

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية: دراسة ميدانية على شركة
سليمان الراجحي القابضة في ظل رؤية 2030

أسم الطالب

فهد فرحان ساري

[222001549](#)

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة
5	1.1.1 الفجوات على المستوى النظري
5	1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
6	السؤال الرئيسي للدراسة
7	الأسئلة الفرعية:
7	أهداف الدراسة
7	الأهداف الفرعية للدراسة:
8	فرضيات الدراسة
9	نموذج الدراسة
11	منهجية الدراسة
12	الدراسة الميدانية
13	مخطط المشروع المقترح

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنية والرقمنة، أصبحت التحولات الرقمية أحد أهم المداخل الأساسية لتحسين كفاءة المؤسسات ورفع جودة أدائها الإداري، فلم تعد المؤسسات قادرة على المنافسة أو الاستمرارية دون اعتمادها على أدوات التحول الرقمي، التي تمكّنها من تبسيط الإجراءات، وتسريع العمليات، وتعزيز الشفافية، وقد فرضت التطورات التكنولوجية نفسها بقوة على نماذج الإدارة التقليدية، ما أدى إلى إعادة هيكلة العديد من الأنشطة الإدارية بشكل يتناسب مع بيئة العمل الذكية القائمة على الابتكار والتقنية الحديثة. (Dobrolyubova, 2021)

ويبرز التحول الرقمي كعنصر جوهري في رؤية المملكة 2030، حيث تتبنى الدولة نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى رقمنة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية في مختلف القطاعات، وقد بدأت المؤسسات السعودية العامة والخاصة على حدٍ سواء، في تطبيق تقنيات التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، وإنترنت الأشياء، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، بغرض تحسين جودة الخدمة المقدمة داخليًا وخارجيًا، ما يفتح آفاقًا جديدة نحو التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية. (Abdilhafez et al., 2024)

يُعدّ مفهوم التحول الرقمي أكثر من مجرد تحديث للبنية التحتية التكنولوجية، فهو يتجاوز ذلك ليشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير الكفاءات البشرية، وتغيير ثقافة العمل نحو ثقافة تعتمد على البيانات والمعرفة والقرارات المدعومة بالتكنولوجيا، ومن خلال هذه المقاربة الشاملة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة أعلى في الخدمات الإدارية المقدمة للعاملين والعلاء على حدٍ سواء، من خلال تقليل وقت الخدمة، ورفع مستوى الدقة، وتوفير بيئة عمل ذكية (الحمداني، العبيدي، و الحساوي، 2023).

إن جودة الخدمات الإدارية تعتبر من الركائز الجوهرية لتحقيق الأداء المؤسسي الفعّال، فهي تمثل انعكاسًا مباشرًا لكفاءة النظم والسياسات والموارد المستخدمة داخل المؤسسة، وتُقاس جودة هذه الخدمات من خلال عدة أبعاد تشمل: الاستجابة، والموثوقية، والتعاطف، والتأكيد، والمظهر الخارجي. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير نظمها الإدارية والرقمية، غالبًا ما تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى، وانخفاضًا في تكاليف التشغيل، وزيادة في فعالية اتخاذ القرار (الصباحين، 2022).

ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على العمليات الداخلية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات، إذ تُمكن النظم الرقمية المتقدمة المؤسسات من تحقيق استجابات أسرع لمتطلبات العملاء، وتقديم خدمات مخصصة، وإدارة المعرفة المؤسسية بفعالية (كردي و برهومة، 2024).

و أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في البنى التنظيمية والإدارية من خلال تكامل التحول الرقمي مع استراتيجية تحسين جودة الخدمات. ومن الأمثلة البارزة في هذا السياق، ما كشفت عنه دراسة ميدانية في أحد المراكز الصحية الليبية حول دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث تبين أن استخدام النظم الرقمية أدى إلى تحسين التنسيق بين الأقسام، وتعزيز فعالية العمل، وزيادة رضا الموظفين والمراجعين (البدرى و العوامي، 2024).

بناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية، لا سيما في ظل التغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية والتقنية الحديثة، وتبرز الحاجة إلى استكشاف أثر هذا التحول على جودة الخدمات الإدارية في الشركات السعودية الرائدة، مثل شركة سليمان الراجحي القابضة، التي تمثل نموذجاً لمؤسسة تسعى للتطوير المستمر وتحقيق الأهداف الوطنية لرؤية 2030 من خلال تبني أفضل ممارسات الرقمنة الإدارية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع المتزايد في تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية خلال السنوات الأخيرة، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، إلا أن انعكاس هذا التحول على جودة الخدمات الإدارية لا يزال محل تساؤل وتحليل، لا سيما في القطاع الخاص، فبينما تسعى الشركات إلى أتمتة عملياتها وتبني نظم رقمية حديثة، يظل تحقيق جودة إدارية ملموسة ومستدامة هدفاً لم يُتحقق بالشكل المطلوب في جميع البيئات التنظيمية، مما يثير الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية..

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

ورغم وفرة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي، إلا أن العديد منها ركز على أبعاد تقنية أو اقتصادية دون التطرق بعمق إلى أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع مستقل. كما أن الأدبيات العربية لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي وبين مؤشرات الجودة الإدارية في السياقات المؤسسية المختلفة، وتظهر فجوة في توحيد الأطر النظرية التي تشرح العلاقة بين مكونات التحول الرقمي (مثل: البنية التحتية الرقمية، التكامل المعلوماتي، الثقافة الرقمية) وأبعاد جودة الخدمات (مثل: الكفاءة، الاستجابة، الموثوقية، رضا الموظف والمستفيد)..

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر الممارسات الميدانية في عدد من الشركات السعودية تفاوتاً واضحاً في نتائج التحول الرقمي على مستوى الخدمات الإدارية، حيث لوحظ أن بعض المؤسسات تطبق النظم الرقمية دون أن ينعكس ذلك بالضرورة على رفع جودة الخدمة

أو تحسين بيئة العمل، كما أن الدراسات التطبيقية حول هذا الموضوع في الشركات العائلية الكبرى – مثل شركة سليمان الراجحي القابضة – لا تزال محدودة، وهذا ما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تقيس بشكل دقيق مدى تأثير تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية داخل هذه الشركات، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية لكل شركة...

السؤال الرئيسي للدراسة

بناءً على ما سبق، تنبع المشكلة البحثية من الحاجة إلى استكشاف وتحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة في ظل رؤية المملكة 2030، وهو ما تتم صياغته في السؤال التالي:

ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة في ظل رؤية 2030؟

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، حيث تسهم في إثراء الإطار النظري من خلال الربط بين مفهومين معاصرين ومتكاملين، وهما: التحول الرقمي بأبعاده التكنولوجية والتنظيمية، وجودة الخدمات الإدارية بمؤشراتها التشغيلية والوظيفية.

كما تقدم الدراسة إضافة نوعية من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يفسر هذه العلاقة في سياق الشركات العائلية الكبرى، وهي بيئة لم تُدرس بشكل كافٍ في السياق المحلي، رغم أهميتها الاقتصادية والتنظيمية. إن نتائج هذه الدراسة قد تمثل مرجعاً أكاديمياً للباحثين المهتمين بمفاهيم الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العربية...

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تقدّم رؤية تحليلية دقيقة يمكن أن تدعم صانعي القرار داخل شركة سليمان الراجحي القابضة، وفي الشركات السعودية المشابهة، لفهم مدى فاعلية التحول الرقمي في رفع كفاءة الخدمات الإدارية. كما تتيح الدراسة تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في بنية التحول الرقمي، واقتراح آليات لتحسين الجودة من خلال دمج التقنية بالعمليات الإدارية.

اقترح استراتيجيات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء مؤشرات أداء رقمية لقياس جودة الخدمات في المؤسسات الخاصة والعامة.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة،

الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة في ظل رؤية المملكة 2030؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات التحول الرقمي في شركة سليمان الراجحي القابضة؟
2. ما مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الشركة من وجهة نظر العاملين؟
3. ما أثر أتمتة العمليات على كفاءة الخدمات الإدارية في الشركة؟
4. كيف يؤثر تكامل النظم الرقمية على فعالية الإجراءات الإدارية؟
5. ما دور استخدام البيانات الضخمة في دعم اتخاذ القرار وتحسين الجودة الإدارية؟
6. ما مدى تأثير الخدمات الإلكترونية على رضا الموظفين والمستفيدين من الخدمات الإدارية؟
7. ما السبل المقترحة لتعزيز جودة الخدمات الإدارية من خلال توسيع نطاق التحول الرقمي بما يدعم تحقيق أهداف رؤية 2030؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة، في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وتطور الأداء الإداري وجودة تقديم الخدمة داخل البيئة المؤسسية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي في شركة سليمان الراجحي القابضة.
2. قياس مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الشركة.

3. تحليل أثر أتمتة العمليات على كفاءة الخدمات الإدارية في الشركة.
4. دراسة دور تكامل النظم الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية وتعزيز الفعالية.
5. تقييم مدى إسهام استخدام البيانات الضخمة في تحسين اتخاذ القرار الإداري.
6. تحليل أثر الخدمات الإلكترونية على رضا المستفيدين من الخدمات الإدارية.
7. تقديم توصيات لتحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال تعزيز التحول الرقمي، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة في ظل رؤية المملكة 2030 .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأتمتة العمليات على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل النظم الرقمية على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البيانات الضخمة على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة .

