

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية
(دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي والخاص بمدينة الرياض)
الباحثة: خديجة أحمد آل مبارك

تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

251002340@st.midocean.edu.km

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، في ظل التوسع في تبني التقنيات الرقمية لتحسين الأداء ورفع الكفاءة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (93) موظفًا، تم جمع بياناتها باستخدام استبانة قاست مستوى التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات الإدارية، بعد التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج وجود أثر قوي ودال إحصائيًا للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.805)، وفُسّر التحول الرقمي ما نسبته (64.8%) من التباين في الجودة، بينما كان معامل الانحدار ($B = 0.757$, $Sig = 0.000$)، مما يؤكد تأثيره الإيجابي في تحسين جودة الخدمات. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص، مما يشير إلى تقارب مستوى تطبيق التحول الرقمي في كلا القطاعين. وتوصي الدراسة بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز تدريب العاملين، ودعم الأنظمة الإلكترونية التي تسرع الإجراءات وترفع مستوى الاعتمادية وتحسن تجربة المستفيد.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات الإدارية، الخدمات الإلكترونية، الأداء الإداري، رضا المستفيدين.

Abstract

This study aimed to examine the effect of digital transformation on the quality of administrative services as perceived by employees in the public and private sectors in Riyadh, amid the growing shift toward adopting digital technologies to enhance performance and improve efficiency. The study employed the descriptive-analytical method and included a sample of 93 employees. Data were collected through a questionnaire measuring the level of digital transformation and the dimensions of administrative service quality, after ensuring its validity and reliability. The results revealed a strong and statistically significant effect of digital transformation on administrative service quality, with a correlation coefficient of ($R = 0.805$), and digital transformation explaining (64.8%) of the variance in service quality. The regression coefficient was significant ($B = 0.757$, $Sig = 0.000$), confirming the positive impact of digital transformation on improving service quality. Additionally, no statistically significant differences were found between employees in the public and private sectors, indicating similar levels of digital transformation implementation across both sectors. Based on these findings, the study recommends strengthening digital transformation

enablers by enhancing digital infrastructure, improving employee training, and supporting electronic systems that simplify procedures, accelerate service delivery, and improve reliability and user experience.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Service Quality, E-Services, Administrative Performance, Beneficiary Satisfaction.

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل التطورات التقنية المتسارعة والثورة المعلوماتية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة صياغة استراتيجياتها التشغيلية والتنافسية بما يضمن قدرتها على مواكبة التغيرات الحديثة، والتكيف مع المتطلبات المتجددة لبيئة العمل. وفي هذا الإطار، برزت التقنيات الرقمية بوصفها عنصراً محورياً في تطوير نماذج الأعمال وتعزيز الكفاءة التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين داخلياً وخارجياً.

وقد أسهمت التكنولوجيا الحديثة في تحسين الممارسات الإدارية من خلال أتمتة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الشفافية؛ مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات الإدارية وسرعة إنجاز المعاملات. ولم يعد تطبيق الأنظمة الرقمية خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق رضا المستفيدين.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يمثل نهجاً إدارياً متكاملًا يقوم على الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات (زلط، 2023: 561-634). كما أوضحت دراسات أخرى أن توظيف التكنولوجيا أسهم في تسريع الإجراءات، ورفع مستوى الدقة والشفافية في الخدمات الإدارية (المعاني والثوابي، 2020: 76-96). كذلك بينت الأدبيات أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية مكن المؤسسات من تجاوز الأساليب التقليدية البطيئة والمعقدة، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات (الفاروق، 2022: 46-1).

ومع هذا التوسع في تبني البرامج والأنظمة الرقمية، أصبح التحول الرقمي عنصراً رئيساً في تطوير الخدمات الإدارية وتحسين رضا المستفيدين. ومع ذلك، فإن قياس أثر هذا التحول على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها الموظفون لا يزال يتطلب مزيداً من البحث، خصوصاً في ظل تفاوت مستوى تبني التقنيات بين القطاعات. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وذلك بما يساهم في تعزيز المعرفة العلمية وتقديم قيمة إضافية للبحوث المتعلقة بتطوير الخدمات الإدارية في المؤسسات المعاصرة.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولاً شاملاً في مختلف مجالات الحياة بفضل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبح التحول الرقمي، المدعوم بتطور تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات

الضخمة، وسلسلة الكتل، والواقع المعزز والافتراضي، أحد أبرز ملامح هذا التحول، لما له من أثر بالغ في منظمات الأعمال التي باتت تعتمد عليه كجزء أساسي من أنشطتها اليومية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لجودة الخدمات الإدارية في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال تقديم أداء عالٍ يلبي توقعات واحتياجات المستفيدين (حمود، 2007: 65)، إلا أن قطاع الخدمات يتميز بتعقيد أكبر مقارنة بالمنتجات السلعية، لما له من خصائص وطبيعة مختلفة تتطلب تصميم عمليات معقدة لتحقيق توقعات المستفيدين وتحسين ربحية المنظمة ومكانتها التنافسية (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990: 16).

وقد أدى النمو السريع والمتزايد في حجم الخدمات إلى تعقيد عمليات تقديمها وإدارتها، مما جعل تحسين جودتها وتطوير أدائها تحدياً رئيسياً يستلزم الاستفادة من التقنيات الحديثة. وفي هذا الإطار، برز التحول الرقمي كإستراتيجية أساسية لتطوير الخدمات، من خلال تعزيز الثقافة الرقمية واعتماد التكنولوجيا كمرتكز لتحسين جودة الأداء، خاصة في ظل ما أظهره تقرير (الأمم المتحدة، 2020) بأن ما يزيد عن (48%) من دول العالم تقدم خدمات حكومية رقمية بمتوسط عالمي يبلغ (41) خدمة رقمية لكل دولة.

وانطلاقاً من هذه التوجهات العالمية، وضعت المملكة العربية السعودية ملف التحول الرقمي ضمن إستراتيجية شاملة لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات الحكومية. وقد جاءت هذه الجهود بالتوازي مع مشاريع حكومية كبرى هدفت إلى رقمته العديد من القطاعات الحيوية في الدولة.

من جهة أخرى، أظهرت تقارير اقتصادية أن جائحة كورونا (كوفيد-19) سرّعت وتيرة التحول الرقمي في المملكة وأدت إلى تغييرات كبيرة في سلوكيات الأفراد والمؤسسات، حيث ارتفعت معدلات الاعتماد على الخدمات الإلكترونية إلى مستويات غير مسبوقة خلال تلك الفترة، وأسهمت الجائحة في إبراز أهمية البنية التحتية الرقمية والأنظمة الإلكترونية، لا سيما في ظل الإجراءات الاحترازية التي فرضت لتقليل التجمعات والحد من انتشار الفيروس.

ورغم هذه الجهود الكبيرة، إلا أن انعكاس التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض ما يزال غير واضح بشكل كافٍ، الأمر الذي يكشف عن فجوة معرفية تتطلب دراسة علمية تقيس هذا الأثر بواقعية ودقة.

وتبرز أهمية دراسة هذه المشكلة في أنها تساهم في توفير أدلة علمية يمكن لصناع القرار ومديري المؤسسات الاعتماد عليها لتطوير مبادرات التحول الرقمي وتعزيز جودة الخدمات الإدارية، بما يخدم المجتمع ويرفع مستوى رضا المستفيدين، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة

انطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، جاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لترتكز على استثمار مكامن القوة والموارد المتاحة، مع إشراك المؤسسات كافة في مسؤولية البناء والنجاح. وقد أكدت الرؤية على أهمية التغيير المنظم والمدرّوس، من خلال إعادة هيكلة الجهاز الحكومي، وتنمية البنية التحتية

الرقمية، وتطوير الموارد البشرية وتمكينها، بما يعزز الكفاءة والشفافية ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة (رؤية المملكة 2030، 2016).

وقد انعكست هذه الجهود في تقدم المملكة في عدد من المؤشرات العالمية، منها مؤشر التنافسية الرقمية العالمي الصادر عن المعهد الدولي للتطوير الإداري (IMD)، حيث تقدمت المملكة خمس مراتب عن التقرير السابق، واحتلت المرتبة (30) بين (64) دولة، والمرتبة (9) بين دول مجموعة العشرين (المعهد الدولي للتطوير الإداري IMD، 2024).

