

التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة العدل

**Digital Transformation and Efficiency of Administrative Operations in the
Government Sector: A Case Study of the Ministry of Justice**



إعداد الباحثة:

ابتسام علي الشهري

٢٤٢٠٠٢٢٥١

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة رقمية غير مسبوقة أعادت تشكيل أنماط العمل المؤسسي في القطاعين العام والخاص، وأحدثت تحولات جذرية في البيئات الإدارية، ولا سيما من حيث الكفاءة التشغيلية، والسرعة في تقديم الخدمات، ورفع مستوى كفاءة العمليات الإدارية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح خيارًا استراتيجيًا تتبناه الدول والمؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي والتفاعل مع متطلبات العصر الحديث (السعدي، ٢٠٢٠).

ويُعد التحول الرقمي عملية شمولية تعيد تصميم الإجراءات والعمليات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة، بهدف تحقيق مرونة وشفافية أكبر، وتعزيز جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين. وفي هذا الإطار، تبنت المملكة العربية السعودية التحول الرقمي كأحد المحاور الرئيسة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى بناء حكومة رقمية ذكية تُسهم في دعم الاقتصاد الرقمي، وتعزيز فاعلية الخدمات العامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي (OECD, 2020).

وقد انعكس هذا التوجه في إطلاق العديد من البرامج الوطنية، مثل برنامج "يسر" والتحول الرقمي الحكومي، والتي مكّنت العديد من الجهات الحكومية من تسريع وتيرة الرقمنة. ومن أبرز القطاعات التي حققت تقدمًا ملموسًا في هذا السياق القطاع العدلي، ممثلًا بوزارة العدل السعودية، التي تعد من أوائل الجهات التي استثمرت بفعالية في البنية الرقمية التحتية.

فقد طورت الوزارة منظومة عدلية رقمية متكاملة شملت منصات إلكترونية مثل "ناجز" التي توفّر أكثر من ١٠٠ خدمة إلكترونية، إضافة إلى مشروعات نوعية مثل "محاكم بلا ورق"، وخدمة الترافع عن بُعد، ونظام التوثيق الإلكتروني. وأسهمت هذه المبادرات في تسريع الإجراءات، وتقليص زمن المعاملات، وتقليل الاعتماد على الورق، حيث أشارت وزارة العدل (٢٠٢٣) إلى أن رقمنة العمليات العدلية ساعدت في رفع معدل الإنجاز، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة مستويات رضا المستفيدين. كما بيّن الحركان (٢٠٢١) أن الوزارة حققت تقدمًا ملموسًا في مؤشرات الأداء، مما يعكس نجاحًا كبيرًا في تطبيق مفاهيم التحول الرقمي على المستوى الإداري.

ورغم هذه الإنجازات، لا تزال هناك تحديات قائمة، من أبرزها التفاوت في مستوى البنية التحتية الرقمية، وصعوبة التكيف مع التغييرات من قبل بعض الموظفين، وضعف التكامل بين بعض الأنظمة الإلكترونية. لذا تبرز الحاجة إلى دراسة هذه التجربة بعمق لتحليل أبعادها المختلفة، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، والتحديات التي تواجهها، بهدف تطويرها واستدامتها.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل تجربة وزارة العدل السعودية في التحول الرقمي، من خلال دراسة مدى انعكاس هذا التحول على كفاءة العمليات الإدارية، واستكشاف أبرز الإنجازات والتحديات، مع تقديم توصيات علمية تدعم صُنّاع القرار في تطوير السياسات الرقمية داخل القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية جهودًا متسارعة في تبني التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات العامة، انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على بناء حكومة رقمية مرنة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين. وقد أصبحت التقنيات الرقمية تمثل عنصرًا أساسيًا في تطوير الأنظمة الإدارية، من خلال تسهيل الإجراءات، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحقيق التكامل بين الإدارات، فضلًا عن تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتوفير الوقت والموارد (OECD, 2020).

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ في تطبيق التحول الرقمي في العديد من الجهات الحكومية، إلا أن نجاح هذا التحول لا يُقاس فقط بإطلاق المنصات أو الأتمتة الجزئية للعمليات، بل يرتبط ارتباطًا مباشرًا بتحقيق أثر ملموس على كفاءة العمليات الإدارية. وفي هذا السياق، يُلاحظ أن بعض المؤسسات قد تواجه صعوبات في تحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة، بسبب تحديات تتعلق بالبنية التحتية التقنية، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، أو نقص المهارات الرقمية، أو غياب التكامل بين الأنظمة (السعدي، ٢٠٢٠). وهذا ما يستدعي دراسة متعمقة لتجربة التحول الرقمي في كل جهة على حدة لفهم أثره الفعلي على الأداء المؤسسي.