نموذج الدراسة

سوف يستند نموذج الدراسة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، حيث تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الفرعية، والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية)، ويهدف هذا النموذج إلى توضيح المسار النظري الذي سيتبعه الباحث في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ويتكوّن المتغير المستقل في هذه الدراسة من أربعة أبعاد رئيسة، تمثل مكونات التحول الرقمي، وهي:

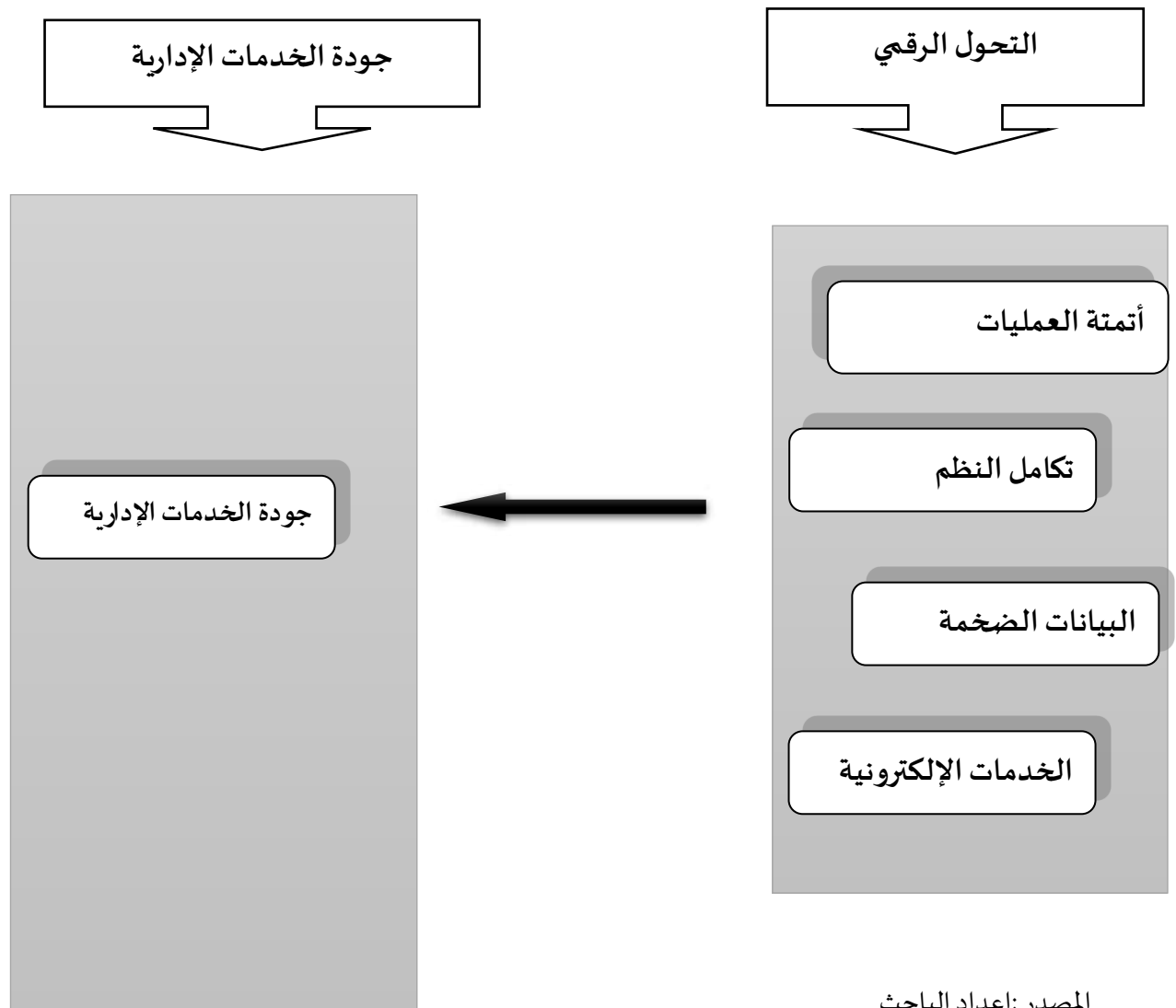
أتمتة العمليات: وتعني استخدام الأنظمة التقنية لأداء المهام الإدارية بشكل آلي، بما ينعكس على الكفاءة وتقليل الوقت.

تكامل النظم: ويقصد به ربط الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة لخلق تدفق معلوماتي موحد وسلس.

استخدام البيانات الضخمة: ويتمثل في توظيف تحليلات البيانات في دعم القرارات الإدارية وتطوير الأداء.

الخدمات الإلكترونية: وتشمل تقديم الخدمات الإدارية من خلال منصات إلكترونية تسهّل على المستخدمين الوصول إليها.

أما المتغير التابع فهو جودة الخدمات الإدارية، ويُقاس من خلال عدد من المؤشرات المرتبطة بكفاءة الأداء، سرعة الإنجاز، الاستجابة للمستخدمين، دقة المعلومات، ورضا الموظفين عن مخرجات العمليات الإدارية.



منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من ملاءمة في دراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تتطلب توصيفاً دقيقاً للواقع وتحليلاً للعلاقات بين المتغيرات، ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات الإدارية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وصولاً إلى استنتاجات علمية مدعومة بالبيانات.

وستتم عملية جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، والتي سيتم إعدادها بعناية بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بكل من التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. وستتضمن الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية: الأول لقياس أبعاد التحول الرقمي (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، والخدمات الإلكترونية)، والثاني لقياس مستوى جودة الخدمات الإدارية في الشركة، والثالث للبيانات الديموغرافية المتعلقة بالمبحوثين، مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الإدارة التي يعمل بها).

وسوف يتم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سليمان الراجحي القابضة، خصوصاً من الإدارات التي تتداخل في تطبيقات التحول الرقمي أو في تقديم الخدمات الإدارية، وسيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار الأفراد المشاركين في الدراسة، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لمختلف الإدارات والمستويات التنظيمية. وسيُحسب حجم العينة باستخدام معادلة كرجيسي ومورغان، بناءً على حجم المجتمع الكلي المتاح.

وبعد جمع البيانات، سيتم إخضاعها للتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث سيتم أولاً استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة وقياس اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة. ومن ثم سيتم استخدام اختبارات إحصائية تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات وتحديد الأثر الإحصائي لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

ومن أجل التحقق من صدق الأداة وثباتها، ستُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة ونظم المعلومات وتقنية المعلومات؛ وذلك لضمان الصدق الظاهري وملاءمة الصياغة والمحتوى. كما سيتم

احتساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الفقرات الداخلية لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، على أن يُقبل معامل ثبات $0.70 \leq$ كحد أدنى للموثوقية.

وسُراعى أثناء جميع مراحل البحث الاعتبارات الأخلاقية، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين وسرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان طوعية المشاركة وعدم الإضرار بالمبحوثين بأي شكل.

الدراسة الميدانية

سوف تُجرى هذه الدراسة ميدانيًا على شركة سليمان الراجحي القابضة، وهي إحدى الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض

تُعد شركة سليمان الراجحي القابضة من أبرز الشركات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، وهي تابعة لمؤسسة الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الوقفية، وتعمل وفق رؤية استراتيجية تركز على تعزيز الاستدامة الاقتصادية، وتوظيف العوائد المالية لدعم الأنشطة الخيرية والمجتمعية، ويقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة الرياض، وتنتشر فروعها واستثماراتها في مختلف مناطق المملكة.

تغطي الشركة طيفًا واسعًا من القطاعات الاقتصادية الحيوية، مثل الزراعة والصناعة والعقار والتعليم والفندقة والطاقة، وتقوم بدور محوري في تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني من خلال إدارة استثمارات متنوعة ذات تأثير طويل المدى. وتمتاز الشركة بتبنيها لمعايير الحوكمة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، ما يجعلها نموذجًا للمؤسسات السعودية الرائدة في تطبيق مبادئ الاقتصاد الإسلامي والإدارة الرشيدة.

وقد خطت الشركة خطوات بارزة نحو التحول الرقمي في مختلف جوانب أعمالها، حيث أطلقت عددًا من المبادرات لتحديث البنية التحتية التقنية، وأتمتة العمليات، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تحث على تعزيز الكفاءة والابتكار في القطاع الخاص. وتضم الشركة منظومة إدارية متكاملة تشمل إدارات استراتيجية وتنفيذية مختلفة، من أبرزها: إدارة تقنية المعلومات، إدارة الموارد البشرية، الشؤون الإدارية، إدارة الجودة والتطوير المؤسسي.

إن اختيار شركة سليمان الراجحي القابضة كمجال للدراسة ينبع من أهمية موقعها الاقتصادي، وثناء تجربتها في التحول الرقمي، فضلاً عن كونها تمثل بيئة عمل متقدمة ومتعددة القطاعات، ما يتيح تحليلاً معمقاً لواقع الخدمات الإدارية وأثر التكنولوجيا على تحسينها، وبالتالي تعظيم الاستفادة من النتائج على المستويين النظري والتطبيقي.

مخطط المشروع المقترح

سوف تشتمل الدراسة المقترحة على خمسة فصول رئيسية، يتم توزيع محتواها بشكل منهجي ومنظم كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن:

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- الدراسة الميدانية ومكان التطبيق
- مخطط الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن:

- مقدمة الفصل
- مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

- مفهوم جودة الخدمات الإدارية وأبعادها
- العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات
- أبرز النماذج والنظريات ذات العلاقة
- الدراسات السابقة وتحليلها
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
- ما يميز الدراسة الحالية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ويتضمن:

- منهج الدراسة المستخدم
- نوع الدراسة وتصنيفها
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة (الاستبانة) وتصميمها
- إجراءات الصدق والثبات
- طرق جمع البيانات
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

ويتضمن:

- عرض الخصائص الديموغرافية للعينة
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- اختبار الفرضيات الإحصائية
- تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

ويتضمن:

- تلخيص النتائج الرئيسية
- التوصيات العملية
- مقترحات لدراسات مستقبلية
- الخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم موجة متسارعة من التحولات التكنولوجية التي طالت مختلف جوانب الحياة، وكان لها أثر عميق في إعادة تشكيل البنى الإدارية والتنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء. وفي ظل هذه المتغيرات، برز مفهوم "التحول الرقمي" كأحد أهم الاتجاهات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز قدراتها التشغيلية، وتحسين جودة خدماتها، ورفع كفاءة مواردها البشرية والمادية.