وفي ضوء الأهمية البالغة لجودة الخدمات الإدارية باعتبارها عنصراً أساسياً لتحقيق رضا المستفيدين وتعزيز التنافسية المؤسسية، فقد شهدت الدراسات اهتماماً كبيراً بقياس جودة الخدمات وتقييمها. ومن أوائل المحاولات الجادة في هذا السياق ما قدمه (Parasuraman et al., 1985) من خلال تطوير مقياس "SERVQUAL" الذي يقيس الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي لجودة الخدمة. ورغم ما حظي به هذا المقياس من قبول واسع، إلا أن بعض الباحثين لاحقاً اقترحوا مقياساً بديلاً هو "SERVPERF"، الذي يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة دون مقارنة بالتوقعات (العازمي، 2022: 1060).

استناداً إلى ما سبق، تتجلى أهمية هذه الدراسة في بعدين رئيسيين:

- **الأهمية العملية:** تكمن في إبراز أثر التحول الرقمي، لاسيما من خلال الأنظمة والتطبيقات الحكومية، في تحسين جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. ويتضح ذلك في دوره في رفع كفاءة الأداء الإداري، تبسيط الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية، بما يحقق رضا المستفيدين ويضمن استدامة تقديم الخدمات في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.
- **الأهمية العلمية:** تظهر في مساهمة الدراسة في تعميق الفهم بالعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، عبر تقديم نتائج وتوصيات تعزز من قدرة المنظمات على تحسين جودة خدماتها باستخدام الأدوات الرقمية. كما تشكل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية السعودية من خلال معالجة موضوع حديث في سياق محلي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، في مجال ما زال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية.

ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، وخاصة في ظل سعي المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض إلى مواكبة مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على تعزيز الكفاءة والشفافية والارتقاء بجودة الخدمات الإدارية من خلال الاستثمار في البنية الرقمية.

أهداف الدراسة

تعتمد الدراسة على هدف رئيسي يتمثل في: " معرفة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية " ينبثق من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى توفر مقومات التحول الرقمي في بيئة العمل لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض.

- الوقوف على إسهام التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات.
- تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات.
- قياس أثر التحول الرقمي على مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية.
- مقارنة مستويات تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص.

الأدب النظري للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي تسهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية في منظمات الأعمال، وخاصة في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وهي كما يلي:

أولاً: المفاهيم النظرية للدراسة.

1. التحول الرقمي (Digital Transformation)

يُعرّف التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال تدريجي للمنظمة من التركيز على التعامل مع الموارد المادية فقط، إلى تبني الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما توفره من فرص وإمكانات؛ بهدف تحقيق أعلى مستويات الإنجاز والكفاءة" (السلمي، 2002: 57).

كما يُعرف أيضًا بأنه انتقال المنظمة من الاعتماد على الموارد المادية التقليدية إلى تبني موارد معلوماتية قائمة على الإنترنت وشبكات الأعمال، بحيث تميل المنظمة بشكل متزايد إلى تجريد وإخفاء العناصر المادية وما يرتبط بها، وصولاً إلى جعل رأس المال المعلوماتي والمعرفي والفكري العامل الأكثر تأثيرًا وفاعلية في تحقيق أهدافها وتعظيم كفاءة استخدام مواردها. (عبود، 2004: 26)

التحول الرقمي هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير جذري في طريقة إنجاز الأعمال، من خلال دمج التقنيات الرقمية في صميم العمليات والخدمات، ليصبح نموذج العمل قائمًا بشكل أساسي على هذه التقنيات في تقديم الخدمات وإدارة المنظمة. (اللواح، 2020: 227)

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: مجموعة العمليات والتطبيقات الرقمية التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين كفاءة وجودة الخدمات الإدارية، من خلال دمج التكنولوجيا في صميم الإجراءات والعمليات الإدارية لدى موظفي القطاع الصحي بمدينة الرياض.

2. المفاهيم النظرية حول جودة الخدمات الإدارية.

إن إعطاء مفهوم للجودة في مجال الخدمات يعتبر أمر جد صعب مقارنة بالمجال السلعي، كون الخدمة تتصف بصفة التجريد بالإضافة إلى أنها لا تتصف بالديمومة زد على ذلك مجموعة من الخصائص الأخرى التي تجعلها متميزة وصعبة القياس. وقبل استعراض مفهوم جودة الخدمة وأهميتها سنتطرق أولاً إلى مفهوم الجودة.

1-2 مفهوم الجودة

لقد أضحت الجودة سلاح إستراتيجي هام لدى المؤسسات، تُساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لها، وللجودة تعاريف عديدة نتناول البعض منها فيما يلي:

- حسب الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة هي: "مجموعة من خواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها، فالجودة تحصل حين تقدم المنظمة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات الزبائن". (الخفاجي، 2012: 79)
- "هي الخصائص العامة لمنتج أو خدمة، والتي تمنح لتلبية الحاجات الصريحة والضمنية". (العزاوي، 2005: 14)
- هي مجموعة من الخصائص والمزايا التي يتميز بها المنتج أو الخدمة وتلبي حاجات ورغبات الزبائن. (الطائي، وآخرون، 2009: 55)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الجودة إجرائيًا، بأنها: "هي مستوى ما يمتلكه المنتج أو الخدمة من خصائص ومميزات مصممة بشكل يضمن تلبية حاجات الزبائن الصريحة والضمنية، وفق مواصفات ومعايير تُحددها المنظمة وتتحقق في واقع الأداء"

2-2 مفهوم جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة ذات أهمية بالغة سواء بالنسبة لمقدم الخدمة أو المستفيد منها على حد سواء، وقد زادت أهميتها لدى المؤسسات الخدمية تحقيقًا للتميز في أدائها وكسبًا لمزايا تنافسية، وكذا الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

- عَرَف كل من (Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة". (مرايمي، 2014: 64)
- يمكن تعريفها على أنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن. (الداركة، 2002: 18)
- كما تعرف على أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة". (الخفاجي، 2012: 79)
- وتعرف "بتلك الخدمات المقدمة سواءً كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".

يشير التعريف الأخير إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

أ. ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاثة مراتب تتمثل في:

جودة الخدمة المتوقعة: تمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجارب السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

- **جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربته للخدمة.

- **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

ب. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا الزبون.

ت. تعتبر جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة. (الدراكة، 2002: 181)

ثانيًا: النظريات المسفرة للدراسة.

إن تفسير أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية يستند إلى أطر نظرية متعددة تناولتها الأدبيات، حيث سعى الباحثون إلى فهم كيفية تبني التكنولوجيا الرقمية في المنظمات وأثرها على كفاءة الأداء وجودة الخدمات. وقد ركزت هذه الأطر على جانبين رئيسيين:

1. النظريات المُفسرة للتحول الرقمي.

1-1 نظرية قبول التكنولوجيا (TAM)

عمل (Davis، 1989) على تطوير إطار عمل لتقييم قبول التكنولوجيا، يُعرف بـ نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)، باعتباره أحد أكثر النماذج استخدامًا في تفسير وتوقع سلوك الأفراد تجاه تبني التكنولوجيا. وينطلق النموذج من فرضية أساسية مفادها أن نظرة المستخدم للتكنولوجيا الجديدة، إذا كانت إيجابية من حيث سهولة استخدامها وفائدتها، فإن ذلك يعزز اتجاهاته الإيجابية نحوها ويحفّز دافعيته لاستخدامها والإقبال عليها (الفريح والكندري، 2014: 115).

وتتمثل النسخة الأخيرة والمعدلة من نموذج قبول التكنولوجيا في محورين رئيسيين:

أ. **العوامل السلوكية (Behavioral Variables BV).**

وتشمل أربع مكونات أساسية:

- سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use – PEOU): أي الدرجة التي يعتقد فيها الفرد أن استخدام التكنولوجيا يتميز بالسهولة ولا يتطلب جهداً كبيراً.
- الاستفادة المدركة (Perceived Usefulness – PU): وهي الدرجة التي يعتقد فيها الفرد أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين أدائه الوظيفي وتعزيزه.
- النوايا السلوكية (Behavioral Intention – BI): وتعبر عن السلوك المخطط له من جانب الفرد، والذي يتشكل بناءً على سهولة الاستخدام المدركة والاستفادة المدركة.
- الاستخدام الفعلي (Actual Use – AU): وهو الممارسة الفعلية للتكنولوجيا من قبل الفرد، والذي يُتوقع حدوثه استناداً إلى النية السلوكية.

