

بحث مقدّم لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

الباحثة: خديجة أحمد آل مبارك

251002340

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

الرياض، المملكة العربية السعودية

العام الأكاديمي 1446-1447هـ

A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Master's degree in Business Administration, entitled:

The Impact of Digital Transformation on the Quality of Administrative Services

**(An Applied Study on Employees in the Public and Private
Sectors in the City of Riyadh)**

Prepared by: Khadija Ahmed Al-Mubarak

Student ID: 251002340

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Academic Year: 2024–2025

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، في ظل التوسع في تبني التقنيات الرقمية لتحسين الأداء ورفع الكفاءة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (93) موظفًا، تم جمع بياناتها باستخدام استبانة قاست مستوى التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات الإدارية، بعد التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت النتائج وجود أثر قوي ودال إحصائيًا للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.805)، وفُسّر التحول الرقمي ما نسبته (64.8%) من التباين في الجودة، بينما كان معامل الانحدار ($B = 0.757, Sig = 0.000$)، مما يؤكد تأثيره الإيجابي في تحسين جودة الخدمات. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص، مما يشير إلى تقارب مستوى تطبيق التحول الرقمي في كلا القطاعين.

وتوصي الدراسة بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز تدريب العاملين، ودعم الأنظمة الإلكترونية التي تسرّع الإجراءات وترفع مستوى الاعتمادية وتحسّن تجربة المستفيد.

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

Abstract

This study aimed to examine the effect of digital transformation on the quality of administrative services as perceived by employees in the public and private sectors in Riyadh, amid the growing shift toward adopting digital technologies to enhance performance and improve efficiency. The study employed the descriptive-analytical method and included a sample of 93 employees. Data were collected through a questionnaire measuring the level of digital transformation and the dimensions of administrative service quality, after ensuring its validity and reliability.

The results revealed a strong and statistically significant effect of digital transformation on administrative service quality, with a correlation coefficient of ($R = 0.805$), and digital transformation explaining (64.8%) of the variance in service quality. The regression coefficient was significant ($B = 0.757$, $Sig = 0.000$), confirming the positive impact of digital transformation on improving service quality. Additionally, no statistically significant differences were found between employees in the public and private sectors, indicating similar levels of digital transformation implementation across both sectors.

Based on these findings, the study recommends strengthening digital transformation enablers by enhancing digital infrastructure, improving employee training, and supporting electronic systems that simplify procedures, accelerate service delivery, and improve reliability and user experience.

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

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ﴾

الآية 105 سورة التوبة

الشكر والتقدير

يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى مشرفيَّ الكريمين الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد، لما بذلاه من جهدٍ ومتابعةٍ مستمرة، وما قدّماه لي من توجيهات علمية بناءة أسهمت بشكل جوهري في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة.

كما أعبر عن خالص تقديري لجامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية إدارة الأعمال على توفير بيئة أكاديمية محفزة وداعمة، ساعدتني على مواصلة دراستي واستكمال هذا العمل العلمي.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكل من وقف إلى جانبي وقدم لي العون والمساندة طوال رحلتي العلمية، متمنيةً للجميع دوام التوفيق والسداد.

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص الدراسة
ب.....	Abstract
د.....	الشكر والتقدير
1	مقدمة
2	الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة
3	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
6	تساؤلات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	الدراسات السابقة
22.....	المنهجية وطرق البحث
25	الفصل الثاني: التحول الرقمي
26.....	مفهوم التحول الرقمي
27.....	أهمية التحول الرقمي
28.....	فوائد التحول الرقمي
28.....	أهداف التحول الرقمي
29.....	مميزات التحول الرقمي
30.....	متطلبات التحول الرقمي
31.....	معوقات التحول الرقمي
33	الفصل الثالث: جودة الخدمات الإدارية
34.....	مفهوم جودة الخدمة

35.....	مستويات جودة الخدمة
35.....	أهمية جودة الخدمة
36.....	السمات الأساسية للخدمات
36.....	أبعاد جودة الخدمات
38.....	تقنيات مراقبة جودة الخدمات
39.....	أهمية قياس جودة الخدمة
40	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة
41.....	الإجراءات المنهجية للدراسة
41.....	منهج الدراسة
41.....	محددات العينة
42.....	حدود الدراسة
42.....	خطوات جمع البيانات
43.....	معايير الدراسة
47.....	أداة الدراسة
50.....	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
53.....	التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
57.....	أساليب التحليل الإحصائي
58.....	عرض نتائج الدراسة
78	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة، المقترحات، والتوصيات
79.....	مناقشة النتائج الوصفية
81.....	مناقشة نتائج الفرضيات
90.....	الدلالات النظرية والتطبيقية
92.....	المقترحات والتوصيات
94.....	الخاتمة
101	الملاحق

102	الملحق (أ): أداة الدراسة (الاستبانة)
107	الملحق (ب): تشخيص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية
95	المراجع
95	أولاً: المراجع العربية
99	ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

