

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات في وزارة العدل السعودية

عمر إدريس الياس إبراهيم

222001427

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الأول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
11	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
12	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. الدراسة الميدانية
14	1.9. مخطط المشروع
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة
16	2.2. المتغير المستقل
17	2.3. المتغير التابع
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5. الخاتمة
21	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
22	3.1. المقدمة

23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
23	3.3. تصميم البحث
23	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
24	3.5. طريقة جمع البيانات
24	3.6. أنواع البيانات
24	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
25	3.8. الخاتمة
26	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
27	4.1. المقدمة
27	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
27	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
28	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
28	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
28	4.6. الخاتمة
29	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
30	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
30	5.2. توصيات الدراسة
30	5.3. الخاتمة
31	قائمة المراجع
32	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

- في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية 2030، برزت جهود وزارة العدل في تطوير خدماتها العدلية إلكترونياً من خلال إطلاق منصات مثل “ناجز” وتبني خدمات النفاضي والتوثيق عن بُعد. ويُعد هذا التحول جزءاً من التوجه الوطني نحو بناء حكومة رقمية حديثة تُعزز الكفاءة والشفافية وتسهل وصول المستفيدين إلى الخدمات العامة. كما يمثل هذا التحول نموذجاً واضحاً لتطبيق مفاهيم الإدارة العامة الحديثة التي تركز على تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمة العامة، وتحقيق رضا المستفيدين من خلال التحول من الإجراءات التقليدية إلى أنظمة إلكترونية أكثر مرونة وكفاءة. ويعكس هذا التوجه سعي الدولة إلى إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة الحكومية عبر تسخير التقنيات الحديثة لخدمة العدالة وتحقيق المساواة في الوصول إليها.

2. مشكلة الدراسة

- تنبع أهمية هذه المشكلة من الدور المحوري الذي تمثله وزارة العدل السعودية في تحقيق العدالة وضمان كفاءة الخدمات العدلية، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة ضمن مستهدفات رؤية 2030. فعلى الرغم من التقدم الملحوظ الذي حققته الوزارة من خلال إطلاق عدد من المنصات والأنظمة الإلكترونية مثل منصة ناجز، وخدمة التقاضي عن بُعد، والتوثيق الإلكتروني، إلا أن هناك فجوة قائمة بين ما هو مأمول نظرياً من هذا التحول وما هو متحقق فعلياً في الواقع العملي.

2.1. فجوات على المستوى النظري

- تمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات العلمية التي تناولت أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العدلية من منظور شامل يدمج بين الكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين؛ إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على عرض المبادرات أو مؤشرات الأداء دون تحليل معمق لنتائجها الفعلية على العدالة وجودة الخدمة

1.1. فجوات على المستوى التطبيقي

- أما من الناحية العملية، فتظهر فجوات تتعلق بضعف التجانس في تطبيق الأنظمة الرقمية بين فروع الوزارة، وغياب قياس منهجي لمستوى رضا المستفيدين والموظفين، إضافةً إلى قصور في جاهزية البنية التحتية والدعم الفني في بعض المناطق. كما أن عمليات التدريب والتأهيل لم تواكب سرعة التحول، مما أدى إلى تفاوت في مستوى الكفاءة التشغيلية. وتبقى الحاجة قائمة إلى بيانات ميدانية حديثة تُقيّم واقع الأداء العدلي الرقمي بصورة كمية ونوعية لتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز التحول واستدامته.

- ما أثر التحول الرقمي على تطوير الخدمات العدلية في وزارة العدل السعودية، وإلى أي مدى أسهم في تحسين وصول المستفيدين إلى هذه الخدمات ورفع مستوى رضاهم عنها؟

1. أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذا البحث من كونه يقدم تقييماً علمياً ومنهجياً لأثر التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية على جودة وكفاءة الخدمات العدلية المقدمة للمستفيدين. ويسعى البحث إلى تحليل مواطن القوة والتحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تؤثر في فاعلية هذا التحول، بما يساهم في تمكين صُنّاع القرار من تطوير السياسات والعمليات الرقمية بصورة أكثر كفاءة واستدامة. كما يُعد هذا البحث إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية في مجال العدالة الرقمية والحوكمة الإلكترونية، من خلال توفير قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها لتحسين تجربة المستفيدين والموظفين داخل المنظومة العدلية. ويكتسب البحث بعداً استراتيجياً بدعمه المباشر لأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء منظومة عدلية رقمية متكاملة تُعزّز الكفاءة، والشفافية، وسهولة الوصول إلى العدالة.