ب. المتغيرات الخارجية (External Variables EV)

تتمثل في العوامل الديموغرافية وغيرها من المتغيرات السياقية، التي يمكن أن تؤثر في سهولة الاستخدام المدركة (PEOU) والاستفادة المدركة (PU) لدى الأفراد.

ويفترض النموذج أن قبول الأفراد للتكنولوجيا يتحدد بدرجة الاستفادة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة، وأن هذين العاملين يحددان النوايا السلوكية نحو استخدامها، والتي بدورها تؤدي إلى الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا. كما أن هذه العلاقة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي قد تساهم في تشكيل إدراكات الأفراد ومواقفهم تجاه تبني التكنولوجيا (Venkatesh & Davis, 2000: 186–204).

ويتضح من هذا الإطار النظري أن نموذج قبول التكنولوجيا يقدم تفسيراً مناسباً لموضوع الدراسة الحالي، حيث يساعد في فهم الكيفية التي يدرك بها موظفو القطاع الصحي في مدينة الرياض سهولة استخدام التقنيات الرقمية وفائدتها في تحسين جودة الخدمات الإدارية، وما إذا كانت هذه الإدراكات تنعكس على نواياهم وسلوكياتهم الفعلية في استخدام هذه التقنيات لتحقيق الأداء الإداري المتميز.

2-1 نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovations Theory – Rogers, 2003)

تُعد نظرية انتشار المبتكرات من أهم النظريات التي تسعى إلى تفسير كيفية انتشار التقنيات والأفكار الجديدة داخل المجتمعات الإنسانية، ولماذا يختلف معدل تبنيها بين الأفراد والمجموعات. وقد طوّر هذه النظرية عالم الاتصالات الأمريكي إيفريت روجرز في كتابه انتشار المبتكرات، موضحاً من خلالها أن السلوك الإنساني تجاه تبني التقنيات الحديثة يتأثر بعوامل متعددة ترتبط بالبيئة الاجتماعية والزمانية (Kaminski, 2011: 1).

ووفقاً لهذه النظرية، فإن إدخال مبتكرات جديدة إلى النظام الاجتماعي عادة ما يقابل بقبول تدريجي مع مرور الوقت، يتسارع أو يتباطأ تبعاً لمجموعة من العوامل المحيطة. ويشير روجرز إلى أن عملية تبني الابتكارات تبدأ لدى عدد قليل من الأفراد المبتكرين، الذين يتبنون الفكرة أولاً، ثم ينقلونها إلى باقي أفراد المجتمع، مما يزيد من مستوى القبول تدريجياً (مكاوي وآخرون، 1998: 258).

ويعرف روجرز عملية انتشار الابتكارات بأنها سلسلة من المراحل العقلية التي يمر بها الفرد منذ لحظة معرفته بالابتكار وحتى اتخاذه قرار التبني (مكاوي وآخرون، 1998: 258). وتشمل هذه المراحل ما يلي:

- **مرحلة المعرفة (الوعي):** يتعرض الفرد للابتكار لأول مرة، دون امتلاكه معلومات كافية عنه.
- **مرحلة الإقناع (الاهتمام):** يبدأ الفرد بالاهتمام بالابتكار، ويبحث عن معلومات إضافية ويصبح أكثر انفتاحاً نحوه.
- **مرحلة القرار (التقييم):** يُقيم الفرد الابتكار في ضوء معرفته وموقفه وظروفه، ويقرر تبنيه أو رفضه أو تجربته (مكاوي وآخرون: 259).

وتحاول النظرية تفسير العوامل المؤثرة في تبني الابتكارات وسرعة انتشارها وأثرها في المجتمع. وقد أكد رواد النظرية على دور الاتصال وعامل الزمن في عملية التبني، حيث يبدأ الابتكار بالانتشار من المتبنين الأوائل إلى الغالبية، سواء بالقبول أو الرفض (سالم، 2021: 19).

كما قدّم روجرز وشوميكر عناصر تدفق المعلومات أثناء عملية الانتشار، بالاعتباس من نموذج ديفيد بيرلو، وهي:

- **المصدر:** المخترعون، العلماء، قادة الرأي.
- **الرسالة:** الابتكار ذاته.
- **الوسيلة:** وسائل الإعلام والاتصال الشخصي.
- **المستقبل:** أفراد المجتمع المستهدف.
- **الأثر:** التغيير في الأفكار والاتجاهات والسلوك.

وبيّنت الدراسات أن المتبنين للابتكارات ينقسمون إلى خمس فئات حسب توقيت تبنيهم:

- **المبتكرون:** الأوائل الذين يتميزون بالمغامرة والانفتاح على الجديد.
- **المتبنون الأوائل:** قادة الرأي الذين يدركون الحاجة للتغيير.
- **الأغلبية المبكرة:** يتبنون الابتكار بعد أن يثبت نجاحه.
- **الأغلبية المتأخرة:** يشككون في التغيير، ويحتاجون إلى أدلة كافية على نجاح الابتكار.
- **المتأخرون:** آخر من يتبنى الابتكار بعد أن يصبح شائعاً ومستقرًا.

وتبرز أهمية هذه النظرية في تفسير تبني الموظفين للتحويل الرقمي كابتكار تقني حديث يسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية. إذ يمكن من خلال هذه النظرية فهم الكيفية التي ينتشر بها تبني التحويل الرقمي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، والعوامل التي تشجع أو تعيق هذا التبني، ودور الفئات المختلفة من الموظفين (المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية...) في نشره وتطبيقه ضمن المؤسسات.

كما تؤكد النظرية على أهمية بناء شبكات اتصال فعالة داخل المؤسسات لتسهيل انتشار التقنيات الرقمية، بما يعزز من كفاءة الخدمات الإدارية وجودتها. ويتوافق ذلك مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى استقصاء أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات الإدارية في ضوء استراتيجيات التبني الناجحة لهذه المبتكرات (الشهري، 2012: 20-22).

2. النظريات المُفسرة لجودة الخدمات الإدارية.

1-2 نظرية الفجوات (Gaps Model of Service Quality – Parasuraman et al., 1985)

يُعد نموذج الفجوات (The Gaps Model) الذي طوره (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 2013: 14) أحد الأطر النظرية الأساسية التي تفسر العمليات النفسية التي يقوم بها المستفيدون عند تقييم جودة الخدمات والحكم عليها. وينطلق هذا النموذج من أن مستوى جودة الخدمة يتحدد من خلال الفارق بين توقعات المستفيدين لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وما يدركونه فعليًا بعد تلقي الخدمة. بعبارة أخرى، تقاس جودة الخدمة استنادًا إلى الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (Expectation-Performance).

وقد أُطلق على هذا النموذج أيضًا اسم SERVQUAL أو "نموذج الفجوة" نظرًا لاعتماده على خمس فجوات رئيسية قد تظهر بشكل منفرد أو مجتمعة لتشكيل معوقات تؤثر سلبًا في جودة الخدمة. وتُوضح هذه الفجوات كما يلي:

- **الفجوة الأولى:** تنشأ بسبب الفارق بين توقعات المستفيدين ومستوى تقدير الإدارة لهذه التوقعات. وغالبًا ما تعود أسبابها إلى ضعف اهتمام الإدارة بالتعرف المستمر على احتياجات وتوقعات المستفيدين، أو التقليل من أهمية معرفة هؤلاء المستفيدين باحتياجاتهم.
- **الفجوة الثانية:** تحدث نتيجة الفارق بين تقديرات الإدارة لتوقعات المستفيدين والمواصفات الموضوعة فعليًا للخدمة. ويرجع ذلك عادة إلى ضعف الالتزام بتطبيق معايير الجودة، أو اعتقاد الإدارة بعدم جدوى تقديم خدمة عالية الجودة.
- **الفجوة الثالثة:** تظهر بسبب الفارق بين المواصفات المقررة لجودة الخدمة كما خطط لها وبين الأداء الفعلي عند تقديمها. وغالبًا ما يعود السبب إلى ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو عدم وضوح أدوارهم الوظيفية.
- **الفجوة الرابعة:** تنتج عن خلل في مصداقية المنظمة، ويظهر هذا الخلل في الفارق بين ما تعد به المؤسسة من مستويات أداء وما تقدمه فعليًا. وقد يكون من أسبابها ضعف التواصل الداخلي والمبالغة في الوعود للمستفيدين.
- **الفجوة الخامسة:** تمثل الفارق بين توقعات المستفيدين حول مستوى الخدمة وما يدركونه فعليًا بعد الحصول عليها، وهي محصلة للفجوات الأربع السابقة (Koeing and Mcalexander, 2005: 34-40).