ويُعد التحول الرقمي أكثر من مجرد استخدام للأدوات التقنية، إذ يتضمن إعادة تصميم العمليات والنظم الإدارية، وتبني ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على المرونة، والابتكار، واتخاذ القرار القائم على البيانات. وفي هذا السياق، أصبحت جودة الخدمات الإدارية مرآة حقيقية لمدى نجاح المؤسسات في تبني التحول الرقمي وتفعيله بشكل فعال.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بملف التحول الرقمي ضمن مستهدفات رؤية 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد معرفي ومجتمع رقمي، وتحقيق التميز المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص. وقد انعكس هذا الاهتمام في إطلاق العديد من المبادرات والمنصات الوطنية، مثل "منصة التواصل الحكومي"، و"منصة اعتماد"، و"توكلنا"، و"أبشر"، وغيرها، التي أسهمت في تحسين تجربة المستفيد ورفع كفاءة الخدمات الإدارية.

وفي إطار هذا التوجه الوطني، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في إحدى كبرى المؤسسات الوطنية في القطاع الخاص، وهي شركة سليمان الراجحي القابضة. وتنطلق الدراسة من فرضية مؤداها أن التحول الرقمي، إذا ما طُبّق بطريقة تكاملية وفعالة، يمكن أن يسهم بشكل جوهري في تحسين الخدمات الإدارية المقدمة داخل المؤسسة، ورفع مستويات الرضا لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي ومنهجي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، من خلال بناء إطار نظري متكامل، وتحليل البيانات ميدانيًا باستخدام أدوات القياس المناسبة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تدعم توجهات التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي.

1.2. المتغير المستقل

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في البنى الإدارية والوظيفية للمؤسسات نتيجة للثورة الرقمية والتقدم التكنولوجي المتسارع، ما أدى إلى بروز مفهوم "التحول الرقمي" بوصفه أحد الركائز الرئيسة في بناء أنظمة إدارية ذكية وأكثر مرونة وكفاءة. وقد أصبح التحول الرقمي اليوم ضرورة إستراتيجية للمؤسسات الباحثة عن التميز والاستدامة، وليس مجرد خيار تكنولوجي. وفي السياق السعودي، اكتسب التحول الرقمي زخمًا استثنائيًا مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي جعلت من الرقمنة أداة محورية لتعزيز كفاءة القطاعين العام والخاص، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة، استنادًا إلى إطار نظري يعكس التطورات العلمية والتطبيقية في هذا المجال.

مفهوم التحول الرقمي

اختلف الباحثون في تناول مفهوم التحول الرقمي نظرًا لتعدد زواياه وتطوراته التقنية والتنظيمية. فقد عرفه (Dobrolyubova (2021 بأنه "عملية توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في مختلف مكونات الإدارة العامة بهدف تحسين الكفاءة وتوسيع نطاق الوصول للخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الإداري"، مشيرة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب إعادة تصميم متكاملة للمنظومة الإدارية.

بينما يذهب (Mkrtchyan & Melkumyan (2023 إلى تعريفه بأنه "مجموعة التغيرات العميقة التي تطرأ على البنية الإدارية والعمليات التشغيلية والثقافة المؤسسية من خلال التوظيف الاستراتيجي للتقنيات الرقمية لخلق قيمة مضافة للمؤسسة والمستفيدين على حد سواء". وهذا التعريف يُبرز الطبيعة التحويلية لا التكنولوجيا فقط، ويؤكد أن التحول الرقمي يتجاوز رقمنة الخدمات ليشمل الفكر والأسلوب الإداري.

أما بو سالم والعتيبي (2024) فقد أكدا في دراستهما التطبيقية أن التحول الرقمي هو "نموذج إداري متكامل يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدخال أبعاد رقمية تشمل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والتكامل بين الأنظمة، والتفاعل الإلكتروني مع المستفيدين، بما يساهم في تسريع وتيرة الإنجاز وتحقيق رضا الموظف والمراجع."

وفي السياق العربي، عرّفت غاي (2022) التحول الرقمي بأنه "عملية التكيف الاستراتيجي للمؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتيسير التواصل مع الفئات المستهدفة"، مشددة على العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.

كما يشير الطيب (2024) إلى أن "التحول الرقمي هو تحول بنيوي وثقافي شامل في المؤسسة، يُمكنها من توظيف الإمكانيات الرقمية بشكل متكامل لتحسين الأداء والمرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار."

وانطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن التحول الرقمي يُقصد به في هذه الدراسة:

"عملية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية والبنية التنظيمية للمؤسسة عبر اعتماد تقنيات رقمية حديثة تشمل الأتمتة، وتكامل النظم، وتحليل البيانات الضخمة، وتقديم الخدمات الإلكترونية، بما يعزز من كفاءة الأداء، ويُسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، ويواكب مستهدفات التحول الوطني في ظل رؤية المملكة 2030".

أهمية التحول الرقمي

يحظى التحول الرقمي بأهمية متزايدة في بيئات الأعمال والإدارة الحديثة، كونه يُمثل نقطة تحول جوهرية في الطريقة التي تُدار بها الموارد، وتُقدّم من خلالها الخدمات، وتُبنى بها العلاقات مع أصحاب المصلحة. وتكمن أهمية التحول الرقمي في كونه لا يقتصر على الجانب التقني، بل يتعداه إلى إحداث تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية، وهياكل العمل، وسلوك الموظفين، وطرق التفكير الاستراتيجي.

وقد بيّنت دراسة الحمداني وآخرون (2023) أن التحول الرقمي يُعد من أهم العوامل الداعمة لصناعة القرار الاستراتيجي، من خلال ما يوفره من بيانات دقيقة وأنية، وتقارير تحليلية داعمة، وأنظمة ذكاء اصطناعي تعزز من التنبؤ والمرونة في التفاعل مع المتغيرات البيئية. في السياق ذاته، أوضحت دراسة كردي وبرهومة (2024) أن تبني التحول الرقمي في المؤسسات يسهم في تقليص الزمن المستغرق لإنجاز المهام، ويعزز من مستوى الرضا لدى المستفيدين نتيجة تبسيط الإجراءات وتوفير قنوات إلكترونية مرنة.

وعلى المستوى التنظيمي، تؤكد الطيب (2024) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في قدرته على بناء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة، خاصة في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، كما يعزز من الثقافة الابتكارية ويتيح بيئة مناسبة لتطوير الكفاءات الرقمية لدى العاملين.

أما من الناحية التشغيلية، فقد أظهرت نتائج دراسة بو سالم والعتيبي (2024) أن التحول الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال خفض التكاليف المرتبطة بالإجراءات الورقية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات عبر أنظمة متكاملة.

كما أن دراسة Abdilhafez et al. (2024) أثبتت أن التحول الرقمي يعزز من فعالية الأنظمة الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحسين الشفافية، وتقوية المساءلة، وتوفير قاعدة بيانات داعمة لصياغة السياسات والخطط المستقبلية.

وتبرز أهمية التحول الرقمي أيضًا في كونه ركيزة أساسية لتنفيذ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لا سيما في محاورها المتعلقة بالحكومة الرقمية، وتعزيز التنافسية الاقتصادية، ورفع جودة الخدمات. فقد أشار برنامج "يسر" الحكومي إلى أن التحول الرقمي أصبح محركًا رئيسيًا للإصلاح الإداري، ووسيلة فعالة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص.

أهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات عميقة ومستدامة في بنية المؤسسات وأساليب عملها، بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار والرضا لدى المستفيدين. وقد تباينت آراء الباحثين حول أهداف التحول الرقمي، إلا أنها توافقت في جوهرها على أنه يمثل تحولًا إستراتيجيًا شاملاً، يسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تبني البنى الرقمية المتكاملة.

يشير بو سالم والعتيبي (2024) إلى أن التحول الرقمي يسعى لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، هي:

1. تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة العمليات الروتينية والحد من التكاليف المرتبطة بالورقيات والازدواجية في المهام.

2. تمكين التفاعل الرقمي مع المستفيدين من خلال تطوير قنوات تواصل رقمية تفاعلية تعزز من سهولة الوصول للخدمات.

3. تحسين استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية من خلال أدوات تحليل ذكية تدعم التنبؤ واتخاذ القرار الاستباقي.

كما يشير الحمداني وآخرون (2023) إلى أن من أبرز أهداف التحول الرقمي في المؤسسات:

1. رفع جودة القرارات الإستراتيجية من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة لحظيًا عبر الأنظمة الذكية المتكاملة.

2. خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة تسهل إعادة هيكلة الإجراءات وتطويرها باستمرار.

3. بناء رأس مال بشري رقمي يمتلك المهارات والمعرفة اللازمة للتفاعل بكفاءة مع أدوات التحول الرقمي.

ويرى كردي وبرهومة (2024) أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق:

1. تحسين رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات سريعة، دقيقة، وذات طابع شخصي عبر المنصات الرقمية.

2. تعزيز الشفافية والحوكمة بفضل قدرات التتبع والتوثيق التي تتيحها النظم الرقمية.

3. تمكين التكامل الداخلي بين الوحدات التنظيمية ما يضمن سلاسة تدفق المعلومات واتساق القرارات.

أما الطيب (2024) فتضيف بُعدًا تنظيميًا وثقافيًا، حيث ترى أن التحول الرقمي يهدف أيضًا إلى:

1. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة عبر تبني حلول مرنة تسمح بالتجريب والتحسين المستمر.

2. تحقيق التكيف المؤسسي مع متغيرات البيئة الرقمية التي تتسم بالسرعة والتعقيد والتنافسية العالية.

