

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة: حالة دراسية على إحدى الوزارات الخدمية في المملكة
العربية السعودية

اسم الطالب
ريم محمد صالح فارسي

الرقم الجامعي

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة	5
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:	6
1.3	أهمية الدراسة	6
1.3.1	على المستوى النظري:	7
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	7
1.4	أسئلة الدراسة:	8
1.5	أهداف الدراسة:	8
1.6	فرضيات الدراسة:	9
1.7	نموذج الدراسة:	9
1.8	منهجية الدراسة	10
1.9	الدراسة الميدانية:	11
1.10	مخطط المشروع المقترح:	12
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	14
2.1	المقدمة:	15
2.2	المتغيرات المستقلة:	16
2.3	المتغير التابع:	17
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	19
2.5	الخاتمة:	20
3	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	21
3.1	المقدمة:	22
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	23
3.3	تصميم البحث:	23

24	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
24	3.5. طريقة جمع البيانات:
25	3.6. أنواع البيانات:
25	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
27	3.8. الخاتمة:
28	ملحق الاستبانة
30	أدوات البحث:
31	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العصر الحالي ثورة تكنولوجية هائلة غيرت ملامح العديد من القطاعات الحيوية، وكان القطاع الحكومي من أبرز المستفيدين من هذه التطورات من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي. يُعد التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية لرقمنة المستندات أو إنشاء مواقع إلكترونية، بل هو تغيير جذري في الثقافة التنظيمية، والعمليات، وطرق تقديم الخدمات لتتوافق مع توقعات المستفيدين في العصر الرقمي. وفي المملكة العربية السعودية، جاء هذا التوجه متماشياً مع رؤية المملكة 2030، التي تضع في صلب أهدافها رفع كفاءة القطاع الحكومي وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين.

تسعى الحكومة السعودية من خلال برنامج "يسر" للتحول الرقمي الحكومي إلى توحيد الجهود وتكامل الأنظمة لضمان تقديم خدمات سلسة، سريعة، وموثوقة. وتبرز جودة الخدمة المقدمة كأحد المؤشرات الرئيسية لقياس نجاح هذا التحول، حيث لم يعد المستفيد يقبل بالخدمات التقليدية البطيئة، بل يتوقع تجارب رقمية متكاملة تشبه ما يجده في القطاع الخاص. وتعتبر الوزارات الخدمية، مثل وزارة الصحة، وزارة التعليم، أو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، واجهة الدولة أمام المواطن، وبالتالي فإن كفاءتها الرقمية تنعكس مباشرة على رضا المستفيدين وثقتهم في الحكومة.

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي كأداة استراتيجية، وجودة الخدمة كمحصلة نهائية، من خلال دراسة حالة لإحدى الوزارات الخدمية في المملكة. وتكمن أهمية الدراسة في محاولة سد الفجوة بين الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية الرقمية والنتائج الملموسة على أرض الواقع فيما يخص رضا المستفيدين. إن فهم هذه العلاقة يساعد صناع القرار في توجيه الموارد بشكل أمثل لضمان أن التكنولوجيا تخدم الإنسان، وليس العكس (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2022).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها المملكة العربية السعودية في مؤشرات الحكومة الإلكترونية عالمياً، إلا أن هناك تحديات لا تزال قائمة تتعلق بجودة الخدمة الفعلية التي يشعر بها المستفيد النهائي. فوجود المنصات الرقمية لا يعني بالضرورة جودة الخدمة، إذ قد تواجه هذه المنصات مشاكل في سهولة الاستخدام، أو التكامل بين الجهات، أو

الاستجابة للشكاوى. وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى مساهمة مبادرات التحول الرقمي فعليًا في تحسين أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الطمأنينة، والتعاطف) في إحدى الوزارات الخدمية السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تشير المراجعة الأولية للأدبيات إلى وجود تركيز كبير على الجوانب التقنية للتحول الرقمي، مثل الأمن السيبراني، والبنية التحتية السحابية، وقواعد البيانات الضخمة. ومع ذلك، هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تربط بشكل مباشر ونظري بين أبعاد التحول الرقمي التنظيمي وأبعاد جودة الخدمة في سياق القطاع الحكومي العربي بشكل عام والسعودي بشكل خاص. معظم النظريات المستخدمة، مثل نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) أو نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، تم تطبيقها غالبًا في القطاع الخاص، مما يخلق فجوة نظرية حول ملاءمتها للسياق الحكومي الخدمي في ظل الرؤية الطموحة

2030

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

عمليًا، تواجه بعض الوزارات تحديات في تحويل الاستثمارات الرقمية إلى قيمة مضافة للمستفيد. قد يتم إطلاق تطبيقات ذكية لا تلبي الاحتياجات الحقيقية، أو قد تكون هناك فجوة رقمية بين فئات المجتمع المختلفة تؤثر على عدالة الخدمة. كما أن قياس جودة الخدمة غالبًا ما يتم عبر مؤشرات كمية (عدد المعاملات المنجزة إلكترونياً) بدلاً من المؤشرات النوعية (درجة رضا المستفيد عن التجربة). هذه الفجوة التطبيقية تستدعي دراسة ميدانية لتقييم الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على أرض الواقع، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة المنشودة.