44	الجدول (1): توزيع العينة بين الجنسين حسب قطاع العمل
44	الجدول (2): اختبار كاي تربيع للجنس وحسب قطاع العمل
44	الجدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي
45	الجدول (4) اختبار كاي تربيع للمؤهل العلمي
45	الجدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
46	الجدول (6): نتائج اختبار كاي تربيع لمتغير سنوات الخبرة
46	الجدول (7) توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير العمر
46	الجدول (8): نتائج اختبار كاي تربيع للعمر
48	الجدول (9): العبارات التي تقيس كل بعد في محور التحول الرقمي
49	الجدول (10): العبارات التي تقيس كل بعد في محور جودة الخدمات الإدارية
49	الجدول (11): درجة البدائل في طريقة التصحيح
49	الجدول (12) مستويات تفسير المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لعبارات الاستبانة
50	الجدول (13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي
51	الجدول (14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمات الإدارية
52	الجدول (15) معاملات الارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة
52	الجدول (16): قيمة ثبات محور التحول الرقمي باستخدام كرونباخ ألفا
52	الجدول (17) قيمة ثبات محور جودة الخدمات الإدارية باستخدام كرونباخ ألفا
53	الجدول (18): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (19) الإحصائيات الوصفية لمحاو الدراسة.....	55
جدول (20): توزيع المستويات التفسيرية لمحاو الدراسة الرئيسة.....	56
الجدول (21): استجابات أفراد العينة على محور التحول الرقمي.....	59
الجدول (22): استجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمات.....	61
الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير الجنس	64
الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير العمر.....	65
الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	66
الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير قطاع العمل.....	67
الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	68
الجدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	69
الجدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير التدريب	70
الجدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير مدة التدريب	71
الجدول (31): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية	73
الجدول (32) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية	74
جدول (33): معاملات الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي في تفسير جودة الخدمات الإدارية.....	75
الجدول (34): اختبار T للعينات المستقلة لمقارنة جودة الخدمات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص	77
الجدول (35): إحصاءات البواقي لنموذج الانحدار الخطي البسيط	107

فهرس الأشكال

الشكل (1): المدرج التكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار	108
الشكل (2): مخطط الاحتمالية الطبيعية (P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار	109
الشكل (3): مخطط التبثر للبواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة المعيارية لنموذج الانحدار	109

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في مختلف دول العالم تحولات كبيرة مع بروز الثورة التقنية والمعلوماتية، التي دفعت المنظمات إلى إعادة هيكلة استراتيجياتها التشغيلية والتنافسية، بهدف الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، وتبني نماذج عمل مرنة قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة ومواكبة المستجدات في الأسواق. وفي هذا السياق، أصبحت التقنيات الرقمية تؤدي دورًا محوريًا في تمكين المنظمات من تحسين كفاءتها التشغيلية وجودة خدماتها الإدارية على حد سواء.

وقد أسهمت التكنولوجيا الحديثة في تطوير ممارسات الإدارة من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء وتعزيز الشفافية، بما انعكس إيجابًا على سرعة وجودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستخدمين داخليًا وخارجيًا. ولم يعد استخدام الأنظمة الرقمية خيارًا تكميليًا، بل أصبح شرطًا أساسيًا لتحسين الأداء وتحقيق رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة.

ونتيجة لهذه المتغيرات، تبنت المؤسسات برامج وأنظمة معلوماتية متقدمة ضمن بنيتها الإدارية، متجاوزة الأساليب التقليدية في الإدارة، ما أسهم في رفع مستويات الجودة والكفاءة. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه نهج إداري شامل يقوم على الاستثمار الواعي في تقنيات المعلومات والاتصال بهدف تحسين أداء المؤسسات على مختلف المستويات، والارتقاء بجودة الخدمات الإدارية، وتحقيق التميز والمزايا التنافسية. (زلط، 2023: 561-634).

ويتجلى التحول الرقمي في توظيف التكنولوجيا لتغيير نماذج العمل والارتقاء بالخدمات الإدارية من حيث الكفاءة، والدقة، والسرعة، والشفافية. وقد مكّن هذا التحول المؤسسات الحكومية والخاصة من تبسيط الإجراءات وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز فعالية قنوات التواصل مع المستخدمين. (المعاني والثوابي، 2020: 76-96)

وقد أسهمت التوجهات الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية من خلال الاعتماد على أنظمة وتقنيات حديثة مكّنت المؤسسات من الاستغناء عن الإجراءات التقليدية البطيئة والمعقدة، واستبدالها بعمليات أكثر مرونة وكفاءة، الأمر الذي ساعد متخذي القرار على تحسين الأداء الإداري وخفض التكاليف والوقت والجهد، بما يعزز مستوى رضا المستخدمين. (الفاروق، 2022: 1-46).

لذا تسعى هذه الدراسة التطبيقية إلى الوقوف على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض.

الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة

- تمهيد
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- المنطلقات النظرية للدراسة.
- الدراسات السابقة
- المنهجية وطرق البحث

تمهيد

يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من خلال عرض مشكلة البحث التي تتمحور حول أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وبيان دوافع تناوله في ظل التحولات الرقمية ورؤية المملكة 2030. كما يتناول أهمية الدراسة بأبعادها العملية والعلمية والمجتمعية، ويعرض أهدافها وتساؤلاتها الرئيسية والفرعية، والفرضيات التي سعت الباحثة إلى اختبارها ميدانيًا. ويتضمن الفصل كذلك المنطلقات النظرية ذات الصلة بمفهوم التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، والأطر النظرية المفسرة للعلاقة بينهما، إضافة إلى استعراض موجز لأهم الدراسات السابقة، وبيان المنهجية المتبعة وحدود الدراسة وجوانبها التطبيقية.