3. تقليص الفجوة بين الإدارة والميدان من خلال نظم رقمية تُمكن القيادات من الإشراف والتوجيه اللحظي على

العمليات.

أبعاد التحول الرقمي

يتألف التحول الرقمي من مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تُشكّل بنيته الجوهرية، وتمثل نقاط التحول الإستراتيجي في

أداء المؤسسات. وقد أسفرت الدراسات الحديثة عن تحديد أبعاد متعددة للتحول الرقمي، إلا أن هذه الدراسة تركز على

أربعة أبعاد مركزية، هي: أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، وتقديم الخدمات الإلكترونية.

ويتكامل كل بُعد من هذه الأبعاد في بناء منظومة رقمية متماسكة تهدف إلى تعزيز جودة الخدمات الإدارية وتحقيق رضا

المستفيدين.

أتمتة العمليات (Process Automation)

تُعد أتمتة العمليات أحد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتحسين الكفاءة التشغيلية، إذ تشير إلى استخدام البرمجيات والأنظمة الذكية لأداء المهام المتكررة والروتينية داخل المؤسسة دون تدخل بشري مباشر. ويسهم هذا البُعد في تقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، والحد من الأخطاء البشرية، وتحسين مستوى الاتساق في الأداء الإداري.

وتشير دراسة بو سالم والعتيبي (2024) إلى أن أتمتة العمليات ساعدت على رفع معدلات الإنجاز بنسبة ملموسة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي كانت تعاني من بطء في معالجة المعاملات الورقية. كما بين Jimoh & Jimoh (2024) أن التحول نحو الأتمتة أوجد بيئة إدارية أكثر تنظيمًا وشفافية، من خلال توثيق العمليات رقمياً، وتسهيل تتبعها وتحليلها. ومن أبرز تطبيقات الأتمتة: أنظمة إدارة الموارد البشرية، معالجة المراسلات، نظام الأرشفة الذكية، وأنظمة التدقيق الآلي. وفي السياق السعودي، تبرز أتمتة العمليات كأداة محورية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، لاسيما في ما يتعلق بتحسين الأداء الحكومي، ورفع كفاءة إنفاق الموارد، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

تكامل النظم (Systems Integration)

يشير هذا البُعد إلى مدى قدرة المؤسسة على ربط مختلف الأنظمة الرقمية الداخلية معاً في شبكة متكاملة تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بسلاسة، ما يؤدي إلى خلق بيئة تشغيلية متناغمة تدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب. فتكامل النظم لا يُعني فقط التوصليل التقني، بل يشمل أيضاً التوافق الوظيفي بين قواعد البيانات، والنماذج التشغيلية، ومخرجات العمليات.

وقد أوضح Mkrtyan & Melkumyan (2023) أن غياب التكامل بين النظم يؤدي إلى فوضى معلوماتية، وتأخر في العمليات، وتكرار للبيانات، ما ينعكس سلباً على كفاءة الإدارة. وفي المقابل، فإن تكامل النظم يسهم في توحيد الرؤية المؤسسية، وتحقيق التناسق بين الإدارات المختلفة، ويُسهل الإشراف على الأداء المؤسسي من خلال لوحات قيادة رقمية. وأشارت دراسة الحمداني وآخرون (2023) إلى أن تكامل النظم ساهم بشكل مباشر في تحسين جودة المعلومات المتاحة أمام متخذي القرار، وسهّل الوصول إلى تقارير موحدة وشاملة، مما عزز من الشفافية المؤسسية وسرعة الاستجابة للمواقف الطارئة.

استخدام البيانات الضخمة (Big Data Utilization)

تُعد البيانات الضخمة من أهم المكونات الحديثة للتحويل الرقمي، وهي تشير إلى المعالجة والتحليل الكمي والنوعي لأحجام هائلة من البيانات المتدفقة من مصادر متعددة مثل أنظمة الإدارة، وسلوك العملاء، ووسائل التواصل، وأجهزة الاستشعار، وغيرها. وتُسهم هذه البيانات في استخراج أنماط ومؤشرات دقيقة تساعد على التخطيط، والتوقع، واتخاذ القرار.

وفقاً لـ Dobrolyubova (2021)، فإن استخدام البيانات الضخمة يُمكن المؤسسات من تعزيز الكفاءة في تخصيص الموارد، وتوجيه السياسات، وتحقيق مبدأ "الإدارة القائمة على البيانات". كما تُظهر الطيب (2024) في دراستها أن استخدام البيانات التحليلية مكن البنوك التجارية من تحسين المرونة التنظيمية من خلال التنبؤ بالاتجاهات السوقية، والتصرف المبكر حيال المخاطر.

وفي السياق الإداري، تُمكن البيانات الضخمة المؤسسات من فهم أعمق لتجربة الموظف والمستفيد، مما يدعم تصميم خدمات إدارية مخصصة تلبي الاحتياجات الحقيقية، وتحسن من جودة التفاعل المؤسسي.

تقديم الخدمات الإلكترونية (E-Services)

يُعد تقديم الخدمات الإلكترونية البُعد الظاهر للمستفيد من التحويل الرقمي، وهو يعكس قدرة المؤسسة على تحويل خدماتها من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الرقمي، من خلال بوابات إلكترونية، تطبيقات ذكية، أو أنظمة مؤتمتة ذاتية الخدمة. ويسهم هذا البُعد في تبسيط الإجراءات، وتقليل الحواجز الزمنية والمكانية، ورفع مستوى الشفافية والرضا العام.

تشير دراسة كردي وبرهومة (2024) إلى أن تقديم الخدمات إلكترونياً أدى إلى تقليص زمن الخدمة بنسبة تجاوزت 50%، كما ارتفعت مؤشرات رضا الممولين نتيجة إزالة العوائق الإدارية، وتيسير المعاملات. أما Narenova & Iskendir (2024)، فقد أكدوا أن الخدمات الإلكترونية أصبحت ضرورة إستراتيجية في القطاع الحكومي، وليست مجرد إضافة تكنولوجية، إذ إنها تسهم في تقوية العلاقة بين المؤسسة والمستفيد، وتُعزز من ثقة المجتمع بمستوى الخدمة.

كما أن الاعتماد على الخدمات الإلكترونية في القطاع الخاص، كما هو الحال في شركة سليمان الراجحي القابضة، يُمثل فرصة لزيادة كفاءة الخدمة المقدمة، وتحسين جودة التواصل الداخلي والخارجي، بما يحقق تفوقًا تنافسيًا في سوق يتجه نحو الرقمنة الكاملة.

الدراسات السابقة

دراسة (Вовк & Марковец, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في خدمات الإدارة العامة بأبعاده (حوكمة الخدمات الإلكترونية، محو الأمية الرقمية، التعاون مع الشركاء الأوروبيين) على تحسين كفاءة الإدارة العامة في أوكرانيا، بالاستفادة من تجارب الاتحاد الأوروبي في هذا المجال. وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث ركزت على تحليل نماذج ناجحة لمشروعات التحول الرقمي في عدد من دول الاتحاد الأوروبي، إلى جانب استخدام الأساليب العلمية العامة كالتحليل والتركيب. وتكوّنت الدراسة من تحليل معمق للتجارب الأوروبية وتحدياتها وفرص نقلها إلى أوكرانيا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تجارب الاتحاد الأوروبي تمثل نماذج ناجحة في تعزيز الشفافية والكفاءة الإدارية من خلال التحول الرقمي، كما أبرزت أهمية تطوير منظومة الحكومة الإلكترونية، وتوسيع شبكات مراكز تقديم الخدمات الإدارية، وتعزيز آليات التعريف الإلكتروني، ورفع مستوى الثقافة الرقمية لدى المواطنين.

وأوصت الدراسة بعدد من الإجراءات لتطبيق التجربة الأوروبية في أوكرانيا، من أبرزها: تسريع التحول الرقمي في القطاع العام، تحسين بنية الخدمات الرقمية، تعزيز التعاون مع الشركاء الأوروبيين، ومواءمة النظم الإدارية مع المعايير الأوروبية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الإدارية ورضا المواطنين وبيئة الأعمال.

دراسة (Mkrtchyan & Melkumyan, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في نظام الإدارة العامة بأبعاده (تحسين تقديم الخدمات، رفع الكفاءة، تعزيز الشفافية والمساءلة، وتطوير القدرات والمهارات الإدارية) على تعزيز فعالية الإدارة العامة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل مفهوم التحول الرقمي في القطاع العام ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل توجهًا استراتيجيًا لا غنى عنه في القطاع العام، حيث يسهم في أتمتة العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات رقمية عالية الجودة، بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي. كما أبرزت الدراسة أهمية تطوير القدرات المؤسسية والمهارات الرقمية للعاملين في الإدارة العامة، وضرورة وضع سياسات رقمية موجهة وفعالة لتحقيق التحول المنشود.

وأوصت الدراسة بضرورة تسريع جهود التحول الرقمي في الإدارة العامة، من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للكوادر الحكومية، ووضع أطر تشريعية وتنظيمية داعمة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويعكس ثقة المواطنين في الخدمات العامة.

دراسة (الطيب، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف)، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك التجارية الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبُعد التحول الإداري على أبعاد المرونة التنظيمية، في حين لم يظهر تأثير معنوي لبعدي التحول الاستراتيجي وتحول العمليات. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد الثقافة التنظيمية، وتأثير معنوي للثقافة التنظيمية بدورها على أبعاد المرونة التنظيمية. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير وساطي جوهري للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في البنوك محل الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الإداري الرقمي داخل البنوك الحكومية، والعمل على تنمية الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لرفع مستويات المرونة التنظيمية، مع الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث في قطاعات ومؤسسات أخرى.

