

أثر التحول الرقمي على تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد بن لجيان بن فالح الفليحاني الشراري

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) في تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة العدل في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (2109) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (325) موظفاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً عبر نموذج (Google Forms)، حيث تم استرداد (297) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التحول الرقمي جاء مرتفعاً بشكل عام، كما بينت النتائج أن مستوى جودة العمليات جاء مرتفعاً أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) في تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، والاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية، وتنمية المهارات الرقمية للموظفين بما يدعم تحقيق التحول الرقمي الفاعل داخل وزارة العدل.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة العمليات، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية، المهارات البشرية الرقمية، الاستجابة، الموثوقية، المرونة، وزارة العدل السعودية.

الشكر والتقدير

انطلاقاً من أهمية التعاون العلمي والدعم الأكاديمي في إنجاح البحوث والدراسات، يسرّ الباحث أن يتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالشكل العلمي المأمول.

ويتقدم الباحث بجزيل الشكر إلى جامعة ميدأوشن على ما وفرته من بيئة علمية محفزة ودعم أكاديمي كان له الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة. كما يعبر عن بالغ تقديره وامتنانه إلى المشرفين على الدراسة لما قدموه من توجيهات علمية سديدة ومتابعة مستمرة أسهمت في تطوير محتوى الدراسة وتعزيز قيمتها العلمية.

كما يثمن الباحث جهود محكمي الاستبانة لما قدموه من ملاحظات علمية موضوعية ساعدت في تحسين أداة الدراسة ورفع مستوى دقتها. ويتقدم كذلك بالشكر والتقدير إلى مجتمع الدراسة المتمثل بوزارة العدل في المملكة العربية السعودية على تعاونهم الكريم واستجابتهم للمشاركة في الدراسة، الأمر الذي كان له دور أساسي في تحقيق أهدافها. وفي الختام، يعبر الباحث عن امتنانه لكل من قدم العون والمساندة وأسهم بأي شكل من الأشكال في إنجاز هذا العمل، راجياً أن يسهم هذا الجهد في خدمة المعرفة العلمية ودعم التطوير المؤسسي.

الباحث

فهرس المحتويات:

ب	 حقوق الطباعة
ج	 المستخلص
د	 الشكر والتقدير
و	 فهرس المحتويات
ز	 قائمة الجداول
ح	 فهرس الأشكال
ط	 فهرس الملاحق
ي	 مصطلحات البحث
1	 الفصل الأول: المدخل العام للبحث
2	 المقدمة
3	 مشكلة الدراسة
4	 أهمية الدراسة
5	 أهداف الدراسة
5	 تساؤلات الدراسة
6	 فروض الدراسة
7	 أنموذج الدراسة
8	 حدود الدراسة
8	 خاتمة الفصل
9	 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	 مقدمة
10	 الاطار النظري
10	 أولاً: التحول الرقمي
10	 ابعاد التحول الرقمي
11	 مخاطر التحول الرقمي
12	 ثانياً: جودة العمليات
12	 أبعاد جودة العمليات
13	 مخاطر جودة العمليات
14	 الدراسات السابقة
14	 الدراسات العربية
16	 الدراسات الأجنبية
18	 أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة
19	 مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
20	 خلاصة الفصل
21	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
22	 مقدمة

22	 منهج الدراسة
22	 مجتمع الدراسة
22	 عينة الدراسة
24	 مصادر جمع البيانات
24	 أداة الدراسة
26	 صدق أداة الدراسة
27	 ثبات أداة الدراسة
28	 المعالجات الإحصائية المستخدمة
30	 الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
31	 مقدمة
31	 تحليل البيانات
31	 أولاً: التحول الرقمي بأبعاده
31	 البُعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية
32	 البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية
33	 البُعد الثالث: نماذج الأعمال رقمياً
34	 البُعد الرابع: المهارات البشرية الرقمية
35	 ثانياً: جودة العمليات وأبعادها
35	 البُعد الأول: الإستجابة
36	 البُعد الثاني: الموثوقية
37	 البُعد الثالث: المرونة
38	 اختبار فرضيات الدراسة
43	 النتائج
43	 أولاً: متغير التحول الرقمي بأبعاده
44	 ثانياً: متغير جودة العمليات بأبعاده
45	 نتائج اختبار الفرضيات
47	 التوصيات
47	 المقترحات
49	 المراجع
50	 المراجع العربية
52	 المراجع الأجنبية
54	 الملاحق
60	 Abstract
61	 Title in English

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية	23
2-3	مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)	25
3-3	درجات التقييم لتفسير المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الإستبانة وأبعادها	25
4-3	معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي	26
5-3	معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع جودة العمليات	27
6-3	نتائج تحليل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا	28
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد البنية التحتية التكنولوجية	31
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد الثقافة التنظيمية الرقمية	32
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد نماذج الأعمال رقمياً	33
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد المهارات البشرية الرقمية	34
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد الإستجابة	35
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد الموثوقية	36
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد المرونة	37
8-4	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده في جودة العمليات	38
9-4	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده في الاستجابة	39
10-4	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده في الموثوقية	40
11-4	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده في المرونة	41

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أنموذج الدراسة	7

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	الاستبانة	1-3

مصطلحات البحث:

التحول الرقمي (Digital Transformation): هو عملية استراتيجية تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل والعمليات التنظيمية ونماذج تقديم الخدمات، بهدف رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

البنية التحتية التكنولوجية: تشير إلى توافر الأنظمة التقنية الحديثة والشبكات وقواعد البيانات والأجهزة والبرمجيات التي تدعم تنفيذ العمليات بكفاءة وسرعة وتُمكن المؤسسة من تطبيق المبادرات الرقمية.

الثقافة التنظيمية الرقمية: تعبر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تشجع تبني التكنولوجيا والابتكار والتعلم المستمر والتكيف مع التغيرات الرقمية داخل المؤسسة.

نماذج الأعمال رقمياً: تعني إعادة تصميم أو تطوير طرق تقديم الخدمات والمنتجات وآليات خلق القيمة باستخدام التقنيات الرقمية بما يسهم في تحسين تجربة المستخدمين وزيادة فعالية الأداء المؤسسي.

المهارات البشرية الرقمية: تشير إلى امتلاك العاملين للمعارف والقدرات التقنية والمهارات الرقمية التي تمكنهم من استخدام الأنظمة الحديثة بكفاءة والمساهمة في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

جودة العمليات (Process Quality): هي مدى قدرة العمليات التنظيمية على تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية وفق معايير محددة تضمن تقديم خدمات موثوقة وسريعة ومرنة تلبي احتياجات المستخدمين.

الاستجابة: تعبر عن سرعة المؤسسة في التعامل مع متطلبات المستخدمين ومعالجة المشكلات واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

الموثوقية: تشير إلى قدرة العمليات على تقديم خدمات دقيقة ومتسقة يمكن الاعتماد عليها دون أخطاء أو تأخير.

المرونة: تعني قدرة العمليات التنظيمية على التكيف مع التغيرات والظروف المختلفة وتعديل الإجراءات بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي المتنامي، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة عمل المؤسسات وأساليب إدارتها لعملياتها الداخلية والخارجية. ولم يعد تحسين الأداء المؤسسي خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التنافسية وارتفاع توقعات المستفيدين. ومن هنا برز الاهتمام بتبني مبادرات تطويرية قادرة على إحداث نقلة نوعية في الأداء، وفي مقدمتها مسارات التحول الرقمي التي أضحت ركيزة أساسية في برامج التحديث المؤسسي.

يشكل التحول الرقمي توجّهًا استراتيجيًا يعيد صياغة بيئة العمل المؤسسية من خلال توظيف التقنيات الحديثة في إعادة تنظيم الإجراءات، وتعزيز تكامل الأنظمة، وتحسين تدفق المعلومات، وفي القطاع الحكومي، يرتبط التحول الرقمي بتحقيق الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الشفافية، وتعزيز فعالية الرقابة، إضافة إلى دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات (الدوبي، 2023).

ويمثل الارتقاء بمستوى العمليات الداخلية أحد أهم محددات التفوق المؤسسي، إذ تتوقف عليه كفاءة استخدام الموارد، ودقة تنفيذ الإجراءات، والقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية؛ حيث إن المؤسسات التي تولي اهتمامًا منهجيًا بتحسين عملياتها تكون أكثر قدرة على تقليل الأخطاء والانحرافات، وضبط الأداء، وتحقيق انسجام تنظيمي يعزز الفاعلية الشاملة. ومن ثم، فإن التركيز على جودة العمليات يعكس توجّهًا واعيًا نحو بناء نظام تشغيلي منضبط ومستدام (الفواز، 2024).

تتجسد العلاقة بين التحول الرقمي وجودة العمليات في تكاملهما الاستراتيجي؛ إذ يسهم التحول الرقمي في إعادة هندسة الإجراءات وتعزيز سرعتها ودقتها، بينما يبرئ تحسين العمليات بيئة مؤسسية قادرة على استثمار التقنيات بكفاءة أعلى، بما يقود إلى أداء مؤسسي أكثر تطورًا واستدامة (Shehadeh et al., 2024).

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجهات الحكومية المتسارعة نحو تبني التقنيات الرقمية وتطوير الخدمات العدلية بما يتوافق مع مستهدفات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030. ويُعد التحول الرقمي أحد المحاور الاستراتيجية التي تسهم في إعادة تصميم العمليات الإدارية والقضائية بصورة أكثر كفاءة ومرونة، من خلال توظيف الأنظمة الإلكترونية،

والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، بما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز المعاملات، ودقة الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى إسهام التحول الرقمي في رفع مستوى جودة العمليات من حيث الكفاءة التشغيلية، والشفافية، وسهولة الوصول إلى الخدمات، وتحسين تجربة المستفيدين، إضافة إلى تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم صنّاع القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات الرقمية، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويرتقي بمستوى الخدمات العدلية المقدمة للمجتمع.

مشكلة الدراسة.

في ظل التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية، أصبح تطوير الأنظمة الإلكترونية وأتمتة الإجراءات محوراً رئيساً في جهود التحديث المؤسسي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تعزيز الكفاءة والشفافية ورفع جودة الأداء الحكومي. إلا أن جودة العمليات في هذا السياق لا تعني مجرد تسريع تقديم الخدمة أو رقمنة النماذج، بل تمتد إلى إعادة تصميم الإجراءات بما يحقق كفاءة استخدام الموارد، وانسيابية تدفق العمل بين الإدارات، وتقليل معدلات الخطأ، وضبط زمن الإنجاز، وتحقيق التكامل المعلوماتي بين الأنظمة القضائية والإدارية. ومن ثم، فإن جوهر التحول الرقمي الفعال يتمثل في قدرته على إحداث تحسين جوهري ومستدام في جودة العمليات الداخلية، لا الاكتفاء بالمظاهر التقنية أو المؤشرات الشكلية للرقمنة. ورغم الجهود التطبيقية الملحوظة، تشير الأدبيات العربية إلى تركّز الاهتمام البحثي على جودة الخدمات ورضا المستفيدين أو تسريع الإجراءات، مع محدودية الدراسات التي تناولت جودة العمليات الداخلية كمفهوم مستقل متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة التشغيلية، والضبط الإجرائي، والموثوقية، والتكامل التنظيمي (العتيبي، 2020؛ الزهراني، 2022). أما في الأدبيات الأجنبية، فقد أكدت دراسات مثل (Verhoef et al., 2021؛ Vial, 2019) أن التحول الرقمي يسهم في إعادة هندسة العمليات وتحسين كفاءتها التشغيلية، في حين شددت دراسات القطاع العام مثل (Mergel, Edelmann & Haug, 2019) على ضرورة مواءمة التقنيات الرقمية مع إعادة تصميم العمليات لضمان تحقيق قيمة مؤسسية حقيقية. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود قصور بحثي يتمثل في غياب معالجة كمية منهجية لقياس أثر التحول الرقمي على جودة العمليات داخل وزارة العدل السعودية، مع عدم توافر نموذج تحليلي متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات جودة العمليات التشغيلية.

ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على جودة العمليات باعتبارها المتغير المحوري، وقياس مدى إسهام التحول الرقمي في تطويرها وتعزيز كفاءتها المؤسسية بصورة علمية قابلة للاختبار والتحليل الإحصائي. لذا تتمثل مشكلة الدراسة بالتعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة.

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

انبثقت الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها للتحول الرقمي ليس بوصفه مجرد تحديث تقني، بل باعتباره تحولاً استراتيجياً شاملاً أعاد تشكيل بنية العمليات الإدارية والقضائية داخل وزارة العدل السعودية، في ضوء المستهدفات التي أرستها رؤية السعودية 2030. وانطلاقاً من ذلك، سعت الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل ربط بين مفاهيم التحول الرقمي وأبعاد جودة العمليات، بحيث فهمت العلاقة بينهما في سياق تكاملي أبرز كيف أسهمت التقنيات الرقمية في إعادة هندسة الإجراءات، وتقليص الفجوات الزمنية، وتحسين مستويات الدقة والشفافية والموثوقية في الأداء المؤسسي. كما عملت الدراسة على إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم معالجة علمية متخصصة في القطاع العدلي، وهو مجال ظل بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تستكشف الأثر الفعلي للتحول الرقمي على جودة العمليات، الأمر الذي أسهم في ردم فجوة معرفية قائمة وتوفير أساس بحثي يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تجلّت الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على دعم التحول المؤسسي المستدام داخل وزارة العدل السعودية، حيث وفّرت نتائجها إطاراً علمياً رصيناً وجّه القرار الإداري نحو استثمارات رقمية أكثر كفاءة وتأثيراً في تحسين جودة العمليات. فقد مدّت الدراسة صانعي القرار بمؤشرات دقيقة استندت إلى تحليل منهجي للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء العمليات، الأمر الذي أسهم في إعادة توجيه الموارد نحو المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى. كما أسست الدراسة لمرجعية تطبيقية دعمت إعادة تصميم الإجراءات القضائية والإدارية بما حقق اختصار الزمن الإجرائي، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز مستويات الدقة والشفافية والانسائية في تقديم الخدمات.

وفي السياق ذاته، أسهمت الدراسة في تعزيز تجربة المستفيدين من خلال دعم تطوير نموذج تشغيلي رقمي أكثر تكاملاً واستجابة، مما انعكس إيجاباً على مستويات الرضا والثقة المؤسسية في الخدمات العدلية الإلكترونية. ولم يقتصر أثرها على تحسين الأداء الآن، بل امتد إلى تمكين الوزارة من الانتقال من مرحلة رقمنة الخدمات إلى مرحلة التكامل الرقمي الشامل، بما دعم استدامة جودة العمليات وتطورها المستمر في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030. إضافة إلى ذلك، أتاحت الدراسة بناء منظومة مؤشرات أداء قائمة على معايير الجودة الرقمية، عززت ثقافة القياس والتقييم والتحسين المستمر داخل البيئة المؤسسية، وجعلت من جودة العمليات الرقمية معياراً استراتيجياً لتمييز الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة.

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- يتمثل هدف الدراسة الحالية بالتعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) في تحسين الاستجابة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) في تحسين الموثوقية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) في تحسين المرونة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية وهدف الدراسة، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية المصممة بعناية لفهم أبعاد الظاهرة المدروسة والعلاقات بين متغيراتها، مما يوجه تحليل البيانات واستنتاج النتائج العلمية ويثري المعرفة النظرية والتطبيقية:

السؤال الرئيس الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين الاستجابة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين الموثوقية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين المرونة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة.

لمعالجة أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى

H01.1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين الاستجابة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين الموثوقية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

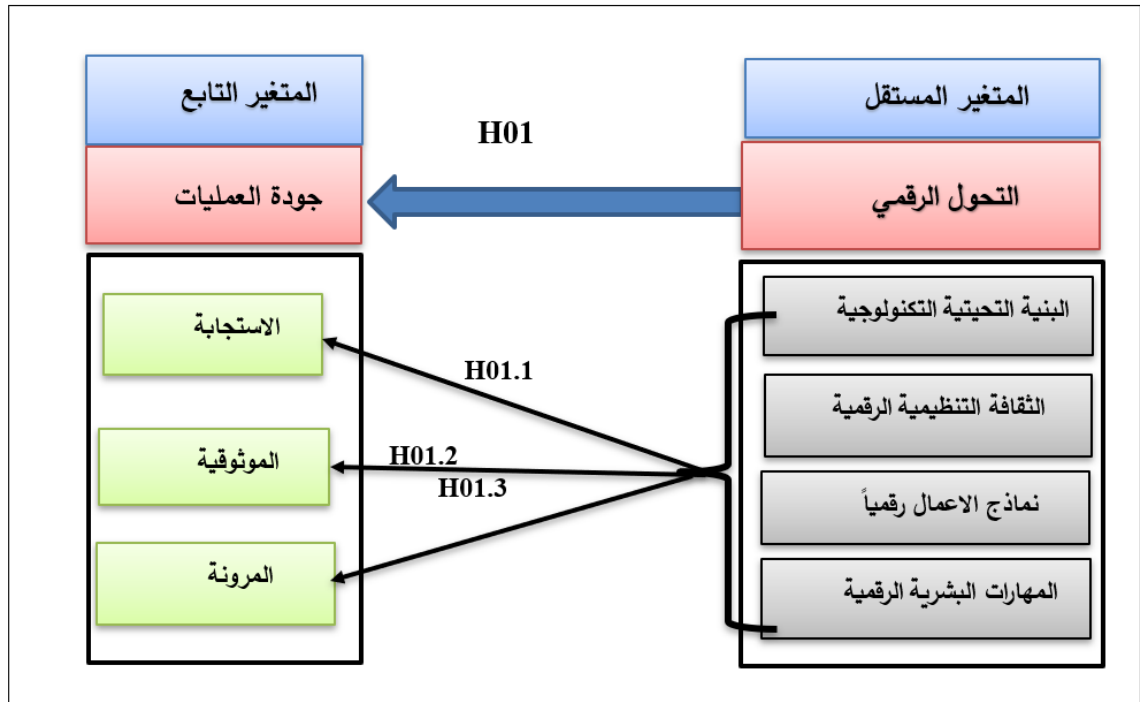
الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين المرونة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية؟

أنموذج الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية).

المتغير التابع: جودة العمليات بأبعاده (الاستجابة، الموثوقية، المرونة).



الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة

حدود الدراسة.

- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.
- المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية في وزارة العدل السعودية.
- المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من يناير إلى مارس 2026.
- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة من حيث مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومفاهيمها الرئيسة. كما أبرز أهمية التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة العمليات في القطاع العدلي في ضوء توجهات رؤية السعودية 2030 نحو تعزيز الكفاءة والشفافية وتسريع إنجاز المعاملات.

وبين الفصل طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة العمليات، مؤكداً أن التحول الرقمي يتجاوز الجانب التقني ليشمل إعادة تصميم الإجراءات وتحسين استثمار الموارد وتطوير تجربة المستفيدين، بما يساهم في سد فجوة معرفية تتعلق بقياس أثره في جودة العمليات داخل وزارة العدل السعودية ودعم التطوير المؤسسي المستدام.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهما التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) وجودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة)، كما سنتناول الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الإطار النظري

من خلال هذا الفصل، سوف تتناول الدراسة متغيري التحول الرقمي كمتغير مستقل، وجودة العمليات كمتغير تابع، من خلال عرض مفاهيمهما وأبعادهما وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما، بما يساهم في بناء أساس نظري يدعم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

أولاً: التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها في ظل التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، ويشير هذا المفهوم إلى توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في تطوير العمليات والإجراءات التنظيمية، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (التوني، 2024).

يشير التحول الرقمي إلى عملية تبني وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسات بهدف إحداث تغيير جذري في أساليب العمل وتقديم الخدمات وخلق قيمة مضافة للمستفيدين. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يتضمن إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير النماذج التشغيلية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المنظمة (مدحت، 2025).

أبعاد التحول الرقمي

(1) البنية التحتية التكنولوجية

تشير البنية التحتية التكنولوجية إلى مجموعة الأنظمة والتقنيات الرقمية والأجهزة والشبكات وقواعد البيانات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملياتها الإلكترونية وتقديم خدماتها الرقمية، وتشمل هذه البنية منصات الحوسبة

السحابية، وأنظمة المعلومات، وشبكات الاتصال، وأدوات الأمن السيبراني، والتي تمكّن المؤسسة من تحقيق التكامل وسرعة تبادل المعلومات ورفع كفاءة الأداء التشغيلي (أبو النصر، 2023).

(2) الثقافة التنظيمية الرقمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية الرقمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم تبني التقنيات الحديثة وتشجّع الابتكار والتعلّم المستمر والتكيف مع التغيير، وتتمثل هذه الثقافة في تعزيز العمل التعاوني، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستعداد لتجربة الحلول الرقمية، بما يسهم في إنجاح مبادرات التحول الرقمي (جاد، 2024).

(3) نماذج الأعمال الرقمية

يقصد بنماذج الأعمال الرقمية الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق القيمة وتقديم المنتجات أو الخدمات من خلال القنوات والمنصات الرقمية. ويتضمن ذلك تطوير طرق جديدة للتواصل مع العملاء، واستخدام التجارة الإلكترونية، وتحليل البيانات لفهم احتياجات السوق، وتقديم خدمات رقمية مبتكرة تحقق ميزة تنافسية وتعزز الاستدامة المؤسسية (Gurcan et al., 2023).

(4) المهارات البشرية الرقمية

تشير المهارات البشرية الرقمية إلى قدرات ومعارف العاملين المتعلقة باستخدام التقنيات الرقمية والتعامل مع الأنظمة الحديثة وتحليل البيانات والتكيف مع بيئة العمل الرقمية. وتشمل هذه المهارات التفكير التحليلي، والابتكار، والتعلّم المستمر، والقدرة على استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية بكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي ودعم نجاح التحول الرقمي (Joel et al., 2024).

