

نموذج المشروع النهائي 2

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

اسم الطالب

فهد فرحان ساري

الرقم الجامعي

222001549

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ

إِهْدَاء

إلى مَنْ كانت لي السند والعون،

إلى أمي الحبيبة، ينبوع الحنان الذي لا يجف،

إلى أبي، مصدر قوتي وفخري الدائم،

إلى من غرسا في الإصرار والعزيمة،

لكما كل الامتنان والتقدير.

إلى إخوتي الذين كانوا لي دعاءً ودعمًا في كل خطوة،

إلى أصدقائي الذين آمنوا بي حين ترددت،

إلى كل من منحني كلمة طيبة أو ابتسامة مشجعة،

لكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي وسنوات صبري،

فأنتم شركاء هذا الإنجاز بكل معانيه.

شكر وتقدير

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

أ.د / عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية

من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

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.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية مكوّنة من (195) موظفًا من شركة إمكان للتمويل. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الإحصاء الوصفي، وتحليل الصدق والثبات، وتحليل الارتباط بيرسون، واختبارات الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من الفرضيات. أظهرت النتائج توسيع نطاق الدراسة لتشمل شركات قابضة أخرى أو قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي أو الصناعي أو التعليمي، بغرض مقارنة مستويات التحول الرقمي وأثره في جودة الخدمات بين بيئات تنظيمية متنوعة. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة تطور التحول الرقمي عبر الزمن، وقياس أثره المستدام على الأداء الإداري والمؤسسي.

تكمن أهمية الدراسة في 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 مرجعًا أكاديميًا للباحثين المهتمين بمفاهيم الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العربية

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، جودة الخدمات الإدارية ، شركة سليمان الراجحي القابضة ، رؤية 2030

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكروالتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 السؤال الرئيسي للدراسة
3.....	4.1 أهمية الدراسة:
4.....	5.1 أسئلة الدراسة
4.....	6.1 أهداف الدراسة
5.....	7.1 فرضيات الدراسة
6.....	8.1 نموذج الدراسة
7.....	9.1 منهجية الدراسة
8.....	10.1 الدراسة الميدانية
9.....	11.1 مخطط المشروع المقترح
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	المقدمة:
12.....	المبحث الأول: المتغير المستقل
12.....	1.1.2 المقدمة
12.....	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي
13.....	3.1.2 أهمية التحول الرقمي
14.....	4.1.2 أهداف التحول الرقمي

15.....	5.1.2 أبعاد التحول الرقمي
17.....	6.1.2 الدراسات السابقة
21.....	المبحث الثاني: المتغير التابع
21.....	1.2.2 المقدمة
21.....	2.2.2 مفهوم جودة الخدمات الإدارية
22.....	3.2.2 أهمية جودة الخدمات الإدارية
23.....	4.2.2 أهداف جودة الخدمات الإدارية
24.....	5.2.2 الدراسات السابقة
29.....	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29.....	1.3.2 المقدمة
29.....	2.3.2 الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين
29.....	3.3.2 نتائج دراسات سابقة تدعم العلاقة
30.....	4.3.2 آليات تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات
30.....	5.3.2 العلاقة في ضوء رؤية المملكة 2030
31.....	6.3.2 الدراسات السابقة
33.....	7.3.2 الخاتمة
34.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34.....	1.3 المقدمة
34.....	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
35.....	3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)
35.....	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
36.....	5.3 طريقة جمع البيانات
36.....	6.3 أنواع البيانات
37.....	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي
37.....	8.3 الخاتمة
39.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
39.....	1.4 المقدمة
39.....	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

41.....	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
42.....	4.4 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
43.....	5.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
46.....	6.4 الإحصاء الوصفي لمتغير جودة الخدمات الإدارية
47.....	7.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
53.....	8.4 الخاتمة
53.....	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
53.....	1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
54.....	2.5 توصيات الدراسة:
56.....	3.5 الخاتمة:
57.....	Abstract
58.....	قائمة المراجع
58.....	المراجع باللغة العربية
59.....	المراجع باللغة الإنجليزية
61.....	الملاحق
62.....	الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول (1): التوزيع الوصفي لخصائص عينة الدراسة (N = 185)	1.
51	جدول (2): قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة	2.
52	جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية	3.
53	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أتمتة العمليات	4.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تكامل النظم	5.
55	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد استخدام البيانات الضخمة	6.
56	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الخدمات الإلكترونية	7.
57	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الخدمات الإدارية	8.
59	جدول (9) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية	9.
60	جدول (10) تحليل الانحدار البسيط لأثر أتمتة العمليات على جودة الخدمات الإدارية	10.
61	جدول (11) تحليل الانحدار البسيط لأثر تكامل النظم على جودة الخدمات الإدارية	11.
62	جدول (12) تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام البيانات الضخمة على جودة الخدمات الإدارية	12.
63	جدول (13) تحليل الانحدار البسيط لأثر الخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنية والرقمنة، أصبحت التحوّلات 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 والعملاء على حدٍ سواء، من خلال تقليل وقت الخدمة، ورفع مستوى الدقة، وتوفير بيئة عمل ذكية (الحمداي، 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 المستدام وتحقيق الأهداف الوطنية لرؤية 2030 من خلال تبني أفضل ممارسات الرقمنة الإدارية.

2.1 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..

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)..

الفجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر الممارسات الميدانية في عدد من الشركات السعودية تفاوتًا واضحًا 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...

3.1 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؟

4.1 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 بمؤشرات 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 مرجعًا أكاديميًا للباحثين المهتمين بمفاهيم الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العربية...

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تقدّم رؤى 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.

5.1 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؟

6.1 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

الراجعي 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 الراجعي 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.

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: 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 الراجعي 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 الراجعي القابضة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل النظم الرقمية على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجعي القابضة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البيانات الضخمة على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجعي القابضة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجعي القابضة .