دراسة (ابوسالم والعتيبي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الإدارة العلانقية، الإدارة التحويلية، الإدارة التشغيلية) على أداء وظائف الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي، إلى جانب تحليل البنية التحتية التكنولوجية ذات العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العامة للتعليم في تبوك تبنت استراتيجية التحول الرقمي بهدف تحسين أداء الموظفين والمنظمة ككل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الموظفين. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء تعود لمتغيرات خارجية مثل مستوى التعليم والخبرة العملية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اعتماد أبعاد التحول الرقمي بشكل متكامل، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة تدعم الموظفين في التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (خطيب والشوابكة، 2022)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، وقدرات التنسيق) على التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، التغييرات الهيكلية، القيادة الرقمية، التشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في الجامعات الفلسطينية، وذلك في ظل وجود علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة (18 جامعة حكومية وخاصة)، وتمثلت العينة في 313 من القادة والمدراء في المستويين الإداريين: الأعلى والأوسط، وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية المناسبة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات كل من القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية كانت مرتفعة، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في كل من التحول

الرقمي والتجديد الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود أثر وسيط للتجديد الاستراتيجي بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، وأثر معدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تعزيز العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي.

دراسة (الحمداني وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده (امتلاك أدوات وتقنيات التحول الرقمي، الثقافة الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على فاعلية القرارات الاستراتيجية كمتغير معتمد في عدد من الجامعات العراقية الأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعرض الإطار النظري وتحليل البيانات الميدانية، حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من جامعة الحدياء، جامعة النور، وجامعة التراث، وبلغ حجم العينة 70 من القادة الإداريين تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية القصدية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ازدياد امتلاك القادة الإداريين في الجامعات المبحوثة لمفاهيم وتقنيات التحول الرقمي يسهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية تسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة التحول الرقمي بين جميع أفراد الجامعة، وخاصة القادة الإداريين، من خلال تضمينها في رسالة الجامعة، وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تسهم في دعم وتطوير هذا المجال.

دراسة (كردي وبرهومة، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التحول إلى الفاتورة الإلكترونية، سهولة الاستخدام، سرعة الأداء، جودة النظام) على رضا الممولين في مصلحة الضرائب المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (384) ممولاً مسجلين على منظومة الفاتورة الإلكترونية بمصلحة الضرائب المصرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي كان بدرجة مرتفعة، بينما كان رضا الممولين بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد رضا الممولين، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على رضا الممولين.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير التوعية والتدريب اللازم للممولين حول كيفية استخدام النظام الرقمي والاستفادة الكاملة من خدماته، مع تعزيز التعاملات الإلكترونية داخل مصلحة الضرائب المصرية لتحقيق مستويات أعلى من الرضا والتفاعل الإيجابي.

1.4. المتغير التابع

في ظل ما تشهده المؤسسات المعاصرة من تنافسية متزايدة وارتفاع في توقعات المستفيدين، أصبحت جودة الخدمات الإدارية إحدى الركائز الجوهرية التي تحدد نجاح المؤسسة وفعاليتها. فلم تعد المؤسسات تُقاس فقط بقدرتها على تقديم الخدمة، بل بكيفية تقديمها، ومستوى الرضا المصاحب لها، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين. ويزداد هذا التحدي في المؤسسات الكبيرة أو المتعددة الفروع مثل شركة سليمان الراجحي القابضة، حيث تتداخل العمليات وتتوسع قاعدة المتعاملين، ما يفرض ضرورة بناء أنظمة إدارية عالية الجودة.

وقد برز مفهوم جودة الخدمات الإدارية كأحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستويات الشفافية والكفاءة والفعالية. ويُعد هذا المفهوم متغيراً محورياً في الدراسات الإدارية الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يعيد تشكيل طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمستفيد. ومن هنا، تتناول هذه الدراسة جودة الخدمات الإدارية بوصفها مخرجاً مباشراً لأبعاد التحول الرقمي، ضمن إطار متكامل يسعى إلى تحسين تجربة العمل الداخلي والخارجي في المؤسسات.

مفهوم جودة الخدمات الإدارية

تعددت التعريفات الأكاديمية لمفهوم جودة الخدمات الإدارية باختلاف السياقات التي طُرِحَ فيها، إلا أنها تتقاطع في التأكيد على تحسين الكفاءة والفعالية والرضا. فقد عرّفها – Parasuraman et al. (1988) في إطار نموذج SERVQUAL الشهير – بأنها: "الفجوة بين توقعات المستفيدين والإدراك الفعلي للخدمة المقدمة". ويُفهم من هذا أن جودة الخدمة تتحقق كلما ضاقت الفجوة بين ما يريده المستفيد وما يحصل عليه فعلياً.

أما في السياق العربي، فقد عرّفها غاي (2022) بأنها: "مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات إدارية دقيقة، وسريعة، ومتجاوبة مع احتياجات المستفيدين، ضمن بيئة تنظيمية تدعم التواصل والشفافية وتراعي الكفاءة التشغيلية". ويلاحظ في هذا التعريف التركيز على العناصر الوظيفية للخدمة، مثل السرعة والدقة والاستجابة.

كما يشير الخولي والمغربي (2023) إلى أن جودة الخدمات الإدارية لا تقتصر على الإجراءات المقدمة فحسب، بل تشمل أيضاً جودة التعامل، وسهولة الوصول للخدمة، وقدرة المؤسسة على التفاعل مع المستفيد قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة. وفي دراسة (Aini & Mursyidah (2023) في السياق الريفي الإندونيسي، تمت الإشارة إلى أن جودة الخدمات ترتبط بثلاثة محاور: (1) وضوح الإجراءات، (2) سهولة التواصل، و(3) مهنية الموظف الإداري، مما يعكس تنوع أبعاد الجودة وفقاً للبيئة الثقافية والتنظيمية.

انطلاقاً مما سبق، يُعرّف الباحث جودة الخدمات الإدارية في هذه الدراسة بأنها:

"قدرة المؤسسة على تقديم خدمات إدارية تتسم بالكفاءة، والدقة، والشفافية، وسرعة الإنجاز، والتجاوب مع احتياجات المستفيدين، وذلك ضمن بيئة تنظيمية رقمية تدعم استمرارية التحسين، وتسعى إلى تعزيز الرضا الداخلي والخارجي على حد سواء".

أهمية جودة الخدمات الإدارية

تُعد جودة الخدمات الإدارية من الركائز الجوهرية التي يُبنى عليها نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية تتسارع فيها المتغيرات. فالمؤسسة التي تقدم خدمات إدارية عالية الجودة لا تكتفي بتلبية احتياجات المستفيدين، بل تتجاوز ذلك إلى بناء الثقة، وتعزيز الانتماء، وتحقيق رضا داخلي وخارجي ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

يشير الخولي والمغربي (2023) إلى أن جودة الخدمات الإدارية تُمثل البوابة الأولى لقياس فاعلية الإدارة، لأنها ترتبط بجميع الوظائف التنظيمية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم، ما يجعلها مؤشراً حيوياً على مدى جاهزية المؤسسة للارتقاء بمستوى الأداء. وفي السياق ذاته، تؤكد دراسة غاي (2022) أن جودة الخدمات تُعد عاملاً حاسماً في تقليل حالات التذمر والشكوى من المستفيدين، وتحقيق تجربة متكاملة تساهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز مكانتها المؤسسية.

أما من منظور العمليات، فتري دراسة الوائلي وآخرون (2025) أن جودة الخدمات تُحسن من كفاءة النظام الإداري عبر تبسيط الإجراءات، وتوحيد المعايير، والاعتماد على الأنظمة الذكية التي تقلل من التكرار والإجهاد الوظيفي. كما تؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا واحترافية، مما ينعكس على إنتاجية الموظفين ومعدلات الإنجاز.

وفي دراسة (Putri & Mursyidah (2022)، تم التأكيد على أن جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات العامة ترتبط بتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، وتيسير الإجراءات، وتوفير بيئة خالية من التعقيدات، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا المواطنين، وتعزيز الثقة بالحكومة أو بالمؤسسة مقدمة الخدمة.

وتكتسب جودة الخدمات الإدارية أهمية خاصة في القطاع الخاص، حيث يشير الخطيب والشوابكة (2022) إلى أن المؤسسات التي تدمج معايير الجودة في خدماتها الإدارية تحقق نتائج مالية وتنظيمية أفضل، وتتمكن من استقطاب الكفاءات والحفاظ على العملاء من خلال تقديم تجربة خدمية متميزة.

كما أن جودة الخدمات أصبحت في ظل التحول الرقمي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على تقديم الخدمات إلكترونياً وبصورة متكاملة، ما يعني أن الجودة اليوم لا تنفصل عن استخدام التكنولوجيا في دعم الأداء الإداري، وهو ما أشار إليه Abdilhafez et al. (2024) بوصفه أحد المكونات الأساسية لتحسين الاستدامة الإدارية في البيئات الرقمية.

أهداف جودة الخدمات الإدارية

تسعى المؤسسات المعاصرة من خلال تطوير جودة خدماتها الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تُسهم في تعزيز فعاليتها التنظيمية، ورفع قدرتها على التكيف والتفاعل مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة. وتمثل هذه الأهداف انعكاساً مباشراً لرؤية المؤسسة ورسالتها، كما تُعد مؤشراً على مدى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، ورضا العملاء، والتطوير المستمر.

يشير الخولي والمغربي (2023) إلى أن أهداف جودة الخدمات الإدارية تنقسم إلى ثلاثة محاور أساسية:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية: وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وتحسين استخدام الموارد البشرية والمادية، بما يعزز من الإنتاجية العامة للمؤسسة.
2. رفع مستوى رضا المستفيدين: عبر تقديم خدمات متميزة تلبي تطلعات العملاء الداخلية والخارجية، وتعكس تفهماً لاحتياجاتهم، وسرعة استجابتهم، وسهولة تواصلهم مع المؤسسة.
3. تعزيز الشفافية والموثوقية: من خلال اعتماد معايير واضحة، وإجراءات موثقة، ومسارات خدمة قابلة للقياس والتقييم، ما يُكسب المؤسسة ثقة المتعاملين.