مخاطر التحول الرقمي

مخاطر التحول الرقمي هي التحديات والتهديدات التي قد تواجه المؤسسات عند تبني التقنيات الرقمية أو التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية، وقد تؤثر هذه المخاطر في الأداء المؤسسي أو جودة العمليات أو استمرارية العمل (Cosa, 2024).

وفيما يلي أبرز مخاطر التحول الرقمي كما يراها كل من (شديد، 2021؛ القحطاني، 2023):

1. المخاطر التكنولوجية: تتمثل في الأعطال التقنية، وفشل الأنظمة، وضعف تكامل الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة القديمة، إضافة إلى الاعتماد الكبير على التكنولوجيا مما قد يؤدي إلى توقف العمل عند حدوث خلل تقني.
2. المخاطر الأمنية (الأمن السيبراني): تشمل التعرض للاختراقات الإلكترونية، وتسريب البيانات، والهجمات السيبرانية مثل الفيروسات والبرمجيات الخبيثة، وهو ما قد يهدد سرية المعلومات وسمعة المؤسسة.
3. المخاطر البشرية: تظهر نتيجة مقاومة الموظفين للتغيير، أو ضعف المهارات الرقمية، أو نقص التدريب، مما قد يؤدي إلى سوء استخدام الأنظمة الرقمية أو انخفاض الإنتاجية في المراحل الأولى للتحويل.
4. المخاطر المالية: تتمثل في ارتفاع تكاليف الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتكاليف التدريب والصيانة، واحتمال عدم تحقيق العائد المتوقع من مشاريع التحول الرقمي.

ثانياً: جودة العمليات

تُعد جودة العمليات عنصراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال تنظيم سير العمل وتقليل الأخطاء والهدر، وتسريع إنجاز المهام وتعزيز التنسيق بين الوحدات، كما تساهم في رفع رضا المستفيدين ودعم التحسين المستمر والابتكار، بما يعزز التنافسية والاستدامة في بيئة عمل متغيرة (العتيبي، 2020). وتُعرف جودة العمليات بأنها مستوى كفاءة وفاعلية تنفيذ الأنشطة والإجراءات داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة وفق معايير واضحة من الدقة والسرعة والموثوقية، مع تقليل الأخطاء والهدر في الموارد وتحقيق أفضل قيمة ممكنة للمستفيدين (الفواز، 2024).

أبعاد جودة العمليات

(1) الاستجابة: هي قدرة العمليات التنظيمية على التعامل السريع والفعال مع طلبات المستفيدين أو التغيرات في بيئة العمل، بما يضمن إنجاز المهام في الوقت المناسب وتقليل فترات الانتظار والتأخير، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز مستوى رضا المستفيدين (Yeşilsu et al., 2025).

(2) الموثوقية: هي مدى دقة وثبات أداء العمليات وقدرتها على تقديم نتائج متسقة وخالية من الأخطاء، بما يعزز الثقة في مخرجات العمل ويضمن الالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة وتحقيق جودة عالية بصورة مستمرة (Bhure et al., 2025).

(3) المرونة: هي قدرة العمليات على التكيف مع التغيرات والظروف المختلفة مثل زيادة حجم العمل أو تعديل الإجراءات أو إدخال تقنيات جديدة، بما يضمن استمرارية الأداء بكفاءة وفاعلية ويدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتطورات المستقبلية (الزهراني، 2024).

مخاطر جودة العمليات

مخاطر جودة العمليات تشير إلى التهديدات أو المشكلات التي قد تؤثر في قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية وبالمستوى المطلوب من الجودة، مما قد ينعكس سلباً على رضا المستفيدين والأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية (الحارثي، 2025).

وفيما يلي أبرز مخاطر جودة العمليات كما أشار إليها كل من (الشعبي، 2025؛ الجمزوعي، 2025) :

1. مخاطر ضعف الكفاءة التشغيلية: تتمثل في بطء الإجراءات، وتكرار الأخطاء التشغيلية، وسوء استخدام الموارد، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الوقت والتكلفة اللازمة لإنجاز العمليات.
2. مخاطر عدم الموثوقية: تحدث عندما تكون مخرجات العمليات غير مستقرة أو غير متسقة، مثل اختلاف جودة الخدمة أو المنتج من مرة لأخرى، مما يقلل من ثقة المستفيدين بالمؤسسة.
3. مخاطر ضعف الاستجابة: تشمل التأخر في تلبية طلبات المستفيدين أو التعامل مع المشكلات التشغيلية، مما يؤثر في مستوى رضا العملاء ويضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.
4. مخاطر ضعف المرونة التشغيلية: تظهر عندما تعجز العمليات عن التكيف مع التغيرات مثل زيادة الطلب أو التطورات التكنولوجية أو التغيرات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعطل الأداء أو انخفاض الجودة.

الدراسات السابقة

من خلال هذا القسم ، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة ذات الصلة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

أجرى كل من الزهراني ومجلد (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، تميز الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية بجدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (290) مفردة من الموظفين من الأطباء، والصيادلة، والإداريين، والفنيين في المستشفيات التخصصية بجدة (مستشفى العيون بجدة – مستشفى العزيزية)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده والأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية بجدة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على تطبيق "التحول الرقمي" بأبعاده المختلفة حتى يتحقق الهدف الرئيسي من التطبيق وهو تحسين أداء العاملين مما ينعكس على تحسين مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين.

هدفت دراسة الفواز (2024) إلى التعرف على دور تقنيات بناء المرونة التنظيمية في تطوير العمليات الإدارية وتحسين إدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك، من خلال تحليل مستوى تبني ممارسات المرونة التنظيمية وأثرها في كفاءة الإجراءات الإدارية وفاعلية نظام إدارة الأداء. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أفراد الكادر الإداري في جامعة تبوك، حيث تم اختيار عينة ممثلة منهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة والأثر بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وتعزيز إدارة الأداء، حيث أسهمت هذه التقنيات في تحسين سرعة الاستجابة، ورفع كفاءة الإجراءات، وتعزيز فاعلية تقييم الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مؤسسية

داعمة للمرونة التنظيمية، وتطوير البنية التقنية والإدارية، وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز قدرات الكادر الإداري بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة العمليات.

دراسة زايد و محمد(2023). "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف اثر التحول الرقمي للموظفين على الاداء الوظيفي الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 384 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و الأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث تم قبول الفرض الرئيسى جزئياً والقائل بوجود تأثير للتحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي أثراً جزئياً متمثل في أبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفضة جزئياً لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير علي الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزة تنافسية، كما أوصت باستمرار دراسة أثر التحول الرقمي علي أبعاد أخرى لذات المتغيرات".

هدفت دراسة الجهي وشتوي (2023) إلى التعرف على دور كفاءة التحول الرقمي في تعزيز جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات، من خلال تطبيقها على حالة مصرف الراجحي، وقياس مستوى جاهزية التحول الرقمي وانعكاسه على كفاءة الأداء التشغيلي ودقة الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مصرف الراجحي، حيث تم اختيار عينة ملائمة منهم وفق منهجية البحث، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى المتغيرات، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وقياس أثر كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكفاءة التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات التشغيلية، من حيث تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المعاملات، ورفع مستوى الكفاءة والموثوقية في الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتعزيز مهارات العاملين في التقنيات الحديثة، وتبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة تسهم في تحقيق التميز التشغيلي والاستدامة المؤسسية.

أما دراسة خميس (2021). كان الغرض من الدراسة هو قياس وفحص كيفية أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية في العمل نتيجة للتحويل الرقمي بأبعاده (تجربة خدمة العملاء رقمياً، تحويل الأعمال الداخلية رقمياً، نماذج الاعمال رقمياً). وقد قام الباحثون بضم جميع العاملين بالبنوك التجارية في مصر في عينتهم. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والتحقق من نظرياته، تم إنشاء قائمة المسح وكانت بمثابة الوسيلة الأساسية لجمع البيانات. تم استخدام عينة مكونة من (280) مفردة في الدراسة الميدانية، وتبين أن (251) قائمة صالحة للتحليل. تم استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات الإحصائية لمعالجة البيانات، بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط، وعلى مستوى دلالة 5%، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مكونات الأداء الوظيفي ومستوى تطبيق التحويل الرقمي، حيث بينت أن التحويل الرقمي يسهم بشكل معنوي وإيجابي في تحسين أداء العاملين ضمن البنوك التجارية المصرية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تُعنى بمتابعة وتنفيذ استراتيجيات التحويل الرقمي داخل البنوك. وتتولى هذه الوحدة مسؤولية التنسيق مع مختلف الإدارات لمتابعة مبادرات الرقمنة، وتعزيز بيئة العمل الإبداعية، إلى جانب تقديم الدعم النفسي للعاملين بما يسهم في الحد من الضغوط الرقمية وتحقيق توازن فعال بين متطلبات التقنية وراحة الموظف.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Rihawi 2025) إلى تحليل أثر التحويل الرقمي في تحسين إدارة الجودة داخل شركات الخدمات اللوجستية، من خلال قياس مستوى تبني التقنيات الرقمية (كالأنظمة الذكية، وتحليلات البيانات، والأتمتة) وانعكاسها على معايير الجودة الشاملة وكفاءة العمليات. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات لوجستية، حيث تم اختيار عينة ممثلة منهم وفق أسلوب المعاينة المعتمد في الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات، إضافة إلى معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لاختبار أثر التحويل الرقمي في إدارة الجودة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحويل الرقمي وتحسن مؤشرات إدارة الجودة، بما في ذلك تقليل الأخطاء، وتحسين سرعة الاستجابة، وتعزيز رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تحول رقمي متكاملة في شركات الخدمات اللوجستية، وتعزيز ثقافة الجودة الرقمية، والاستثمار في التدريب والتقنيات الذكية لدعم التحسين المستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وهدفت دراسة Abdul Rahman et al., (2024) إلى التعرف على فعالية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة التشغيلية، والأداء العام، كما تهدف هذه الدراسة التي أجريت في بلجيكا إلى الكشف عن تأثير مبادرات "التحول الرقمي"، وفعاليتها على الأداء التنظيمي مع الاستعانة بمراجعة شاملة للأدبيات من عام 2019 إلى عام 203، وتتناول هذه الدراسة أبعادًا مختلفة للتحول الرقمي، وتأثيره على مقاييس الأداء حيث تم الاعتماد على (11) بحث ودراسة سابقة ، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، ومن خلال تحليل كل من الدراسات التجريبية والأطر النظرية، استكشفت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي، وكيف تؤثر هذه الأبعاد على مقاييس الأداء، وأظهرت النتائج أن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات "التحول الرقمي" يزيد من فعالية الأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أهمية "التحول الرقمي" في إحداث تحسينات في إنتاجية الموظفين، ورضاهم الوظيفي، والأداء التنظيمي العام، وتساهم هذه الدراسة في الأدبيات الموجودة من خلال تلخيص نتائج الأبحاث الحالية، وتقديم توصيات للممارسين بهدف تحسين تأثير "التحول الرقمي" على الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة Tsyra (2024) إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير أداء هيئات الإدارة العامة، مع التركيز على إسهام تقنيات المعلومات والاتصال (ICT) في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وترشيد الإجراءات التنظيمية. وسعت الدراسة إلى قياس مدى توظيف الأنظمة الرقمية في تبسيط المعاملات، وتعزيز الشفافية، وتسريع اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع العام. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، إضافة إلى بيانات ميدانية من مؤسسات إدارية عامة، حيث جرى جمع البيانات باستخدام أدوات كمية مناسبة، وتحليلها إحصائيًا عبر المتوسطات الحسابية، وتحليل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق تقنيات ICT وكفاءة العمليات الإدارية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين انسيابية الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، ورفع مستوى جودة الخدمات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية شاملة في مؤسسات الإدارة العامة، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز مهارات العاملين في استخدام الأنظمة الرقمية لضمان تحقيق التحسين المستدام في العمليات الإدارية وجودة الأداء المؤسسي.