8.1 نموذج الدراسة

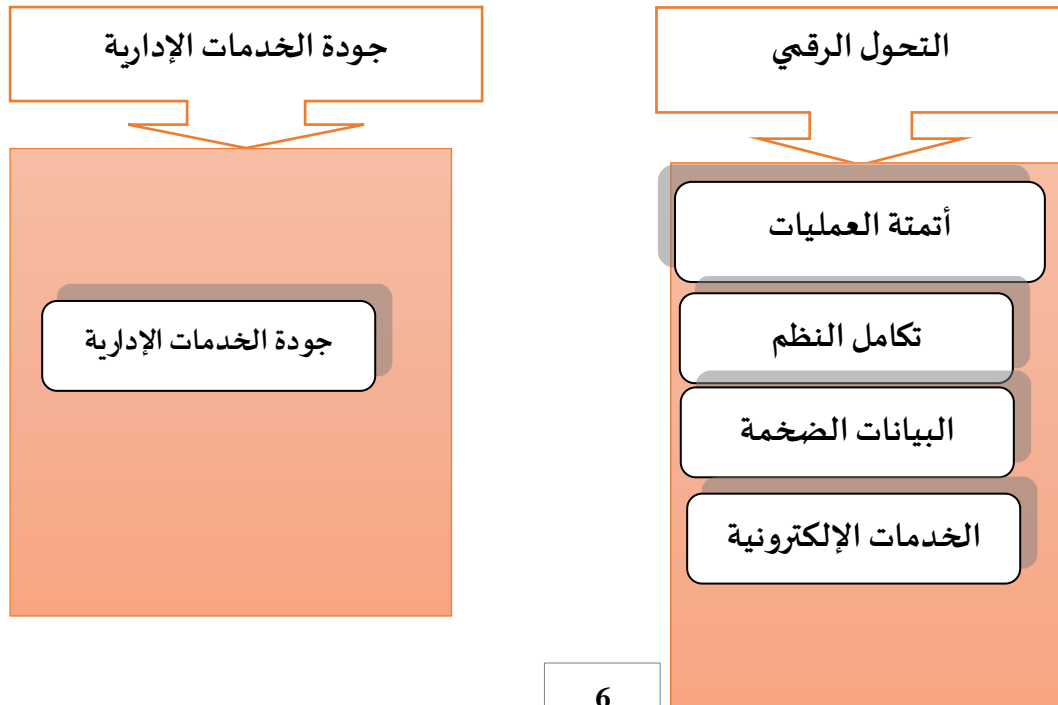
سوف يستند نموذج الدراسة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، حيث تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الفرعية، والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية)، ويهدف هذا النموذج إلى توضيح المسار النظري الذي سيتبعه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

ويتكوّن المتغير المستقل في هذه الدراسة من أربعة أبعاد رئيسية، 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.

الجدول (1) نموذج الدراسة



9.1 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. وستضمن 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 كحد أدنى للموثوقية.

وسُئِرى أثناء جميع مراحل البحث الاعدبارات الأخلاقية؁ بما فى ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركون وسرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمى فقط؁ مع ضمان طوعية المشاركة وعدم الإضرار بالمبحوثين بأي شكل.

10.1 الدراسة الميدانية

سوف تُجرى هذه الدراسة ميدانيًا على شركة سليمان الراجحي القابضة؁ وهى إحدى الشركات الرائدة فى المملكة العربية السعودية؁ وتحديدًا فى مدينة الرياض

تُعد شركة سليمان الراجحي القابضة من أبرز الشركات الاستثمارية فى المملكة العربية السعودية؁ وهى 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 الرئيسى للشركة فى مدينة الرياض؁ وتنتشر فروعها واستثماراتها فى مختلف مناطق المملكة.

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

وقد خطت الشركة خطوات بارزة نحو التحول الرقمى فى 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 التى تحث على تعزيز الكفاءة والابتكار فى 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 المؤسسى.

إن اختيار شركة سليمان الراجحي القابضة كمجال للدراسة ينبع من أهمية موقعها الاقتصادى؁ وثناء تجربتها فى التحول الرقمى؁ فضلًا عن كونها تمثل بيئة عمل متقدمة ومتعددة القطاعات؁ ما يتيح تحليلًا معمقًا لواقع الخدمات الإدارية وأثر التكنولوجيا على تحسينها؁ وبالتالي تعظيم الاستفادة من النتائج على المستويين النظرى والتطبيقي.

11.1 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: الإطار النظري والدراسات السابقة

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 المقدّمة 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.

المبحث الأول: المتغير المستقل

1.1.2 المقدمة

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 زخماً استثنائياً 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، استناداً إلى إطار نظري يعكس التطورات العلمية والتطبيقية في هذا المجال.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

اختلف الباحثون في تناول مفهوم التحول الرقمي نظراً 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 التحولية لا التكنولوجية فقط، ويؤكد أن التحول الرقمي يتجاوز رقمنة الخدمات ليشمل الفكر والأسلوب الإداري.

أما بو سالم والعتيبي (2024) فقد أكدوا 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، ويُسهّم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، ويواكب مستهدفات التحول الوطني في ظل رؤية المملكة 2030".

3.1.2 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 و يتيح 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 أيضاً 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 محركاً رئيسياً للإصلاح الإداري، ووسيلة فعالة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص.

4.1.2 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 تحولاً إستراتيجياً 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 لحظياً 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.

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي

يتألف التحول الرقمي من مجموعة من الأبعاد الرئيسية 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 يَين (2024) Jimoh & Jimoh 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 التوصيل التقني، بل يشمل أيضاً التوافق الوظيفي بين قواعد البيانات، والنماذج التشغيلية، ومخرجات العمليات.

وقد أوضح (Mkrtchyan & 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 يساهم 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. وتساهم 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 مكّن 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 تلّام الاحتياجات الحقيقية، وتحسن من جودة التفاعل المؤسسي.

❖ تقديم الخدمات الإلكترونية (E-Services)

يُعد تقديم الخدمات الإلكترونية البُعد الظاهر للمستفيد من التحول 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. ويُساهم 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 أكدت أن الخدمات الإلكترونية أصبحت ضرورة إستراتيجية في القطاع الحكومي، وليست مجرد إضافة تكنولوجية، إذ إنها تساهم 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 تفوقاً تنافسياً في سوق يتجه نحو الرقمنة الكاملة.

6.1.2 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 إيجاباً 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 توجهاً استراتيجياً لا غنى عنه في القطاع العام، حيث يساهم 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 لبُعدي 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 والشوا بكة، 2022)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعاده (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 المتناسبة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات كل من القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، 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 يساهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية تساهم 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 تساهم 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.

المبحث الثاني: المتغير التابع

1.2.2 المقدمة

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 متغيرًا محوريًا 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 مخرجًا مباشرًا لأبعاد التحول الرقمي، ضمن إطار متكامل يسعى إلى تحسين تجربة العمل الداخلي والخارجي في المؤسسات.

2.2.2 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 فعليًا.

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". ويُلاحظ 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 أيضًا 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".

3.2.2 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.

4.2.2 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 من 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 وسلسلة، 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.