وفي السياق ذاته، توضح دراسة غاي (2022) أن أبرز أهداف جودة الخدمات الإدارية ما يلي:

1. دعم اتخاذ القرار الإداري: من خلال توفير معلومات دقيقة وتغذية راجعة منتظمة حول مستوى الأداء، ومواطن

القصور، وفرص التحسين، مما يرفع من فعالية التخطيط والمتابعة.

2. بناء صورة مؤسسية إيجابية: إذ تعكس جودة الخدمات احترافية المؤسسة، ومدى قدرتها على الالتزام بالمعايير

والمواعيد، وهو ما يؤثر على سمعتها في السوق أو المجتمع المحلي.

3. التحسين المستمر: حيث تساعد معايير الجودة في ترسيخ ثقافة التطوير، وتشجع الموظفين على تقديم مبادرات

وملاحظات تسهم في تطوير الإجراءات.

كما تشير دراسة (Aini & Mursyidah, 2023) إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى رفع جودة خدماتها الإدارية تضع نصب أعينها الأهداف التالية:

1. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص في تقديم الخدمة: بحيث يحصل جميع المتعاملين على نفس مستوى الجودة دون

تحيز أو تمييز.

2. تحسين تجربة المتعامل الكلية: من خلال توفير بيئة إدارية داعمة وسلسة، تتكامل فيها الأنظمة والتعاملات

الرقمية مع احتياجات العميل.

3. الاستدامة في تقديم الخدمة: أي ضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة وجودة حتى في أوقات الأزمات أو

التحولات التنظيمية، وهو ما يعكس استقرار الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة

دراسة (Jimoh & Jimoh, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقنية الرقمية بأبعادها (معدل الاستخدام، جودة التطبيقات الرقمية) على تحسين

تقديم الخدمات الإدارية في الكلية الفيدرالية التقنية في إيلارو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت

العينة من 100 موظف إداري من الفئة العليا في إدارة السجلات، تم اختيارهم عشوائيًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع

معدل استخدام التقنية الرقمية في الوظائف الإدارية، وأن لها تأثيرًا معنويًا موجبًا على سرعة وجودة تقديم الخدمات

الإدارية، حيث أظهرت النتائج أن التقنية الرقمية تسهم في تسهيل سير العمل الإداري وزيادة رضا المستفيدين من الطلاب والخريجين والمؤسسات الخارجية ($T=3.583, P=0.001 < 0.05$)؛ ($T=2.641, P=0.000 < 0.05$). وأوصت الدراسة بضرورة أن تعزز الكلية الفيدرالية التقنية في إيلارو والمؤسسات المشابهة جهود التحول الرقمي، من خلال تطوير الموارد والمنصات والإجراءات، وبناء القدرات البشرية لضمان تقديم خدمات إدارية مرضية وفعالة.

دراسة (Putri & Mursyidah, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء الموظفين على جودة الخدمات الإدارية في مكتب منطقة تانغولانغين بمقاطعة سيدوارجو. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العرضية (Accidental Sampling)، وبلغ عدد أفراد العينة 347 مستجيباً، بناءً على حسابات جدول Isaac & Michael.

وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات المستخلصة من استبيانات المبحوثين وجود تأثير معنوي لأداء الموظفين على جودة الخدمات الإدارية، حيث بين الاختبار الجزئي ($\alpha = 0.000 < 0.05$) دلالة إحصائية للعلاقة. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الانحدار لأداء الموظف بلغت 0.837، مما يشير إلى تأثير إيجابي قوي. أما معامل الارتباط المتعدد فقد بلغ 0.716، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات. كما بيّنت نتائج اختبار معامل التحديد R Square أن نسبة التغير في المتغير التابع (جودة الخدمات) تعزى إلى أداء الموظف بنسبة 57.6%، بينما تُعزى النسبة المتبقية (42.4%) إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة أداء الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير والتحفيز الوظيفي، لما لذلك من أثر مباشر على جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين.

دراسة (Aini & Mursyidah, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات الإدارية في قرية بوبوه (Desa Popoh) بمنطقة وونوايو (Wonoayu) بمقاطعة سيدوارجو في إندونيسيا، من خلال تحليل مؤشرات الجودة الخمس: الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والمظاهر المادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، حيث جُمعت البيانات من خلال المقابلات والملاحظات والتوثيق، بمشاركة رئيس قسم الخدمات الإدارية واثنين من مستخدمي الخدمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات الإدارية في هذه المنطقة الريفية كان "جيدًا نسبيًا" عبر مختلف المؤشرات، على الرغم من وجود بعض التحديات المتمثلة في بطء الاستجابة، غموض إجراءات إتمام المعاملات، وعدم إلمام المواطنين بالخطوات النظامية، إضافة إلى وجود ملاحظات على سلوكيات بعض الموظفين.

كما أبرزت الدراسة عددًا من الفرص المتاحة لتحسين كفاءة تقديم الخدمة وزيادة رضا المستخدمين، وأوصت بضرورة الاستمرار في تحسين آليات العمل، ورفع كفاءة الكوادر الإدارية، وتبسيط الإجراءات، مع التركيز على تعزيز التواصل الإنساني مع المراجعين في المجتمعات الريفية.

دراسة (الخولى والمغربى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية كايزن بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الفحص، الاستجابة) في تحسين جودة الخدمة بأبعادها (الجوانب المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف) في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة في (373) مفردة من نزلاء فنادق الخمس نجوم، حيث تم توزيع 400 استبيان، استُبعد منها 11 استبانة لعدم الاستيفاء، ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل إلى (279) استبانة بنسبة استجابة بلغت 72.5%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستراتيجية كايزن بأبعادها الأربعة على جودة الخدمة بأبعادها الخمسة، حيث فسرت استراتيجية كايزن نسبة 89.5% من التباين في جودة الخدمة. ($R^2 = 0.895$) كما كشفت النتائج عن تفاوت القوة التفسيرية لأبعاد كايزن على أبعاد جودة الخدمة، وكانت أقوى تأثيرات على بُعدي التعاطف (39.8%) والاعتمادية (39.5%).

وأوصت الدراسة بضرورة تبني فنادق الخمس نجوم لاستراتيجية كايزن كمنهجية مستمرة للتحسين من خلال تعزيز مراحل التخطيط والتنفيذ والفحص والاستجابة، بما يساهم في تعزيز جودة الخدمة ورضا العملاء، مع ضرورة دمج هذه الاستراتيجية في الثقافة المؤسسية للفنادق لضمان استدامة التحسين.

دراسة (عثمان وحسن، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإبداعي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التفاصيل) في تحسين جودة الخدمة في شركات الدعاية والإعلان العاملة بقطاع إعلانات الطرق بمحافظة القاهرة. وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث، التي صيغت على شكل تساؤل رئيس: *ما هو دور التفكير الإبداعي في تحسين جودة الخدمة في هذه الشركات؟*

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري شركات الدعاية والإعلان العاملة في إعلانات الطرق بمحافظة القاهرة، وتم توزيع (231) قائمة استقصاء، استُبعد منها (9) لعدم صلاحيتها، واعتمدت الدراسة على (222) استبانة صالحة للتحليل. وتكوّنت أداة الاستقصاء من ثلاثة أقسام: الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لقياس أبعاد التفكير الإبداعي (36 عبارة)، والثالث لقياس جودة الخدمة (32 فقرة).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتحسين جودة الخدمة في شركات الدعاية والإعلان، ما يشير إلى أن تبني التفكير الإبداعي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في توجهات الإدارة في هذه الشركات، وجعل التفكير الإبداعي عنصرًا محوريًا في عمليات الإدارة والإنتاج، لدعم التميز والابتكار وتحقيق رضا العملاء.

دراسة (إسماعيل والمطيري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النظم الخبيرة بأبعادها على جودة الخدمة في وزارة الأشغال العامة بدولة الكويت، من خلال تحليل واقع تطبيق النظم الخبيرة، وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بينها وبين جودة الخدمات المقدمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية: النظم الخبيرة، جودة الخدمة، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

تكوّنت عينة الدراسة من (372) موظفًا من العاملين في وزارة الأشغال الكويتية، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

وقد توصلت النتائج إلى أن واقع النظم الخبيرة في الوزارة كان عند مستوى متوسط، وكذلك كان تقييم جودة الخدمة عند مستوى متوسط لكل من الأبعاد كليًا وجزئيًا. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النظم الخبيرة وجودة الخدمة، ما يعني أن تحسين تطبيقات النظم الخبيرة ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيقات النظم الخبيرة في وزارة الأشغال الكويتية، وتوسيع استخدامها في مختلف مجالات تقديم الخدمات، لما لها من أثر مباشر على رفع كفاءة الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين.

دراسة (لخضر وبلخيري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطبيقات الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية على زبائن البريد بولاية الجلفة خلال فترة سحب الرواتب والمعاشات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وُزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 100 مفردة من زبائن بريد الجزائر.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام التطبيقات الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة، مما يدل على أن اعتماد البريد الجزائري على التطبيقات الرقمية يسهم في رفع مستوى جودة الخدمة، خاصة في الفترات الحرجة مثل فترة سحب الرواتب والمعاشات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في قطاع البريد من خلال توسيع نطاق استخدام التطبيقات الإلكترونية، وتحسين تجربة المستخدم، وتوفير الدعم الفني والتوعوي لضمان استفادة الزبائن من هذه الخدمات بشكل فعال.