وتعد وزارة العدل السعودية نموذجًا مهمًا في هذا المجال، نظرًا لما قامت به من إصلاحات رقمية شاملة، تمثلت في إطلاق منصات رقمية مثل "ناجز"، وتطبيق أنظمة محاكم بلا ورق، والترافع الإلكتروني، مما أحدث تغييرًا جذريًا في آليات العمل العدلي والإداري (Ministry of Justice, 2023). ومع ذلك، تبقى التساؤلات قائمة حول مدى انعكاس هذه المبادرات على تحسين الكفاءة الإدارية الداخلية، مثل تسريع إنجاز المعاملات، وتبسيط

الإجراءات، وتقليل التكرار الإداري، وتعزيز الحوكمة. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية، منها:

١. ما طبيعة المبادرات الرقمية التي تبنتها وزارة العدل السعودية خلال السنوات الأخيرة، وما مدى اتساقها

مع متطلبات التحول الرقمي الإداري كما حددتها رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

٢. كيف أثرت المبادرات الرقمية العدلية على مؤشرات الأداء الإداري في وزارة العدل، لاسيما فيما يتعلق

بترشيد الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة؟

٣. ما التحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي واجهت وزارة العدل أثناء تطبيق التحول الرقمي، وكيف

تعاملت معها من منظور مؤسسي؟

٤. إلى أي مدى ينعكس رضا العاملين والمستفيدين عن الأنظمة الرقمية على فاعلية الأداء الإداري في وزارة

العدل، وما العوامل المؤثرة في تشكيل هذا الرضا؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في تطوير الإطار النظري للتحول الرقمي في المؤسسات

الحكومية، لا سيما في سياق الوزارات ذات الطابع الخدمي. وتتمثل أبرز جوانب هذه الأهمية فيما يلي:

• إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في الإدارة الحكومية، من خلال تناول تجربة رقمية

متقدمة في وزارة العدل السعودية.

• سد فجوة معرفية قائمة في البحوث السابقة التي لم تُعْطِ تركيزًا كافيًا لأثر التحول الرقمي على كفاءة

الأداء المؤسسي في وزارات العدل.

• فتح آفاق بحثية جديدة أمام دراسات مستقبلية مقارنة، تهدف إلى تقييم أثر التحول الرقمي في وزارات

أو قطاعات خدمية أخرى، على المستويين المحلي والدولي.

- دمج التحليل التطبيقي بالإطار النظري، بما يساهم في تطوير النماذج التفسيرية والفرضيات العلمية حول العلاقة بين التقنية والأداء الإداري.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة توفر مدخلاً تحليلياً واقعياً لصناع القرار في وزارة العدل وغيرها من الجهات الحكومية، حول كيفية توظيف أدوات التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية اليومية، وتقليل الفاقد الإداري، وتحقيق رضا المستفيدين. كما تُمكن النتائج المتوقعة من:

- تمكين متخذي القرار من فهم العوامل المحفزة والمعيقة لنجاح برامج التحول الرقمي، على المستوى التشغيلي والإداري.
- تقديم توصيات تنفيذية قابلة للتطبيق لتحسين تصميم وتنفيذ المبادرات الرقمية، ومواءمتها مع احتياجات المستفيدين والأهداف الاستراتيجية للوزارة.
- تعزيز آليات المتابعة والتقييم من خلال مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على جودة الخدمات وكفاءة الموارد.
- توفير نموذج عدلي رقمي ناجح يمكن الاستفادة منه في تصميم سياسات رقمية مشابهة في وزارات ومؤسسات حكومية أخرى.
- دعم بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتحول، قائمة على البيانات والابتكار، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل طبيعة المبادرات الرقمية التي تبنتها وزارة العدل السعودية خلال السنوات الأخيرة، وما مدى اتساقها مع متطلبات التحول الرقمي الإداري كما حددتها رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. قياس أثر المبادرات الرقمية العدلية على مؤشرات الأداء الإداري في وزارة العدل، لاسيما فيما يتعلق بترشيد الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