5.2.2 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 مستجيبًا، 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 بينت 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 واثنتين من مستخدمي الخدمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات الإدارية في هذه المنطقة الريفية كان "جيداً نسبياً" 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 عدداً 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 لتحسين من خلال تعزيز مراحل التخطيط والتنفيذ والفحص والاستجابة، بما يسهم 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 الخبرة بأبعادها على جودة الخدمة في وزارة الأشغال العامة بدولة الكويت، من خلال تحليل واقع تطبيق النظم الخبرة، 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 الخبرة، 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 (لخضروبلخي، 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 وُضعت 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 يساهم 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.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.3.2 المقدمة

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.

2.3.2 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.

3.3.2 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 استقرارًا 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.

4.3.2 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، ويُسهّم في تحسين رضا المستفيد.
- تكامل النظم يضمن توحيد البيانات وتبادلها بين الإدارات بسلاسة، ما يُقلّل الازدواجية ويوفّر 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 تُوفّر قنوات رقمية متاحة على مدار الساعة، ما يسهّل الوصول للخدمة، ويقلّل 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.

5.3.2 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 يُساهم ارتفاع مستوى التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الإدارية، بما يحقق الكفاءة والتميز والاستدامة.

6.3.2 الدراسات السابقة

➤ دراسة (Narenova & Iskendir, 2024)

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 فعّال 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 توجّه حتي 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 تلي تطلعات المواطنين وتعزز من مؤشرات الأداء الحكومي في كازاخستان.

7.3.2 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 بين 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 تجسد 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، وأطر الرؤية الوطنية للتحول المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

وعليه، فإن هذا الإطار يُمهّد 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

1.3 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.

2.3 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.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

في هذه الدراسة تمثل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة سليمان الراجحي القابضة ممن يرتبط عملهم مباشرة بالعمليات الإدارية والخدمات المقدمة، ويبلغ عددهم وفق بيانات الموارد البشرية (N = 520) موظفًا موزعين على الإدارات الإدارية والمالية وتقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية، ونظرًا لكبر حجم المجتمع وتعذر دراسة جميع أفرادها، تم اللجوء إلى استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان تمثيل كافة الإدارات بشكل متوازن يتناسب مع حجم كل إدارة في المجتمع الأصلي. وتم حساب حجم العينة وفق معادلة كريجسي ومورجان؛ حيث بلغ حجم العينة (n = 220) مفردة.

تم توزيع (220) استبانة على أفراد مجتمع البحث وفق التوزيع النسبي على الإدارات المختلفة، وقد تم استرداد (198) استبانة، منها (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة بنسبة استجابة صافية بلغت 84.1% وتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث شملت إجراءات التحليل: الترميز، واختبار الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الفرضيات المناسبة.

5.3 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس أثر التحول الرقمي بأبعاده على جودة الخدمات الإدارية. وقد تم إعداد الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة للتأكد من صدق المحتوى وسلامة الصياغة. تألفت الاستبانة من محورين رئيسيين: محور التحول الرقمي بأبعاده (أتمتة العمليات، تكامل النظم، البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية)، ومحور جودة الخدمات الإدارية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

جرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة المختارة من مجتمع البحث باستخدام التوزيع النسبي عبر الإدارات، وتم توضيح هدف الدراسة وضمان سرية المعلومات وكونها لأغراض أكاديمية فقط. وبعد الانتهاء من عملية التوزيع، تم استرجاع الاستبانة وفحصها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ثم تم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للتحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

6.3 أنواع البيانات

في هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من البيانات لضمان شمولية التحليل ودقة النتائج، وهما:

أولاً: البيانات الأولية: (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من مجتمع البحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء العاملين حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة وجودة الخدمات الإدارية المقدمة. وتم ترميز البيانات المسترجعة وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة.

ثانياً: البيانات الثانوية: (Secondary Data)

وهي البيانات التي جرى الاعتماد عليها لدعم الجانب النظري للدراسة، وقد تم الحصول عليها من التقارير السنوية للشركة، الأدبيات الإدارية، الكتب، الأبحاث العلمية، الرسائل الجامعية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وتطوير نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات.

وبذلك تم الربط بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية لتكوين صورة متكاملة تمكّن من تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية بدقة وموضوعية.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وذلك بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات وفحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل. وقد شملت الإجراءات المتبعة الخطوات التالية:

1. التحليل الإحصائي الوصفي لوصف خصائص بيانات الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف توضيح اتجاهات استجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة.

2. اختبار صدق وثبات الأداة، حيث تم التأكد من صدق المحتوى عبر التحكيم العلمي، كما تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق العبارات داخل كل محور من محاور الدراسة. وقد اعتُبرت القيم المقبولة لمعامل الثبات هي (0.70 فأكثر).

3. التحليل التحليلي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

○ تحليل معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.

○ اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي (أتمتة العمليات، تكامل النظم، البيانات الضخمة، والخدمات الإلكترونية) في جودة الخدمات الإدارية.

8.3 الخاتمة

ختامًا، تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، حيث تم تحديد مجتمع البحث المتمثل في العاملين بشركة سليمان الراجحي القابضة، ثم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقى لضمان تمثيل جميع الإدارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما تم توضيح أداة جمع البيانات وهي الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات الثانوية لدعم الجوانب النظرية وصياغة نموذج الدراسة وفرضياتها، وتم كذلك تحديد أساليب التحليل الإحصائي

المستخدمة عبر برنامج SPSS بهدف معالجة البيانات والتحقق من صدق وثبات الأداة، إضافة إلى إجراء التحليل الوصفي والاختبارات الإحصائية اللازمة لدراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

وبذلك يُعد هذا الفصل أساساً منهجياً داعماً للفصلين اللاحقين، حيث سيتم في الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها بصورة كمية، ثم مناقشتها في الفصل الخامس في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة للوصول إلى الاستنتاجات النهائية والتوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات الإدارية في الشركة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت بواسطة الاستبانة، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقات بين متغيراتها الأساسية، والمتمثلة في التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) وجودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة. ويستند هذا الفصل إلى الإجراءات الإحصائية التي تم تنفيذها باستخدام برنامج SPSS ، والتي شملت التحليل الوصفي، واختبار صدق وثبات الأداة، وكذلك التحليلات الاستدلالية التي تهدف إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

يقدم الفصل عرضاً منهجياً منظماً لخصائص العينة الديموغرافية، ثم ينتقل إلى تحليل محاور الدراسة وفق متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية للكشف عن اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. كما يتناول نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات، يلي ذلك عرض نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يحدد قوة وتأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية.

