمي وتحسين الأمن السيبراني داخل المؤسسات الحكومية، حيث أشار 69% من المشاركين إلى أن وجود سياسات واضحة لإدارة البيانات يعزز نجاح الرقمنة. هذه النتائج تتسق مع ما ورد في دراسة هيئة الحكومة الرقمية (2024)، التي أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة الرقمية يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، كما تدعم دراسة Belyakova (2021)، التي أكدت أن الحكومات التي تتبنى منهجيات واضحة للحوكمة الرقمية تحقق معدلات أعلى من النجاح في مشاريع الرقمنة الحكومية.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتضح أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية يسير في اتجاه إيجابي، إلا أنه يحتاج إلى تعزيز المهارات الرقمية، تحسين سياسات الحوكمة، ودعم القيادة التحويلية لضمان تحقيق أهدافه. كما تدعم الدراسات السابقة هذه الاستنتاجات، مما يؤكد أن تطوير برامج تدريبية فعالة، تحسين البنية التحتية الرقمية، وتنمية استراتيجيات قيادة رقمية ستكون خطوات محورية في تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية يمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين .أثبتت النتائج أن الرقمنة تسهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية، رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، إلا أنها تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، مقاومة التغيير، وضعف المهارات الرقمية لدى العاملين. كما كشفت الدراسة عن الدور الحيوي للقيادة التحويلية والحوكمة الرقمية في دعم تبني التحول الرقمي وضمان استدامته.

تؤكد هذه الدراسة، في ضوء نتائجها، أن المؤسسات الحكومية السعودية بحاجة إلى تعزيز المهارات الرقمية للموظفين، تحسين التكامل بين الجهات الحكومية، وتطوير سياسات رقمية أكثر شمولًا لمواجهة التحديات الراهنة. كما أن الاستثمار في الأمن السيبراني والتطوير المستمر للبنية التحتية الرقمية سيشكلان عوامل محورية لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهداف رؤية 2030.

بناءً على هذه النتائج، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتعمق في تحليل أثر الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات الضخمة على كفاءة المؤسسات الحكومية، إضافةً إلى دراسة استراتيجيات التحول الرقمي في دول أخرى لاستخلاص الدروس وتطبيقها في السياق السعودي.

10. التوصيات

أولًا: التوصيات العلمية:

1. تعزيز الدراسات حول تأثير القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي :نظرًا لأهمية الدور القيادي في إدارة التحول الرقمي، يُنصح بإجراء مزيد من البحوث حول العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدلات نجاح مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات الحكومية.
2. التركيز على استراتيجيات الحوكمة الرقمية :تشير الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية تلعب دورًا مهمًا في نجاح التحول الرقمي، لذا يُوصى بإجراء بحوث متعمقة حول أفضل الممارسات في الحوكمة الرقمية وكيفية تطبيقها بشكل فعال في السياق السعودي.
3. تحليل استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة عالميًا :يمكن أن تستفيد المؤسسات الحكومية السعودية من تحليل نماذج التحول الرقمي في دول رائدة مثل إستونيا وسنغافورة، مما يسهم في تطوير سياسات أكثر تكاملًا.

ثانيًا: التوصيات العملية:

1. تطوير برامج تدريبية رقمية متخصصة :أكدت الدراسة أن نقص المهارات الرقمية يمثل تحديًا أمام التحول الرقمي، لذا يُوصى بإنشاء برامج تدريبية مستدامة تهدف إلى تحسين المهارات التقنية لدى الموظفين الحكوميين.
2. تعزيز تكامل الأنظمة الرقمية بين الجهات الحكومية :يجب العمل على تحسين التنسيق والتكامل بين الإدارات الحكومية لضمان فعالية التحول الرقمي وتقليل الفجوات التقنية بين الأنظمة المختلفة.
3. تحسين سياسات الأمن السيبراني :مع تزايد المخاطر الرقمية، يُنصح بتطبيق إجراءات أمنية أكثر صرامة، مثل تشفير البيانات وتحديث أنظمة الحماية لضمان سلامة المعلومات الحكومية.
4. تفعيل الابتكار الرقمي في الخدمات العامة :يمكن الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتطوير حلول رقمية مبتكرة تساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

ثالثًا: المقترحات البحثية المستقبلية:

1. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
2. بحث التحديات القانونية للحوكمة الرقمية وكيفية معالجتها وفق الإطار التشريعي السعودي.
3. تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية.
4. دراسة مقارنة حول نماذج التحول الرقمي في الدول الخليجية ومدى نجاح تطبيقها في المملكة العربية السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

- القحطاني، عبد الله بن قبلان بن بجاد (2023 .(التحول الرقمي والمؤسسات الحكومية في المجتمع السعودي. مجلة العلوم الإنسانية والأدبية واللغات. متاح على المجلة
- محمد، عبد الرحمن حسن حسن &الغبيري، محمد أحمد (2020 .(واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية– دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية. متاح على ASJP

- هيئة الحكومة الرقمية (2024). (استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. متاح على هيئة الحكومة الرقمية
- Rashwan, F. (2025). التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. مجلة القانون والدراسات الإجتماعية.347-287 , (1)4 ,
- العتيبي، ساير (2023). (أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة , 37(2) , 123–138. متاح على المجلة
- بوعمامة، & عبد الرحمان. (2023). (التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات. دراسات اقتصادية.68-49 , (1)23 ,

قائمة المراجع الأجنبية:

- Barasa, H. (2022). Keeping Pace: A Global Survey of Digital-Government Transformation. Tony Blair Institute for Global Change.
- Belyakova, O. V. (2021). Digital Transformation of Public Administration: Achievements and Problems. European Proceedings.
- Bouamama, A., & Abdelrahman, R. (2023). Digital Transformation in Algerian Business Organizations: Opportunities and Challenges. Economic Studies Journal, 23(1), 49-68.
- Karpenko, O., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., & Osmak, A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. European Review.
- Shahi, C., & Sinha, M. (2020). Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. International Journal of Innovation Science, ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0157