وقد أصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استخدامًا في تقييم جودة الخدمات، بما في ذلك الخدمات والإدارية، بفضل قدرته على تحديد مواضع الخلل بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم الفعلية. ويساعد هذا بدوره المؤسسات على تحسين خدماتها، والارتقاء بجودة أدائها، وتعزيز رضا المستفيدين.

وفي سياق الدراسة الحالية حول أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، يكتسب هذا النموذج أهمية خاصة؛ إذ يمكن من خلاله قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تقليص الفجوات بين توقعات الموظفين والمستفيدين، والأداء الفعلي للإدارات الحكومية والخاصة، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة بما يتوافق مع متطلبات المستفيدين ورؤية المملكة 2030.

3-2 نظرية الجودة الشاملة (TQM – Total Quality Management)

ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) في منتصف القرن العشرين كنموذج حديث لإدارة الجودة يسعى إلى ترسيخ ثقافة الجودة في مختلف أقسام المنظمة من خلال دمج مبادئ الجودة في جميع أنشطتها وعملياتها التشغيلية والإدارية (Boulter et al., 2013: 45).

وقد طوّر ويليام إدواردز ديمينغ مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، عُرفت بـ "المبادئ الـ 14 لديمنغ"، والتي تشكّل إطاراً عملياً لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

- تبني هدف ثابت ومُستدام لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
- اعتماد فلسفة التطوير والتحسين المستمر كنهج دائم للعمل المؤسسي.
- التوقف عن الاعتماد الكلي على التفتيش الشامل كوسيلة لضمان الجودة.
- بناء علاقات تعاون طويلة الأجل مع الموردين بدلاً من اختيارهم بناءً على السعر فقط.
- السعي لتحسين العمليات بشكل مستمر بهدف رفع كل من الجودة والإنتاجية.
- توفير التدريب الفعال والمستمر للعاملين على مختلف المستويات.
- تعزيز القيادة الفاعلة والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام.
- إزالة الخوف من بيئة العمل لتمكين الجميع من تقديم أفضل ما لديهم بكفاءة وفاعلية.
- إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة لتحفيز التعاون والعمل الجماعي.
- التوقف عن استخدام الأهداف العددية والشعارات التي لا تراعي الاعتبارات النوعية للجودة.
- القضاء على الحواجز التي تحول دون شعور العاملين بالفخر والرضا تجاه عملهم.
- إنشاء برامج مستمرة للتعليم وإعادة التدريب لمواكبة التطورات.
- تحفيز جميع الأفراد على المشاركة الفاعلة في عمليات التحسين.
- إحداث تحول جوهري في ثقافة المؤسسة نحو التميز والجودة الشاملة (نعمة & عبد الهادي، 2005: 120-121).

تُعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات صلة مباشرة بالدراسة، إذ يلتقي التحول الرقمي مع هذه المبادئ في سعيه لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات وزيادة كفاءة الأداء. فالتحول الرقمي يُسهم في تحقيق العديد من مبادئ ديمينغ، مثل تحسين العمليات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وإزالة الحواجز، وتوفير التدريب المستمر، بما يعكس أثره الإيجابي على جودة الخدمات الإدارية. كما يدعم التحول الرقمي فلسفة التحسين المستمر، ويعزز قدرة المنظمات على إحداث تحول ثقافي وإداري يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة.

من خلال الجمع بين هذه الأطر النظرية، يمكن تفسير أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية حيث يساهم التحول الرقمي، كما تفسره نظرية قبول التكنولوجيا ونظرية انتشار الابتكار في تحسين كفاءة الموظفين واستجابتهم لاستخدام الأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين عمليات تقديم الخدمات الإدارية. وبالمقابل، فإن نظريتي الفجوات

والجودة الشاملة توضحان كيف يؤدي تحسين أداء الموظفين بفضل التحول الرقمي إلى تقليل الفجوة بين توقعات المستفيدين والخدمات المقدمة، وتحقيق جودة عالية ومستدامة للخدمات الإدارية.

مراجعة الدراسات السابقة

نظرًا لأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري والارتقاء بجودة الخدمات في القطاعين الحكومي والخاص، تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا مختلفة. فقد ركزت بعض الدراسات على وعي ومواقف الموظفين تجاه تقنيات التحول الرقمي ومدى تقبلهم لها، فيما تناولت دراسات أخرى أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وتسريع إنجاز المعاملات وتعزيز جودة الخدمات الإدارية. وتُعد هذه الجهود البحثية أساسًا مهمًا لفهم أبعاد التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء الإداري وجودة الخدمات في بيئات العمل المختلفة. ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

1. الدراسات العربية

- **الدراسة الأولى: دراسة (طواهير، الهواري، 2012)، بعنوان: " محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس - NetQual دراسة حالة موقع مؤسسة البريد الجزائرية".**

هدفت الدراسة إلى معرفة جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة عبر موقع مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية الرائدة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، وخاصة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية وتحقيق رضا الزبائن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستقصاء من خلال تصميم استمارة أسئلة وُجّهت إلى الزبائن المالكين لحسابات بريدية جارية للإجابة عليها. بلغ حجم العينة 250 مستجيبًا من مستخدمي خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ولاية ورقلة.

سعت الاستمارة إلى تقييم جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ودراسة علاقة الارتباط بين الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبائن. وقد تم استخدام نموذج NetQual الفرنسي المعدّل لقياس جودة الخدمة الإلكترونية، والذي يعتمد أربعة أبعاد رئيسية: المعلومات، سهولة الاستعمال، التصميم، والأمن والسرية.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين أبعاد الجودة التي سجلت مستويات أقل من توقعات الزبائن، مع تعزيز كفاءة الموقع الإلكتروني في تقديم معلومات دقيقة، وضمان سهولة الاستخدام، وتطوير التصميم، وتعزيز الأمان والسرية بما يرفع من رضا الزبائن.

التعليق على الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على جودة الخدمات الإلكترونية ورضا المستفيدين، وفي اعتمادها المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة لقياس جودة الخدمة عبر أبعاد مثل المعلومات وسهولة الاستخدام والأمان، مما يجعل نتائجها ذات صلة بموضوع الدراسة. إلا أنها تختلف عنها في السياق الجغرافي وطبيعة القطاع؛ إذ تناولت خدمات بريدية إلكترونية في الجزائر موجهة للزبائن الخارجيين، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض وعلى جودة الخدمات الإدارية الداخلية. وتستفيد الدراسة الحالية

من هذه الدراسة في اختيار أبعاد مناسبة لقياس جودة الخدمات الرقمية، وفي تعزيز أهمية رضا المستفيدين كعنصر أساسي في تقييم أثر التحول الرقمي.

■ **الدراسة الثانية: دراسة (المصدر، نصر الله، 2020)، بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية في فلسطين"**

استعرضت هذه الدراسة أهمية التحول الرقمي كضرورة للمؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها للمستفيدين، وهدفت إلى التعرف على مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي، إلى جانب استعراض مفهوم الحكومة الإلكترونية وأبرز المكاسب المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات، ودوره في تحسين أداء الخدمات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الوضع الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الفلسطينية في ظل معوقات الاحتلال الإسرائيلي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، رغم ما يواجهه من معوقات بسبب الاحتلال، يؤدي دورًا إيجابيًا في تعزيز التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية والخاصة. كما أن التغلب على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين يسهم بوضوح في تحسين جودة الخدمات الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استكمال تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية في جميع المؤسسات الحكومية الفلسطينية، عبر إنشاء هيئات رسمية معنية بإنشاء وصيانة ومتابعة ورقابة المواقع الحكومية، إضافة إلى إقرار التشريعات اللازمة لحماية تخطيط وتطبيق الحكومة الإلكترونية.