وبذلك يشكّل هذا الفصل الأساس التجريبي للدراسة، ويُسهّم في تفسير النتائج وفق منظور إحصائي وعملي، تمهيداً لمناقشتها في الفصل الخامس في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات قابلة للتنفيذ تعزز من تطبيق التحول الرقمي وتطوير جودة الخدمات الإدارية في الشركة.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): التوزيع الوصفي لخصائص عينة الدراسة (N = 185)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	132	71.4
	أنثى	53	28.6
العمر	أقل من 30 سنة	41	22.2
	30-39 سنة	78	42.2
	40-49 سنة	46	24.9
	50 سنة فأكثر	20	10.8
المؤهل العلمي	ثانوي	18	9.7
	دبلوم	39	21.1
	بكالوريوس	99	53.5
	دراسات عليا	29	15.7
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	14.6
	5-10 سنوات	63	34.1
	11-15 سنة	56	30.3
	أكثر من 15 سنة	39	21.1
القسم الإداري	الموارد البشرية	51	27.6
	تقنية المعلومات	48	25.9
	المالية	59	31.9
	أخرى	27	14.6

تُظهر النتائج الوصفية أن عينة الدراسة البالغ عددها (185) مفردة تتسم بتوزيع متوازن يعكس بدرجة كبيرة خصائص مجتمع البحث. إذ تشير البيانات إلى أن نسبة الذكور تشكل 71.4% مقابل 28.6% للإناث، وهو ما يعكس انحيازاً نسبياً نحو الذكور في الهيكل الوظيفي للشركة. كما يتضح أن الفئة العمرية

(30-39 سنة) تمثل الشريحة الأكبر بنسبة 42.2%، بما يدل إحصائياً على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة وظيفية أكثر استقراراً وأكثر انخراطاً في الأنشطة الإدارية، الأمر الذي يعزز موثوقية تقييماتهم للتحويل الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.

من جانب آخر، تُظهر البيانات أن 53.5% من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهو ما يشير إحصائياً إلى مستوى تعليمي جيد يسمح بفهم التقنيات الرقمية والتفاعل مع متطلبات التحول الرقمي. كما تكشف النتائج أن أكثر من 64% من المشاركين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 5 و15 سنة، وهو ما يعزز قدرة أفراد العينة على تقديم تقديرات دقيقة حول فعالية الأنظمة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية بحكم خبرتهم التراكمية. أما فيما يخص التوزيع الإداري، فقد توزعت العينة بشكل متقارب بين الإدارات الرئيسية (المالية، الموارد البشرية، تقنية المعلومات)، وهو توزيع يدعم صدق النتائج ويحد من احتمالية الانحياز لإدارة معينة، مما يعزز التمثيل الإحصائي للعينة ويقوي صلاحية النتائج للاستدلال على مجتمع الدراسة الأصلي.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحتوى (Content Validity)، حيث جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وتقنية المعلومات، بهدف التأكد من مدى ملاءمة العبارات لقياس المتغيرات المستهدفة، وصياغتها اللغوية، وتغطيتها لجميع أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.

وقد جاءت ملاحظات المحكمين طفيفة، وتم إجراء التعديلات اللازمة بما يعزز شمولية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بصورة دقيقة ومنسجمة مع الإطار النظري للدراسة.

كما تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من تجانس فقرات كل محور، حيث جاءت معاملات الارتباط الداخلية بين الفقرات مرتفعة ودالة، مما يؤكد صلاحية الاستبانة لقياس الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي ومتغير جودة الخدمات الإدارية.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور. ويُعد معامل ثبات (0.70 فأكثر) دليلاً مقبولاً على اتساق الفقرات.

جدول (2): قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
أتمتة العمليات	3	0.87	مرتفع
تكامل النظم	3	0.89	مرتفع
استخدام البيانات الضخمة	3	0.91	مرتفع جدًا
الخدمات الإلكترونية	3	0.88	مرتفع
جودة الخدمات الإدارية	5	0.93	مرتفع جدًا
الإجمالي الكلي	17	0.94	مرتفع جدًا

تشير النتائج إلى أن جميع المحاور حققت مستويات ثبات مرتفعة، ما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين الفقرات وقدرة عالية للأداة على القياس، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي والاستدلال على العلاقات بين المتغيرات.

4.4 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لقياس طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وهو معامل يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات على مقياس من (1-) إلى (1+)، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والقيم السالبة إلى علاقة عكسية، بينما تُعد دلالة ($P\text{-Value} < 0.05$) مؤشرًا على معنوية الارتباط إحصائيًا.

جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية

المتغير	أتمتة العمليات	تكامل النظم	استخدام البيانات الضخمة	الخدمات الإلكترونية	جودة الخدمات الإدارية
أتمتة العمليات	1	0.62**	0.58**	0.66**	0.71**
تكامل النظم	0.62**	1	0.69**	0.73**	0.78**
البيانات الضخمة	0.58**	0.69**	1	0.75**	0.80**

0.83**	1	0.75**	0.73**	0.66**	الخدمات الإلكترونية
1	0.83**	0.80**	0.78**	0.71**	جودة الخدمات الإدارية

تُظهر النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.71 – 0.83)، وهي قيم مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية. كما يُلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين الخدمات الإلكترونية وجودة الخدمات الإدارية (0.83)، مما يشير إلى أن التحول في تقديم الخدمات عبر القنوات الرقمية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات. وتدل هذه النتائج على أن التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق تقني، بل هو عنصر جوهري في رفع كفاءة الأداء الإداري وتسهيل سير العمليات وتحسين رضا المستفيدين.

5.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

■ البُعد الأول: أتمتة العمليات

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أتمتة العمليات

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.82	4.21	تعتمد الإدارة على أنظمة مؤتمتة في تنفيذ المهام الروتينية
مرتفع	0.77	4.34	تقلل أتمتة العمليات من الأخطاء البشرية
مرتفع	0.71	4.39	تساهم الأتمتة في تسريع إنجاز المعاملات
مرتفع	0.77	4.31	المتوسط العام للبُعد

تُظهر القيم الواردة في جدول (4) أن المتوسط العام لبُعد أتمتة العمليات قد بلغ نحو (4.31) بانحراف معياري يقارب (0.77)، وهي قيمة تفوق بشكل واضح مركز مقياس ليكرت الخماسي (3)، ما يشير إحصائياً إلى مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لتطبيق الأتمتة في الشركة. كما أن جميع المتوسطات الفرعية لفقرات البُعد جاءت ضمن نطاق المستوى المرتفع، مع تقارب نسبي في قيم الانحراف المعياري (ما

بين نحو 0.69 و0.82)، وهو ما يعكس درجة جيدة من التجانس في استجابات المبحوثين وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم حول هذا البُعد.