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يرتبط مباشرة بأجندة التنمية الوطنية في المملكة. ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى مستويين:

1.3.1. على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والإسلامية بمراجع علمية متخصصة تربط بين إدارة التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات الحكومية. كما أنها تقدم إطارًا مفاهيميًا مدمجًا يوضح كيف تؤثر المتغيرات الرقمية (كالتكامل، والأتمتة، والبيانات) على المتغيرات الخدمية (كالسرعة، والدقة، والشفافية). بالإضافة إلى ذلك، قد توفر الدراسة أساسًا لبحوث مستقبلية تقارن بين قطاعات حكومية مختلفة أو تقارن التجربة السعودية بتجارب دولية مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لصناع القرار في الوزارة محل الدراسة والجهات الرقابية مثل وزارة الاتصالات وهيئة الحكومة الرقمية. تساعد النتائج في تحديد نقاط القوة والضعف في البنية الرقمية الحالية، وهناك حلول لتحسين تجربة المستفيد. كما أن تحسين جودة الخدمة ينعكس إيجابًا على سمعة الوزارة، ويقلل من التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، ويزيد من ثقة المجتمع في مبادرات الرؤية. علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في تمكين الموظفين الحكوميين من فهم دورهم في المنظومة الرقمية الجديدة.

1.4. أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة في إحدى الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسات التحول الرقمي في الوزارة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل الوزارة وفقاً لتصورات المستفيدين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (كالعمر، المؤهل العلمي، طريقة استخدام الخدمة)؟
4. ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها على جودة الخدمة في الوزارة؟
5. ما هي الآليات المقترحة لتعزيز أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة؟

1.5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص واقع التحول الرقمي في الوزارة محل الدراسة من حيث البنية التحتية والعمليات والثقافة التنظيمية.
2. قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من خلال المنصات الرقمية والقنوات التقليدية.
3. تحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمة.
4. تحديد الفروق الإحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة بناءً على خصائصهم الديموغرافية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لتحسين كفاءة التحول الرقمي ورفع مستوى جودة الخدمة

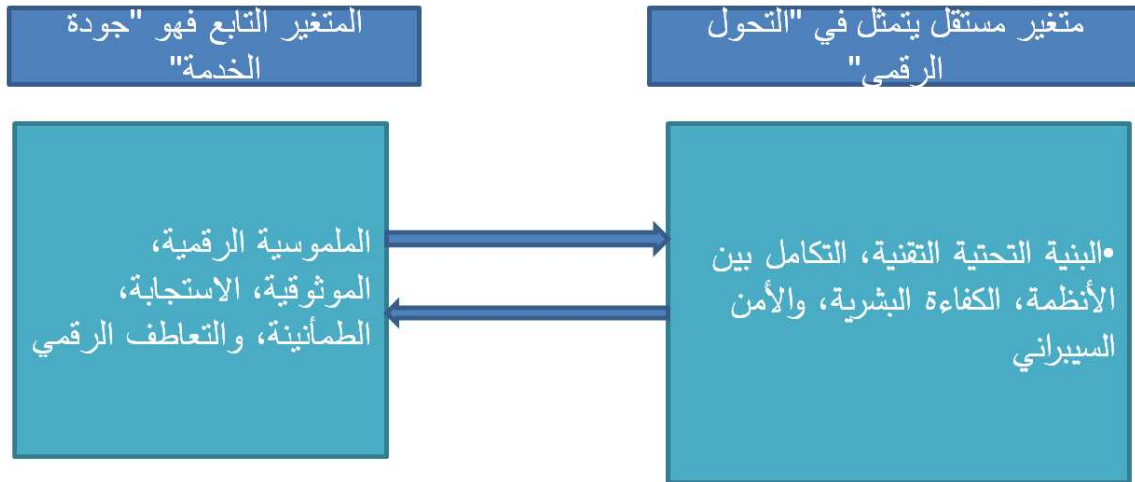
(Ghobakhloo, 2020).