و أجرى كل من Tran and Nguyen (2024) دراسة سعت إلى التعرف على عوامل التأثير في عمليات "التحول الرقمي"، وتأثير التزام الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات الرقمية للموظفين، والشدة التنافسية، والتوجه الاستراتيجي على "التحول الرقمي" للمؤسسات الفيتنامية. وتم استخدام منهج الأساليب المختلطة، وجمع البحث البيانات الكمية من

مسح شمل 237 مؤسسة فيتنامية مع رؤى نوعية من المقابلات المتعمقة مع قادة الصناعة، وأوضحت النتائج أن التزام الإدارة، والنشر الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات أمران حاسمان لبدء "التحول الرقمي"، واستدامته، وتعمل الكفاءة الرقمية للموظفين على تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف. كما تدفع الشدة التنافسية المؤسسات إلى تسريع "التحول الرقمي" للحفاظ على مكانتها في السوق، أو تحسينها. ويشكل التوجه الاستراتيجي بشكل كبير مسارات "التحول الرقمي"، مما يضمن التوافق مع أهداف العمل الأوسع، كما بينت نتائج الدراسة أهمية التفاعل المعقد بين هذه العوامل وتأثيرها الجماعي. وأوصت الدراسة بالتأكيد على الحاجة إلى استراتيجيات متماسكة تجمع بين تميز القيادة القوية، ورأس المال البشري الماهر، والنهج التطوعي للنجاح في العصر الرقمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أبرزها:

- بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة من خلال التعرف على المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.
- تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي ساعد في تطوير النموذج البحثي المقترح.
- صياغة فرضيات الدراسة بصورة علمية تستند إلى نتائج الدراسات السابقة واتجاهاتها.
- اختيار أبعاد متغيرات الدراسة ومؤشراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وبيئتها التطبيقية.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاسترشاد بالمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتكييفها بما يخدم الدراسة الحالية.
- تحديد المنهجية المناسبة للدراسة واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات.
- تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها وإثراء المعرفة العلمية فيها.
- مناقشة النتائج وتفسيرها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف.
- تعزيز الأهمية العلمية والعملية للدراسة من خلال الاستناد إلى أدبيات حديثة وموثوقة.
- صياغة التوصيات والمقترحات المستقبلية بالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتطبيقات عملية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف؛ إذ تسعى إلى تحليل أثر التحول الرقمي بصورة مباشرة في تحسين جودة العمليات داخل وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وليس الاكتفاء بدراسة التحول الرقمي أو جودة العمليات كلٌّ على حدة. كما تركّز الدراسة على أبعاد محددة للتحول الرقمي مثل البنية التحتية التكنولوجية والثقافة التنظيمية الرقمية والمهارات البشرية الرقمية، وربطها بأبعاد جودة العمليات المتمثلة في الاستجابة والموثوقية والمرونة، بما يسهم في تقديم إطار تحليلي أكثر شمولية وتكاملاً.

أما من حيث المجتمع والعينة، فتختلف هذه الدراسة عن غيرها باستهدافها العاملين في وزارة العدل بمستوياتهم الإدارية والفنية المختلفة، وهو مجتمع بحثي يتميز بطبيعته الحكومية والخدمية في آنٍ واحد، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة خصوصية تطبيقية. كما تعتمد الدراسة على عينة كمية مناسبة الحجم تم اختيارها بأسلوب علمي يضمن تمثيل مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، بما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها في بيئات حكومية مشابهة.

ومن حيث مكان إجراء الدراسة، تكتسب هذه الدراسة أهميتها لكونها تُطبّق في قطاع العدالة بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع يشهد تحولات رقمية متسارعة ضمن رؤية المملكة 2030، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي والتحوللات الاستراتيجية الجارية. ويُعد التركيز على مؤسسة حكومية سيادية مثل وزارة العدل إضافة نوعية مقارنة بدراسات سابقة ركزت غالباً على القطاع الخاص أو قطاعات خدمية أخرى.

وفيما يتعلق بالنتائج والتوصيات، يُتوقع أن تقدم الدراسة نتائج تطبيقية تسهم في توضيح مستوى تأثير التحول الرقمي في تحسين كفاءة وسرعة ومرونة العمليات الإدارية والقضائية، إضافة إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية والتقنية التي قد تحد من تحقيق الاستفادة المثلى من التحول الرقمي. كما ستقدم توصيات عملية لصناع القرار تتعلق بتطوير البنية الرقمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يدعم استدامة تحسين جودة العمليات ورفع مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل والجهات الحكومية المماثلة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي وجودة العمليات من خلال عرض المفاهيم الرئيسة وأبعاد كل متغير وطبيعة العلاقة المتوقعة بينهما، بما يساهم في بناء أساس علمي ومنهجي يدعم تحليل مشكلة الدراسة. كما استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مع توضيح أبرز نتائجها ومنهجياتها والفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية معالجتها. وفي هذا السياق، تم إبراز ما يميز الدراسة الحالية من حيث تركيزها على قياس أثر التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، واعتمادها على بيئة تطبيقية حكومية تشهد تحولات رقمية متسارعة، إضافة إلى تقديم إطار تطبيقي يمكن أن يساهم في دعم متخذي القرار وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

تناول هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وبين الأداة المستخدمة في جمع البيانات، إضافة إلى أساليب التحقق من صدقها وثباتها لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. كما استعرض إجراءات تطبيق الدراسة ميدانياً والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، لما يتيح من وصف واقع التحول الرقمي ومستوى جودة العمليات وتحليل العلاقة بينهما. كما جمعت البيانات من خلال استبانة وُجّهت إلى عينة من العاملين في الوزارة، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي واختبارات الارتباط والانحدار؛ بهدف الوصول إلى نتائج علمية تفسّر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة

تمثّل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة العدل في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (2109) موظفاً، وذلك بالاستناد إلى ما ورد في التقرير السنوي لوزارة العدل في المملكة العربية السعودية لعام (2025)، حيث تم اعتماد هذا المجتمع لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها المتعلقة بالتعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات.

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (325) موظفاً من العاملين في وزارة العدل في مدينة الرياض، حيث تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة البالغ (2109) موظفين، وذلك بهدف ضمان تمثيل مناسب لأفراد المجتمع وإمكانية تعميم نتائج الدراسة بدرجة مقبولة من الدقة والموضوعية (Sekaran & Bougie, 2016).

حيث قام الباحث بتوزيع (325) استبانة على أفراد عينة الدراسة باستخدام نموذج Google Forms، حيث تم إرسال رابط الاستبانة إلكترونياً إلى المستجيبين. وتم استرداد (297) استبانة، وتبيّن أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد تم توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية المختلفة، وذلك كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	257	86.5%
	أنثى	40	13.5%
	المجموع	297	100%
العمر	أقل من 30 سنة	44	14.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	107	36.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	96	32.3%
	50 سنة فأكثر	50	16.8%
	المجموع	297	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	269	90.6%
	ماجستير	22	7.4%
	دكتوراه	6	2.0%
	المجموع	297	100%
المسمى الوظيفي	موظف	212	71.4%
	رئيس قسم	37	12.5%
	مساعد مدير	35	11.8%
	مدير	13	4.3%
	المجموع	297	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	17.5%
	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	85	28.6%
	من 10 سنوات لأقل من 15 سنة	96	32.3%
	سنة فأكثر 15	64	21.5%
	المجموع	297	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة في وزارة العدل السعودية كانوا من الذكور بنسبة (86.5%)، مقابل (13.5%) للإناث. كما تركزت النسبة الأعلى في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (36.0%)، تلتها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (32.3%)، مما يدل على الغالبية الفئات العمرية المتوسطة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (90.6%)، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير (7.4%) والدكتوراه (2.0%). كما أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يشغلون مسمى موظف بنسبة (71.4%). أما من حيث سنوات الخبرة، فقد جاءت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (32.3%)، مما يعكس امتلاك نسبة كبيرة من المبحوثين لخبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة.

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات، وهما:

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة علمية محكمة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة. وهدفت الاستبانة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين جودة العمليات بأبعادها المتعددة، من خلال استطلاع آراء العاملين في وزارة العدل حول مستوى تطبيق الأنظمة الرقمية ومدى انعكاسها على كفاءة الإجراءات وسرعة الإنجاز ودقة تنفيذ العمليات الإدارية والقضائية.

المصادر الثانوية: كما اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، إضافة إلى الكتب الأكاديمية والمراجع النظرية والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل وتعزيز الأساس المفاهيمي المرتبط بالتحول الرقمي وجودة العمليات وتحليل الاتجاهات البحثية الحديثة في هذا المجال.

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت جميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة العمليات). وتم تطوير فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية ذات الصلة والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التحول الرقمي وتحسين العمليات في القطاع العام؛ وذلك لضمان شمولية الأداة واتساقها مع أبعاد الدراسة وأهدافها.

كما وُزعت إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج بين: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، بهدف قياس درجة استجابتهم بدقة وتحليل توجهاتهم نحو مستوى تطبيق التحول الرقمي ومدى انعكاسه على جودة العمليات في وزارة العدل، بما أسهم في توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي ودعم اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص نتائج علمية دقيقة. وتكوّنت الاستبانة من الآتي:

- فقرات خاصة بالبيانات الديموغرافية، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، بهدف توصيف خصائص أفراد العينة وتحليل الفروق في استجابتهم وفقاً لهذه المتغيرات.

• فقرات تقيس التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في وزارة العدل، مثل: البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية، والمهارات البشرية الرقمية، بما يعكس مستوى تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها في تنفيذ العمليات الإدارية والقضائية.

• فقرات تقيس جودة العمليات بأبعادها المتعددة، مثل: الاستجابة، الموثوقية، والمرونة؛ بهدف تقييم مستوى الأداء التشغيلي ومدى تحقق معايير الجودة في تنفيذ العمليات المؤسسية.

واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale). لقياس إستجابات الأفراد المبحوثين حيث تتراوح درجة الموافقة بين (1-5) وكما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (2-3) مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وللحكم على المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة، فقد حدد ثلاث مستويات للموافقة وهي (مرتفع، متوسط، منخفض) وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}}$$

ولكي تتناسب طول الفترة مع مستوى الإجابات تم احتسابها على النحو التالي:

$$= 1.33 \frac{5-1}{3}$$

ويظهر الجدول رقم (2) درجات التقييم لتفسير المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الإستبانة وأبعادها.

الجدول رقم (3-3) درجات التقييم لتفسير المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الإستبانة وأبعادها

المعيار	درجة الموافقة
إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1-2.33).	مستوى "منخفض"
إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34-3.67).	مستوى "متوسط"
إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68-5).	مستوى "مرتفع"

صدق أداة الدراسة

يشير مفهوم صدق أداة الدراسة إلى مدى دقة الأداة في قياس المتغيرات وجمع معلومات موثوقة تعكس الواقع الفعلي. كما يعكس كفاءة الباحثة في تصميم فقرات الاستبيان بصورة تضمن القياس الصحيح وتقليل الأخطاء العشوائية أو المنهجية. ولتقييم صدق الأداة، اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري للتأكد من ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، والصدق الداخلي لقياس درجة الاتساق والتماسك بين عناصر الاستبيان.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

لضمان صحة الفقرات ومدى صدقها ووضوحها وسلامتها من الناحيتين النصية والمضمونية، قامت الباحثة بعرض الاستبيان على (8) محكمين متخصصين من ذوي الخبرة والمعرفة، يشغلون عضوية هيئة التدريس في الجامعات. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات ومقترحات هؤلاء المحكمين لتعزيز جودة الأداة وضمان ملائمتها لأهداف الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

يشير مؤشر صدق الاتساق الداخلي إلى درجة قوة واتساق العلاقة بين فقرات الاستبيان والأبعاد التي تقيسها، ويُعد من الأساليب المهمة للتحقق من صدق الأداة. ويتم تقييمه من خلال معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، بحيث تعكس قوة الارتباط مدى ملائمة الفقرة لقياس البعد. ولتحقيق الصدق الداخلي المقبول، ينبغي أن يتجاوز معامل الارتباط (0.25) وأن يكون دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي):

الجدول رقم (3-4) معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي

البنية التحتية التكنولوجية		الثقافة التنظيمية الرقمية		نماذج الأعمال رقمياً		المهارات البشرية الرقمية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.752**	6	0.801**	11	0.703**	16	0.766**
2	0.711**	7	0.732**	12	0.699**	17	0.792**
3	0.744**	8	0.756**	13	0.874**	18	0.701**
4	0.767**	9	0.741**	14	0.691**	19	0.688**
5	0.781**	10	0.791**	15	0.891**	20	0.687**
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)							

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية جاءت جميعها موجبة ومرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيمها بين (0.687–0.891). ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق الداخلي وصلاحيته لقياس أبعاد التحول الرقمي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (جودة العمليات):

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع جودة العمليات

الاستجابة		الموثوقية		المرونة	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
21	0.777**	26	0.689**	31	0.755**
22	0.801**	27	0.702**	32	0.756**
23	0.699**	28	0.732**	33	0.712**
24	0.755**	29	0.745**	34	0.710**
25	0.795**	30	0.767**	35	0.707**
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)					

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد جودة العمليات جاءت جميعها موجبة ومتوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيمها بين (0.689–0.801). ويعكس ذلك وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والأبعاد (الاستجابة، الموثوقية، المرونة)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي وصلاحيته لقياس جودة العمليات.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى تقارب أو تباين درجات الأفراد عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، ويُعرف بمعامل الموثوقية أو الاستقرار، إذ يعكس مدى ثبات الاستجابات عبر الزمن. ويُقاس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتُعد قيمته مقبولة إحصائيًا إذا تجاوزت (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016). وللتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل كرونباخ ألفا، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (3-6) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التحول الرقمي	البنية التحتية التكنولوجية	5	0.88
	الثقافة التنظيمية الرقمية	5	0.90
	نماذج الأعمال رقمياً	5	0.91
	المهارات البشرية الرقمية	5	0.87
	الثبات الكلي للتحول الرقمي	20	0.93
جودة العمليات	الاستجابة	5	0.89
	الموثوقية	5	0.86
	المرونة	5	0.88
	الثبات الكلي لجودة العمليات	15	0.91
الثبات الكلي لأداة الدراسة			0.94
			35

يتضح من الجدول أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد التحول الرقمي وجودة العمليات جاءت مرتفعة وتجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، حيث تراوحت بين (0.86–0.91)، كما بلغ الثبات الكلي للتحول الرقمي (0.93) ولجودة العمليات (0.91)، في حين وصلت قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة إلى (0.94). ويشير ذلك إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد جمع المعلومات اللازمة حول المتغيرات تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب ومن الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعي (SPSS) لمعالجة البيانات ثم تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتعرف إلى مدى تشتت الاستجابات.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation): للتعرف إلى صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation): للتعرف إلى استقرار أداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، test re-

test.

- استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): للتعرف إلى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression): للتعرف إلى أثر عدد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات التي جُمعت بواسطة أداة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها. حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، بما يساهم في تقديم نتائج علمية دقيقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة.

تحليل البيانات

في هذا القسم من الدراسة، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

أولاً: التحول الرقمي بأبعاده

تم تحليل التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى تطبيقه في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الأبعاد الرئيسة المتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية، والمهارات البشرية الرقمية. حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة توافر كل بعد، إضافة إلى ترتيبها وفق مستوى الأهمية النسبية.

البعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية

الجدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد البنية التحتية التكنولوجية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تتوفر في الوزارة أنظمة تقنية حديثة تدعم إنجاز الأعمال بكفاءة.	4.20	0.950	مرتفعة
2	1	تعتمد الوزارة على شبكات اتصال رقمية مستقرة في تنفيذ العمليات.	4.30	0.955	مرتفعة
3	5	يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل مستمر لمواكبة التطورات التقنية.	3.90	0.935	مرتفعة
4	4	توفر الوزارة منصات إلكترونية متكاملة لإنجاز المعاملات العدلية.	3.95	0.910	مرتفعة
5	3	تدعم البنية التحتية التقنية التحول نحو الأتمتة وتقليل الإجراءات الورقية.	4.15	0.925	مرتفعة
البنية التحتية التكنولوجية			4.10	0.935	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد البنية التحتية التكنولوجية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10) بانحراف معياري (0.935)، وهو ما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لتوافر مقومات تقنية داعمة للتحويل الرقمي وتحسين كفاءة إنجاز الأعمال. كما تُظهر النتائج تقارب قيم الانحرافات المعيارية، مما يدل على وجود درجة مناسبة من التجانس في آراء المبحوثين حول فقرات هذا البعد. وعلى مستوى الفقرات، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن الوزارة تعتمد على شبكات اتصال رقمية مستقرة في تنفيذ العمليات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، مما يؤكد أهمية استقرار البنية الشبكية في دعم سير العمليات العدلية بكفاءة وموثوقية. في حين جاءت الفقرة المتعلقة بتحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل مستمر في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على مستوى أهمية مرتفع أيضاً بمتوسط (3.90)، وهو ما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز جهود التحديث التقني المستمر بما يتوافق مع متطلبات التطور الرقمي المتسارع. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج توفر بنية تحتية تقنية قوية تسهم في دعم التحويل الرقمي وتعزيز جودة العمليات داخل الوزارة.

البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية

الجدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد الثقافة التنظيمية الرقمية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6	3	تشجع الوزارة استخدام التقنيات الرقمية في أداء العمل.	3.56	1.019	متوسطة
7	1	يدعم القادة التحويل نحو الخدمات الإلكترونية وتقليل الأساليب التقليدية.	3.96	0.894	مرتفعة
8	5	يتقبل الموظفون التغييرات المرتبطة بتطبيق الأنظمة الرقمية.	3.42	0.990	متوسطة
9	2	يتم تحفيز الموظفين على الابتكار في استخدام الحلول الرقمية.	3.82	0.905	مرتفعة
10	4	تتبنى الوزارة رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز التحويل الرقمي.	3.55	1.001	متوسطة
الثقافة التنظيمية الرقمية			3.66	0.961	متوسطة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.66) بانحراف معياري (0.961)، مما يعكس وجود توجه إيجابي

نحو تبني الثقافة الرقمية داخل الوزارة، إلا أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير. كما توضح قيم الانحرافات المعيارية تقارباً نسبياً في استجابات أفراد العينة، بما يدل على درجة مقبولة من الاتفاق حول مستوى توافر ممارسات الثقافة الرقمية. وعلى مستوى الفقرات، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن القادة يدعمون التحول نحو الخدمات الإلكترونية وتقليل الأساليب التقليدية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) ومستوى أهمية مرتفع، وهو ما يشير إلى الدور المحوري للقيادة في ترسيخ التوجهات الرقمية داخل بيئة العمل. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ تقبل الموظفين للتغييرات المرتبطة بتطبيق الأنظمة الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42) ومستوى أهمية متوسط، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز الوعي والتأهيل والتدريب لرفع مستوى تقبل الموظفين للتغيير الرقمي. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية تتسم بدرجة متوسطة من النضج، الأمر الذي يتطلب جهوداً إضافية لترسيخ الممارسات الرقمية وتحفيز الابتكار ودعم التحول الرقمي بصورة أشمل.

البُعد الثالث: نماذج الأعمال رقمياً

الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد نماذج الأعمال رقمياً

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
11	1	تقدم الوزارة خدمات عدلية رقمية تسهل إجراءات المستفيدين.	3.82	1.018	مرتفعة
12	2	أسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.81	1.010	مرتفعة
13	3	تعتمد الوزارة على التطبيقات الإلكترونية في تنفيذ معظم الخدمات.	3.79	1.043	مرتفعة
14	5	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.	3.75	1.081	مرتفعة
15	4	توفر الوزارة قنوات رقمية متعددة للتواصل مع المستفيدين.	3.78	1.117	مرتفعة
		نماذج الأعمال رقمياً	3.79	1.053	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد نماذج الأعمال رقمياً في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79) بانحراف معياري (1.053)، مما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة للدور الإيجابي الذي تؤديه التطبيقات والخدمات الرقمية في تطوير نماذج تقديم الخدمات العدلية وتحسين كفاءتها. كما توضح قيم الانحرافات المعيارية التي تجاوزت الواحد الصحيح في معظم الفقرات وجود تباين نسبي في آراء الباحثين، وهو ما قد يرتبط بتفاوت الخبرات أو مستويات التفاعل مع الخدمات الرقمية. وعلى مستوى الفقرات، فقد

جاءت الفقرة التي تنص على أن الوزارة تقدم خدمات عدلية رقمية تسهل إجراءات المستفيدين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، مما يؤكد أهمية التحول نحو تقديم خدمات رقمية ميسرة تسهم في تحسين تجربة المستفيدين وتعزيز جودة الخدمة. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بمساهمة الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.75)، رغم حصولها على مستوى أهمية مرتفع، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التطوير في كفاءة الأنظمة الرقمية وتسريع الإجراءات. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج توجهاً إيجابياً نحو تبني نماذج أعمال رقمية تدعم تحسين الخدمات وتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي داخل الوزارة.