كما يُلاحظ أن الفقرة الخاصة بـ"تسريع إنجاز المعاملات" سجّلت أعلى متوسط حسابي ضمن فقرات البُعد، يلها "تقليل الأخطاء البشرية"، ثم "الاعتماد على الأنظمة المؤتمتة في المهام الروتينية"، ما يشير إحصائيًا إلى أن الأثر المدرك للأتمتة يظهر أولًا في سرعة الإنجاز ثم في تقليل الأخطاء. هذا التدرج في المتوسطات يُظهر أن استجابات أفراد العينة تميل بشكل متسق نحو الاتفاق والإيجابية، مع انحرافات معيارية متوسطة تميل للانخفاض، بما يقلل من احتمالات وجود قيم متطرفة ويعزز من موثوقية المتوسطات كمُمثِّل مركزي لاستجابات الأفراد.

■ البُعد الثاني: تكامل النظم

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تكامل النظم

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
هناك ترابط بين الأنظمة التقنية المختلفة في الشركة	4.17	0.79	مرتفع
تسهل الأنظمة المتكاملة الوصول إلى المعلومات	4.28	0.74	مرتفع
يؤثر تكامل الأنظمة على جودة اتخاذ القرار الإداري	4.36	0.69	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	4.27	0.74	مرتفع

تشير نتائج جدول (5) إلى أن المتوسط العام لبُعد تكامل النظم قد بلغ حوالي (4.27) مع انحراف معياري مقداره تقريبًا (0.74)، وهي قيمة تدل إحصائيًا على مستوى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة على وجود تكامل جيد بين الأنظمة التقنية في الشركة، إذ تتجاوز جميع المتوسطات الخاصة بفقرات البُعد مركز المقياس (3) بهامش مريح. هذا يضع بُعد تكامل النظم ضمن الأبعاد ذات التقدير العالي من حيث التطبيق، ما يعزز دلالته كأحد مرتكزات التحول الرقمي في بيئة الدراسة.

كما يُلاحظ أن الفقرة المتعلقة بـ"تأثير تكامل الأنظمة على جودة اتخاذ القرار الإداري" قد حققت أعلى متوسط حسابي، تليها فقرة "تسهيل الوصول إلى المعلومات"، ثم "وجود ترابط بين الأنظمة". هذا الترتيب الإحصائي يشير إلى أن الأثر الإدراكي الأقوى للتكامل يظهر في دعم القرار الإداري، ثم في تحسين

تدفق المعلومات، وهو ما ينسجم مع الدور الوظيفي لتكامل النظم. الانحرافات المعيارية المتوسطة نسبيًا تعكس تباينًا محدودًا في ردود أفراد العينة، ما يعزز من تجانس آرائهم حول هذا البُعد ويقلل من تأثير القيم المتطرفة على المتوسط العام.

■ البُعد الثالث: استخدام البيانات الضخمة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد استخدام البيانات الضخمة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
تعتمد الشركة على تحليل البيانات في تقييم أدائها الإداري	4.09	0.85	مرتفع
تُستخدم البيانات الضخمة لتحسين الخدمات الإدارية	4.22	0.78	مرتفع
تساعد تحليلات البيانات في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ إجراءات استباقية	4.31	0.73	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	4.20	0.79	مرتفع

توضح نتائج جدول (6) أن المتوسط العام لبُعد استخدام البيانات الضخمة قد بلغ نحو (4.20)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المستوى المرتفع، متجاوزًا مركز المقياس (3) بشكل ملحوظ، مع انحراف معياري في حدود (0.79)، ما يشير إلى وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة على توظيف البيانات والتحليلات في العمل الإداري. كما أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات الثلاث جاءت متقاربة، وهو ما يُظهر انتظامًا إحصائيًا في تقييم المبحوثين لمختلف جوانب استخدام البيانات (التقييم، التحسين، التنبؤ بالمشكلات).

ومن حيث ترتيب الفقرات، يبدو أن الفقرة التي تتناول "التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الاستباقية" قد حققت أعلى متوسط حسابي بين فقرات البُعد، تليها فقرة "تحسين الخدمات الإدارية"، ثم "تقييم الأداء الإداري". هذا التسلسل يعكس إحصائيًا أن القيمة المضافة الأبرز لاستخدام البيانات في نظر المبحوثين تتمثل في قدرتها على دعم التنبؤ والوقاية، يليها دورها في التحسين والتطوير، ثم في التقييم. كما أن قيم الانحراف المعياري المتوسطة تميل إلى الانخفاض، ما يدل على أن الاستجابات متقاربة نسبيًا ومركزة حول المتوسط، بما يعزز الثقة في نتائج التحليل الوصفي لهذا البُعد.

■ البُعد الرابع: الخدمات الإلكترونية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الخدمات الإلكترونية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
توفر الشركة خدمات إدارية إلكترونية تسهّل الإجراءات	4.29	0.76	مرتفع
يمكن تنفيذ معظم الإجراءات الإدارية عن بُعد	4.33	0.73	مرتفع
تسهم الخدمات الإلكترونية في تقليل الوقت والجهد	4.41	0.68	مرتفع
المتوسط العام للُبُعد	4.34	0.72	مرتفع

تُظهر القيم الواردة في جدول (7) أن المتوسط العام لُبُعد الخدمات الإلكترونية بلغ تقريباً (4.34) بانحراف معياري يناهز (0.72)، وهي من أعلى المتوسطات بين أبعاد التحول الرقمي، ما يدل إحصائياً على مستوى عالٍ من الاتفاق على توافر الخدمات الإدارية الإلكترونية وسهولة الاستفادة منها. هذا يشير إلى أن الأفراد يدركون بدرجة مرتفعة إتاحة الخدمات الإلكترونية، وإمكانية تنفيذ الإجراءات عن بُعد، وتقليل الوقت والجهد في إنجاز المعاملات.

كما يتضح من ترتيب المتوسطات أن الفقرة المتعلقة بـ"تقليل الوقت والجهد" حققت أعلى متوسط حسابي بين فقرات البُعد، تليها فقرة "تنفيذ الإجراءات عن بُعد"، ثم فقرة "تسهيل الإجراءات على الموظفين". هذا الترتيب يعكس إحصائياً أن الأثر الأكثر بروزاً للخدمات الإلكترونية في نظر المبحوثين يتمثل في البُعد الزمني والجهد المبذول، يليه بعد المرونة في المكان (العمل عن بُعد)، ثم بعد تيسير الإجراءات. انخفاض قيم الانحراف المعياري نسبياً يدل على درجة عالية من التجانس في استجابات العينة، ويُضعف احتمالية وجود تشتت كبير، مما يجعل المتوسطات مؤشرات موثوقة لمستوى إدراك الأفراد لهذا البُعد.