1.6. فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة في الوزارة.
- الفرضية الثانية: يؤثر البعد التقني للتحول الرقمي (البنية التحتية) إيجابيًا على موثوقية الخدمة المقدمة.
- الفرضية الثالثة: يؤثر البعد البشري للتحول الرقمي (كفاءة الموظفين) إيجابيًا على استجابة الخدمة للمستخدمين.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر والمستوى التعليمي.
- الفرضية الخامسة: توجد معوقات تنظيمية وتقنية تحد من الأثر الكامل للتحول الرقمي على جودة الخدمة.

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة داخل القطاع الحكومي، وذلك من خلال الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية. حيث يركز هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، ثم تحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها في ضوء البيانات الميدانية التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف تحويل الظواهر الإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة إلى بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً لقياس اتجاهات وآراء المستفيدين أو الموظفين حول مستوى تطبيق التحول الرقمي، ومدى تأثيره على سرعة ودقة وكفاءة الخدمات المقدمة. كما يتيح هذا المنهج إمكانية اختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة الخدمة).

أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فإنه يتمثل في العاملين أو المستفيدين من الخدمات داخل إحدى الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بعمليات تقديم الخدمة وتقييم جودتها بعد التحول الرقمي. وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية أو العينة المتيسرة بحسب ظروف التطبيق الميداني، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع التطبيق الفعلي للتحول الرقمي داخل الوزارة محل الدراسة.

وفيما يخص أداة الدراسة، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة). ويُعد هذا المقياس من الأدوات الإحصائية المناسبة لقياس الاتجاهات والآراء بشكل دقيق، كما يتيح إمكانية تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل الانحدار.

وتتكون الاستبانة من محاور رئيسية تغطي متغيرات الدراسة، حيث يشتمل المحور الأول على أبعاد التحول الرقمي داخل الوزارة، مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتكامل الخدمات الرقمية، وأتمتة الإجراءات الإدارية. بينما يركز المحور الثاني على جودة الخدمة المقدمة، من خلال قياس أبعاد مثل سرعة الاستجابة، والدقة في تقديم الخدمة، وسهولة الوصول، ورضا

المستفيدين. وقد صُممت فقرات الاستبانة بحيث تعكس كل بعد من هذه الأبعاد بصورة مستقلة، بما يسمح بقياس دقيق للعلاقة بين المتغيرين.

كما اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار الفرضيات، مثل تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة، بالإضافة إلى تحليل الانحدار لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة. وتم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة في معالجة البيانات لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

إن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تجمع بين الدقة العلمية والواقعية التطبيقية، مما يتيح الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية، ويسهم في تقديم توصيات عملية تدعم عملية التطوير والتحسين المستمر داخل الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية موزعة على عينة من مستخدمي الخدمات في الوزارة المختارة، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع مدراء الإدارات التقنية والخدمية. سيتم تحديد مجتمع الدراسة من جميع المراجعين للوزارة خلال العام المالي الحالي، وستُستخدم العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف فئات المستفيدين. أما أدوات التحليل الإحصائي، فسيتم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية مثل (معامل الارتباط، الانحدار المتعدد، واختبار (T) (Sekaran & Bougie, 2016).

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تأصيل الدراسة نظريًا من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة، والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في السياقات الحكومية والخدمية. يُعد الإطار النظري حجر الزاوية في أي بحث أكاديمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي تُبنى عليه الفرضيات، وتُصمم عليه أدوات جمع البيانات، وتُفسر من خلاله النتائج.

وسيتم في هذا الفصل تناول المحاور التالية: أولاً، مفهوم التحول الرقمي وأبعاده النظرية في القطاع الحكومي؛ ثانيًا، مفهوم جودة الخدمة ونماذج قياسها مع التركيز على نموذج SERVQUAL وتطبيقاته في البيئة الرقمية؛ ثالثًا، العلاقة النظرية والتجريبية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة؛ رابعًا، استعراض نقدي للدراسات السابقة عربيًا وعالميًا؛ خامسًا، تحديد الفجوة البحثية التي تسدّها الدراسة الحالية. وقد تم الاعتماد على مصادر علمية محكمة باللغتين العربية والإنجليزية، مع توثيق جميع الاقتباسات والإحالات وفق النظام الأكاديمي المعتمد.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- التحول الرقمي (Digital Transformation)

المفهوم والتطور النظري للتحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة عملها وتقديمها للقيمة للمستخدمين (Vial, 2019: 120). ويميز الباحثون بين ثلاثة مفاهيم متقاربة: الرقمنة (Digitization) التي تعني تحويل المعلومات من الشكل التناظري إلى الرقمي، والأتمتة (Digitalization) التي تعني استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات، والتحول الرقمي (Digital Transformation) الذي يمثل تغييرًا استراتيجيًا شاملاً في النموذج التشغيلي والثقافي للمؤسسة (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019: 3).