التعليق على الدراسة: تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بدور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتوضيح متطلبات نجاحه ومكاسبه، إضافة إلى استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي. لكنها تختلف عنها في السياق السياسي والجغرافي، إذ أجريت في فلسطين ضمن بيئة معقدة ومعوقات خاصة بالاحتلال، بينما تُنفذ الدراسة الحالية في مدينة الرياض ضمن بيئة مستقرة وأكثر نضجًا في البنية الرقمية. كما ركزت الدراسة السابقة على المؤسسات الحكومية والمستفيدين الخارجيين، بينما تستهدف الدراسة الحالية الموظفين في القطاعين العام والخاص. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في إبراز أهمية البنية التحتية والتشريعات والدعم المؤسسي في تعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

■ **الدراسة الثالثة: دراسة (رمضان، وآخرون، 2021)، بعنوان: "معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الصحفية العامة للدراسة استخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة المؤسسات الطباعية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحفية العامة من خلال استكشاف دور الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة المؤسسات الطباعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وقد كشفت النتائج عن وجود معوقات متعددة تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية، تمثلت في معوقات مالية وإدارية وأخرى مرتبطة بالعنصر البشري. كما قام الباحث بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف باستخدام تحليل الانحراف المعياري. وأوصت

الدراسة بضرورة دعم المشروع من قبل القيادات العليا ماليًا وإداريًا بما يضمن له الاستمرارية والتطور، إلى جانب وضع رؤية مستقبلية وخطة استراتيجية محددة زمنيًا لتحقيق النجاح في التحول الرقمي، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية.

التعليق على الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها مفهوم التحول الرقمي وتأثيره في رفع الكفاءة الإدارية، وفي اعتمادها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس المتغيرات، كما تقدم رؤية واضحة لمعوقات التحول الرقمي. لكنها تختلف عن الدراسة الحالية في تركيزها على المؤسسات الصحفية العامة وعلى المعوقات، بينما تبحث الدراسة الحالية الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في الرياض. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية معالجة التحديات الإدارية والبشرية والمالية، وفي التوسع باستخدام نتائجها لدعم الحاجة إلى دعم القيادة وتوفير الموارد لإنجاح جهود التحول الرقمي.

■ **الدراسة الرابعة: دراسة (شديد، 2021)، بعنوان: " تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عملية التحول الرقمي في تحسين مستوى أداء وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، من خلال تحليل متطلبات تطبيق التحول الرقمي المختلفة (الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية) وأثرها على أبعاد الأداء (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الضمان، والتعاطف). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمًا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (168) استبيانًا على عينة الدراسة، وبعد مراجعتها، استخدم (139) استبيانًا في التحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى الأداء، كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لخطوات التحول الرقمي في المنظمات الخدمية، وأوصت بضرورة تسريع المشروع القومي للتحول الرقمي، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية متطورة.

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الإداري، وفي تحليل متطلبات التحول الرقمي التنظيمية والثقافية والقيادية، كما تشترك معها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. لكنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المجال الجغرافي والقطاع؛ إذ تناولت وحدات المرور في القاهرة، بينما تستهدف الدراسة الحالية موظفي القطاعين الحكومي والخاص في الرياض. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية التهيئة التنظيمية والقيادية ودور الثقافة المؤسسية في إنجاح التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

■ **الدراسة الخامسة: دراسة (عامر، وشويرفات، 2024)، بعنوان: " أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض في الجزائر."**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير توظيف الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية. ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة في جانبها النظري المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية، بينما ركز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية لتجربة الرقمنة في الجزائر وأثرها على جودة الخدمة العمومية، من خلال دراسة

حالة في بلدية البيض. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 55 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن توظيف الرقمنة يساهم بوضوح في تحسين جودة الخدمات العمومية، كما أن تطبيق مبدأ الرقمنة يعزز تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ويساهم في عصنة القطاع العمومي.

التعليق على الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بحث العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، واعتماد المنهج الوصفي والاستبانة لتحليل تصورات الموظفين حول جودة الخدمات الرقمية، مما يجعل نتائجها ذات أهمية. غير أنها تركز على قطاع البلديات في الجزائر ضمن إطار الرقمنة تحديداً، بينما تتناول الدراسة الحالية التحول الرقمي بمفهومه الشامل داخل بيئة العمل في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في تأكيد الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين الجودة، وفي الربط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الأداء المؤسسي.

2. الدراسات الأجنبية

- **الدراسة الأولى:** دراسة (Zygiaris, S., & Maamari, 2022)، بعنوان: " الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الرقمية: حالة المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى فهم الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الرقمية في السعودية، من خلال تحليل العوامل الممكنة مثل كفاية التكنولوجيا، التغيير التنظيمي، الحكومة المفتوحة والشاملة. استخدمت الدراسة منهجية تحليل هيكلية (SEM) على بيانات ثانوية من تجارب الحكومة الرقمية السعودية. وجدت أن هذه العوامل تُعد محركات أساسية لنجاح التحول الرقمي في القطاع العام.

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على التحول الرقمي في القطاع الحكومي وبيان متطلبات نجاحه، حيث ركزت على عوامل البنية التقنية والتغيير التنظيمي والحكومة المفتوحة ودورها في الانتقال نحو الحكومة الرقمية، وهي موضوعات تتقاطع مباشرة مع أهداف الدراسة الحالية. إلا أنها تعتمد على بيانات ثانوية وتحليل نماذج SEM دون إجراء مسح ميداني، بينما تستند الدراسة الحالية إلى بيانات أولية تُجمع من موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. وتستفيد الدراسة الحالية من الإطار النظري الذي قدمته هذه الدراسة في تحديد العوامل الممكنة للتحول الرقمي، كما تستفيد من نتائجها في تعزيز فهم أهمية الملاءمة التنظيمية والتقنية في تحسين جودة الخدمات الإدارية.

- **الدراسة الثانية:** دراسة (Somnah, M, 2024)، بعنوان: " قياس أثر التحول الرقمي على فعالية المنظمات العامة: التحديات واستراتيجيات التعافي بعد الجائحة "

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التحول الرقمي على فعالية المنظمات الحكومية في مرحلة ما بعد الجائحة. اعتمدت على منهج مختلط، المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبيانات، إضافة إلى تحليل بيانات ومقارنات قبلية وبعدية. شملت عينة الدراسة موظفين حكوميين من دول آسيوية مختلفة، وتم استخدام أدوات تحليل إحصائي مثل الانحدار

وتحليل Pearson. أظهرت النتائج علاقة قوية بين استخدام الأدوات الرقمية، تدريب الكوادر الرقمية، تكامل الهياكل الرقمية، وجودة الأداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسة: تلنقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بأثر التحول الرقمي على فعالية المؤسسات الحكومية، وفي تناولها لمتغيرات مثل التدريب الرقمي ودمج التكنولوجيا وجودة الأداء، مما يجعل نتائجها ذات صلة بموضوع الدراسة. ومع ذلك، تختلف عنها من حيث المنهج والتطبيق؛ فقد استخدمت منهجًا مختلطًا يشمل تحليلًا قبليًا وبعديًا وشملت عينات متعددة من دول آسيوية، بينما تعتمد الدراسة الحالية منهجًا كميًا ميدانيًا يركز على بيئة مدينة الرياض تحديدًا. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الفرضية القائلة بأن بناء القدرات الرقمية وتطوير البنية التحتية يعدان من أهم محددات نجاح التحول الرقمي، وفي تعزيز أهمية تضمين التدريب والجاهزية الرقمية ضمن أبعاد الدراسة الحالية.

■ **الدراسة الثالثة: دراسة (Shah, U., Fayyaz, A. B., & Khan, 2025)، بعنوان: " تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة القطاع العام: دراسة حول تبني الخدمات الإلكترونية وأداء الحكومة "**

هدفت الدراسة إلى فحص التأثير الفعلي لاعتماد الخدمات الإلكترونية على كفاءة القطاع العام في باكستان (إسلام آباد)، من منظور كل من المواطنين وموظفي الحكومة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، ووزعت استبيانات على 260 مواطنًا و220 موظفًا حكوميًا. كشفت النتائج عن علاقة معنوية بين وعي المستخدم، رضاهم، وجودة الخدمات الرقمية، بينما أظهرت من جهة الموظفين وجود مقاومة تنظيمية وضعف تدريب.

التعقيب على الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تحليل العلاقة بين الخدمات الإلكترونية وكفاءة القطاع العام، وكذلك في قياس تصورات الموظفين حول الأداء الرقمي وجودة الخدمات، مما يجعلها ذات أهمية في دعم الجانب الكمي للدراسة الحالية. إلا أنها تختلف من حيث البيئة الجغرافية والعينة، حيث أجريت في باكستان وشملت موظفين ومواطنين، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص في الرياض حصرًا. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في إبراز أهمية وعي الموظفين والتدريب الرقمي في مواجهة مقاومة التغيير، وفي تعزيز فهم العلاقة بين تبني الخدمات الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لقياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها الموظفون في القطاعين الحكومي والخاص. يقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من مجتمع الدراسة، ثم تحليلها إحصائيًا بهدف وصف مستوى التحول الرقمي وتحليل علاقته بجودة الخدمات الإدارية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة إلكترونية موجّهة إلى العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، بهدف قياس درجة توفر مقومات التحول الرقمي، ومستوى جودة الخدمات الإدارية

المقدمة في تلك المؤسسات. وبعد جمع البيانات من (93) استجابة صالحة للتحليل، جرى ترميزها وتنظيمها في ملف بيانات جاهز للمعالجة الإحصائية. باستخدام برنامج (Excel) و (SPSS).