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تحولاً شاملاً في مختلف مجالات الحياة بفضل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبح التحول الرقمي، المدعوم بتطور تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وسلسلة الكتل، والواقع المعزز والافتراضي، أحد أبرز ملامح هذا التحول، لما له من أثر بالغ في منظمات الأعمال التي باتت تعتمد عليه كجزء أساسي من أنشطتها اليومية.

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

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

وانطلاقاً من هذه التوجهات العالمية، وضعت المملكة العربية السعودية ملف التحول الرقمي ضمن إستراتيجية شاملة لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً

كبيرًا بتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات الحكومية. وقد جاءت هذه الجهود بالتوازي مع مشاريع حكومية كبرى هدفت إلى رقمته العديد من القطاعات الحيوية في الدولة. من جهة أخرى، أظهرت تقارير اقتصادية أن جائحة كورونا (كوفيد-19) سرّعت وتيرة التحول الرقمي في المملكة وأدت إلى تغييرات كبيرة في سلوكيات الأفراد والمؤسسات، حيث ارتفعت معدلات الاعتماد على الخدمات الإلكترونية إلى مستويات غير مسبوقة خلال تلك الفترة، وأسهمت الجائحة في إبراز أهمية البنية التحتية الرقمية والأنظمة الإلكترونية، لا سيما في ظل الإجراءات الاحترازية التي فُرضت لتقليل التجمعات والحد من انتشار الفيروس.

وعلى الرغم من الإنجازات التي حققتها المملكة في مجال التحول الرقمي وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، إلا أن انعكاس هذه الجهود على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض ما زال بحاجة إلى دراسة علمية تقف على مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري وتعزيز رضا المستفيدين، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

أهمية الدراسة:

انطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، جاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لترتكز على استثمار مكامن القوة والموارد المتاحة، مع إشراك المؤسسات كافة في مسؤولية البناء والنجاح. وقد أكدت الرؤية على أهمية التغيير المنظم والمدرّوس، من خلال إعادة هيكلة الجهاز الحكومي، وتنمية البنية التحتية الرقمية، وتطوير الموارد البشرية وتمكينها، بما يعزز الكفاءة والشفافية ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة (رؤية المملكة 2030، 2016).

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

وفي ضوء الأهمية البالغة لجودة الخدمات الإدارية باعتبارها عنصراً أساسياً لتحقيق رضا المستفيدين وتعزيز التنافسية المؤسسية، فقد شهدت الدراسات اهتماماً كبيراً بقياس جودة الخدمات وتقييمها. ومن أوائل المحاولات الجادة في هذا السياق ما قدمه (Parasuraman et al., 1985) من خلال تطوير مقياس "SERVQUAL" الذي يقيس الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي لجودة الخدمة. ورغم

ما حظي به هذا المقياس من قبول واسع، إلا أن بعض الباحثين لاحقاً اقترحوا مقياساً بديلاً هو "SERVPERF"، الذي يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة دون مقارنة بالتوقعات (العازمي، 2022: 1060).

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

- **الأهمية العملية:** تكمن في إبراز أثر التحول الرقمي، لاسيما من خلال الأنظمة والتطبيقات الحكومية، في تحسين جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. ويتضح ذلك في دوره في رفع كفاءة الأداء الإداري، تبسيط الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية، بما يحقق رضا المستفيدين ويضمن استدامة تقديم الخدمات في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

- **الأهمية العلمية:** تظهر في مساهمة الدراسة في تعميق الفهم بالعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، عبر تقديم نتائج وتوصيات تعزز من قدرة المنظمات على تحسين جودة خدماتها باستخدام الأدوات الرقمية. كما تشكل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية السعودية من خلال معالجة موضوع حديث في سياق محلي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، في مجال ما زال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية.

- **الأهمية المجتمعية:** تتجلى في دعم توجهات الدولة نحو تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية، من خلال توفير بيانات علمية يمكن أن تساعد صانعي السياسات والممارسين على اتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير الخدمات وتحسين جودة حياة الأفراد بما ينسجم مع التحولات الرقمية ومتطلبات التنمية المستدامة.

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

أهداف الدراسة:

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

- التعرف على مدى توفر مقومات التحول الرقمي في بيئة العمل لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض.
- الوقوف على إسهام التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات.
- تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات.
- قياس أثر التحول الرقمي على مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية.
- مقارنة مستويات تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص.

تساؤلات الدراسة

تعتمد الدراسة على تساؤل رئيسي يتمثل في: "ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية؟" ينبثق منه عدة تساؤلات فرعية، تتمثل في:

- ما مدى توفر مقومات التحول الرقمي في بيئة العمل لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات؟
- ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية؟
- هل تختلف مستويات تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص؟

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسية تتمثل في "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض" تنبثق منها عدة فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات التحول الرقمي المتوفرة في بيئة العمل على جودة الخدمات الإدارية.
- يسهم التحول الرقمي بدرجة ذات دلالة إحصائية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات.