دراسة (الكعبي والياسري، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرشيدة بأبعادها (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) على جودة الخدمة بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية) في الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان صُممت خصيصًا لهذا الغرض، وشملت عينة الدراسة (210) موظفًا من الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء، تم اختيارهم بطريقة منهجية.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: التحليل العاملي التوكيدي، تحليل معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، ونمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، باستخدام برنامجي (AMOS V.23) و (SPSS V.23).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة وجودة الخدمة، مما يدل على أن تبني نمط القيادة الرشيقة من قبل الإدارات العليا في الجامعات والكليات الأهلية يسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الجامعية بتطبيق مفاهيم القيادة الرشيقة، وتوظيفها بالشكل الأمثل، من خلال تبني أساليب إدارية مرنة تركز على تمكين الموظفين، وتحفيزهم، وتحقيق رضا المستفيدين عبر تحسين جودة الخدمات.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يشكل التحول الرقمي في العصر الحديث نقطة انطلاق رئيسة نحو إعادة تعريف جودة الخدمات الإدارية. فلم تعد المؤسسات تعتمد فقط على تحسين المهارات البشرية أو تبسيط الإجراءات الورقية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على بنية رقمية تفاعلية تُمكنها من تقديم خدمات أكثر سرعة، وكفاءة، وشفافية. في هذا السياق، تنشأ علاقة تكاملية بين التحول الرقمي كمحفز تكنولوجي شامل، وجودة الخدمات الإدارية كمخرج استراتيجي يعكس رضا المستفيدين وقياس فاعلية المؤسسة. وتزداد أهمية هذه العلاقة في المؤسسات متعددة الأنظمة مثل شركة سليمان الراجحي القابضة، حيث تتطلب جودة الخدمات بنية رقمية قادرة على التناغم بين العمليات والإدارات.

الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين

يستند تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية إلى عدد من الأطر النظرية والإدارية المتكاملة. تشير نظرية النظم إلى أن المؤسسات عبارة عن وحدات مترابطة، وأن تكامل التقنية في العمليات الإدارية يُحسن تدفق المعلومات ويُعزز من فعالية القرارات، ما يدعم جودة الخدمة النهائية. وتُظهر نظرية القيمة المدركة للخدمة أن إدراك المستفيدين للجودة يتأثر بدرجة كبيرة بسهولة الوصول للخدمة، وسرعة الاستجابة، وشفافية الإجراءات — all of which are enabled by digital transformation tools.

وترى النماذج الرقمية الحديثة أن التحول الرقمي يعمل كرافعة إستراتيجية لتحسين العمليات من خلال الأتمتة والتحليل والتفاعل الرقمي، ما يؤدي بطبيعته إلى رفع جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء، وتسريع الأداء، وتعزيز رضا المتعاملين.

وبالتالي، فإن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية وتكاملية، حيث يُعد التحول الرقمي مدخلاً أساسياً لتحقيق الجودة، بينما تُعد جودة الخدمات الإدارية مؤشراً مباشراً لنجاح تطبيق التحول الرقمي.

نتائج دراسات سابقة تدعم العلاقة

تؤكد الأدبيات الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. فقد أظهرت دراسة كردي وبرهومة (2024) أن إدخال التحول الرقمي في مصلحة الضرائب المصرية، عبر أتمتة النماذج والخدمات الإلكترونية، أدى إلى رفع مؤشرات رضا الممولين، وتقليص زمن معالجة الطلبات، وتحقيق شفافية أكبر في التواصل مع العملاء.

وفي دراسة الحمداني وآخرون (2023)، تم التوصل إلى أن استخدام التحول الرقمي في الجامعات العراقية ساهم في تقليص عدد الشكاوى، وتحسين جودة القرار الإداري، نتيجة توفر بيانات دقيقة وتحليلات لحظية. وأكدت الدراسة أن الخدمات الإدارية أصبحت أكثر استقراراً واستجابة بعد رقمتها، وهو ما يُظهر العلاقة المباشرة بين التحول التقني وتحسين تجربة المستفيد.

أما Jimoh & Jimoh (2024) فقد أشارا إلى أن تطبيق أنظمة رقمية في مؤسسات التعليم العالي النيجيرية عزز من تجربة الطلاب في تسجيل المواد، واستلام الوثائق، والتواصل مع الإدارات، ما انعكس بشكل إيجابي على تقييم جودة الخدمات المقدمة، وساعد في رفع مؤشرات الثقة في المؤسسة.

كما بينت دراسة Narenova & Iskendir (2024) في سياق الخدمات الحكومية أن تبني الأنظمة الرقمية أدى إلى تحسين مستويات الكفاءة، ودقة التعاملات، وسهولة الحصول على الخدمة، مما جعل الخدمات أكثر قابلية للقياس والتطوير وفق معايير الجودة المؤسسية.

آليات تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات

يمكن تحليل آلية تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية من خلال ربط كل بُعد رقمي بمؤشر نوعي للجودة، وذلك على النحو الآتي:

- أتمتة العمليات تؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية وتسريع سير العمل، مما ينعكس على سرعة تقديم الخدمة ودقتها، ويُسهم في تحسين رضا المستفيد.

- تكامل النظم يضمن توحيد البيانات وتبادلها بين الإدارات بسلاسة، ما يُقلل الازدواجية ويوفر قاعدة معلومات موحدة تدعم الجودة المؤسسية.

- تحليل البيانات الضخمة يُحسن من دقة اتخاذ القرار، ويساعد في استباق المشكلات، وفهم سلوك العملاء، وتخصيص الخدمات بطريقة تتماشى مع توقعاتهم.

- الخدمات الإلكترونية تُوفر قنوات رقمية متاحة على مدار الساعة، ما يسهل الوصول للخدمة، ويقلل الاعتماد على القنوات التقليدية، ويزيد من الشفافية.

كل هذه الأبعاد تعمل بشكل تفاعلي على تحقيق معايير الجودة المعتمدة مثل: الكفاءة، الدقة، السرعة، الشفافية، الاستجابة، وسهولة الوصول، ما يعكس طبيعة العلاقة السببية بين التحول الرقمي ورفع جودة الأداء الإداري.

العلاقة في ضوء رؤية المملكة 2030

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية أحد أبرز محاور رؤية المملكة 2030، حيث نصّت على أن "التحول الرقمي هو ركيزة لرفع كفاءة الأداء الحكومي، وتطوير الخدمات، وتحقيق رضا المواطن". وقد أطلقت الحكومة السعودية عددًا من المبادرات لدعم هذه العلاقة، مثل منصة "إيفاء"، و"أبشر"، و"توكلنا"، التي وفرت نماذج ناجحة لكيفية تسخير التقنية في تقديم خدمات إدارية عالية الجودة.

وفي القطاع الخاص، تسعى المؤسسات—ومنها شركة سليمان الراجحي القابضة—إلى تبني تقنيات التحول الرقمي ليس فقط كمتطلب تشغيلي، بل كمدخل إستراتيجي لتحسين تجربة العميل الداخلي والخارجي، وتسهيل إجراءات الموارد البشرية، والمالية، والمشتريات، بما ينعكس على مستوى الرضا والكفاءة المؤسسية.

من خلال ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي يُمثل البيئة الحاضنة التي تُعيد هيكلة الخدمات الإدارية، وتُوفر الأدوات التي تُحسن من جودة تقديمها، من خلال تقنيات ذكية، وبيانات متكاملة، وقنوات رقمية تفاعلية. وكلما كانت المؤسسة أكثر نضجًا في تبني التحول الرقمي، كانت خدماتها أكثر قدرة على تحقيق الجودة بمفهومها الشامل. وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرين تُعد علاقة طردية مباشرة، حيث يُسهم ارتفاع مستوى التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الإدارية، بما يحقق الكفاءة والتميز والاستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في خدمات الإدارة العامة بأبعاده (أتمتة الخدمات، تحسين جودة الخدمات العامة، التوجهات العالمية، ودور الحكومة) على تطوير تقديم الخدمات العامة في جمهورية كازاخستان. وتنبع أهمية الدراسة من كون تحسين جودة الخدمات العامة يُعد من الأولويات الاستراتيجية لأي حكومة، باعتباره عنصرًا محوريًا في تعزيز ثقة المواطنين برؤية الدولة وكفاءتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال تحليل الوضع الراهن للتحول الرقمي في كازاخستان، واستعراض السياسات الحكومية المعتمدة، والتوجهات العالمية في أتمتة الخدمات العامة. وتكوّنت الدراسة من تحليل السياسات والبرامج الحكومية مثل مشروع الحكومة الإلكترونية، وإنشاء مؤسسة حكومية موحدة لتقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى دراسة اللوائح التنظيمية والإصلاحات التي استهدفت تحسين جودة الخدمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في كازاخستان قد أسهم بشكل فعال في تحسين إجراءات تقديم الخدمات، من خلال تقليص الوقت والجهد، وتوفير قنوات إلكترونية حديثة، مما عزز من رضا المواطنين ورفع مؤشرات الشفافية والكفاءة. كما بيّنت أن التحول الرقمي ليس مجرد خيار تقني، بل هو توجه حتمي لمواكبة اقتصاد المعرفة ومتطلبات الدولة الحديثة.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع نطاق أتمتة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، مع تعزيز التعاون الدولي في مجال التحول الرقمي، بما يسهم في تحقيق خدمات حكومية عالية الجودة تلبي تطلعات المواطنين وتعزز من مؤشرات الأداء الحكومي في كازاخستان.

1.6. الخاتمة

استعرض هذا الإطار النظري ثلاثة مباحث رئيسة تناولت المتغيرات المحورية للدراسة، وهي التحول الرقمي كمتغير مستقل، وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع، والعلاقة بينهما في السياق التنظيمي المعاصر. وقد بيّن المبحث الأول أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تقنيًا، بل يمثل توجهًا استراتيجيًا يُعيد تشكيل البنية الإدارية ويعزز من كفاءة العمليات التنظيمية، من خلال أبعاده الأربعة: أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، وتقديم الخدمات الإلكترونية.