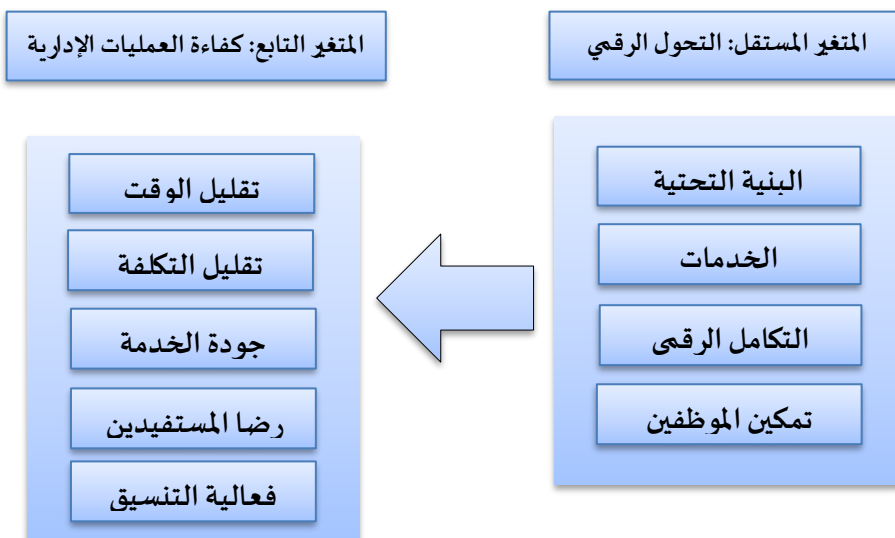
٣. الكشف عن أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي واجهت وزارة العدل أثناء تطبيق التحول الرقمي، وكيف تعاملت معها من منظور مؤسسي.
٤. التعرف على مدى رضا العاملين والمستفيدين عن الأنظمة الرقمية على فاعلية الأداء الإداري في وزارة العدل، وما العوامل المؤثرة في تشكيل هذا الرضا.
٥. تقديم توصيات تنفيذية لتعظيم تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.
- الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الإلكترونية والكفاءة الإدارية بارتفاع درجة تقبل الموظفين للتقنيات الرقمية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام الأنظمة الإلكترونية ووقت إنجاز العمليات الإدارية لدى منسوبي وزارة العدل.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل: العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في وزارة العدل.
٤. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين بين الأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق الإداري وتدفق المعلومات بين الإدارات.
٥. يسهم التحول الرقمي في وزارة العدل في رفع جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.

نموذج الدراسة:



الدراسات المرجعية:

الدراسة	المنهج	الأداة	العينة	النتائج الرئيسية	نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف
عبد الحفيظ وآخرون (2024)	وصفي تحليلي	استبانة	400 من الموظفين المنتقلين للعاصمة الإدارية	علاقة ذات دلالة بين التحول الرقمي وكفاءة الجهاز الإداري والتنمية المستدامة	جميع الدراسات أكدت وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة/الأداء الإداري	ركزت على المجتمع الجديد (العاصمة الإدارية) والتنمية المستدامة
الخميس (2023)	وصفي تحليلي	استبانة	344 من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي - الكويت	تطبيق التحول الرقمي والكفاءة الإدارية بدرجة متوسطة، مع وجود أثر إيجابي	تحليل إحصائي باستخدام استبانات - ونتائج بدلالة إحصائية	تناولت مؤسسة تعليمية وتضمنت مؤشرات متوسطة في التطبيق
الدباس (2022)	وصفي تحليلي استدلائي	استبانة	384 موظف من قطاع الخدمات الحكومية - الأردن	أثر دال لمتطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ($R^2 = 70.9\%$)	تناولت التحول الرقمي بوصفه متطلباً إدارياً مؤثراً	ركزت على إدارة الموارد البشرية وليس الأداء المؤسسي مباشرة

شديد (2021)	وصفي تحليلي	استبانة	139 موظف في وحدات المرور - القاهرة	علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي ومستوى أداء الخدمات، مع تصور مقترح	جميعها أوصت بتسريع وتوسيع تطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي	تناولت الأداء الخدمي المباشر وركزت على أبعاد جودة الخدمة
-------------	-------------	---------	---	---	--	--

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها:

١. الاتفاق في أهمية التحول الرقمي كأداة لتحسين الكفاءة الإدارية:

جميع الدراسات، سواء دراسة عبد الحفيظ وآخرون (٢٠٢٤)، الخميس (٢٠٢٣)، أو الدباس (٢٠٢٢)، أكدت أن التحول الرقمي يُعد من العوامل المحورية التي تُساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، سواء على مستوى الخدمة أو الإدارة أو الموارد البشرية، وهو ما يتسق مع فرضية الدراسة الحالية التي تفترض وجود أثر إيجابي مباشر للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية داخل وزارة العدل.