2. محددات العينة

على الرغم من كفاية حجم العينة المكوّنة من (93) مشاركًا لإجراء التحليلات الإحصائية، إلا أن الدراسة تواجه عدداً من المحددات المرتبطة بأسلوب اختيار العينة طوعياً ومن خلال العينة المتاحة، بالإضافة إلى اقتصار مجتمع الدراسة على موظفي مدينة الرياض، وهو ما قد يؤثر على مدى تعميم النتائج.

3. حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص. ويركز المحتوى الموضوعي للدراسة على أبعاد الجودة الإدارية المرتبطة بـ الكفاءة التشغيلية، تبسيط الإجراءات، سرعة إنجاز المهام، دقة تقديم الخدمات، ورضا المستفيدين.
- **الحدود المكانية:** تُطبّق الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لكونها العاصمة الإدارية والاقتصادية للبلاد، ولما تتمتع به من مستوى متقدم في تبني مبادرات التحول الرقمي، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.
- **الحدود الزمانية:** تتناول الدراسة البيانات والممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية خلال عام 2025، مع مراعاة التطورات التي سبقت هذا العام والتي قد يكون لها تأثير مستمر. وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي جُمعت خلاله البيانات والذي تُستمد منه دلالات التحليل ونتائجه.
- **الحدود البشرية:** تتمحور الدراسة حول موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض العاملين في الإدارات المختلفة ذات العلاقة المباشرة بالخدمات الإدارية، سواء على مستوى تقديمها أو الإشراف عليها أو متابعة إجراءاتها.

4. أداة الدراسة.

جُمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة إلكترونية أُعدت عبر منصة Google Forms، نظرًا لمرونتها وسهولة استخدامها ودقتها في إدخال البيانات. شملت جميع الأسئلة طابع الإلزام لضمان اكتمال الإجابات، باستثناء سؤال مدة التدريب الذي ترك اختياريًا لتقدير مستوى الانخراط التدريبي لدى المشاركين.

جرى توزيع رابط الاستبانة على موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض عبر البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال المهنية، مما أسهم في الوصول إلى عينة متنوعة ورفع جودة البيانات. وتكوّنت أداة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية:

- **البيانات الديموغرافية:** شملت متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، قطاع العمل، سنوات الخبرة، ومستوى المشاركة في التدريب المتعلق بالتحول الرقمي.

- **محور التحول الرقمي:** تضمن (15) عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسة، هي: التخطيط الاستراتيجي، دعم القيادة، البيئة المؤسسية والتقنية، تنمية المهارات الرقمية، وأثر التحول الرقمي على الأداء الإداري.
- **محور جودة الخدمات الإدارية:** تضمن (19) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف.

واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لقياس استجابات المشاركين. وتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق خمسة مستويات تبدأ من "منخفض جدًا" وتنتهي بـ"مرتفع جدًا"، بما يتيح توصيفًا دقيقًا لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

5. أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 23)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). شمل التحليل الوصفي حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها في القسم المنهجي، جرى الانتقال إلى التحليل الاستدلالي. استخدم الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، كما استخدم اختبار T للعينات المستقلة للمقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص. وتم فحص ملائمة نموذج الانحدار من خلال معامل Durbin-Watson لضمان استقلالية الأخطاء. وقد مكنت هذه الإجراءات من الوصول إلى نتائج دقيقة تتسق مع أهداف الدراسة.

6. صدق وثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة عبر فحص الاتساق الداخلي للفقرات، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط المصحح بين كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه. وقد جاءت معاملات الارتباط لفقرات محور التحول الرقمي ضمن مدى مرتفع تراوح بين (0.563-0.854)، فيما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات محور جودة الخدمات الإدارية بين (0.496-0.852)، وهي جميعها قيم تتجاوز الحدود المقبولة منهجيًا، بما يؤكد تماسك الفقرات وانسجامها مع الأبعاد النظرية للأداة. كما جرى التحقق من صدق البناء عبر حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحورين الرئيسيين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.794$, Sig = 0.000)، مشيرًا إلى علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيًا بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. وفيما يتعلق بالثبات، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمته (0.948) لمحور التحول الرقمي و(0.964) لمحور جودة الخدمات الإدارية، وهي قيم مرتفعة جدًا تعكس مستوى عاليًا من الموثوقية وقابلية الاعتماد على الأداة في التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة

يقدم هذا القسم عرضًا منهجيًا لنتائج الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة واتباع المنهجيات العلمية الصحيحة. ويتضمن هذا الجزء عرض التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، ثم النتائج الاستدلالية المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

1. الخصائص الديموغرافية

تتمثل هذه الخصائص في الجدول التالي:

الجدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	%24.7
	أنثى	70	%75.3
العمر	أقل من 25 سنة	15	%16.1
	من 25 - 34 سنة	17	%29
	من 35 - 44 سنة	20	%21.5
	45 سنة فأكثر	31	%33.3
المؤهل العلمي	ثانوي	10	%10.8
	دبلوم	14	%15.1
	بكالوريوس	55	%59.1
	دراسات عليا	14	%15.1
قطاع العمل	حكومي	57	%61.3
	خاص	36	%38.7
المسمى الوظيفي	إداري (شؤون موظفين، مالية، موارد بشرية، سكرتارية...)	33	%35.5
	فني / تقني (تقنية معلومات، تشغيل، دعم فني...)	21	%22.6
	إشرافي / رئيس قسم	27	%29
	قيادي (مدير إدارة، مساعد، وكيل...)	12	%12.9
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	18	%19.4
	من 3 - 6 سنوات	19	%20.4
	من 6 - 10 سنوات	17	%18.3
	أكثر من 10 سنوات	39	%41.9
التدريب	نعم	37	%38.9
	لا	56	%60.2
مدة التدريب	لم يتلق تدريب (تركوا السؤال فارغاً)	50	%53.8
	أقل من 10 ساعات	22	%23.7
	من 10-30 ساعة	14	%15.1
	أكثر من 30 ساعة	7	%7.5

يوضح الجدول (1) أن العينة تتسم بتنوع ديموغرافي واضح، إذ تشكل الإناث النسبة الأكبر (75.3%)، وتتركز الفئة العمرية الأعلى في عمر 45 سنة فأكثر (33.3%). كما تُظهر البيانات أن أغلبية المشاركين من حملة البكالوريوس (59.1%) وأن 61.3% يعملون في القطاع الحكومي. وتبرز الخبرة الطويلة بوصفها السمة الغالبة لدى أفراد العينة (41.9%). أما فيما يتعلق بالتدريب على التحول الرقمي، فقد أشار (39.8%) إلى تلقيهم تدريباً، بينما لم يتلق (60.2%) أي تدريب.

2. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

يسهم هذا التحليل في فهم مستوى اتجاهات المشاركين نحو متغيرات الدراسة، وتحديد درجة تبني التحول الرقمي ومدى جودة الخدمات المقدمة في جهات عملهم.

الجدول (2) الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	1.47	5.00	3.91	0.728
جودة الخدمات الإدارية	1.32	5.00	3.97	0.688

يعرض الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. وجاءت المتوسطات عند مستوى مرتفع؛ إذ بلغ متوسط التحول الرقمي (3.91) ومتوسط جودة الخدمات (3.97)، مما يدل على اتجاهات إيجابية لدى المشاركين. كما تعكس قيم الانحراف المعياري (0.72-0.68) تبايناً متوسطاً في استجابات أفراد العينة.

3. المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة

يوضح الجدول أدناه توزيع مستويات استجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (3): توزيع المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة الرئيسية

المحور	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	التقدير العام
التحول الرقمي	2.2%	2.2%	19.4%	45.2%	31.2%	مرتفع
جودة الخدمات الإدارية	1.1%	2.2%	18.3%	39.8%	38.7%	مرتفع جداً

يوضح الجدول (3) مستويات استجابات العينة. فقد قِيم 76.4% من المشاركين مستوى التحول الرقمي بأنه مرتفع أو مرتفع جداً، بينما قِيم 78.5% جودة الخدمات الإدارية ضمن هذين المستويين. وتشير هذه النتائج إلى إدراك عالٍ لمستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات داخل جهات العمل.