وفي سياق القطاع الحكومي، يُعرف التحول الرقمي بأنه "الانتقال من تقديم الخدمات عبر القنوات التقليدية إلى تقديمها عبر منصات رقمية متكاملة، مع إعادة هندسة العمليات الداخلية لتمكين الكفاءة، والشفافية، والمشاركة المجتمعية" (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2022: 15). وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا التحول اهتمامًا استراتيجيًا ضمن رؤية 2030، حيث أطلقت مبادرات مثل "يسر" و"نفاذ" و"أبشر" لتوحيد البنية الرقمية وتحسين تجربة المستفيد (رؤية المملكة 2030، 2016: 28).

أبعاد التحول الرقمي في القطاع الحكومي

حددت الأدبيات الحديثة عدة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، يمكن إيجازها في الآتي:

أولاً: البعد التقني (Technological Dimension) يشمل هذا البعد البنية التحتية الرقمية، مثل الشبكات عالية السرعة، والحوسبة السحابية، وقواعد البيانات الضخمة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. وتؤكد دراسة (Al-Ruithe, Benkhelifa, & Hameed, 2019: 1032) أن تبني الحوسبة السحابية في القطاع العام السعودي يُعد خطوة استراتيجية لتمكين المرونة والتكامل بين الأنظمة. كما أن أمن المعلومات والحماية السيبرانية يمثلان ركيزة أساسية في هذا البعد، حيث لا يمكن تحقيق تحول رقمي ناجح دون ضمان سرية وسلامة بيانات المستخدمين (الغامدي، 2020: 67).

ثانيًا: البعد التنظيمي والإداري (Organizational Dimension) يتعلق هذا البعد بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار، وتطوير سياسات وإجراءات تتوافق مع البيئة الرقمية. ويشير (Warner & Wäger, 2019: 330) إلى أن التحول الرقمي الناجح يتطلب "قدرات ديناميكية" تمكن المؤسسة من التكيف المستمر مع المتغيرات التكنولوجية. وفي السياق السعودي، تؤكد هيئة الحكومة الرقمية (2023: 12) على أهمية مؤشرات النضوج الرقمي لقياس جاهزية الجهات الحكومية لهذا التحول.

ثالثًا: البعد البشري والثقافي (Human and Cultural Dimension) يُعد العامل البشري من أهم محركات التحول الرقمي أو معوقاته. فمقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار، تمثل تحديات جوهرية (Al-Sobhi, 2020: 675). لذا، تُوصي الدراسات بتصميم برامج تدريبية مستمرة، وتعزيز القيادة الرقمية، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التجريب والتعلم من الفشل. (Ibrahim & Alshammari, 2019: 58)

رابعًا: بعد تجربة المستخدم (Customer Experience Dimension) يركز هذا البعد على تصميم الخدمات من منظور المستخدم، مع ضمان سهولة الاستخدام، الوصول الشامل، والتخصيص. ويُبرز (Papagiannidis et al., 2020: 5) أن جودة تجربة المستخدم (UX) هي المحدد الرئيسي لنجاح الخدمات الحكومية الرقمية. وفي المملكة، يُعد معيار "رضا المستخدم" من المؤشرات الأساسية في تقييم أداء التحول الرقمي (القحطاني، 2019: 25).

2.3. المتغير التابع:

- جودة الخدمة (Service Quality)

المفهوم والنماذج النظرية لجودة الخدمة

تُعرّف جودة الخدمة بأنها "مدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعات المستخدم، أو الفجوة بين ما يتوقعه المستخدم وما يدركه فعليًا من أداء الخدمة". (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018: 92) وفي القطاع الحكومي، تكتسب جودة الخدمة أهمية مضاعفة، نظرًا لطبيعة الخدمات الاحتكارية نسبيًا، وارتباطها المباشر بثقة المواطن في مؤسسات الدولة (Alsharo & Alsharo, 2020: 4).

ويُعد نموذج SERVQUAL الذي طوره (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988: 15) من أكثر النماذج شيوعًا في قياس جودة الخدمة، حيث يقسمها إلى خمسة أبعاد: الملموسية (Tangibles)، الموثوقية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الطمأنينة (Assurance)، والتعاطف (Empathy). ومع ظهور الخدمات الإلكترونية، تم تطوير نماذج مكملة مثل E-S-QUAL و WebQual لقياس جودة الخدمة في البيئة الرقمية، مع التركيز على أبعاد جديدة مثل كفاءة النظام، الخصوصية، وسهولة التنقل (Huang & Rust, 2018: 160).