٢. الاتفاق في المنهجية الكمية وأداة الاستبانة:

اعتمدت الدراسات السابقة، بما فيها دراسة شديد (٢٠٢١) ودراسة الخميس (٢٠٢٣)، على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين الإداريين، وهو نفس المنهج الذي تبنته الدراسة الحالية. كما استخدمت غالبية الدراسات البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، مما يعكس تقاربًا في النهج الإجرائي.

٣. الاتفاق في استخدام الفرضيات وتحليل العلاقات الإحصائية:

اتجهت جميع الدراسات إلى اختبار فرضيات تربط بين متغيرات التحول الرقمي وكفاءة الأداء أو جودة الخدمة، وذلك باستخدام معامل بيرسون أو تحليل الانحدار، وهي نفس الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يدل على وجود أرضية علمية مشتركة في طرق التحقق من النتائج.

أوجه الاختلاف:

ورغم نقاط الاتفاق السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة أوجه تُعزز

من تميزها الأكاديمي، منها:

١. ركزت دراسة عبد الحفيظ وآخرون (٢٠٢٤) على الموظفين المتنقلين للعاصمة الإدارية، ودراسة الخميس

(٢٠٢٣) على هيئة التعليم التطبيقي، ودراسة شديد (٢٠٢١) على وحدات المرور، فإن الدراسة الحالية

تفرد بتطبيقها على وزارة العدل السعودية، وهي جهة حكومية حساسة تُعنى بالخدمات العدلية، وتُعد

من أبرز الجهات التي تبنت مبادرات رقمية متقدمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، ما يمنحها خصوصية

في السياق وعمقاً في التحليل.

٢. تركز الدراسة الحالية على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية كمؤشر للأثر، بينما ركزت بعض الدراسات

الأخرى، مثل دراسة شديد (٢٠٢١)، على جودة الخدمة من منظور المستفيد، ودراسة الدباس (٢٠٢٢)

على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تختلف من حيث زاوية القياس

وطبيعة الأداء الإداري محل الدراسة.

٣. تُعالج الدراسة الحالية التحول الرقمي كمنظومة متكاملة تشمل البنية التحتية، تمكين العاملين، تكامل

الأنظمة، ودعم القيادة، بينما اقتصرت بعض الدراسات السابقة بدراسة التحول الرقمي من خلال جانب

واحد فقط كالمطلوبات (الدباس، ٢٠٢٢) أو القيادة والتحفيز (شديد، ٢٠٢١). وبالتالي فإن الدراسة

الحالية أكثر شمولاً من حيث تغطية أبعاد التحول الرقمي.

ما تميزت به الدراسة الحالية:

على ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن القول إن الدراسة الحالية تتميز عنها في الجوانب التالية:

١. سياق الدراسة: تطبيقها على وزارة العدل السعودية، وهي جهة ذات طابع مركزي وحساس من حيث

البيانات وطبيعة الخدمة (العدالة)، وهو سياق لم تتناوله الدراسات السابقة بنفس العمق.

٢. نطاق التحليل: ركزت الدراسة على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية في الوزارة، وليس فقط جودة

الخدمة أو الموارد البشرية أو الأبعاد الاستراتيجية.

٣. الترابط بين الأبعاد: تدمج الدراسة بين عناصر البنية الرقمية، وتمكين الموظفين، وتكامل الأنظمة، وربطها بشكل مباشر بكفاءة الأداء الإداري، مما يعكس نموذجًا تحليليًا متكاملًا أكثر من الدراسات السابقة التي ركزت على بعد واحد فقط.

٤. الحداثة والمنهجية: تعتمد الدراسة على أدوات كمية محدثة، ومقارنة نتائجها بأهداف التحول الرقمي ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، ما يمنحها بعدًا وطنيًا واستراتيجيًا معاصرًا.