4. استجابات العينة على محاور الدراسة

1-4 محور التحول الرقمي

أظهرت نتائج محور التحول الرقمي إدراكًا مرتفعًا لدى أفراد العينة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في جهات عملهم. وقد سجلت الأبعاد الخمسة للمحور تقديرات مرتفعة، شملت وضوح الرؤية الرقمية ووجود خطط تنفيذية، ودعم القيادة للتغيير، وتوفير بنية تحتية تقنية وسياسات تشغيل فعالة، إلى جانب اهتمام الجهة بتنمية المهارات الرقمية للموظفين. كما برز أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري بوصفه الأعلى من بين الأبعاد، ما يعكس دور التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة الأداء بشكل عام.

2-4 محور جودة الخدمات الإدارية

تشير نتائج محور جودة الخدمات الإدارية إلى مستوى مرتفع من الرضا عن الخدمات الرقمية المقدمة في جهات العمل. فقد جاءت التقديرات مرتفعة عبر جميع أبعاد الجودة، بما في ذلك سهولة استخدام الأنظمة الإلكترونية ووضوحها، ودقة الخدمات وإنجازها في الوقت المحدد، وسرعة الاستجابة للمستفيدين والتفاعل مع ملاحظاتهم، إضافة إلى توافر سياسات أمان موثوقة وبنية تشغيل تدعم الثقة. كما عكست النتائج مستوى عالٍ من التعاطف والاهتمام باحتياجات المستفيدين، وارتفاعًا عامًا في الرضا عن التجربة الرقمية.

5. الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

أظهرت النتائج الوصفية المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية تفاوتًا طفيفًا في اتجاهات أفراد العينة نحو كلٍ من التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية؛ إذ بدت التقديرات أكثر إيجابية لدى الفئات الأصغر سنًا، وذوي الخبرة الأقل، والعاملين في الوظائف التقنية، وكذلك لدى المشاركين الذين تلقوا تدريبًا أو كانت مدة تدريبهم أطول. ومع ذلك، فإن هذه الفروق بقيت ضمن حدود وصفية ولم تُظهر نمطًا حادًا أو متباعدًا بين الفئات، مما يشير إلى أن الاتجاهات العامة نحو التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية كانت إيجابية ومرتفعة عبر جميع الفئات الديموغرافية تقريبًا.

6. اختبار الفرضيات والتحليل الاستدلالي

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من أثر التحول الرقمي (المتغير المستقل) على جودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع)، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس قوة التأثير ودلالته الإحصائية. كما يجري اختبار الفروق بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة.

1-6 الفرضية الرئيسة للدراسة

تنص الفرضية الرئيسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض"

لاختبار هذه الفرضية، تم بناء نموذج انحدار خطي بسيط كما يلي:

الجدول (4): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R (Square)	الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)	اختبار الارتباط الذاتي للبواقي Durbin-Watson
0.805	0.648	0.644	0.408	2.036

يُظهر الجدول (4) بأن معامل الارتباط (0.805) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.648$) أن التحول الرقمي يفسّر ما نسبته 64.8% من التباين في جودة الخدمات الإدارية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة النموذج. كما تشير قيمة دورين-واتسون (2.036) إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتبقيات، مما يعزز ملاءمة النموذج الإحصائي.

الجدول (5) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	27.988	1	27.988	167.341	0.000
البواقي	15.220	91	0.167	—	—
الإجمالي	43.208	92	—	—	—

في الجدول (5) تظهر قيمة ($F = 167.341$) ودالاتها ($\text{Sig} = 0.000$)، أي أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يؤكد أن التحول الرقمي يسهم بشكل حقيقي ومعنوي في تفسير التغير في جودة الخدمات الإدارية.

جدول (6): معاملات الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي في تفسير جودة الخدمات الإدارية

النموذج	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	1.018	0.233	—	4.375	0.00
التحول الرقمي	0.757	0.058	0.805	12.93	0.00

يوضح الجدول (6) أن معامل الانحدار ($B = 0.757$)، أي أن زيادة مستوى التحول الرقمي بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات الإدارية بمقدار (0.757) وحدة، وهو أثر كبير ودال إحصائياً. كما تشير قيمة Beta (0.805) إلى أن التحول الرقمي هو المتغير الأكثر تأثيراً في النموذج، فيما تدعم قيمة t العالية (12.93) الدلالة الإحصائية القوية لهذا التأثير.

بناءً على الجداول (4، 5، 6) يتم قبول الفرضية الرئيسية؛ إذ يثبت أن التحول الرقمي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية على جودة الخدمات الإدارية.

2-6 الفرضيات الفرعية

نظرًا لأن الفرضيات الفرعية تمثل أبعادًا داخلية للمتغيرين الرئيسيين، فإن دلالة النموذج الرئيس تعني قبول معظمها مباشرة، باستثناء الفرضية المتعلقة بالفروق بين القطاعين، والتي تحتاج لاختبار مستقل.

2-6-1 الفرضية الفرعية الخامسة (اختبار الفروق بين القطاعين)

تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية"

تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة:

الجدول (7): اختبار T للعينات المستقلة لمقارنة جودة الخدمات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص

اختبار تساوي المتوسطات (t-test for Equality of Means)							اختبار ليفن لتساوي التباينات		
فترة الثقة 95% للفرق		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2- tailed)	DF	T	. SIG	F	
أعلى	أقل								
-0.50	0.06	0.144	-0.219	.134	91	-1.51	0.185	1.781	تباينات متساوية مفترضة
-0.48	0.05	0.135	-0.219	.109	88.58	-1.61	-	-	تباينات غير متساوية مفترضة

توضح نتائج الجدول (7) أن قيمة الدلالة (Sig = 0.134) تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين القطاعين الحكومي والخاص في تقييم جودة الخدمات الإدارية. كما أن فترة الثقة 95% تشمل الصفر، مما يعزز النتيجة نفسها. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، ويُستنتج أن أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية متقارب في كلا القطاعين.

الخاتمة ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة، التي شملت (93) موظفًا وموظفة من القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، أن اتجاهات أفراد العينة نحو كلٍّ من التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية جاءت في مستوى مرتفع، حيث عكست المتوسطات الحسابية إدراكًا إيجابيًا لتوافر مقومات التحول الرقمي من بنية تحتية تقنية، وقيادة داعمة، وتخطيط استراتيجي، ودعم فني مناسب، إلى جانب رضا عام مرتفع عن سرعة الخدمات الإدارية ودقتها واعتماديتها. كما بينت الخصائص الديموغرافية للعينة تنوعًا في الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة، مع بروز تحدٍّ واضح يتمثل في ضعف التدريب المتخصص في مجال التحول الرقمي، وهو ما قد يفسر جانبًا من التباين في إدراك مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات.

وعند الانتقال إلى النتائج الاستدلالية، كشفت تحليلات الانحدار الخطي عن وجود أثر قوي وذال للتحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية؛ إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.805$)، وهو ما يدل على علاقة موجبة وقوية، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.648$)، بما يعني أن التحول الرقمي يفسر نحو (64.8%) من التباين في جودة الخدمات الإدارية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة المتغير المستقل وقدرته التفسيرية. كما أوضحت معاملات الانحدار أن زيادة مستوى التحول الرقمي بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مقداره (0.757) في مستوى جودة الخدمات الإدارية، مع دلالة إحصائية عالية لقيمة (t) ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المرتبطة بتبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة الأداء الإداري ورضا المستفيدين.

أما فيما يتعلق بالفروق بين القطاعين الحكومي والخاص، فقد أظهرت نتائج اختبار (Independent Samples T-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمات الإدارية بين موظفي القطاعين؛ إذ جاءت قيمة الدلالة (Sig) أكبر من (0.05)، رغم أن المتوسطات تميل قليلاً لصالح القطاع الخاص. وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات أصبح متقاربًا بين القطاعين، وأن تطبيق مبادئ الرقمنة لم يعد مقتصرًا على قطاع دون آخر، بل بات توجهاً وطنياً عاماً تلتزم به المؤسسات الحكومية والخاصة في ضوء متطلبات التحول الوطني.

تتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة؛ فقد أكد (علاء الدين، 2020) أن التحول الرقمي يسهم في تقليل التباين في تقديم الخدمة ورفع مستوى الدقة والاعتمادية، وهو ما ينسجم مع ارتفاع معامل التحديد في هذه الدراسة ودلالة تأثير التحول الرقمي في تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة. كما أوضحت دراسة (نوري وجمعة، 2015) أن تبني التقنيات الحديثة يرفع القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات، وهي نتائج تتطابق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة بشأن دور التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات. وتدعم الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Matt, Hess & Benlian, 2015) و(Sousa & Rocha, 2018)، هذه النتائج من خلال تأكيدها أن الرقمنة وإعادة تصميم العمليات الإدارية باستخدام التكنولوجيا تؤدي إلى تحسين ملموس في تجربة المستفيد ورفع مستوى الرضا عن الخدمات.

كما تتسجم نتائج الدراسة مع الإطارات النظرية المعتمدة؛ إذ يظهر بوضوح إسهام التحول الرقمي في تعزيز أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL، ولا سيما أبعاد الاعتمادية، والاستجابة، والدقة، والملموسية الرقمية. كذلك تدعم النتائج فرضيات نظرية قبول التكنولوجيا (TAM)، حيث إن إدراك الموظفين لفائدة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المدركة، كما يتوافق الأثر التدريجي للتحول الرقمي مع ما يطرحه نموذج انتشار الابتكار لروجرز من أن تبني الابتكارات التقنية يقود إلى تحسين مترام في الكفاءة التشغيلية ومستوى الجودة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تقدم دليلاً واضحاً على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في الارتقاء بجودة الخدمات الإدارية في بيئات العمل السعودية، وأن تقارب أثره بين القطاعين الحكومي والخاص يعكس انتقال الرقمنة من كونها مبادرات متفرقة إلى كونها توجهاً مؤسسياً عاماً. كما تسهم النتائج في تعزيز الأدبيات النظرية العربية والأجنبية التي تؤكد أن الاستثمار في البنية الرقمية، والقيادة الداعمة، وتأهيل الموارد البشرية يشكل أساساً جوهرياً لتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة التي أثبتت الأثر القوي للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية، يمكن صياغة التوصيات على المستويين العلمي والعملي، مع طرح عدد من المقترحات البحثية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التوصيات العلمية

- تشجيع إجراء مزيد من الدراسات التي تعالج العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية في سياقات تنظيمية مختلفة، بما يسهم في تعميق الإطار النظري لهذا المجال في البيئة السعودية والعربية.
- العمل على تطوير نماذج ومقاييس أكثر تخصصاً لقياس نضج التحول الرقمي وجودة الخدمات الرقمية، مع مواءمتها مع الخصوصية المحلية ومتطلبات رؤية المملكة 2030.
- تعزيز توظيف نماذج جودة الخدمة العالمية مثل SERVQUAL و EFQM في قياس جودة الخدمات الإلكترونية، مع اقتراح تعديلات بنائية تعكس خصائص الخدمات الرقمية لا التقليدية فقط.

ثانياً: التوصيات العملية

- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال تحديث الأنظمة الإلكترونية، وتحسين قدرات الأمن السيبراني، ورفع مستوى الاعتمادية لضمان استمرارية تقديم الخدمات بجودة عالية.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة تستهدف رفع المهارات الرقمية للموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، بما يحد من الأخطاء التشغيلية ويرفع كفاءة الأداء الإداري.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة هندسة العمليات (BPR) بما يتوافق مع البيئة الرقمية، بحيث تصبح الخدمات أسرع وأكثر وضوحاً وأقل تعقيداً، انسجاماً مع ما أثبتته الدراسة من أثر التحول الرقمي في تسريع الإنجاز وتنظيم العمليات.

- تطوير واجهات استخدام رقمية سهلة وشفافة، وتوفير دعم فني فعال وإرشادات واضحة للمستخدمين، بما يساهم في تعزيز رضاهم عن الخدمات الرقمية.
- اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بالتحول الرقمي، مثل زمن إنجاز الخدمة، ونسبة الأخطاء، ومستوى رضا المستفيد، ونسبة العمليات المؤتمتة، ومتابعتها دورياً لتحسين جودة الخدمات.
- تعزيز التكامل الرقمي بين الجهات الحكومية والخاصة عبر ربط الأنظمة وقواعد البيانات، بما يقلل التكرار في الإجراءات ويرفع كفاءة المعاملات.
- دعم أنماط القيادة الرقمية التي تشجع الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات التقنية، وتُوجّه الموظفين إلى الاستخدام الإيجابي للتقنيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات.

المقترحات

- إجراء دراسات ميدانية معمّقة حول التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات، وتحليل أثرها في جودة الخدمات.
- تنفيذ دراسات مقارنة بين مناطق مختلفة في المملكة لمعرفة مدى تباين تأثير التحول الرقمي في جودة الخدمات تبعاً للخصائص الجغرافية والتنظيمية.
- القيام بدراسات طولية (Longitudinal) ترصد التغير في جودة الخدمات عبر الزمن مع تزايد مستوى التحول الرقمي، بدلاً من الاقتصار على الدراسات المقطعية.
- دراسة الدور الوسيط أو المعدّل لعوامل مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة الرقمية، ومستوى تبني الموظفين للتقنية في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.
- التوسع في تحليل سلوك المستخدمين من الخدمات الرقمية بالاستفادة من نماذج TAM وUTAUT ونموذج روجرز لانتشار الابتكار، لفهم دوافع الاستخدام والرضا عن الخدمات الإلكترونية بصورة أدق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- جمعة، م. ح.، ونوري، ح. ش. (2015). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (97).
- حمود، خ. ك. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. الأردن: دار الميسرة للنشر.
- الخفاجي، ح. ج. (2012). رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون. جامعة الكوفة، العراق.
- الداركة، م. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رمضان، ر. ع. ر. وآخرون. (2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 6(28).
- زلط، م. ع. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2).
- سالم، د. ف. (2021). فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مواقع التواصل الاجتماعي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 20(3).
- السلمي، ع. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر.
- شديد، م. م. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة. مجلة الإدارة العامة والمحلية، 23(4).
- الشهري، ح. ش. (2012). أثر استخدام شبكات التواصل الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- شياع، ع. أ.، والموسوي، ر. (2017). أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن. مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(10).
- الطائي، ي. ح.، وآخرون. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- طواهر، ع. ج.، والهوري، ج. (2012). محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية. جامعة البريد الجزائرية.
- العازمي، ف. ز. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. جامعة مدينة السادات، مصر.
- عامر، إ.، وشويرفات، ع. ق. (2024). أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات. جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
- عبود، ن. (2004). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- العزاوي، م. ع. و. (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علاء الدين، ر. (2020). استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية. سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع.

- الفاروق، ط. ع. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(1).
- الفريخ، س. ع.، والكندري، ع. ح. (2015). استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) في التعليم الجامعي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1).
- اللواح، خ. (2020). التحول الرقمي في زمن الجائحة. مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية.
- مرايمي، أ. (2014). تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون. جامعة البليدة 2، الجزائر.
- المصدر، إ.، ونصر الله، ع. ف. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال، جامعة القدس المفتوحة.
- المعاني، أ.، والثوابي، ف. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة على الموارد البشرية. مجلة شؤون اجتماعية، 148(37).
- مكاوي، ح. ع.، والسيد، ل. ح. (1998). الاتصال ونظرياته المعاصرة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- نعمة، ع. ر.، وعبد الهادي، ض. (2005). توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الهادي، م. (2020). الذكاء الاصطناعي: معالمه، وتطبيقاته، وتأثيراته التنموية، والمجتمعية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- Kaminski, J. (2011). Diffusion of innovation theory. Canadian Journal of Nursing Informatics, 2(6).
- Koeing, H., & Mcalexander, J. (2005). Service quality measurement. Journal of Health Care Marketing, 14(3).
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2013). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49.
- Shah, U., Fayyaz, A. B., & Khan, S. (2025). Assessing the impact of digital transformation on public sector efficiency: A study of service adoption and government performance. Policy Research Journal, 3(4).
- Somnah, M. (2024). Measuring the impact of digital transformation on public organizations' effectiveness: Challenges and post-pandemic recovery strategies. Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study, 5(2).
- Sousa, M. J., & Rocha, A. (2018). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, 91.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. Management Science, 46(2).
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill.
- Zygiaris, S., & Maamari, B. E. (2022). The journey from e-government to digital government: The case of Saudi Arabia. Electronic Government, an International Journal, 19(2).