- يؤثر التحول الرقمي إيجابياً وبدرجة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات.
- يؤثر التحول الرقمي بدرجة ذات دلالة إحصائية على رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الحكومي والخاص في أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

المنطلقات النظرية للدراسة

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

أولاً: المفاهيم النظرية للدراسة.

1. التحول الرقمي (Digital Transformation).

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

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

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

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

2. المفاهيم النظرية حول جودة الخدمات الإدارية.

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

2-1 مفهوم الجودة

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

- حسب الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة هي: "مجموعة من خواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها، فالجودة تحصل حين تقدم المنظمة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات الزبائن". (الخفاجي، 2012: 79)

- "هي الخصائص العامة لمنتج أو خدمة، والتي تمنح لتلبية الحاجات الصريحة والضمنية". (العزاوي، 2005: 14)

- يرى (hill) " بأنها القدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه الأفضل".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمزايا التي يتميز بها المنتج أو الخدمة وتلبي حاجات ورغبات الزبائن. (الطائي، وآخرون، 2009: 55)

2-2 مفهوم جودة الخدمة

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

وردت تعاريف عديدة من وجهة نظر العديد من الباحثين، حيث:

- عَرَف كل من (Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة". (مرايمي، 2014: 64)
- يمكن تعريفها على أنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن. (الدراركة، 2002: 18)

من خلال التعريف نرى أن جودة الخدمة تنتج عن تفاعل بعدين إجرائي وآخر شخصي. حيث يكمل الأول الثاني في حين يتطلب الثاني الأول.

- كما تعرف على أنها: "مقيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة". (الخفاجي، 2012: 79)
- وتعرف " بتلك الخدمات المقدمة سواءً كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".

يشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

- أ. ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاثة مراتب تتمثل في:
 - جودة الخدمة المتوقعة: تمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجارب السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.
 - **جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربته للخدمة.
 - **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

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

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

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

ثانياً: النظريات المسفرة للدراسة.

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

1. النظريات المُفسرة للتحول الرقمي.

1-1 نظرية قبول التكنولوجيا (TAM)

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

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

أ. العوامل السلوكية (Behavioral Variables BV).

وتشمل أربع مكونات أساسية:

ث. سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use - PEOU): أي الدرجة التي يعتقد

فيها الفرد أن استخدام التكنولوجيا يتميز بالسهولة ولا يتطلب جهداً كبيراً.

ج. الاستفادة المدركة (Perceived Usefulness - PU): وهي الدرجة التي يعتقد فيها الفرد أن

استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين أدائه الوظيفي وتعزيزه.

ح. النوايا السلوكية (Behavioral Intention - BI): وتعبّر عن السلوك المخطط له من جانب

الفرد، والذي يتشكل بناءً على سهولة الاستخدام المدركة والاستفادة المدركة.

خ. الاستخدام الفعلي (Actual Use - AU): وهو الممارسة الفعلية للتكنولوجيا من قبل الفرد، والذي يُتوقع حدوثه استنادًا إلى النية السلوكية.

ب. المتغيرات الخارجية (External Variables EV)

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

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

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

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

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

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

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

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

وتحاول النظرية تفسير العوامل المؤثرة في تبني الابتكارات وسرعة انتشارها وأثرها في المجتمع. وقد أكد رواد النظرية على دور الاتصال وعامل الزمن في عملية التبني، حيث يبدأ الابتكار بالانتشار من المتبنين الأوائل إلى الغالبية، سواء بالقبول أو الرفض (سالم، 2021: 19). كما قدّم روجرز وشوميكّر عناصر تدفق المعلومات أثناء عملية الانتشار، بالاعتباس من نموذج ديفيد بيرلو، وهي:

- **المصدر:** المخترعون، العلماء، قادة الرأي.
 - **الرسالة:** الابتكار ذاته.
 - **الوسيلة:** وسائل الإعلام والاتصال الشخصي.
 - **المستقبل:** أفراد المجتمع المستهدف.
 - **الأثر:** التغير في الأفكار والاتجاهات والسلوك.
- وبيّنت الدراسات أن المتبنين للابتكارات ينقسمون إلى خمس فئات حسب توقيت تبنيهم:

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

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

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

2. النظريات المُفسرة لجودة الخدمات الإدارية.

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

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

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

- أ. **الفجوة الأولى:** تنشأ بسبب الفارق بين توقعات المستفيدين ومستوى تقدير الإدارة لهذه التوقعات. وغالبًا ما تعود أسبابها إلى ضعف اهتمام الإدارة بالتعرف المستمر على احتياجات وتوقعات المستفيدين، أو التقليل من أهمية معرفة هؤلاء المستفيدين باحتياجاتهم.
- ب. **الفجوة الثانية:** تحدث نتيجة الفارق بين تقديرات الإدارة لتوقعات المستفيدين والمواصفات الموضوعية فعليًا للخدمة. ويرجع ذلك عادة إلى ضعف الالتزام بتطبيق معايير الجودة، أو اعتقاد الإدارة بعدم جدوى تقديم خدمة عالية الجودة.