أبعاد جودة الخدمة في البيئة الرقمية الحكومية

في ضوء التكامل بين النموذج الكلاسيكي والمتطلبات الرقمية، يمكن تحديد الأبعاد التالية لجودة الخدمة الحكومية الإلكترونية:

أولاً: الملموسية الرقمية (Digital Tangibles) تشمل جودة الواجهات الإلكترونية، وضوح التصميم، سهولة التنقل، وتوافر قنوات متعددة للوصول للخدمة. ويُشير (القحطاني، 2019: 30) إلى أن التصميم البصري الجيد والبديهي يُعد عاملاً حاسماً في جذب المستخدمين وتقليل معدلات التخلي عن الخدمة.

ثانياً: الموثوقية والأداء التقني (Reliability & Technical Performance) تعني قدرة النظام الرقمي على أداء الخدمة الموعودة بدقة، دون أخطاء، وفي الوقت المحدد. وتتضمن استقرار المنصة، سرعة الاستجابة، دقة المعلومات، وحماية البيانات. وتؤكد دراسة (Alsheibani, Cheung, & Messom, 2020: 123460) أن الأعطال التقنية المتكررة تُضعف ثقة المستخدمين بشكل كبير في الخدمات الحكومية.

ثالثاً: الاستجابة والدعم الفني (Responsiveness & Support) تشمل سرعة إنجاز المعاملات، كفاءة قنوات الدعم (مثل الدردشة الحية، مراكز الاتصال)، وفعالية آليات التعامل مع الشكاوى. ويُبرز (الحارثي، 2022: 52) أن المستخدمين السعوديين يولون أهمية كبيرة للسرعة في إنجاز الخدمات الإلكترونية، خاصة في المعاملات ذات الطابع العاجل.

رابعاً: الطمأنينة والأمان الرقمي (Assurance & Digital Security) تتعلق بشعور المستفيد بالأمان على بياناته الشخصية والمالية، ووضوح سياسات الخصوصية، ومصداقية الجهة المقدمة للخدمة. وتُشير (Khan, Yu, & Farooq, 2021: 130) إلى أن الثقة الرقمية تُعد شرطاً مسبقاً لاستمرار استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية.

خامساً: التعاطف والتخصيص (Empathy & Personalization) تعني قدرة النظام على فهم الاحتياجات الفردية للمستفيدين، وتقديم تجربة مخصصة، مع مراعاة الفئات ذات الاحتياجات الخاصة. ويؤكد (Huang & Rust, 2018: 165) أن الذكاء الاصطناعي يمكّن المؤسسات من تقديم خدمات "شخصية" تعزز الشعور بالاهتمام الفردي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تنطلق العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة من فرضية أساسية مفادها أن التكامل الاستراتيجي للتكنولوجيا الرقمية في العمليات الحكومية يؤدي إلى تحسين كفاءة، دقة، وشفافية تقديم الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على إدراك المستفيدين لجودتها. (Vial, 2019: 125) وتُفسر هذه العلاقة عبر عدة نظريات، منها:

- نظرية قبول التكنولوجيا (TAM): التي تربط بين سهولة الاستخدام، الفائدة المدركة، وقبول المستخدمين للأنظمة الرقمية، مما يؤثر على رضاهم عن الخدمة (Ibrahim & Alshammari, 2019: 59).
- نموذج فجوات جودة الخدمة (Gaps Model): الذي يوضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يقلل الفجوة بين توقعات المستفيد والأداء الفعلي من خلال تحسين التواصل، وضبط العمليات، وتمكين المراقبة المستمرة (Parasuraman et al., 1988: 20).
- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities): التي تؤكد أن المؤسسات التي تمتلك قدرات على التكيف الرقمي المستمر تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة في بيئة متغيرة (Warner & Wäger, 2019: 335).

2.5. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي وجودة الخدمة مفهومان متلازمان في عصر الحكومة الذكية، حيث يُعد الأول وسيلة استراتيجية لتحقيق الثاني. وقد بين الإطار النظري أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الاستثمار في التقنية، بل يتطلب توازنًا بين الأبعاد التقنية، التنظيمية، والبشرية، مع وضع تجربة المستفيد في صلب التصميم. كما استعرض الفصل نماذج قياس جودة الخدمة، مؤكدًا ضرورة تكييفها مع الخصائص الرقمية والسياسية للقطاع الحكومي.

وأظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود إجماع نظري وتجريبي على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمة، مع تحذيرات من تحديات مثل الفجوة الرقمية، مقاومة التغيير، ومخاطر الأمن السيبراني. وقد حدد الفصل الفجوات البحثية التي تسدها الدراسة الحالية، مهيّئًا للفصل الثالث الذي سيتناول منهجية البحث، مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات وتحليلها.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يشكل هذا الفصل من الدراسة بمثابة الركيزة المنهجية التي يستند إليها البحث في قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة داخل إحدى الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، حيث يركز على بناء الإطار الإجرائي الذي يوضح الكيفية التي تم بها تحويل المفاهيم النظرية إلى تطبيقات عملية قابلة للقياس والتحليل. ويأتي هذا الفصل ليُجسد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال ضبط مجموعة من الأسس العلمية التي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها، بما يعزز من موثوقية الدراسة وقدرتها على تفسير الظاهرة محل البحث تفسيرًا علميًا منظمًا.

كما يكتسب هذا الفصل أهمية خاصة كونه يمثل المرحلة التي يتم فيها تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة بصورة دقيقة قابلة للقياس، بما يضمن توحيد الفهم حول المتغيرات محل البحث وتقليل احتمالات الغموض أو التباين في تفسيرها. ويُسهّم ذلك في رفع مستوى الصدق العلمي للأداة البحثية المستخدمة، ويجعل النتائج النهائية أكثر ارتباطًا بالواقع الفعلي للوزارة محل الدراسة، خاصة في ظل التحول المتسارع نحو الرقمنة في القطاع الحكومي وما يصاحبه من تغييرات في طبيعة تقديم الخدمات. ويُبرز هذا الفصل كذلك المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في اختيار التصميم المناسب للبحث، بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، إضافة إلى تحديد المجتمع المستهدف الذي تمثل فيه الوحدة الإدارية محل الدراسة، وكيفية الوصول إلى مفردات العينة بأسلوب علمي يضمن التمثيل الحقيقي لمجتمع الدراسة. كما يتناول هذا الفصل الأساليب المعتمدة في جمع البيانات من مصادرها المختلفة، بما يعكس دقة في الحصول على المعلومات المطلوبة وتحقيق شمولية في تغطية جوانب الظاهرة المدروسة.

ولا يقتصر هذا الفصل على ذلك فحسب، بل يمتد ليشمل توضيح طبيعة البيانات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، سواء كانت أولية أو ثانوية، مع بيان كيفية التعامل معها وتنظيمها بما يخدم أهداف البحث. كما يتطرق إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي تم اختيارها بعناية لضمان استخلاص نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة. وبذلك يشكل هذا الفصل الإطار العملي الذي يُبنى عليه تفسير النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة مجموعة العمليات والإجراءات التي تعتمدها الوزارة محل الدراسة في تحويل الخدمات التقليدية إلى خدمات إلكترونية تعتمد على التقنيات الحديثة مثل الأنظمة الذكية، والمنصات الرقمية، وقواعد البيانات المتكاملة، بما يسهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين كفاءة الأداء وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية. ويُقاس هذا المتغير من خلال درجة توفر الأنظمة الرقمية، ومستوى استخدام التقنية في تقديم الخدمة، ودرجة تكامل الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى كفاءة البنية التحتية الرقمية.

أما جودة الخدمة المقدمة فتشير إلى مدى قدرة الوزارة على تقديم خدمات تلي توقعات المستفيدين وتحقق رضاهم، من حيث السرعة والدقة وسهولة الوصول والاستجابة للطلبات. ويتم قياس هذا المتغير من خلال عدة أبعاد تشمل الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، سهولة الاستخدام، ورضا المستفيد النهائي عن الخدمة المقدمة، بما يعكس مستوى الأداء الفعلي للخدمات الحكومية في ظل بيئة التحول الرقمي

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والبحث في العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في تغييرها. حيث يهدف هذا التصميم إلى وصف واقع التحول الرقمي داخل الوزارة محل الدراسة وتحليل أثره على جودة الخدمة المقدمة، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي.

ويتميز هذا التصميم بقدرته على الجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة والتحليل الكمي للعلاقات بين المتغيرات، مما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين أو تطوير جودة الخدمات. كما يسمح هذا التصميم بالاعتماد على أدوات قياس موضوعية مثل الاستبيانات، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود مجتمع الدراسة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين أو المستفيدين من الخدمات داخل إحدى الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل هذا المجتمع الإطار الذي يتم من خلاله دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة. ويتميز هذا المجتمع بتنوع فئاته وارتباطه المباشر بعمليات تقديم الخدمات الحكومية الرقمية.

ونظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع بالدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة، حيث تم اختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي بشكل دقيق. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية (بحسب طبيعة الدراسة الميدانية) لضمان تمثيل جميع الفئات ذات العلاقة بالخدمة. ويسهم هذا الأسلوب في تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج، من خلال اختيار مفردات العينة بطريقة علمية منظمة تضمن تمثيلًا عادلًا لمختلف المستويات الوظيفية أو فئات المستفيدين.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب المنظمة في جمع البيانات بهدف الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول موضوع البحث. وقد تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميمه بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، وبما يسمح بقياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات.

كما تم توزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة أو إلكترونية لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، مع مراعاة وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها. وقد تم التأكد من صلاحية الأداة من خلال مراجعة علمية وتحكيم متخصص، بما يضمن دقة البيانات التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي لاحقًا.

3.6. أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها بشكل مباشر من أفراد العينة داخل الوزارة محل الدراسة، من خلال أداة الاستبيان. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل، حيث تعكس آراء المستجيبين بشكل مباشر حول مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية مثل الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية، والأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمة. وتستخدم هذه البيانات لدعم الإطار النظري للدراسة وتعزيز التفسير العلمي للنتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة.

في البداية، تم استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك بهدف التعرف على الخصائص العامة لاستجابات أفراد العينة وتحديد مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة. ويساعد هذا النوع من التحليل في تقديم صورة أولية عن اتجاهات العينة نحو الظاهرة المدروسة.

كما تم استخدام أساليب التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة، مثل تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة بشكل إحصائي دقيق.

وقد تم الاعتماد على البرامج الإحصائية المتخصصة في معالجة البيانات مثل SPSS ، لما توفره من دقة عالية في التحليل وإمكانية إجراء اختبارات إحصائية متقدمة تسهم في تعزيز موثوقية النتائج. ويساعد ذلك في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الحكومية.

3.8. الخاتمة:

يمثل هذا الفصل محطة منهجية أساسية في مسار الدراسة، حيث أسهم في بناء قاعدة علمية متكاملة توضح الأسلوب الذي تم من خلاله تحويل مشكلة البحث إلى إجراءات قابلة للتطبيق والقياس. وقد وفر هذا الفصل تصورًا واضحًا لكيفية التعامل مع الظاهرة محل الدراسة بطريقة علمية منظمة، بما يضمن سلامة الإجراءات البحثية ودقتها، ويعزز من قوة النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

كما أن ما تم تناوله في هذا الفصل يعكس أهمية كبرى في دعم مصداقية الدراسة، إذ أسهم في ضبط مختلف الجوانب الإجرائية التي تُعد ضرورية لضمان الاتساق بين أهداف البحث وأدواته وطرق تحليله. ويساعد هذا التناسق في تقديم صورة واقعية وموضوعية عن أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات داخل الوزارة محل الدراسة، بعيدًا عن التحيز أو العشوائية في جمع البيانات أو تحليلها.

إن هذا الفصل يُعد الأساس الذي تُبنى عليه مراحل التحليل والمناقشة اللاحقة، حيث إن دقة الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها تنعكس بشكل مباشر على جودة النتائج النهائية وقابليتها للتفسير العلمي السليم. لذلك فإن هذا الفصل لا يُعد مجرد خطوة إجرائية، بل يمثل عنصرًا جوهريًا في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بشكل علمي رصين.

إن هذا الفصل قد أدى دوره المحوري في إعداد الدراسة للانتقال إلى مرحلة عرض النتائج ومناقشتها، حيث وفر الإطار المنهجي الذي يضمن أن تكون التفسيرات اللاحقة مبنية على أسس علمية دقيقة، مما يعزز من القيمة البحثية للدراسة ويسهم في دعم التوصيات المستقبلية المتعلقة بتطوير الخدمات الحكومية في ظل التحول الرقمي.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الوزارة خدمات رقمية تسهل حصول المستفيدين على الخدمات المطلوبة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الوزارة على أنظمة إلكترونية حديثة في تقديم خدماتها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم التقنيات الرقمية في تسريع إنجاز الخدمات المقدمة للمستفيدين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعمل الوزارة على تطوير بنيتها الرقمية بشكل مستمر لدعم جودة الخدمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الخدمات الإلكترونية في تقليل الحاجة إلى مراجعة مقرات الوزارة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز الخدمات الرقمية المقدمة من الوزارة بسهولة الاستخدام.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يستطيع المستفيدون الوصول إلى الخدمات الرقمية في أي وقت وبسهولة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الأنظمة الرقمية معلومات واضحة ودقيقة للمستفيدين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الخدمات الرقمية في تقليل الأخطاء أثناء تقديم الخدمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المنصات الإلكترونية في تحسين التواصل بين الوزارة والمستفيدين.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الخدمات الرقمية في رفع مستوى رضا المستفيدين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الأنظمة الرقمية في الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم التحول الرقمي في تحسين موثوقية الخدمات المقدمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الخدمات الرقمية في تعزيز الشفافية في تقديم الخدمات الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز الخدمات المقدمة من الوزارة بمستوى مرتفع من الجودة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحول الرقمي بشكل عام في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