البُعد الرابع: المهارات البشرية الرقمية

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد المهارات البشرية الرقمية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16	5	يملك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.	3.70	1.001	مرتفعة
17	2	توفر الوزارة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية للموظفين.	3.87	0.915	مرتفعة
18	1	يستطيع الموظفون التكيف مع التغيرات التقنية بسهولة.	3.91	1.011	مرتفعة
19	3	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.	3.85	0.998	مرتفعة
20	4	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الموظفين.	3.82	0.955	مرتفعة
		المهارات البشرية الرقمية	3.83	0.976	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد المهارات البشرية الرقمية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.83) بانحراف معياري (0.976)، مما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية اللازمة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. كما تُظهر قيم الانحرافات المعيارية تقارباً نسبياً في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على وجود درجة جيدة من الاتفاق حول توافر المهارات الرقمية داخل بيئة العمل. وعلى مستوى الفقرات، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن الموظفين يستطيعون التكيف مع التغيرات التقنية بسهولة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، الأمر الذي يشير إلى مرونة الموارد البشرية وقدرتها على التعامل مع التطورات التقنية المتسارعة. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بامتلاك

الموظفين مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70)، رغم حصولها على مستوى أهمية مرتفع، مما يعكس الحاجة إلى الاستمرار في تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي لضمان رفع كفاءة الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن تنمية المهارات البشرية الرقمية تمثل عاملاً داعماً لنجاح مبادرات التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي داخل الوزارة.

ثانياً: جودة العمليات وابعادها

تم تحليل جودة العمليات بأبعاده المختلفة في هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى تطبيقه في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الأبعاد الرئيسة المتمثلة في الاستجابة، الموثوقية، المرونة. حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة توافر كل بعد، إضافة إلى ترتيبها وفق مستوى الأهمية النسبية.

البُعد الأول: الإستجابة

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد الإستجابة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21	4	تستجيب الوزارة بسرعة لطلبات المستفيدين واستفساراتهم.	3.69	0.835	مرتفعة
22	2	يتم إنجاز المعاملات العدلية في الوقت المحدد دون تأخير.	3.73	0.911	مرتفعة
23	1	توفر الوزارة قنوات متعددة لتلقي الشكاوى والمقترحات والتعامل معها بفاعلية.	3.76	0.915	مرتفعة
24	5	يسعى الموظفون إلى تقديم الخدمة للمستفيدين بأسرع وقت ممكن.	3.63	0.813	متوسطة
25	3	يتم إعلام المستفيدين بحالة معاملاتهم بشكل مستمر.	3.70	0.899	مرتفعة
		الإستجابة	3.70	0.874	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد الاستجابة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.70) بانحراف معياري (0.874)، مما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام الوزارة بسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين والتعامل مع طلباتهم واستفساراتهم بكفاءة. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية المتقاربة إلى وجود درجة مناسبة من الاتفاق بين آراء المبحوثين حول مستوى الاستجابة في تقديم

الخدمات العدلية. وعلى مستوى الفقرات، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن الوزارة توفر قنوات متعددة لتلقي الشكاوى والمقترحات والتعامل معها بفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76)، وهو ما يعكس اهتمام الوزارة بتعزيز التواصل مع المستفيدين والاستجابة لملاحظاتهم بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بسعي الموظفين إلى تقديم الخدمة للمستفيدين بأسرع وقت ممكن في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63) ومستوى أهمية متوسط، مما يشير إلى وجود مجال لتعزيز سرعة تقديم الخدمة ورفع مستوى كفاءة الأداء. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج اهتمام الوزارة بتطوير آليات الاستجابة للمستفيدين، بما يسهم في تحسين جودة العمليات وتعزيز رضا المستفيدين عن الخدمات العدلية المقدمة.

البُعد الثاني: الموثوقية

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد الموثوقية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
26	3	يتم تنفيذ الإجراءات العدلية بدقة ووفق الأنظمة المعتمدة.	3.75	0.896	مرتفعة
27	5	تحرص الوزارة على تقديم خدمات خالية من الأخطاء قدر الإمكان.	3.65	0.871	متوسطة
28	2	يتم حفظ بيانات المستفيدين ومعاملاتهم بشكل آمن ومنظم.	3.80	0.920	مرتفعة
29	1	تلتزم الوزارة بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات.	3.85	0.925	مرتفعة
30	4	يمكن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تقديم الخدمات العدلية بثقة.	3.70	0.911	مرتفعة
الموثوقية			3.75	0.904	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد الموثوقية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75) بانحراف معياري (0.904)، مما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة للالتزام الوزارة بتنفيذ الإجراءات العدلية بدقة ووفق الأنظمة المعتمدة، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة إلكترونية تسهم في تعزيز الثقة بجودة الخدمات المقدمة. كما تُظهر قيم الانحرافات المعيارية تقارباً نسبياً في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على وجود درجة جيدة من الاتفاق حول مستوى الموثوقية في أداء الخدمات العدلية. وعلى مستوى الفقرات، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن الوزارة تلتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، الأمر

الذي يؤكد أهمية الالتزام الزمني في تعزيز ثقة المستفيدين ورفع مستوى جودة العمليات. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بحرص الوزارة على تقديم خدمات خالية من الأخطاء قدر الإمكان في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65) ومستوى أهمية متوسط، مما يشير إلى وجود مجال لمزيد من التحسين في تقليل الأخطاء وتعزيز إجراءات المراجعة والتدقيق. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج مستوى جيداً من الموثوقية في تقديم الخدمات العدلية، بما يساهم في دعم فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين.

البُعد الثالث: المرونة

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد المرونة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
31	2	تستطيع الوزارة التكيف مع التغيرات في متطلبات العمل بسرعة.	3.80	0.859	مرتفعة
32	3	يتم تعديل الإجراءات بسهولة لتحسين جودة العمليات العدلية.	3.77	0.891	مرتفعة
33	1	توفر الوزارة بدائل متعددة لإنجاز المعاملات عند حدوث أي عوائق.	3.85	0.879	مرتفعة
34	5	تدعم الأنظمة الإلكترونية إمكانية تقديم الخدمات بطرق متنوعة.	3.47	0.745	متوسطة
35	4	تستجيب الوزارة للمقترحات التي تهدف إلى تطوير العمليات وتحسينها.	3.60	0.811	متوسطة
		المرونة	3.69	0.837	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد المرونة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.69) بانحراف معياري (0.837)، مما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لقدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات وتحسين إجراءات العمل بما يساهم في رفع جودة العمليات العدلية. كما توضح قيم الانحرافات المعيارية المتقاربة نسبياً وجود درجة مناسبة من الاتفاق بين المبحوثين حول مستوى المرونة التنظيمية في بيئة العمل. وعلى مستوى الفقرات، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن الوزارة توفر بدائل متعددة لإنجاز المعاملات عند حدوث أي عوائق في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، وهو ما يشير إلى اهتمام الوزارة بتوفير حلول مرنة تضمن استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بدعم الأنظمة الإلكترونية لإمكانية تقديم الخدمات بطرق

متنوعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47) ومستوى أهمية متوسط، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من تطوير الأنظمة الرقمية بما يعزز تنوع أساليب تقديم الخدمة. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج مستوى جيداً من المرونة التنظيمية التي تسهم في تحسين جودة العمليات والاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة داخل الوزارة.

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا القسم تم اختبار فرضيات الدراسة كمايلي:

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين جودة العمليات بأبعادها (الاستجابة، الموثوقية، المرونة) في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (8-4) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحويل الرقمي بأبعاده في جودة العمليات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
T Sig	الخطأ المعياري	T	Beta	البُعد	DF	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	جودة العمليات
0.000*	0.041	5.596	0.638	البنية التحيتية التكنولوجية	4	*0.000	199.369	0.641	0.801	
0.000*	0.051	5.460	0.512	الثقافة التنظيمية الرقمية	293					
0.000*	0.041	5.587	0.628	نماذج الاعمال رقمياً	297					
*0.000	0.041	5.574	0.621	المهارات البشرية الرقمية						
*معنوبة عند مستوى (α≤ 0.05)										

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.801$) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.641$)، مما يعني أن أبعاد التحويل الرقمي تفسر ما نسبته (64.1%) من التباين

في جودة العمليات. كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية النموذج الإحصائي ككل، حيث بلغت قيمة ($F = 199.369$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهو أقل من (0.05). كما بينت نتائج جدول المعاملات أن جميع أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) لها تأثير معنوي موجب في تحسين جودة العمليات، إذ جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد إسهام هذه الأبعاد في تعزيز مستويات الاستجابة والموثوقية والمرونة. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ($H01$) وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في تحسين جودة العمليات.

الفرضية الفرعية الأولى

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين الاستجابة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (9-4) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده في الاستجابة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
T	الخطأ المعياري	T	Beta	البُعد	DF	F	F	R2	R	الاستجابة
Sig						Sig		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000*	0.041	5.595	0.647	البنية التحتية التكنولوجية	4					
0.000*	0.051	5.451	0.527	الثقافة التنظيمية الرقمية	293					
0.000*	0.041	5.589	0.531	نماذج الاعمال رقمياً	297	*0.000	167.173	660.0	0.813	
*0.000	0.041	5.577	0.619	المهارات البشرية الرقمية						
*معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)										

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في تحسين الاستجابة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.813$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين أبعاد التحول

الرقمي وُبُعد الاستجابة، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.660$)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي تفسر ما نسبته (66.0%) من التباين في مستوى الاستجابة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة ($F = 167.173$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهو أقل من (0.05). وأوضحت نتائج جدول المعاملات أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير معنوي موجب في تحسين الاستجابة، إذ جاءت قيم (Sig) لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد دور البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، ونماذج الأعمال رقمياً، والمهارات البشرية الرقمية في تعزيز سرعة تلبية احتياجات المستفيدين وتحسين التفاعل معهم. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ($H01.1$) وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في تحسين الاستجابة.

الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الاعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين الموثوقية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (4-10) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده في الموثوقية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
T Sig	الخطأ المعياري	T	Beta	البُعد	DF	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	الموثوقية
0.000*	0.041	5.691	0.651	البنية التحتية التكنولوجية	4	*0.000	196.522	0.638	0.799	
0.000*	0.041	5.519	0.531	الثقافة التنظيمية الرقمية	293					
0.000*	0.051	5.599	0.614	نماذج الاعمال رقمياً	297					
*0.000	0.042	5.688	0.625	المهارات البشرية الرقمية						
*معنوية عند مستوى (α≤ 0.05)										

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تحسين الموثوقية في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.799$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين أبعاد التحويل الرقمي ومستوى الموثوقية في تقديم الخدمات العدلية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.638$)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد التحويل الرقمي تفسر ما نسبته (63.8%) من التباين في الموثوقية. كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة ($F = 196.522$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل من (0.05). كما بينت نتائج جدول المعاملات أن جميع أبعاد التحويل الرقمي لها تأثير معنوي موجب في تحسين الموثوقية، إذ جاءت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد إسهام البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، ونماذج الأعمال رقمياً، والمهارات البشرية الرقمية في تعزيز دقة الإجراءات، والالتزام بالمواعيد، والاعتماد على الأنظمة الإلكترونية بثقة. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ($H_{01.2}$) وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تحسين الموثوقية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، نماذج الأعمال رقمياً، المهارات البشرية الرقمية) على تحسين المرونة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (4-11) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحويل الرقمي بأبعاده في المرونة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
T Sig	الخطأ المعياري	T	Beta	البُعد	DF	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المرونة
0.000*	0.041	5.688	0.659	البنية التحتية التكنولوجية	4	*0.000	188.187	0.627	0.792	
0.000*	0.041	5.559	0.546	الثقافة التنظيمية الرقمية	293					
0.000*	0.051	5.674	0.641	نماذج الاعمال رقمياً	297					
*0.000	0.042	5.666	0.637	المهارات البشرية الرقمية						
*معنوبة عند مستوى (α≤ 0.05)										

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تحسين المرونة في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.792$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين أبعاد التحويل الرقمي ومستوى المرونة التنظيمية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.627$)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد التحويل الرقمي تفسر ما نسبته (62.7%) من التباين في المرونة. كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة ($F = 188.187$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهو أقل من (0.05). كما بينت نتائج جدول المعاملات أن جميع أبعاد التحويل الرقمي لها تأثير معنوي موجب في تحسين المرونة، إذ جاءت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد إسهام البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، ونماذج الأعمال رقمياً، والمهارات البشرية الرقمية في تعزيز قدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات وتعديل الإجراءات وتقديم الخدمات ببدائل متنوعة. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ($H01.3$) وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تحسين المرونة.

النتائج:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، يمكن عرض النتائج الكاملة للدراسة المتعلقة بأثر التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية على النحو الآتي:

أولاً: متغير التحول الرقمي بأبعاده

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة العدل جاء مرتفعاً بشكل عام، وهو ما يعكس التوجه المؤسسي نحو تبني التقنيات الحديثة وتطوير أساليب العمل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة. فقد بلغ المتوسط الحسابي لبُعد البنية التحتية التكنولوجية (4.10) بانحراف معياري (0.935)، الأمر الذي يشير إلى إدراك أفراد العينة لمدى توافر أنظمة تقنية حديثة وشبكات اتصال متطورة تدعم إنجاز الأعمال بكفاءة وسرعة، إضافة إلى وجود قواعد بيانات وأنظمة معلومات تسهم في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية. كما يعكس هذا الارتفاع اهتمام الوزارة بتحديث بنيتها التكنولوجية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي ويسهم في تعزيز جودة العمليات الإدارية والخدمية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد المهارات البشرية الرقمية جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ متوسطه (3.83) بانحراف معياري (0.976)، وهو ما يدل على امتلاك الموظفين مستوى جيداً من الكفايات الرقمية وقدرتهم على استخدام الأنظمة الإلكترونية والتعامل مع التطبيقات الحديثة في أداء مهامهم الوظيفية. ويعكس ذلك أيضاً توافر برامج تدريبية وتنموية تسهم في رفع جاهزية الموارد البشرية لمواكبة التحولات التقنية، الأمر الذي يدعم نجاح مبادرات التحول الرقمي ويقلل من مقاومة التغيير التنظيمي.

وفيما يتعلق ببُعد نماذج الأعمال رقمياً، فقد بلغ متوسطه (3.79) بانحراف معياري (1.053)، وهو ما يشير إلى تبني الوزارة للخدمات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية في تقديم خدماتها للمستفيدين، مثل أتمتة الإجراءات وتوفير منصات رقمية للتواصل وإنجاز المعاملات. ويعكس هذا المستوى توجه الوزارة نحو تطوير نماذج عمل أكثر مرونة وابتكاراً تعتمد على التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة الأداء وتبسيط الإجراءات، رغم وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى شمولية هذا التحول.

أما بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية فقد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه (3.66) بانحراف معياري (0.961)، وهو ما يدل على أن الممارسات والقيم التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي ما تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والترسيخ داخل بيئة العمل. وقد يعزى ذلك إلى تفاوت مستويات الوعي الرقمي بين الموظفين أو الحاجة إلى تبني استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية في نشر ثقافة الابتكار والتغيير، وتحفيز المبادرات الرقمية والعمل بروح الفريق الرقمي.

وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج وجود تقدم ملموس في تطبيق التحويل الرقمي داخل الوزارة، خاصة على مستوى البنية التحتية والمهارات البشرية، في مقابل الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية وتطوير نماذج الأعمال بشكل أكثر تكاملاً، بما يسهم في تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية وتحسين جودة العمليات المؤسسية.

ثانياً: متغير جودة العمليات بأبعاده

بيّنت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى جودة العمليات في وزارة العدل جاء مرتفعاً بشكل عام، الأمر الذي يعكس حرص الوزارة على تطوير إجراءات العمل وتحسين كفاءتها بما يحقق رضا المستفيدين ويرفع مستوى الأداء المؤسسي. فقد بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الموثوقية (3.75) بانحراف معياري (0.904)، وهو ما يدل على التزام الوزارة بتنفيذ الإجراءات العدلية وفق معايير دقيقة ومنظمة، إضافة إلى الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية في توثيق المعاملات وحفظ البيانات وضمان استمرارية تقديم الخدمات دون أخطاء جوهريّة. كما يعكس هذا المستوى ثقة العاملين في الأنظمة الرقمية المعتمدة وقدرتها على دعم اتخاذ القرار وتقليل احتمالات التأخير أو التكرار في إنجاز المعاملات.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الاستجابة جاء بمستوى مرتفع نسبياً، حيث بلغ متوسطه (3.70) بانحراف معياري (0.874)، مما يشير إلى اهتمام الوزارة بسرعة التعامل مع طلبات المستفيدين ومتابعة معاملاتهم بشكل مستمر. ويعكس ذلك وجود قنوات اتصال متنوعة، سواء إلكترونية أو تقليدية، تتيح للمستفيدين تقديم الاستفسارات والشكاوى والحصول على الردود في وقت مناسب، إضافة إلى سعي الوزارة إلى تقليص الزمن اللازم لإنجاز الإجراءات وتحسين تجربة المستفيدين في الحصول على الخدمات العدلية.

وفيما يتعلق ببُعد المرونة، فقد بلغ متوسطه (3.69) بانحراف معياري (0.837)، وهو ما يدل على قدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، وإجراء التعديلات اللازمة على الإجراءات والأنظمة بما يسهم في تحسين جودة

العمليات. كما يعكس هذا المستوى استعداد الوزارة لتبني أساليب عمل حديثة وتطوير إجراءاتها بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي والبيئة التشريعية المتجددة، الأمر الذي يدعم تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستجابة للتحديات المختلفة.

وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن الوزارة تحقق مستوى جيداً من جودة العمليات عبر تحقيق التوازن بين الدقة في تنفيذ الإجراءات وسرعة الاستجابة ومرونة التكيف مع التغيرات، إلا أن استمرار تحسين هذه الأبعاد يتطلب تعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية والموارد البشرية، وتطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر لضمان الارتقاء بمستوى الخدمات العدلية وتحقيق التميز المؤسسي..

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى (H01):

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، وهو ما يؤكد الدور المحوري الذي تلعبه مبادرات التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة. فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.801$)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات التحول الرقمي مجتمعة وبين جودة العمليات، بما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، تحسن مستوى جودة العمليات داخل الوزارة.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.641$)، وهو ما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر ما نسبته (64.1%) من التباين في مستوى جودة العمليات، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج الإحصائي المستخدم وقدرته على توضيح جانب كبير من التغيرات التي تطرأ على جودة العمليات. وفي المقابل، فإن النسبة المتبقية من التباين قد تعود إلى عوامل أخرى تنظيمية أو بشرية أو بيئية لم تتناولها الدراسة الحالية، مثل أساليب القيادة أو مستوى الدعم الإداري أو الثقافة التنظيمية أو التشريعات الناظمة للعمل.

ومن ناحية أخرى، بلغت قيمة اختبار ($F = 199.369$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي قيمة معنوية تشير إلى صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرات، كما تؤكد أن التأثير الكلي للتحويل الرقمي في تحسين جودة العمليات ليس تأثيراً عشوائياً وإنما تأثير حقيقي يمكن تعميمه على مجتمع الدراسة. وتعكس هذه النتيجة أهمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتنمية المهارات الرقمية وتطوير نماذج الأعمال وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، لما لذلك من دور مباشر في رفع كفاءة الإجراءات وتحسين مستوى الاستجابة والموثوقية والمرونة في تقديم الخدمات العدلية. وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين جودة العمليات، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي للتحويل الرقمي بأبعاده في تحسين جودة العمليات. وتدعم هذه النتيجة التوجهات الحديثة التي تشير إلى أن التحويل الرقمي يمثل أحد أهم المراكز الاستراتيجية لتطوير الأداء الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في القطاعات العدلية التي تتطلب دقة عالية وسرعة في الإنجاز ومرونة في التعامل مع المتغيرات.

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1):

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الاستجابة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.813$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.660$)، وبلغت قيمة ($F = 167.173$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وعليه تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2):

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتحويل الرقمي في تحسين الموثوقية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.799$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.638$)، وبلغت قيمة ($F = 196.522$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3):

أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين المرونة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.792$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.627$)، وبلغت قيمة ($F = 188.187$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرت وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي بأبعاده في تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية من خلال الاستمرار في تحديث الأنظمة التقنية والشبكات الرقمية وتبني الحلول الذكية التي تسهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- تنمية الثقافة التنظيمية الرقمية عبر نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين الموظفين، وتشجيع تقبل التغيير والابتكار في استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى دعم القيادات للمبادرات الرقمية.
- تطوير نماذج الأعمال الرقمية من خلال التوسع في تقديم الخدمات العدلية الإلكترونية وتحسين تجربة المستفيدين، وتوفير قنوات رقمية متنوعة تسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والجهد.
- تعزيز المهارات البشرية الرقمية عبر تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستدامة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية والتكيف مع التطورات التقنية المتسارعة.
- تحسين سرعة الاستجابة للمستفيدين من خلال تطوير آليات متابعة الطلبات والشكاوى وتفعيل أنظمة التتبع الإلكتروني التي تضمن تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- رفع مستوى الموثوقية في تقديم الخدمات عبر تعزيز إجراءات الرقابة والجودة وتقليل الأخطاء التشغيلية، وضمان أمن المعلومات وسلامة البيانات المتعلقة بالمعاملات العدلية.
- تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تبسيط الإجراءات وتحديث السياسات بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي، وتوفير بدائل متعددة لإنجاز المعاملات في مختلف الظروف.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في التخطيط الاستراتيجي من خلال إدماج التحول الرقمي كخيار استراتيجي أساسي لتحسين جودة العمليات وتحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى رضا المستفيدين.