1.1. على المستوى النظري:

- تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع العدلي، من خلال تحليل العلاقة بين التحول التقني وجودة الخدمات العدلية وكفاءتها. كما يقدم إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في قياس الأثر المؤسسي للتحول الرقمي وربطه بمفاهيم الحوكمة الإلكترونية والعدالة الرقمية، بما يعزز فهم الباحثين والمهتمين لآليات تطوير الخدمات الحكومية في ضوء التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030.

1.1. على المستوى التطبيقي:

- تكمن الأهمية العملية للبحث في كونه يزود صنّاع القرار في وزارة العدل ببيانات وتحليلات موضوعية تساعد على تحسين الأداء الرقمي وتجاوز المعوقات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تحدّ من فاعلية التحول. كما يساهم في تطوير تجربة المستفيدين والموظفين داخل المنظومة العدلية الرقمية، ويدعم جهود الوزارة في تحقيق العدالة السريعة والشفافة والمستدامة عبر أدوات التحول الرقمي المتقدمة، مما يعزز الكفاءة المؤسسية ويخدم الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

1. أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي
ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات في وزارة العدل السعودية؟

• الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية؟
2. ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في الوزارة؟
3. ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العدلية المقدمة للمستفيدين؟
4. ما أبرز المعوقات التنظيمية أو التقنية التي تحد من فاعلية التحول الرقمي؟
5. كيف يمكن تعزيز كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات من خلال التحول الرقمي؟

1. أهداف الدراسة

- الهدف العام

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات العدلية في وزارة العدل السعودية، مع تقييم مستوى رضا المستفيدين والموظفين، وتحديد أبرز المعوقات التقنية والتنظيمية التي تحد من فاعلية هذا التحول.

• الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية بمختلف فروعها.
2. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري داخل الوزارة.
3. تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العدلية من وجهة نظر المستفيدين.
4. قياس مستوى رضا المستفيدين والموظفين عن الخدمات العدلية الرقمية.
5. تحديد أبرز المعوقات التقنية والإدارية والبشرية التي تحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي.
6. تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين جودة الخدمات الرقمية ورفع كفاءة الأداء الإداري في الوزارة.

1. فرضيات الدراسة

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات العدلية في وزارة العدل السعودية.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في وزارة العدل السعودية.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات العدلية المقدمة للمستفيدين.
- H3: يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات العدلية بشكل إيجابي طردي.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الرقمية وفعالية تنفيذ التحول الرقمي دون تحديد اتجاه العلاقة.

1. نموذج الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك في ظل التوسع في الخدمات الإلكترونية بمنصة "ناجز" والتقاضي والتوثيق الرقمي. وتعتمد الدراسة على إطار نظري يرتبط بنماذج الحوكمة الرقمية وإدارة التغيير، إضافة إلى الرجوع لأحدث الدراسات العربية والدولية التي تناولت التحول الرقمي في القطاع الحكومي. وتُسهم هذه الدراسة في سد فجوات معرفية تتعلق بقياس رضا المستفيدين وتحليل المعوقات التي تواجه التنفيذ الرقمي في القطاع العدلي.

1. الدراسة الميدانية

- تعتمد الدراسة على أسلوب الاستبيان الإلكتروني الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة من موظفي وزارة العدل والمستفيدين من خدمات منصة ناجز، بهدف جمع بيانات كمية حول مستوى استخدام النظام الرقمي وجودة الخدمات ومدى الرضا عنها. وقد تم اختيار الأداة نظراً لملاءمتها في قياس المتغيرات السلوكية والإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي، وإتاحة الوصول إلى شرائح واسعة من المستجيبين.