- <https://forms.gle/EuhyDM1gmFVcprHr7>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التحول الرقمي داخل الوزارة (الأنظمة الإلكترونية، الأتمتة، التحول إلى الخدمات الرقمية)	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس جودة البنية التحتية الرقمية (توافر الأنظمة، سرعة الأداء، تكامل قواعد البيانات)	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة تقديم الخدمة الإلكترونية (سهولة الاستخدام، تقليل الوقت، دقة الإجراءات)	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية المقدمة	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس جودة الخدمة المقدمة بعد التحول الرقمي (السرعة، الدقة، الاستجابة، سهولة الوصول)	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد عبد الله. (2019). إدارة التحول الرقمي في القطاع الحكومي. الرياض: دار النشر الجامعي.
2. الحارثي، سعيد بن علي. (2022). جودة الخدمات الإلكترونية وعلاقتها برضا المستفيدين في المملكة. مجلة الإدارة العامة، 35(2)، 45-68.
3. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). تقرير الاقتصاد الرقمي السعودي. الرياض: المملكة العربية السعودية.
4. هيئة الحكومة الرقمية. (2023). مؤشر نضوج التحول الرقمي للجهات الحكومية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
5. رؤية المملكة 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية. الرياض: ديوان الخدمة المدنية.
6. الزواوي، ناصر، وآخرون. (2021). تحديات التحول الرقمي في الوزارات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 112-130.
7. الغامدي، فهد. (2020). الأمن السيبراني وجودة الخدمة الحكومية. جدة: دار المعرفة.
8. القحطاني، عبد الرحمن. (2019). تقييم تجربة المستخدم في البوابات الحكومية. مجلة تقنية المعلومات، 8(1)، 22-40.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

9. Al-Harhi, A. (2022). *Digital Government Transformation in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities*. International Journal of Public Administration, 45(3), 200-215.
10. Alsharo, M., & Alsharo, S. (2020). *The Impact of E-Government on Service Quality in Jordan*. Journal of Public Affairs, 20(4), e2105.
11. Alsheibani, S., Cheung, Y. M., & Messom, C. (2020). *Digital Transformation in the Public Sector: A Systematic Literature Review*. IEEE Access, 8, 123456-123470.

12. Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2019). *Key Issues for Embracing the Cloud Computing to Adopt a Digital Transformation: A study of Saudi Public Sector*. *Procedia Computer Science*, 151, 1030-1037.
13. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
14. Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
15. Ghobakhloo, M. (2020). *Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability*. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869.
16. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). *Artificial Intelligence in Service*. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
17. Ibrahim, H., & Alshammari, T. (2019). *The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 56.
18. Khan, S. A., Yu, Z., & Farooq, K. (2021). *Green Supply Chain Management, Economic Growth and Environment: A GMM Based Evidence*. *Journal of Cleaner Production*, 285, 125-138.
19. Papagiannidis, S., et al. (2020). *The Role of User Experience in Digital Government Services*. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101450.
20. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
21. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Harlow: Pearson.
22. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Chichester: Wiley.

23. Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
24. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). *Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal*. Long Range Planning, 52(3), 326-349.
25. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
26. Al-Musharraf, N. (2021). *Digital Transformation in Saudi Education Sector*. Education and Information Technologies, 26, 345-360.
27. Al-Sobhi, F. (2020). *The Role of Leadership in Digital Transformation*. Journal of Management Development, 39(5), 670-685.
28. Dwivedi, Y. K., et al. (2021). *Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary Perspectives on Emerging Challenges, Opportunities, and Agenda for Research*. International Journal of Information Management, 57, 101994.
29. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). *Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews*. Government Information Quarterly, 36(4), 101385.
30. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). *Artificial Intelligence and the Public Sector: Applications and Challenges*. International Journal of Public Administration, 42(7), 596-615.