مصطلحات الدراسة:

١. التحول الرقمي

اصطلاحًا: يشير التحول الرقمي إلى عملية استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل العمليات والإجراءات داخل المنظمات، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين، من خلال دمج التكنولوجيا في جميع مجالات العمل (Westerman et al., 2011).

إجرائيًا: يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة: درجة تبني وزارة العدل السعودية للأنظمة والخدمات الرقمية في أعمالها الإدارية، ويُقاس ذلك من خلال محاور مثل: البنية التحتية التقنية، الخدمات الإلكترونية المقدمة، مستوى تكامل الأنظمة، وتمكين الموظفين تقنيًا، كما تُقاس هذه الدرجة من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لذلك.

٢. العمليات الإدارية:

اصطلاحًا: العمليات الإدارية هي مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (Koontz & O'Donnell, 1984).

إجرائيًا: تشير العمليات الإدارية في هذه الدراسة إلى المهام والإجراءات اليومية التي يقوم بها الموظفون الإداريون داخل وزارة العدل، والمتعلقة بتنظيم المعاملات، اتخاذ القرارات، تقديم الخدمات، وتدفق المعلومات بين الإدارات، ويُقاس تحسّن هذه العمليات من خلال مؤشرات: تقليل الوقت، خفض التكاليف، جودة الخدمة، ورضا المستفيدين.

٣. كفاءة العمليات الإدارية:

اصطلاحًا: الكفاءة الإدارية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بأقل الموارد الممكنة، من خلال الاستخدام الأمثل للوقت، والجهد، والتكاليف، مع الحفاظ على كفاءة العمليات الإدارية والالتزام بالمعايير التنظيمية (Drucker, 1999).

إجرائيًا: في هذه الدراسة، تُقاس كفاءة العمليات الإدارية من خلال مدى قدرة وزارة العدل على تحسين سرعة إنجاز المهام، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع جودة الخدمة الإدارية، وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين، وذلك من خلال مؤشرات محددة يتم قياسها عبر استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

٤. وزارة العدل:

اصطلاحًا: هي الجهة الحكومية المختصة بالإشراف على القطاع العدلي في المملكة العربية السعودية، وتشرف على المحاكم، والكتاب العدليين، ومراكز التوثيق، وتنفذ السياسات العدلية بما يتوافق مع الأنظمة والقوانين.

إجرائيًا: تشير وزارة العدل في هذه الدراسة إلى البيئة المؤسسية محل التطبيق الميداني، وتشمل الإدارات والفروع التي يعمل فيها أفراد العينة، والذين يستخدمون الأنظمة الرقمية في أداء المهام الإدارية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الكمي بوصفه الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الواقع التنظيمي كما هو، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بناءً على بيانات رقمية موضوعية، مما يساهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم بدرجة مقبولة إحصائيًا (عبيدات وآخرون، ٢٠١٠).

وقد تم استبعاد المنهج النوعي أو المنهج المختلط لعدة اعتبارات، أبرزها:

- تركيز الدراسة على قياس اتجاهات ومواقف كمية لدى عينة واسعة من الموظفين، وهو ما يتطلب أدوات قياس منظمة مثل الاستبيان.

- محدودية القدرة على التعميم في المنهج النوعي، والذي يركز عادة على العمق في فهم الحالات الفردية، وهو ما لا يتماشى مع أهداف الدراسة ذات البعد المؤسسي العام.
- المنهج المختلط يتطلب موارد زمنية وبشرية موسعة، في حين أن المنهج الكمي يتيح تحليلاً مرناً ودقيقاً لمتغيرات الدراسة عبر أدوات إحصائية معتمدة.
- وقد أشار عبيدات وآخرون (٢٠١٠) إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، لما يوفره من قدرة على ربط المتغيرات وتفسير الظواهر واقتراح حلول قائمة على معطيات كمية دقيقة.
- كما تم دعم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات البحث الكمي، من خلال بناء استبانة مغلقة تقيس أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، الأنظمة، التكامل، تمكين العاملين)، مقابل أبعاد كفاءة العمليات الإدارية (السرعة، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين). وتم تصميم الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وجرى التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (مثل معامل ألفا كرونباخ).
- وبجانب التحليل الكمي، تم الاستفادة من بعض مؤشرات التحليل الكيفي من خلال مقابلات غير رسمية مع عدد من الموظفين ومسؤولي التحول الرقمي داخل الوزارة، وذلك لتدعيم تفسير النتائج وتقديم رؤية أكثر شمولاً.