ت. **الفجوة الثالثة:** تظهر بسبب الفارق بين المواصفات المقررة لجودة الخدمة كما خطط لها وبين الأداء الفعلي عند تقديمها. وغالبًا ما يعود السبب إلى ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو عدم وضوح أدوارهم الوظيفية.

ث. **الفجوة الرابعة:** تنتج عن خلل في مصداقية المنظمة، ويظهر هذا الخلل في الفارق بين ما تعد به المؤسسة من مستويات أداء وما تقدمه فعليًا. وقد يكون من أسبابها ضعف التواصل الداخلي والمبالغة في الوعود للمستفيدين.

ج. **الفجوة الخامسة:** تمثل الفارق بين توقعات المستفيدين حول مستوى الخدمة وما يدركونه فعليًا بعد الحصول عليها، وهي محصلة للفجوات الأربع السابقة (Koeing and Mcalexander, 2005: 34-40).

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

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

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

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

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

- تبني هدف ثابت ومُستدام لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
- اعتماد فلسفة التطوير والتحسين المستمر كنهج دائم للعمل المؤسسي.

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

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

من خلال الجمع بين هذه الأطر النظرية، يمكن تفسير أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية حيث يساهم التحول الرقمي، كما تفسره نظرية قبول التكنولوجيا ونظرية انتشار الابتكار في تحسين كفاءة الموظفين واستجابتهم لاستخدام الأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين عمليات تقديم الخدمات الإدارية. وبالمقابل، فإن نظريتي الفجوات والجودة الشاملة توضحان كيف يؤدي تحسين أداء الموظفين بفضل التحول الرقمي إلى تقليل الفجوة بين توقعات المستفيدين والخدمات المقدمة، وتحقيق جودة عالية ومستدامة للخدمات الإدارية.

الدراسات السابقة

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

1. الدراسات العربية

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

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

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

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

التعقيب على الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على جودة الخدمات الإلكترونية ومدى إدراك المستفيدين لها، وكذلك في اعتمادها على أبعاد متعددة للجودة، وفي استخدام المنهج الوصفي وأدوات الاستقصاء لجمع البيانات. كما أن كليهما يبحثان العلاقة بين إدراك جودة الخدمات وتوقعات المستفيدين ورضاهم.

وتختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في تركيزها على خدمات مؤسسة بريدية في الجزائر وفي مجال الخدمات الموجهة للزبائن الخارجيين، في حين أن الدراسة الحالية تتناول موظفي القطاعين الحكومي والخاص بالرياض كمجتمع دراسة وتركز على جودة الخدمات الإدارية الداخلية.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في منهجيتها من حيث إمكانية تبني أبعاد جودة مشابهة (كالمعلومات، سهولة الاستخدام، التصميم، الأمان) لتقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، وكذلك في التأكيد على أهمية رضا المستفيدين كعنصر حاسم في الحكم على نجاح التحول الرقمي.

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

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

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

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

التعقيب على الدراسة: تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بدور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية والإدارية، وكذلك في التركيز على متطلبات ومكاسب التحول الرقمي ومعوقاته. كما أن كلتا الدراستين تسعيان إلى تقديم توصيات عملية تعزز نجاح مشاريع التحول الرقمي.

وتختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية من حيث السياق الجغرافي والسياسي؛ حيث أجريت في فلسطين ضمن ظروف الاحتلال التي فرضت معوقات خاصة، بينما تركز الدراسة الحالية على بيئة مستقرة في مدينة الرياض. كما أن الدراسة السابقة اهتمت بالمستفيدين والمؤسسات الحكومية بشكل عام، بينما الدراسة الحالية تركز على الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص، وتستهدف تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية من منظورهم.

وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج الدراسة السابقة في إبراز أهمية تهيئة البنية التحتية، وسنّ التشريعات، وإنشاء هيئات إشرافية متخصصة، وهي أمور تتقاطع مع متطلبات نجاح التحول الرقمي وتحسين الخدمات الإدارية في أي سياق مؤسسي.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحفية العامة من خلال استكشاف دور الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة المؤسسات الطباعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وقد كشفت النتائج عن وجود معوقات متعددة تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية، تمثلت في معوقات مالية وإدارية وأخرى مرتبطة بالعنصر البشري. كما قام الباحث بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف باستخدام تحليل الانحراف المعياري. وأوصت الدراسة بضرورة دعم المشروع من قبل القيادات العليا ماليًا وإداريًا بما يضمن له الاستمرارية والتطور، إلى جانب وضع رؤية مستقبلية وخطة استراتيجية محددة زمنيًا لتحقيق النجاح في التحول الرقمي، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية.

التعقيب على الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمفهوم التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الإداري، وفي تناولها التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي من منظور

الموارد البشرية والتنظيمية والمالية. كما يشترك البحثان في اعتمادهما على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في أن الدراسة السابقة ركزت على المؤسسات الصحفية العامة فقط، في حين أن الدراسة الحالية تتناول موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض. كما أن الدراسة السابقة ركزت على معوقات التحول الرقمي، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى قياس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إبراز أهمية دعم القيادات العليا للتحول الرقمي ووضع خطط استراتيجية واضحة، وكذلك في التأكيد على أهمية معالجة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية لتحقيق النجاح في مشاريع التحول الرقمي.