أما المبحث الثاني، فقد تناول مفهوم جودة الخدمات الإدارية بوصفه مؤشراً جوهرياً على فاعلية الأداء المؤسسي ورضا المستفيدين، حيث تتجسد أهميته في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، وقد تم تفصيل أهدافه وأبعاده كما وردت في الأدبيات العلمية.

وفي المبحث الثالث، تم تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية ضمن إطار تكاملي، حيث تبين أن تبني التحول الرقمي يُعد مدخلاً فاعلاً لتحسين مستوى الجودة في تقديم الخدمات، من خلال توفير بيئة مؤسسية ذكية، مدعومة بالتكنولوجيا والبيانات والتحليلات، وهو ما انعكس في عدد من الدراسات التطبيقية، وأُطر الرؤية الوطنية للتحول المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

وعليه، فإن هذا الإطار يُمهد لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، ويؤسس لعملية قياس ميدانية تستند إلى أسس علمية ومنهجية، تهدف إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في شركة سليمان الراجحي القابضة، ومدى إسهامه في رفع جودة خدماتها الإدارية في ظل رؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المعتمدة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، حيث يوضح تصميم الدراسة، وطبيعتها، والمجتمع والعينة، وأداة القياس المستخدمة، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات. تهدف المنهجية إلى بناء إطار علمي منضبط يسمح بفهم أثر أبعاد التحول الرقمي (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالكفاءة الإدارية والتحول الرقمي.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي

هو مجموعة الممارسات التقنية والتنظيمية التي تهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء الإداري داخل الشركة. يُقاس عبر أربعة أبعاد:

1. أتمتة العمليات: مدى استخدام الأنظمة الرقمية في تنفيذ المهام الإدارية بشكل آلي لتقليل التدخل البشري وتسريع الأداء.
2. تكامل النظم: درجة الترابط والتكامل بين الأنظمة والتطبيقات المختلفة داخل الشركة لتسهيل تدفق المعلومات.
3. استخدام البيانات الضخمة: مدى توظيف الشركة لتحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين الخدمات.
4. الخدمات الإلكترونية: مستوى تقديم الخدمات الإدارية عبر القنوات الإلكترونية بما يعزز الكفاءة وسهولة الوصول.

ثانياً: المتغير التابع – جودة الخدمات الإدارية

هي مدى مطابقة الخدمات الإدارية المقدمة لمتطلبات الموظفين والإدارات الداخلية من حيث الكفاءة، السرعة، الدقة، وسهولة الإجراءات. يُقاس باستخدام مجموعة من الفقرات التي تغطي أبعاد: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، وضوح الإجراءات، الكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين.

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد البحث التصميم الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Design)، إذ يهدف إلى وصف ظاهرة التحول الرقمي بأبعادها المختلفة وتحليل أثرها على جودة الخدمات الإدارية. تقوم الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية (الانحدار الخطي المتعدد والبسيط).

البصلة البحثية: (Onion Model)

1. فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)، لأنها تعتمد على البيانات الكمية والتحليل الإحصائي.
2. المنهجية: استقرائية Deductive Method، بالانطلاق من النظريات العامة إلى اختبار فرضيات محددة.
3. استراتيجية البحث: المسح الميداني Survey، من خلال استبانة موجهة إلى موظفي شركة سليمان الراجحي القابضة.
4. الأفق الزمني: مقطعية Cross-sectional، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.
5. أسلوب جمع البيانات: أولية عبر استبانة إلكترونية، وثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية.
6. أداة التحليل: برنامج SPSS لاستخراج المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات.

الاستبيان

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات الإدارية في شركة

سليمان الراجحي القابضة، وذلك ضمن إطار تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، و نؤكد

لك أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث

العلمي.

يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بعناية ودقة، ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع كل

عبارة.

أولاً: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
القسم الإداري	☐ الموارد البشرية ☐ تقنية المعلومات ☐ المالية ☐ أخرى(.....):

ثانيًا: فقرات الاستبيان

المحور الأول: أتمتة العمليات

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتمد الإدارة على أنظمة مؤتمتة في تنفيذ المهام الروتينية.	☐	☐	☐	☐	☐
تقلل أتمتة العمليات من الأخطاء البشرية في العمل الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
تساهم الأتمتة في تسريع إنجاز المعاملات داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: تكامل النظم

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
هناك ترابط بين الأنظمة التقنية المختلفة في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
تسهل الأنظمة المتكاملة الوصول إلى المعلومات من الإدارات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
يؤثر تكامل الأنظمة إيجابيًا على جودة اتخاذ القرار الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: استخدام البيانات الضخمة

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتمد الشركة على تحليل البيانات في تقييم أدائها الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
تُستخدم البيانات الضخمة لتحسين الخدمات الإدارية المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
تساعد تحليلات البيانات في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الاستباقية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الخدمات الإلكترونية

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
توفر الشركة خدمات إدارية إلكترونية تسهل الإجراءات على الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
يمكن تنفيذ معظم الإجراءات الإدارية عن بُعد إلكترونياً.	☐	☐	☐	☐	☐
تسهم الخدمات الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد في إنجاز المعاملات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: جودة الخدمات الإدارية

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الخدمات الإدارية المقدمة دقيقة وخالية من الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐
تتميز الإجراءات الإدارية بالوضوح والبساطة.	☐	☐	☐	☐	☐
هناك سرعة في الاستجابة للطلبات والمعاملات.	☐	☐	☐	☐	☐
يتوفر نظام لمتابعة رضا الموظفين عن الخدمات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
تعمل الإدارة على تحسين الخدمات الإدارية باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع:

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و المطيري، نهار برجس نهار. (2022). دور النظم الخبيرة في تحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1، 1 - 44.
- البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام، و العوامي، أحمد محمد علي. (2024). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على العاملين بالمركز الصحي الأبيار. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، مج21، ع2، 447 - 476.
- بو سالم، دارين عبدالله، و العتيبي، محمد سعيد نجم. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 182 - 219.
- الحمداني، علاء عبدالسلام يحيى، العبيدي، نور علي عبود، و الحساوي، معاذ عبدالله هادي. (2023). دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص، 719 - 739.
- الحمداني، علاء عبدالسلام يحيى، العبيدي، نور علي عبود، و الحساوي، معاذ عبدالله هادي. (2023). دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، عدد خاص، 719 - 739.
- خطيب، عهد يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و المغربي، لجين محسن علي. (2023). دور استراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2، 596 - 637.
- الصباحين، منى علي. (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة الخدمات المؤسسية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع49، 71 - 81.
- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع2، 163 - 255.

- عثمان، حسام عثمان محمود، و حسن، أسامة محمود فريد. (2023). دور التفكير الإبداعي في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية على شركات الدعاية والإعلان العاملة بإعلانات الطرق بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 525 - 552.
- غاي، فاطمة. (2022). دور الاستخدامات التكنولوجية الحديثة في تحسين جودة الخدمات الإدارية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث والدراسات، مج19، ع2، 615 - 640.
- كردي، أحمد السيد، و برهومة، عبير يحيى السيد علي. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق رضا الممولين: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 13 - 52.
- كردي، أحمد السيد، و برهومة، عبير يحيى السيد علي. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق رضا الممولين: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 13 - 52.
- الكعبي، كمال محمد يعقوب، و الياسري، أكرم محسن مهدي. (2023). القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. السبب، مج9، ع1، 117 - 147.
- لخضر، عقوني، و بلخيري، فاطمة. (2022). التطبيقات الإلكترونية ودورها في تحقيق جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، مج13، ع1، 622 - 636.
- الوائلي، رقية عبده محمد، السنبراني، توفيق مصلح صالح، الجراحي، هدى مجاهد، سنان، سميرة محمد، و سنان، ياسمين محمد. (2025). أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة جامعة البيضاء، مج7، ع1، 566 - 585.

- Abdilhafez, W. M., Refaai, M. A., & Abdul Aziz, M. H. (2024). THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE EFFICIENCY OF THE STATE'S ADMINISTRATIVE SYSTEM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AN APPLIED STUDY ON THOSE WHO MOVED TO THE ADMINISTRATIVE CAPITAL. *Journal of Environmental Science*, 53(3), 770-794
- Aini, M. L., & Mursyidah, L. (2023). Assessing Population Administration Service Quality in Rural Settings. *Indonesian Journal of Public Policy Review*, 23. <https://doi.org/10.21070/ijppr.v1i0.1317>
- Dobrolyubova, E. (2021). Measuring outcomes of digital transformation in public administration: Literature review and possible steps forward. *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 61-86.

- Jimoh, T. A., & Jimoh, I. B. (2024). Exploring the Influence of Digital Technology on Administrative Service Delivery in Tertiary Institutions: An Empirical Insight from The Federal Polytechnic, Ilaro. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(XI), 316–326. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8110026>
- Mkrtchyan, T., & Melkumyan, N. (2023). The foundations of digital transformation of the public administration system. *Aylëtrank'*, 118–127. <https://doi.org/10.55528/18292828-2023.2-118>
- Narenova, A. N., & Iskendir, A. (2024). Digitalization of public services. *Dulaty University Habarşysy*, 16(4), 205–215. <https://doi.org/10.55956/lsw6579>
- Putri, N. D., & Mursyidah, L. (2022). The Effect of Employee Performance on the Quality of Administrative Services. *Indonesian Journal of Public Policy Review*, 19. <https://doi.org/10.21070/ijppr.v19i0.1227>
- Вовк, Н., & Марковець, О. (2024). EU experience in the digital transformation of administrative services. *Bibliotekoznavstvo, Dokumentoznavstvo, Informologîâ*, 20(2), 20–30. <https://doi.org/10.63009/lrsi/2.2024.20>