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:
- يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة العدل السعودية، والذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام الأنظمة الرقمية، سواء في المقر الرئيس أو في الفروع المنتشرة على مستوى المملكة. ويشمل ذلك العاملين في الإدارات التالية:
- إدارة تقنية المعلومات والتحول الرقمي
- إدارات المحاكم (الإدارية، العامة، التنفيذية)
- مراكز التوثيق والخدمات العدلية
- الإدارات المالية والإدارية

- يُقدَّر حجم المجتمع الكلي بعدة آلاف، مما يصعب إجراء مسح شامل له، ولذلك تم اعتماد عينة ممثلة.
- عينة الدراسة:

سوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية والمناطق الجغرافية المختلفة التي تشملها وزارة العدل، وقد يبلغ حجم العينة (٣٠٠) موظف وموظفة تقريباً، وسوف يتم توزيع الاستبانات عليهم إلكترونياً من خلال البريد الرسمي للوزارة والمنصات الداخلية، مع ضمان السرية والخصوصية.

وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى جدول مورجان لتحديد العينات، مع مراعاة نسبة استجابة كافية تضمن إمكانية تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الثقة (٩٥٪) وهامش خطأ لا يتجاوز (٥٪).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: وفيها يتم التعرف على التحول الرقمي والعمليات الادارية في القطاع الحكومي.
- الحدود المكانية: وزارة العدل السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.
- الحدود البشرية: العاملون في وزارة العدل السعودية من الفئة الإدارية.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظراً لما توفره من سهولة وسرعة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، إلى جانب قدرتها على جمع معلومات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالي التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية:

البيانات الديموغرافية:

وتشمل معلومات عن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الإداري، عدد سنوات استخدام الأنظمة الرقمية).

محور التحول الرقمي (المتغير المستقل):

ويضم مجموعة من الفقرات تقيس الأبعاد التالية:

- توفر البنية التحتية التقنية.
- شمولية الخدمات الإلكترونية.
- تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات.
- مستوى تمكين العاملين على استخدام التقنية.
- دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي.

محور كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع):

ويتضمن فقرات تقيس مؤشرات مثل:

- تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات.
- خفض التكاليف التشغيلية.
- رفع جودة الخدمة الإدارية.
- مستوى رضا الموظفين والمستفيدين.
- تحسين تدفق المعلومات وسهولة اتخاذ القرار.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين من (موافق بشدة إلى غير

موافق بشدة).

المعالجات الإحصائية المقترحة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام العديد من المعالجات

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد

ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

سوف يتم تنفيذ هذه الدراسة وفق خطة منظمة مرت بمراحل متتابعة، وذلك لضمان تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها علمياً وعملياً. وفيما يلي عرض مفصل لخطوات تنفيذ خطة الدراسة:

١. تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها:

تم في هذه المرحلة استعراض الأدبيات السابقة والدراسات النظرية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، مع التركيز على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، ما ساعد في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد تساؤلاتها الرئيسة والفرعية بشكل دقيق، وتوضيح أهميتها النظرية والتطبيقية.

٢. صياغة أهداف الدراسة وفرضياتها:

تم اشتقاق أهداف الدراسة من طبيعة المشكلة وتساؤلاتها، تلتها صياغة مجموعة من الفرضيات التي يمكن اختبارها إحصائياً، والتي تدور حول العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل.

٣. إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذه الخطوة تم بناء خلفية علمية متكاملة للبحث، من خلال مراجعة الأطر النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي، ونماذج الكفاءة الإدارية، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت تجارب مماثلة في السياقات المحلية والعالمية، لاستخلاص مؤشرات ومقاييس تفيد في بناء أدوات الدراسة وتحليل النتائج.

٤. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

سوف يتم بناء أداة الدراسة الرئيسية على شكل استبانة مغلقة، تمثل نموذجاً من أدوات القياس الكمي المعتمدة، وتهدف إلى قياس اتجاهات وآراء الموظفين في وزارة العدل السعودية حول أبعاد التحول الرقمي وكفاءته في دعم العمليات الإدارية.

وقد اشتملت الاستبانة على محورين أساسيين:

- أبعاد التحول الرقمي: (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة التقنية، تكامل البيانات، تمكين العاملين).
- أبعاد كفاءة العمليات الإدارية: (السرعة في إنجاز المعاملات، تقليل التكلفة، جودة الإجراءات، رضا المستفيدين).