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

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

التعليق على الدراسة: تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث التركيز على أثر التحول الرقمي على تحسين الخدمات الإدارية في بيئة حكومية، وكذلك من حيث تناولها لمتطلبات التحول الرقمي التنظيمية والقيادية وأبعاد الأداء. كما يتفق البحثان في اعتمادهما المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. ومع ذلك، تختلف الدراسة السابقة عن الحالية في المجال الجغرافي وميدان التطبيق؛ إذ ركزت على وحدات المرور بالقاهرة، في حين تركز الدراسة الحالية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة السابقة في إبراز أهمية تهيئة البيئة التنظيمية

والثقافية والقيادية لتحقيق التحول الرقمي بكفاءة، وتعزيز جودة الأداء الإداري بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

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

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير توظيف الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية. ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة في جانبها النظري المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية، بينما ركز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية لتجربة الرقمنة في الجزائر وأثرها على جودة الخدمة العمومية، من خلال دراسة حالة في بلدية البيض. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 55 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن توظيف الرقمنة يساهم بوضوح في تحسين جودة الخدمات العمومية، كما أن تطبيق مبدأ الرقمنة يعزز تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ويساهم في عصنة القطاع العمومي.

التعليق على الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزهما على دراسة العلاقة بين التحول الرقمي/الرقمنة وجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لتحليل تصورات الموظفين.

إلا أن الدراسة السابقة ركزت على حالة محددة في الجزائر ضمن قطاع البلديات، بينما تتوسع الدراسة الحالية لتشمل موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض، كما تدمج التحول الرقمي بمفهومه الأوسع الذي يتجاوز مجرد الرقمنة إلى تحسين البنية التحتية والعمليات الإدارية.

وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في تأكيد أن التحول الرقمي يعد عاملاً مهماً في تحسين جودة الخدمات، كما تلهمها بتبني فكرة الربط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الأداء المؤسسي.

2. الدراسات الأجنبية.

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

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

التعليق على الدراسة: تُعزز الدراسة الحالية فرضية أن التحول الرقمي يتطلب تأسيسًا تنظيميًا وتقنيًا مدعومًا بقيادة واضحة. اعتمدت هذه الدراسة منهجًا تحليليًا على بيانات ثانوية وربطًا نظريًا من خلال نماذج SEM، بينما الدراسة الحالية تعتمد على مسح ميداني وتصميم استبياني. تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن توظيفه لتصميم استبانة الدراسة الحالية واستكشاف الأبعاد الأساسية اللازمة لتحقيق جودة الخدمات الإدارية عبر التحول الرقمي.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التحول الرقمي على فعالية المنظمات الحكومية في مرحلة ما بعد الجائحة. اعتمدت على منهج مختلط، المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبيانات، إضافة إلى تحليل بيانات ومقارنات قبلية وبعدية. شملت عينة الدراسة موظفين حكوميين من دول آسيوية مختلفة، وتم استخدام أدوات تحليل إحصائي مثل الانحدار وتحليل Pearson. أظهرت النتائج علاقة قوية بين استخدام الأدوات الرقمية، تدريب الكوادر الرقمية، تكامل الهياكل الرقمية، وجودة الأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسة: تلتقي الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التركيز على أثر المتغيرات المؤسسية المرتبطة بالتحول الرقمي على جودة وكفاءة العمل الحكومي. الدراسة السابقة شملت دولاً آسيوية متنوعة واستخدمت منهجًا مختلطًا، بينما الدراسة الحالية تعتمد على منهج كمي تطبيقي داخل الرياض. تعطي هذه الدراسة دليلاً قوياً على ضرورة تهيئة المتطلبات التقنية والبشرية لتحقيق فعالية التحول الرقمي، وهو ما يعزز منهجية الدراسة الحالية في تقييم المتغيرات التنظيمية.

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

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

التعليق على الدراسة: الدراسة الحالية تشترك مع هذه الدراسة في الاهتمام بتحليل العلاقة بين تبني الخدمات الإلكترونية وأثرها على الأداء الإداري وجودة الخدمات من منظور موظفين ومستخدمين. تختلف الدراسة في الجغرافيا (باكستان مقابل السعودية)، وعينة مسئولية كل من المواطنين والموظفين. أما الدراسة الحالية فتركز على موظفي القطاعين الحكومي والخاص في الرياض. تؤكد الدراسة أهمية رفع الوعي والتدريب كمتطلبات تطبيق التحول الرقمي، وهو ما ينبني في الفرضيات والأسئلة التطبيقية للدراسة الحالية.

المنهجية وطرق البحث

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لتحقيق هدفها الرئيسي، المتمثل في دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية. إذ يسمح هذا المنهج بتوصيف مستوى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض كما يدركها الموظفون العاملون فيها، ومن ثم تحليل العلاقة بين هذا التحول ومدى انعكاسه على كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة، وسرعتها، ودقتها، ورضا المستفيدين عنها.

ثانياً: أداة الدراسة.

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة التي تهدف إلى استقصاء أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات، لاسيما في القطاعين الحكومي والخاص. وقد تم بناء بنود الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والنظرية ذات العلاقة، ومراجعة الدراسات السابقة العربية

والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وتطبيقاته في المجال الإداري، وذلك لضمان شمولية الأداة لكافة أبعاد الظاهرة المدروسة.