المقترحات:

استناداً إلى نتائج الدراسة وما توصلت إليه من وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تحسين جودة العمليات، يمكن تقديم المقترحات الآتية للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات حكومية أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو في دول عربية مختلفة، بهدف المقارنة بين مستويات تطبيق التحول الرقمي وأثره في جودة العمليات.
- دراسة متغيرات تنظيمية إضافية مثل القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية الشاملة، الابتكار المؤسسي أو إدارة المعرفة، بوصفها متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة العمليات.
- استخدام مناهج بحثية متنوعة مثل الدراسات الطولية أو الدراسات النوعية (المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة) للحصول على فهم أعمق لكيفية تطبيق التحول الرقمي وتأثيره الفعلي في الأداء المؤسسي.
- التوسع في دراسة مخرجات التحول الرقمي لتشمل متغيرات أخرى مثل رضا المستفيدين، الكفاءة التشغيلية، الأداء المؤسسي، أو التميز التنظيمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص لمعرفة الفروق في مستوى تبني التحول الرقمي وأثره في تحسين جودة العمليات والخدمات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 4(11)، 45-70.
- التونسي، شريهان (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد، التجارة والتمويل، 44(1)، 198-236.
- جاد، رحاب صابر. (2024). تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسسات المعلومات. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، 4(4)، 97-124.
- الجمزوعي، سعيد فهد. (2025). تحسين العمليات الداخلية وأثرها على الابتكار والإنتاجية في الشركات الكبرى. المجلة العربية للإدارة والاقتصاد، 41(4)، 135-149.
- الجهي، عبدالعزيز وشتوي، عزت. (2023). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات (دراسة حالة مصرف الراجحي). المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 4(13)، 121-138.
- الحارثي، نواف سعد. (2025). العمليات الداخلية ودورها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة الحكومية، 37(2)، 91-104.
- خميس، أسر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 997-1044.
- الدوبي، تركي. (2023). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، 99(1)، 579-602.
- الرقيبة، عبد الله بن أحمد. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 40(4)، 101-111.
- زايد هالة و محمد، سعد (2023). " أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد) . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، 14(1)، 522-548.

- الزهراني، عمر و مجلد، اسامة. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجده. *المجلة العربية للإدارة*, 44(6), 171-190.
- لزهراني، محمد سعيد . (2024). دراسة تأثير العمليات الداخلية على رضا الموظفين والإنتاجية في المؤسسات الخدمية. *المجلة الدولية للإدارة*, 29(2), 75-90.
- الزهراني، ناصر. (2022). رقمنة الإجراءات القضائية وأثرها في كفاءة الأداء العدلي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات القانونية*, 14(4), 201-230.
- شديد، مصطفى علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, 22(4), 193-226.
- الشعبي، محمد راشد. (2025). دور الرقابة الداخلية في تحسين العمليات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*, 52(3), 200-215.
- العتيبي، سامي. (2020). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*, 60(2), 113-142.
- الفواز، نجوى مفوز. (2024). دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 8(6 (ملحق)), 1-17.
- القحطاني، عايض علي (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*, 4(11), 115-152.
- مدحت، عبدالله محمد. (2025). متطلبات التحول الرقمي لتعزيز الدور الفني والإداري للعاملين بمكتبات جامعة المنيا. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والانسانية المعاصرة*, 4(1), 213-254.

- Abdul Rahman, A., Ahmad, N. A., & Esa, N. E. Y. (2024). The effectiveness of digital transformation on organizational performance: A literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(25), 215-224.
- Bhure, R. A., Alam, M., Nanda, V., Pawar, V. M., & Saxena, S. (2025). Exploring the impact of thermal processing on the quality attributes of honey: A comprehensive review. *Journal of Food Process Engineering*, 48(1), e70033.
- Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244-259.
- Gurcan, F., Boztas, G. D., Dalveren, G. G. M., & Derawi, M. (2023). Digital transformation strategies, practices, and trends: a large-scale retrospective study based on machine learning. *Sustainability*, 15(9), 7496.
- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, O. T. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 617-624.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Rihawi, B. (2025). Digital Transformation and Its Impact on Quality Management in Logistics Companies. *International Journal of Automation and Digital Transformation*, 4(1), 21-27.
- Sekaran, U & Bougie, R (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

- Shehadeh, M., Atta, A., Barrak, T., Lutfi, A., & Alrawad, M. (2024). Digital transformation: An empirical analysis of operational efficiency, customer experience, and competitive advantage in Jordanian Islamic banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 695-708.
- Tran, N. H., & Nguyen, T. T. (2024). Impact factors on digital transformation in enterprises: An empirical study from an emerging economy. *Journal of Business and Finance*, 58(1), 10-28.
- Tsyra, O. (2024). Digital transformation of public administration bodies: the role of ICT in optimizing management processes. *Economic Synergy*, (4), 171-181.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Yeşilsu, A. F., Alak, G., Alp Erbay, E., Sağdıç, O., Özoğul, F., Demirkesen, İ., ... & Aydın, İ. (2025). Sustainable horizons: a review on sustainable processing, quality enhancement, and safety assurance in aquatic food products. *Food reviews international*, 41(6), 1709-1737.

الملاحق

الاستبانة

حضرة الموظف / الموظفة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : " أثر التحول الرقمي على تحسين جودة العمليات في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن . ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بطرح الاستبانة المرفقة ، لذا يرجى منكم تعبئة وملأ الاستبانة بالبيانات المطلوبة بدقة وموضوعية وإعادتها إلينا في أقرب فرصة ممكنة لأن الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة منكم راجياً وضع علامة (√) صح في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، علماً بأن المعلومات المقدمة من قبلكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين تعاونكم معنا لخدمة البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

المشرفين

أحمد بن لحيان بن فالح الفليحاني الشراري

د. الفيصل عبد الحميد محمد

طالب ماجستير إدارة الأعمال

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة ، جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة ، جامعة ميدأوشن

القسم الأول: المتغيرات الشخصية. (المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة).

فضلاً ضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من المعلومات الآتية: -

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ رئيس قسم

☐ مساعد مدير ☐ مدير

5- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: المتغيرات التي تتعلق بالدراسة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل : التحول الرقمي						
البعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية						
1	تتوفر في الوزارة أنظمة تقنية حديثة تدعم إنجاز الأعمال بكفاءة.					
2	تعتمد الوزارة على شبكات اتصال رقمية مستقرة في تنفيذ العمليات.					
3	يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل مستمر لمواكبة التطورات التقنية.					
4	توفر الوزارة منصات إلكترونية متكاملة لإنجاز المعاملات العدلية.					
5	تدعم البنية التحتية التقنية التحول نحو الأتمتة وتقليل الإجراءات الورقية.					
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية						
6	تشجع الوزارة استخدام التقنيات الرقمية في أداء العمل.					
7	يدعم القادة التحول نحو الخدمات الإلكترونية وتقليل الأساليب التقليدية.					
8	يتقبل الموظفون التغييرات المرتبطة بتطبيق الأنظمة الرقمية.					
9	يتم تحفيز الموظفين على الابتكار في استخدام الحلول الرقمية.					
10	تتبنى الوزارة رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز التحول الرقمي.					
البعد الثالث: نماذج الأعمال رقمياً						
11	تقدم الوزارة خدمات عدلية رقمية تسهل إجراءات المستفيدين.					
12	أسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
13	تعتمد الوزارة على التطبيقات الإلكترونية في تنفيذ معظم الخدمات.					

14	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.				
15	توفر الوزارة قنوات رقمية متعددة للتواصل مع المستفيدين.				
البُعد الرابع: المهارات البشرية الرقمية					
16	يملك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.				
17	توفر الوزارة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية للموظفين.				
18	يستطيع الموظفون التكيف مع التغيرات التقنية بسهولة.				
19	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.				
20	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الموظفين.				
المتغير التابع: جودة العمليات					
البُعد الأول: الاستجابة					
21	تستجيب الوزارة بسرعة لطلبات المستفيدين واستفساراتهم.				
22	يتم إنجاز المعاملات العدلية في الوقت المحدد دون تأخير.				
23	توفر الوزارة قنوات متعددة لتلقي الشكاوى والمقترحات والتعامل معها بفاعلية.				
24	يسعى الموظفون إلى تقديم الخدمة للمستفيدين بأسرع وقت ممكن.				
25	يتم إعلام المستفيدين بحالة معاملاتهم بشكل مستمر.				
البُعد الثاني: الموثوقية					
26	يتم تنفيذ الإجراءات العدلية بدقة ووفق الأنظمة المعتمدة.				
27	تحرص الوزارة على تقديم خدمات خالية من الأخطاء قدر الإمكان.				
28	يتم حفظ بيانات المستفيدين ومعاملاتهم بشكل آمن ومنظم.				

29	تلتزم الوزارة بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات.				
30	يمكن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تقديم الخدمات العدلية بثقة.				
البُعد الثالث: المرونة					
31	تستطيع الوزارة التكيف مع التغيرات في متطلبات العمل بسرعة.				
32	يتم تعديل الإجراءات بسهولة لتحسين جودة العمليات العدلية.				
33	توفر الوزارة بدائل متعددة لإنجاز المعاملات عند حدوث أي عوائق.				
34	تدعم الأنظمة الإلكترونية إمكانية تقديم الخدمات بطرق متنوعة.				
35	تستجيب الوزارة للمقترحات التي تهدف إلى تطوير العمليات وتحسينها.				

و أقبلوا فائق الإحترام

المخلص Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation, with its dimensions (technological infrastructure, digital organizational culture, digital business models, and digital human skills), on improving process quality, with its dimensions (responsiveness, reliability, and flexibility), at the Ministry of Justice in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection and analysis using appropriate statistical methods such as means, standard deviations, and multiple linear regression analysis.

The study population consisted of all employees working at the Ministry of Justice in Riyadh city, totaling (2,109) employees. The study sample consisted of (325) employees selected using the simple random sampling method. The researcher distributed the questionnaire electronically via Google Forms, and (297) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The results of the descriptive analysis indicated that the level of digital transformation implementation was generally high. The findings also showed that the level of process quality was high. Moreover, the results revealed a statistically significant impact of digital transformation and its dimensions (technological infrastructure, digital organizational culture, digital business models, and digital human skills) on improving process quality and its dimensions (responsiveness, reliability, and flexibility) at the Ministry of Justice in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the need to enhance digital organizational culture, continue developing technological infrastructure, and improve employees' digital skills in a way that supports achieving effective digital transformation within the Ministry of Justice.

Keywords: Digital Transformation, Process Quality, Technological Infrastructure, Digital Organizational Culture, Digital Business Models, Digital Human Skills, Responsiveness, Reliability, Flexibility, Saudi Ministry of Justice.

Midocean University

College of Management

Department of Business Management

**The Impact of Digital Transformation on Improving the Quality of Operations at the
Ministry of Justice in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Ahmad bin Lajyan bin Falih Al-Fulaihani Al-Sharari

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026