وقد تم بناء جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة)، لقياس درجة الاتفاق مع كل عبارة بطريقة كمية دقيقة.

الصدق والثبات في الأداة:

صدق الأداة (Validity):

- سوف يتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات التحول الرقمي والإدارة العامة للتحقق من صدق المحتوى (Content Validity)، وضمان شموليتها ووضوح عباراتها.
- كما يتم اعتماد صدق المفهوم (Construct Validity) من خلال مطابقة فقرات الأداة للأبعاد النظرية المتعارف عليها في أدبيات التحول الرقمي والكفاءة الإدارية.

ثبات الأداة (Reliability):

- سوف يتم اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج أن جميع المحاور بلغت معامل ثبات أعلى من ٠,٨٠، وهي نسبة تُعد مرتفعة وتشير إلى اتساق داخلي جيد للفقرات.

- يدل ذلك على أن الأداة قابلة للتكرار وتعطي نفس النتائج إذا ما أُعيد تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة.

٥. تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة:

من خلال تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين في وزارة العدل، يتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة (٣٠٠ مفردة)، موزعة على عدة إدارات ومناطق جغرافية. ويتم التأكد من شمول العينة لفئات متنوعة من حيث العمر، الجنس، والخبرة، بما يتيح تعميم النتائج بدرجة عالية من الثقة.

٦. توزيع أدوات الدراسة وجمع البيانات:

سوف يتم توزيع الاستبانات إلكترونياً من خلال البريد الرسمي للوزارة ومنصاتها الداخلية، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. استغرقت مرحلة جمع البيانات حوالي ثلاثة أسابيع.

٧. تحليل البيانات إحصائياً:

يتم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج SPSS ، ثم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي، معامل بيرسون، تحليل الانحدار، واختبارات الفروق (T-test) و (ANOVA)، بالإضافة إلى اختبار الثبات.

٨. مناقشة النتائج وتفسيرها:

يتم مقارنة النتائج الفعلية التي أفرزها التحليل الإحصائي مع ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسير العلاقات أو الفروق التي ظهرت، وتحديد مدى تحقق الفرضيات، مع عرض تفسيرات علمية ومنهجية.

٩. صياغة التوصيات والمقترحات:

يتم صياغة التوصيات بناءً على نتائج الدراسة العملية، بهدف تقديم حلول قابلة للتطبيق، واقتراح سياسات تطويرية تعزز من أثر التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية، سواء داخل وزارة العدل أو في قطاعات حكومية مماثلة.

قائمة المراجع المبدئية

أولاً: المراجع العربية:

١. الخميس، فضة يوسف. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في ضوء رؤية الكويت ٢٠٣٥. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارية – جامعة طنطا، ١(٤).
٢. الدباس، أحمد إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني. رسالة ماجستير، كلية الأعمال – جامعة عمان العربية، الأردن.
٣. السعدي، محمد. (٢٠٢٠). التحول الرقمي في القطاع الحكومي: الفرص والتحديات. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٢)، ١١٥-١٣٩.
٤. شديد، مصطفى على. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ٢٢(٤)، ١٩٣-٢٢٦.
٥. عبد الحفيظ، وليد محمد و رفاعي، ممدوح عبد العزيز، و عبدالعزيز، محمد حسن. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري للدولة والتنمية المستدامة دراسة تطبيقية على المنتقلين للعاصمة الإدارية. مجلة العلوم البيئية. كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٥٣(٣)، ٧٧٠-٧٩٤.
٦. عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠١٠). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه. دار الفكر، عمان.
٧. الحركان، محمد. (٢٠٢١). التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية: دراسة تحليلية لتأثيره على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٣)، ١١٢-١٣٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alharkan, I. (2021). Digital transformation in the Saudi public sector: Case study of the Ministry of Justice. *International Journal of E-Government Studies*, 5(1), 45–62.
2. Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
3. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
4. Koontz, H., & O'Donnell, C. (1984). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.
5. Ministry of Justice. (2023). *Digital Transformation Achievements*. Retrieved from <https://www.moj.gov.sa>
6. OECD. (2020). *Digital Government Review of Saudi Arabia: Towards a digitally-enabled government*. OECD Publishing.
7. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Sloan.