1. مخطط المشروع

- يمر تنفيذ هذا المشروع بعدة مراحل بحثية مترابطة تهدف إلى بناء إطار علمي متكامل وتحليل أثر التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية. تبدأ المرحلة الأولى بجمع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والخدمات العدلية، وذلك بهدف بناء خلفية معرفية راسخة تساعد في صياغة مشكلة البحث وتحديد الفجوات العلمية. يلي ذلك الانتقال إلى مرحلة صياغة الإطار النظري وتحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة بما يشمل المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة مثل كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات ورضا المستفيدين
- في المرحلة التالية يتم إعداد أدوات البحث المناسبة، وذلك من خلال تصميم استبيان موجه للمستفيدين والموظفين بهدف جمع بيانات كمية يمكن الاعتماد عليها في قياس أثر التحول الرقمي. بعد ذلك يتم توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة وجمع البيانات خلال الفترة المحددة.
- تعقب مرحلة جمع البيانات مرحلة التحليل الإحصائي، حيث تُعالج البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. يتم بعد ذلك تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم استنتاجات علمية مدعومة بالأدلة. وتُختتم الدراسة بمرحلة كتابة التوصيات العملية التي يمكن لصنّاع القرار في الوزارة الاستفادة منها، بالإضافة إلى اقتراح مسارات مستقبلية للبحث العلمي في مجال العدالة الرقمية والتحول المؤسسي.

• الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. المقدمة:

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في بناء الإطار النظري للدراسة، إذ يهدف إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات الحكومية. وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الفجوات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، كما يبرز العلاقة بين المتغيرات الرئيسية ويقدم نظرة نقدية لما تم إنجازه في الأدبيات السابقة مقارنة بالواقع العدلي في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً منظماً للدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات)، إضافة إلى مناقشة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد الصراعات والنقائص البحثية، وصولاً إلى تطويع الإطار النظري في دعم الدراسة الحالية.

2. المتغير المستقل

- أولاً: تعريف التحول الرقمي
تعرف الأدبيات التحول الرقمي بأنه: "عملية استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات والخدمات وزيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين تجربة المستفيد."
كما يشير بعض الباحثين إلى أنه يتجاوز مفهوم الأتمتة ليصل إلى تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية، نماذج الأعمال، وهياكل العمل الداخلية.
- ثانياً: التطور التاريخي للتحول الرقمي
مراحل التحول الرقمي بعدة مراحل تاريخية:
- مرحلة الحوسبة: (1990-2000) التركيز على تحويل الأعمال الورقية إلى إلكترونية.
- مرحلة الحكومة الإلكترونية: (2000-2015) تقديم خدمات إلكترونية أساسية عبر مواقع حكومية.
- مرحلة التحول الرقمي المتكامل (2016-الآن): اعتماد نماذج عمل رقمية متقدمة، تقنيات الذكاء الاصطناعي، الربط الحكومي الموحد، والتفاضل الرقمي.

وتُعد رؤية السعودية 2030 نقطة تحول محورية عززت من سرعة التحول في قطاع العدالة.

- ثالثاً: الأبعاد الرئيسية للتحويل الرقمي
- وفق الدراسات الحديثة، يمكن تلخيص الأبعاد في أربع فئات:
 1. البنية التحتية التقنية: جاهزية الأنظمة، الأمن السيبراني، الربط الشبكي.
 2. العمليات الرقمية: إعادة هندسة العمليات، أتمتة الإجراءات، الخدمات اللاتلامسية.
 3. الكوادر البشرية: التدريب، دعم التغيير، الثقافة الرقمية.
 4. الإدارة والحوكمة: السياسات الرقمية، إدارة البيانات، الالتزام بمعايير الجودة.

- رابعاً: النظريات المرتبطة بالتحويل الرقمي.
 1. نظرية التغيير التنظيمي (Kotter Model)
 - تفسر مقاومة التغيير ونجاح أو فشل التحول في المؤسسات الحكومية.

2. نموذج TAM لتقبل التقنية
 - يعتمد على عاملين:
 1. سهولة الاستخدام
 2. الفائدة المتصورة

3. نموذج الحوكمة الرقمية
 - يركز على التكامل بين:
 1. القيادة الرقمية
 2. الحوكمة
 3. الأمن السيبراني
 4. إدارة البيانات

- خامساً: أمثلة من دراسات سابقة (جداول مختصرة)

1. المتغير التابع

كفاءة الأداء الإداري

- تعريف كفاءة الأداء الإداري

عرّفها الباحثون بأنها: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والتقنية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية".