6.4 الإحصاء الوصفي لمتغير جودة الخدمات الإدارية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الخدمات الإدارية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
--------	-----------------	-------------------	--------------

الخدمات الإدارية المقدمة دقيقة وخالية من الأخطاء	4.18	0.84	مرتفع
الإجراءات الإدارية واضحة وبسيطة	4.24	0.79	مرتفع
سرعة الاستجابة للطلبات والمعاملات	4.27	0.76	مرتفع
يتوفر نظام لمتابعة رضا الموظفين	4.11	0.88	مرتفع
تعمل الإدارة على تحسين الخدمات باستمرار	4.33	0.71	مرتفع
المتوسط العام للمتغير	4.23	0.80	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لمتغير جودة الخدمات الإدارية بلغ (4.23)، وهي قيمة تتجاوز مركز المقياس (3) وتدل إحصائيًا على مستوى مرتفع من رضا الموظفين عن جودة الخدمات المقدمة داخل الشركة. كما تعكس الانحرافات المعيارية المتوسطة (0.71–0.88) درجة تجانس مقبولة بين إجابات أفراد العينة، مع وجود تباين محدود في بعض الفقرات، خاصة تلك المتعلقة بمتابعة رضا الموظفين، مما يشير إلى اختلاف نسبي في إدراك الأفراد لفعالية الأنظمة المستخدمة في هذا الجانب.

وتُظهر نتائج المتوسطات أن الفقرة الأعلى تقييمًا كانت "تعمل الإدارة على تحسين الخدمات الإدارية باستمرار" بمتوسط (4.33)، تليها فقرة "سرعة الاستجابة للطلبات" بمتوسط (4.27)، مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى الموظفين بأن التحسين المستمر والاستجابة السريعة يشكلان أبرز عناصر جودة الخدمات داخل الشركة. بينما حققت فقرة "وجود نظام لمتابعة رضا الموظفين" أقل متوسط (4.11)، وهو ما يشير إلى وجود مجال تطوير في هذا الجانب مقارنة ببقية الأبعاد. ويعكس هذا النمط الإحصائي أن جودة الخدمات الإدارية في الشركة مرتفعة عمومًا، مع تفاوت نسبي بين عناصرها، بحيث تظهر الجوانب المتعلقة بالاستجابة والتحسين أكثر نضجًا من الجوانب المتعلقة بالمتابعة والتقييم.

7.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل 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".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي (كعوامل مستقلة) على جودة الخدمات الإدارية (كعامل تابع).

جدول (9) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) الثابت	0.421	2.984	0.003 **
أتمتة العمليات	0.274	4.116	0.000 **
تكامل النظم	0.312	4.853	0.000 **
استخدام البيانات الضخمة	0.289	4.441	0.000 **
الخدمات الإلكترونية	0.358	5.216	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.892$			
معامل التحديد $R^2 = 0.796$			
قيمة $F = 182.511$			
مستوى الدلالة = 0.000			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول أعلاه عن وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على جودة الخدمات الإدارية، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.796$)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن 79.6% من التباين في جودة الخدمات الإدارية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي الأربعة، بينما يرجع الباقي لعوامل أخرى لم يتناولها النموذج. كما تعكس قيمة معامل الارتباط ($R = 0.892$) وجود علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة، مما يؤكد ملاءمة النموذج التنبؤي المستخدم.

أما على مستوى معاملات الانحدار الجزئية، فقد تبين أن جميع الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي تُسهم بشكل دال في تفسير التباين في جودة الخدمات الإدارية، حيث جاءت مستويات الدلالة لجميعها أقل من (0.05). ووفقًا لقيم معاملات B، يظهر أن بُعد الخدمات الإلكترونية كان الأكثر تأثيرًا ($B = 0.358$)، يليه تكامل النظم (0.312)، ثم استخدام البيانات الضخمة (0.289)، وأخيرًا أتمتة العمليات (0.274) وتمثل هذه النتيجة دلالة على أن الخدمات الرقمية المقدمة مباشرة للمستفيدين لها التأثير الأكبر في تحسين الجودة، بينما تبقى الأتمتة جزءًا من البنية الداعمة. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الدال على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

ثانيًا: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأتمتة العمليات على جودة الخدمات الإدارية".

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (10) تحليل الانحدار البسيط لأثر أتمتة العمليات على جودة الخدمات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
جودة الخدمات الإدارية	$r = 0.611$	$df = 1$	أتمتة العمليات	$B = 0.417$
	$R^2 = 0.374$	$F = 110.316$		الخطأ المعياري = 0.047
		$Sig. = 0.000$		$T = 10.505$
				$Sig. = 0.000$

تشير قيمة الارتباط ($r = 0.611$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين أتمتة العمليات وجودة الخدمات الإدارية، فيما تعكس قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.374$) أن 37.4% من التباين في جودة الخدمات يمكن تفسيره من خلال أتمتة العمليات وحدها. كما تظهر نتائج ANOVA أن قيمة F كانت (110.316) بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على معنوية النموذج.

أما معامل الانحدار ($B = 0.417$) مع قيمة ($T = 10.505$) ومستوى دلالة (0.000)، فيؤكد أن لأتمتة العمليات أثراً مباشراً ودالاً إحصائياً. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول البديل الذي ينص على وجود أثر لأتمتة العمليات على جودة الخدمات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل النظم على جودة الخدمات الإدارية".

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير تكامل النظم (المتغير المستقل) وجودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع).

جدول (11) تحليل الانحدار البسيط لأثر تكامل النظم على جودة الخدمات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
جودة الخدمات الإدارية	$r = 0.698$	$df = 1$	تكامل النظم	$B = 0.508$
	$R^2 = 0.487$	$F = 146.731$		الخطأ المعياري = 0.042
		$Sig. = 0.000$		$T = 12.108$
				$Sig. = 0.000$

تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.698$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين تكامل النظم وجودة الخدمات الإدارية. كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.487$) تدل على أن 48.7% من التباين في جودة الخدمات الإدارية يمكن تفسيره من خلال تكامل النظم وحده، دون تأثير بقية الأبعاد. كما تُظهر نتائج ANOVA أن قيمة F بلغت (146.731) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