- التطور التاريخي للمفهوم

1. قبل عصر التقنية كان التركيز على الكفاءة التشغيلية (إكمال المهام فقط)
2. بعد 2010 أصبح التركيز على الكفاءة الرقمية، وتحليل البيانات، وسرعة الإنجاز.

- الأبعاد الرئيسية للأداء الإداري

1. سرعة إنجاز العمليات
2. تقليل الأخطاء
3. تحسين إنتاجية الموظف
4. سهولة المتابعة والرقابة الإدارية

- النظريات المرتبطة

1. نظرية الإدارة العلمية (تايلور)
2. إدارة الجودة الشاملة
3. نظرية الحوكمة الرقمية في الأداء

المتغير التابع (2):

- جودة الخدمات العدلية

حسب نموذج SERVQUAL، تُعرّف بأنها:
"مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات المستفيد".

• التطور التاريخي

1. الملموسية الرقمية (Digital Tangibility)

2. الاستجابة وسرعة الخدمة

3. الموثوقية والدقة

4. الموثوقية والدقة

5. رضا المستفيد

1. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: من ناحية العلاقة المباشرة

• تتفق معظم الدراسات أن:

1. التحول الرقمي يزيد سرعة إنجاز الخدمات.

2. يعزز الكفاءة التشغيلية بسبب الأتمتة وتقليل الأخطاء.

3. يحسن جودة الخدمات من حيث الدقة والموثوقية.

4. يرفع رضا المستخدمين عند توفر دعم فني جيد ومنصة سهلة الاستخدام.

• نماذج تثبت العلاقة

1. نموذج UNDP 2023

2. نموذج الحوكمة الرقمية
3. نموذج جودة الخدمات الحكومية (OECD)

ثانيًا: من ناحية الصراعات والفجوات البحثية

• فجوات في الأدبيات:

1. قلة الدراسات التي تقيس التحول الرقمي في القطاع العدلي تحديدًا.
2. ضعف الدراسات التي تدمج بين الأداء الإداري وجودة الخدمة في نموذج واحد.
3. وجود تركيز كبير على الجانب التقني مقابل إهمال جانب رضا الموظفين.
4. تفاوت النتائج بين فروع وزارة العدل لم يُدرس بعمق.
5. نقص الدراسات الميدانية المعتمدة على عينات كبيرة.

1. الخاتمة

- تُظهر مراجعة الأدبيات أن التحول الرقمي يمثل عنصرًا محوريًا في تطوير الأداء الحكومي، إلا أن تطبيقه في القطاع العدلي يواجه تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية. كما تُبرز الدراسات وجود تأثير واضح للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات، لكنه يظل مشروطًا بجاهزية البنية التحتية الرقمية ومستوى تدريب الموظفين.
- وتؤكد الفجوات البحثية أهمية الدراسة الحالية التي تستهدف تحليل أثر التحول الرقمي بشكل شامل، وربط الكفاءة التشغيلية بجودة الخدمة ورضا المستفيدين، مما يساعد في تحسين الأداء العدلي في ضوء رؤية 2030.

• الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. المقدمة

2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

5. طريقة جمع البيانات

6. أنواع البيانات

7. إجراءات التحليل الإحصائي

8. الخاتمة

• الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1. المقدمة

2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

6. الخاتمة

● الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

2. توصيات الدراسة:

3. الخاتمة:

قائمة المراجع

1. السلمي، م. ع.، راجحان، د. م.، والمطيري، ه. خ. (2025). مدى تطبيق معايير التحول الرقمي على إدارة خدمات وزارة العدل – فرع المدينة المنورة: من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(3)، 74–55.
2. وزارة العدل السعودية. (2022، 16 نوفمبر). وزارة العدل تحقق المركز الأول في قياس التحول الرقمي الحكومي. جريدة الوطن السعودية.
3. Alenezi, H. (2022). Digital transformation and public sector performance in Saudi Arabia. *International Journal of Public Administration*, 45(10), 812–825.
4. Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia. *Information*, 16(12), 1110.
5. Alshammari, M. (2021). E-government implementation challenges in Saudi public sector. *Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 55–70.
6. Abudaqqa, F. (2025). Employing IT service management to accelerate digital government transformation in Saudi Arabia: A Vision 2030 perspective. *European Scientific Journal*, 21(28).

الملاحق