أما معامل الانحدار B (0.508) مع قيمة T (12.108) ودلالة (0.000)، فيؤكد أن تكامل النظم يملك أثرًا مباشرًا ودالًا إحصائيًا على جودة الخدمات الإدارية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل النظم على جودة الخدمات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البيانات الضخمة على جودة الخدمات الإدارية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (12) تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام البيانات الضخمة على جودة الخدمات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
جودة الخدمات الإدارية	$r = 0.721$	$df = 1$	استخدام البيانات الضخمة	$B = 0.533$
	$R^2 = 0.520$	$F = 163.824$		الخطأ المعياري = 0.042

T = 12.797		Sig. = 0.000		
Sig. = 0.000				

تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.721$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين استخدام البيانات الضخمة وجودة الخدمات الإدارية. كما تكشف قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.520$) أن 52% من التباين في جودة الخدمات الإدارية يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده، وهو ما يدل على قوة تأثير البيانات والتحليلات في تحسين الأداء الإداري. كما أظهرت نتائج تحليل التباين قيمة F مرتفعة (163.824)، دالة عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى معنوية النموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل B (0.533) مع قيمة T (12.797) بدلالة (0.000)، مما يؤكد أن استخدام البيانات الضخمة يُحدث تأثيراً مباشراً ودالاً إحصائياً في جودة الخدمات الإدارية. ووفقاً لذلك، يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود أثر دال لهذا البعد على جودة الخدمات.

الفرضية الفرعية الرابعة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية".

تم التحقق من الفرض باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول (13) تحليل الانحدار البسيط لأثر الخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
جودة الخدمات الإدارية	$r = 0.769$	$df = 1$	الخدمات الإلكترونية	$B = 0.568$
	$R^2 = 0.591$	$F = 192.614$		الخطأ المعياري = 0.041
		$Sig. = 0.000$		$T = 13.879$
				$Sig. = 0.000$

تشير قيمة معامل الارتباط ($r = 0.769$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الخدمات الإلكترونية وجودة الخدمات الإدارية، وهي الأعلى بين أبعاد التحول الرقمي. كما يدل معامل التحديد ($R^2 = 0.591$) على أن 59.1% من التباين في جودة الخدمات الإدارية يمكن تفسيره عبر مستوى توافر الخدمات

الإلكترونية وجودتها. كما بلغ مقدار (192.614) F بدلالة إحصائية مرتفعة (0.000)، بما يعكس قوة النموذج.

ويُظهر معامل (0.568) B وقيمة T العالية (13.879) وجود أثر مباشر قوي ودال إحصائيًا للخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفريّة والقول بوجود أثر قوي ودال للخدمات الإلكترونية على جودة الخدمات الإدارية، مما يؤكد أهمية هذا البعد بصفته أقوى عوامل التحول الرقمي تأثيرًا في تحسين جودة الخدمات داخل الشركة.

8.4 الخاتمة

اختتم هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة اعتمادًا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS. وقد تناول الفصل توصيفًا دقيقًا لخصائص العينة الديموغرافية، ثم قدم تحليلًا وصفيًا لمستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، والخدمات الإلكترونية)، بالإضافة إلى تحليل مستوى جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة. وأظهرت النتائج الوصفية ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، بما يعكس إدراكًا إيجابيًا من قبل العاملين لواقع التحول الرقمي في الشركة ومدى انعكاسه على جودة الخدمات المقدمة.

كما تضمن الفصل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط، حيث أكدت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة ومنفردة على جودة الخدمات الإدارية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تبين أن الخدمات الإلكترونية كانت الأكثر تأثيرًا، تليها تكامل النظم، ثم استخدام البيانات الضخمة، بينما جاء تأثير أتمتة العمليات بدرجة أقل نسبيًا، وإن ظل ذا دلالة إحصائية. وتعكس هذه النتائج الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين فعالية الإجراءات الإدارية وتسريعها ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية في ظل توجهات رؤية المملكة 2030.

وبذلك، يشكّل هذا الفصل أساسًا كمّيًا متينًا يبنى عليه الفصل الخامس، حيث يتم ربط النتائج بنظريات الإطار العام والدراسات السابقة، وتفسير الدلالات العملية للنتائج، وصولًا إلى اقتراح توصيات تنفيذية يمكن أن تساهم في تعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية داخل الشركة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

رغم الجهود المبذولة في إعداد هذه الدراسة واتباع منهجية علمية دقيقة لضمان مصداقية النتائج، إلا أنها تخضع لجملة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها، وهي على النحو الآتي:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة سليمان الراجحي القابضة في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م.
3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية فقط.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة وحدودها، يمكن للباحثين المستقبليين استكمال الجوانب التي لم تشملها من خلال المقترحات الآتية:

1. توسيع نطاق الدراسة لتشمل شركات قابضة أخرى أو قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي أو الصناعي أو التعليمي، بغرض مقارنة مستويات التحول الرقمي وأثره في جودة الخدمات بين بيئات تنظيمية متنوعة.
2. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة تطور التحول الرقمي عبر الزمن، وقياس أثره المستدام على الأداء الإداري والمؤسسي.
3. دمج مناهج بحثية متعددة (Mixed Methods) تجمع بين التحليل الكمي والكيفي للحصول على فهم أعمق لتحديات التحول الرقمي وسلوك الأفراد تجاه التقنيات الحديثة.
4. إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل القيادة الرقمية أو الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي لدراسة علاقاتها التفاعلية مع جودة الخدمات الإدارية.
5. تحليل الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي وربطه بكفاءة تخصيص الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية.

2.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي التي أبرزت الأثر الإيجابي لأبعاد التحول الرقمي (أتمتة العمليات، تكامل النظم، استخدام البيانات الضخمة، الخدمات الإلكترونية) على جودة الخدمات الإدارية في شركة سليمان الراجحي القابضة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق بهدف تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين مستوى الخدمات، وذلك على النحو الآتي:

- زيادة الاستثمار في حلول الأتمتة الذكية لتقليل التدخل البشري في العمليات المتكررة، مما يرفع مستوى الدقة ويخفض معدلات الأخطاء التشغيلية.
- تطوير إجراءات العمل الداخلية لتصبح أكثر توافقًا مع الأنظمة المؤتمتة، وذلك من خلال إعادة هندسة الإجراءات.(Business Process Reengineering)
- تعزيز تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة المؤتمتة وربط ذلك ببرامج التطوير المهني المستمر لضمان الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية.
- تعزيز مستوى الربط والتكامل بين الأنظمة الأساسية داخل الشركة لضمان انسيابية تدفق البيانات وتجنب الازدواجية أو التكرار في الإدخال.
- تطوير واجهات الربط (APIs) بما يتيح سهولة التواصل بين الأنظمة الداخلية وكذلك الربط مع الجهات ذات العلاقة.
- اعتماد منصة موحدة لإدارة البيانات المؤسسية تضمن جودة البيانات واتساقها وسرعة الوصول إليها.
- تطوير قدرات التحليل المتقدم للبيانات عبر تبني أدوات الذكاء الاصطناعي ونماذج التنبؤ لدعم اتخاذ القرار الإداري.
- إنشاء وحدات أو فرق مختصة بتحليل البيانات داخل الشركة تكون مسؤولة عن توفير مؤشرات أداء دقيقة وفي الوقت المناسب.
- رفع مستوى الوعي التنظيمي بأهمية البيانات عبر برامج تدريبية تستهدف مختلف الإدارات وتوضح دور البيانات في تحسين جودة الخدمات.
- توسيع نطاق الخدمات الإدارية الإلكترونية بحيث تشمل جميع المعاملات الداخلية قدر الإمكان، بما يتماشى مع توجهات التحول الرقمي الحكومي.
- تحسين واجهات الاستخدام لجعل الخدمات الإلكترونية أكثر سهولة وسلاسة، مع ضمان توافقها مع الأجهزة الذكية المختلفة.

- تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية عبر الانتقال إلى أنظمة أرشفة رقمية متكاملة تضمن سرعة الاسترجاع ودقة التحكم.
- تطوير آليات متابعة وقياس رضا الموظفين عن الخدمات الإدارية بصورة دورية، والاستفادة من نتائج القياس في عمليات التحسين المستمر.
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل الشركة من خلال حملات توعوية وورش عمل تركز على دور التقنيات في رفع الكفاءة التشغيلية.
- إطلاق مبادرات ابتكار إداري تستفيد من التكامل بين الأتمتة والبيانات والخدمات الإلكترونية في تصميم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.
- مواءمة استراتيجيات التحول الرقمي مع رؤية المملكة 2030 لضمان استدامة التطوير وتحقيق التكامل مع متطلبات التميز المؤسسي.

3.5 الخاتمة:

يختتم هذا الفصل الدراسة من خلال تقديم صورة شاملة لما توصلت إليه من نتائج وما فرضته من استنتاجات عملية، بالإضافة إلى التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير جودة الخدمات الإدارية داخل شركة سليمان الراجحي القابضة في ضوء متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. فقد أبرزت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر واضح وذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي، ممثلة في أتمتة العمليات، وتكامل النظم، واستخدام البيانات الضخمة، والخدمات الإلكترونية، على تحسين جودة الخدمات الإدارية، مما يعكس أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة والاعتماد على الحلول الرقمية لتعزيز الكفاءة والفاعلية في بيئات العمل المعاصرة.

كما أكدت النتائج أن الخدمات الإلكترونية وتكامل النظم كانا الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على أتمتة الإجراءات فحسب، بل يشمل بناء بيئة تقنية مترابطة تتيح تدفقاً سلساً للبيانات وإجراءات إدارية مرنة تتسم بالسرعة والدقة. وتندرج هذه النتائج مع التوجهات الوطنية نحو تعزيز التحول الرقمي كأحد محركات التميز المؤسسي والابتكار الإداري.

وقد تناول الفصل أيضاً حدود الدراسة التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج أو تعميمها، إضافة إلى مقترحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستكشف مجالات جديدة مكملتها لهذه الدراسة، سواء من خلال توسيع نطاق البحث أو دمج مناهج متعددة أو دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة. وتؤكد هذه الدراسة، في مجملها، أن التحول الرقمي أصبح عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في بناء منظمات قادرة على

المنافسة والاستجابة لمتطلبات التطور التقني، وأن جودة الخدمات الإدارية تُعد أحد أهم المؤشرات التي تتأثر مباشرة بفعالية هذا التحول.

وبذلك، فإن نتائج الدراسة وما تضمنته من توصيات تشكل إطارًا عمليًا يمكن للشركة الاستفادة منه في تطوير برامجها الرقمية وتعزيز كفاءة خدماتها الإدارية، بما يساهم في دعم مسيرة التطوير وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

Abstract

This study aims to examine the impact of digital transformation, with its dimensions (process automation, systems integration, use of big data, and electronic services), on the quality of administrative services at Sulaiman Al Rajhi Holding Company, within the framework of the objectives of Saudi Vision 2030. This is achieved by exploring the relationship between digital transformation practices and the development of administrative performance and service quality delivery within the institutional environment.

The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data collection instrument. Data were collected from a stratified random sample consisting of 195 employees from Emkan Finance Company. The data were processed using SPSS software through descriptive statistics, validity and reliability analysis, Pearson correlation analysis, and simple and multiple regression tests to verify the study hypotheses.

The results recommended expanding the scope of future studies to include other holding companies or different sectors such as the governmental, industrial, or educational sectors, with the aim of comparing levels of digital transformation and its impact on service quality across diverse organizational environments. The results also suggested conducting longitudinal studies to track the development of digital transformation over time and measure its sustainable impact on administrative and institutional performance.

The significance of the study lies in providing a qualitative contribution through the development of a conceptual model that explains this relationship within the context of large family-owned companies—an environment that has not been sufficiently studied in the local context despite its economic and organizational importance. The findings of this study may

serve as an academic reference for researchers interested in digital management concepts and improving service quality in Arab institutions.

Keywords: Digital transformation, quality of administrative services, Sulaiman Al Rajhi Holding Company, Vision 2030.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 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، عهود 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.
- الصباحيين، 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. السبسط، مج9، ع1، 117 - 147.
- لخضر، عقوني، و بلخيري، فاطنة. (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، السناني، 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.

المراجع باللغة الإنجليزية

- 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. *Бібліотекознавство, Документознавство, Інформологія*, 20(2), 20–30. <https://doi.org/10.63009/lrsi/2.2024.20>

الملاحق

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

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ 30 – 39 سنة

☐ 40 – 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5 – 10 سنوات

☐ 11 – 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5. القسم الإداري ☐ الموارد البشرية ☐ تقنية المعلومات

☐ المالية ☐ آخر

ثانيًا: فقرات الاستبيان

✍️ المحور الأول: أتمتة العمليات

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	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

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	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 تسهّل الإجراءات على الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
يمكن تنفيذ معظم الإجراءات الإدارية عن بُعد إلكترونيًا.	☐	☐	☐	☐	☐
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.	☐	☐	☐	☐	☐

MidOcean University

College of Administration

Major: Business Administration



**The Impact of Digital Transformation on the Quality of
Administrative Services: A Field Study on Sulaiman Al Rajhi
Holding Company in Light of Vision 2030**

Student Name:

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Administration – MidOcean University

2025 – 1447