وقد صيغت بنود الاستبانة بلغة واضحة ومباشرة، تسهل على المشاركين فهم محتواها والتعبير عن آرائهم وتقييماتهم بدقة. واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق بشدة) لقياس مستوى اتفاق المبحوثين مع العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة. تم توجيه الاستبانة إلى عينة من الموظفين في المؤسسات بمدينة الرياض، في كلٍ من القطاعين العام والخاص، بهدف جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام برنامج إحصائي متخصص لتحليل البيانات وفق الآتي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المشاركين تجاه بنود الاستبانة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على جودة الأداء الإداري.
- تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وفقاً لأهداف البحث.

وتسعى هذه الإجراءات التحليلية إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في فهم العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية، بما يدعم تطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات المعنية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، الذين يعملون في إدارات تتعامل مباشرة مع تقديم الخدمات الإدارية أو الإشراف عليها.

رابعاً: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وذلك بهدف الحصول على بيانات تمثل واقع بيئات العمل الإدارية دون تحيز. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد المجتمع المستهدف، وأسفر ذلك عن الحصول على (93) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

خامسًا: أسلوب جمع البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والذي يُعد من الأدوات الشائعة والموثوقة في تحليل البيانات الكمية في البحوث الاجتماعية والإدارية. وقد شمل التحليل الإحصائي عدة إجراءات تهدف إلى استخلاص مؤشرات كمية دقيقة تدعم اختبار فرضيات الدراسة، ومن أبرز هذه الإجراءات:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لعرض الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، مثل الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والجهة التي يعمل بها المشارك (حكومية أو خاصة).
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو كل من محاور التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، وتحديد مدى التجانس أو التباين بين المشاركين في تقييمهم.
- **تحليل الانحدار الخطي:** لاختبار العلاقات بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية)، والتحقق من دلالة التأثير وقوته، وذلك بما يسهم في تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص، مع التركيز على أبعاد الجودة الإدارية المرتبطة بالكفاءة، تبسيط الإجراءات، رضا المستفيدين، وتقليل الأخطاء.
- **الحدود المكانية:** تُجرى هذه الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، بوصفها العاصمة الإدارية والاقتصادية، ومركزًا لتطبيق العديد من المبادرات الحكومية للتحول الرقمي.
- **الحدود الزمانية:** تتناول الدراسة البيانات والممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية خلال عام 2025، مع الأخذ في الاعتبار التطورات التي سبقت هذه الفترة والتي ما زالت آثارها ممتدة.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة موظفي القطاعين الحكومي والخاص العاملين في الإدارات المختلفة بمدينة الرياض، ممن لهم علاقة مباشرة بالخدمات الإدارية، سواء في تقديمها أو الإشراف عليها.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

- تمهيد
- مفهوم التحول الرقمي
- أهمية التحول الرقمي
- فوائد التحول الرقمي
- أهداف التحول الرقمي
- مميزات التحول الرقمي
- متطلبات التحول الرقمي
- معوقات التحول الرقمي

تمهيد

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث، حيث يسهم في إعادة تشكيل أنماط العمل وتطوير جودة الخدمات بما يتوافق مع التطورات التقنية المتسارعة. ويستعرض هذا الفصل الأسس النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال مناقشة مفهومه وأبعاده ومميزاته وأهدافه والمتطلبات اللازمة لتطبيقه، إضافة إلى التحديات والمعوقات التي قد تواجه تنفيذه داخل المؤسسات. كما يسلط الضوء على الدور المتنامي للتقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، بما يمهد لفهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية في إطار الدراسة الحالية.

1. مفهوم التحول الرقمي

تشير كلمة "رقمي" (Digital) إلى الوتيرة المتسارعة للتغيرات التي يشهدها العالم اليوم نتيجة التوسع في تبني التقنيات الرقمية الحديثة. أما مفهوم "التحول" (Transformation) فيرتبط بقدرة المنظمة على التكيف مع هذه التغيرات من خلال تبني الإبداع والابتكار الناتج عن استخدام التكنولوجيا الرقمية، بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في العمل (الهادي، 2021: 166).

وعلى الرغم من حداثة مفهوم التحول الرقمي، فقد تعددت تعريفاته، ومن أبرزها ما يلي:

- يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه استثماراً في الفكر وتغييراً في السلوك بهدف إحداث تحول جذري في أساليب العمل، وذلك من خلال توظيف التطورات التقنية المتسارعة لتقديم خدمات أسرع وأكثر جودة للمستخدمين. ويُعد التحول الرقمي أداة قوية لبناء مجتمعات فعّالة وتنافسية ومستدامة عبر تحسين الخدمات المقدمة لمختلف الأطراف—من مستهلكين وموظفين ومستخدمين—وتطوير تجاربهم وإنتاجيتهم من خلال عمليات منسقة وإعادة تصميم الإجراءات التنظيمية. ويتطلب هذا التحول تعزيز ثقافة الإبداع في بيئة العمل، وإجراء تغيير شامل في مكونات العمل الأساسية، بدءاً من البنية التحتية ونماذج التشغيل، وانتهاءً بآليات تسويق الخدمات والمنتجات (حاج، 2020: 5).

- كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسة من نمط العمل التقليدي إلى النمط الرقمي، أي استبدال المعاملات الورقية بأخرى رقمية قائمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف

جوانب العمل، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفي الوقت المناسب، وبتكلفة أقل (حسنية، 2020: 4).

- ويُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه برنامجاً شمولياً يشمل جميع مكونات المؤسسة، ويمس أساليب العمل الداخلية ومراحلها المختلفة، إضافة إلى كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بشكل أكثر سهولة وسرعة (آمال، وقارة، 2022: 2).
- كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه استثمار في الفكر وتغيير في السلوك بهدف إحداث تحول جذري في طريقة العمل، وذلك من خلال الاستفادة من التطور التقني الكبير لخدمة المستفيدين بصورة أوسع وأفضل (السواط، والحربي، 2022: 652).

يُعرّف التحول الرقمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي يدرك بها موظفو القطاعين الحكومي والخاص مدى تبني جهاتهم لممارسات وأنظمة رقمية تشمل التخطيط الاستراتيجي للتحول، جاهزية القيادة، قوة البنية التحتية التقنية، الدعم الفني، وتنمية المهارات الرقمية. ويُقاس ذلك من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على العبارات (1-15) في محور التحول الرقمي الوارد في استبانة الدراسة.

2. أهمية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لجميع المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير والارتقاء بجودة خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين. ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي على مجرد إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، بل يمثل برنامجاً شاملاً يعيد تشكيل أساليب العمل وطرقه داخلياً، ويعزز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أكثر سرعة وسلاسة للجمهور المستهدف. كما يسهم التحول الرقمي في تحسين مستوى الترابط بين المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص، بما يتيح تنفيذ الأعمال المشتركة بكفاءة أعلى ومرونة أكبر.

وتزداد أهمية التحول الرقمي نتيجة للتوسع المتسارع في استخدام تقنيات المعلومات في مختلف مجالات الحياة اليومية، سواء تلك المتعلقة بالتعاملات الحكومية أو التجارية أو الخدمات الفردية. وقد فرض هذا الواقع ضغوطاً متزايدة على المؤسسات لتطوير خدماتها وتوفيرها عبر قنوات رقمية متعددة، بما يتوافق مع توقعات المجتمع (حسنية، 2020: 4).

يبرز (رشوان وقاسم، 2020: 7) أهمية التحول الرقمي من خلال مجموعة من المزايا، من أبرزها:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وخفض الجهد والتكلفة بشكل ملحوظ.

- توفير بيئة محفزة للابتكار وتقديم خدمات مبدعة تتجاوز الأساليب التقليدية.
 - رفع جودة الخدمات عبر تبسيط الإجراءات وتسريع حصول المستفيدين على الخدمة.
 - تمكين المؤسسات من التوسع والانتشار والوصول إلى شرائح أوسع من العملاء والمستفيدين.
- وتتضح أهمية التحول الرقمي بشكل خاص في القطاع الحكومي، إذ يسهم في رفع كفاءة وفعالية الوظائف والخدمات العامة، والحدّ من الازدواجية غير الضرورية، إضافة إلى مكافحة الاحتيال والفساد عبر تحسين مستويات الأمن وتتبع المعاملات، وتعزيز المشاركة والمساءلة المدنية.
- أما في القطاع الخاص، فتؤدي المنصات الرقمية دوراً جوهرياً في تمكين الشركات - وخاصة الصغيرة والمتوسطة - من توسيع نطاق أسواقها، وتبادل السلع والخدمات، والاستفادة من الموارد البشرية غير المستغلة، مما يدعم خلق وظائف أكثر وأفضل على مستوى الاقتصاد.

3. فوائد التحول الرقمي

تسهم مبادرات التحول الرقمي في تحقيق مجموعة من الفوائد الاستراتيجية للمؤسسات والأفراد، حيث يؤدي اعتماد التقنيات الرقمية إلى تقليل الجهد والوقت المستهلكين في إنجاز العمليات، مع خفض التكاليف التشغيلية مقارنة بالأساليب التقليدية. كما يتيح التحول الرقمي مساحة أوسع للإبداع والابتكار عبر تطوير طرق جديدة لتقديم الخدمات وتحسين جودتها.

ويسهم كذلك في تعزيز الإشراف والرقابة على سير العمل من خلال أدوات المتابعة الرقمية التي توفر بيانات دقيقة وآنية. وفي القطاع التجاري، يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تطوير أعمالها وتوسيع قاعدة عملائها من خلال قنوات رقمية أكثر كفاءة ومرونة.

كما يدعم التحول الرقمي رفع الكفاءة التشغيلية وتنظيم الإجراءات الداخلية بما يضمن تحسين الإنتاجية والفاعلية. ويشمل أيضاً تقديم خدمات برمجية مساندة للعملاء والمستفيدين تسهم في تحسين تجربتهم وزيادة رضاهم. (آمال، وقارة، 2022: 3)

4. أهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يأتي:

- تعزيز مستوى الأداء المؤسسي: يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة البيانات وانسيابيتها بين الإدارات المختلفة، من خلال تسريع تبادل المعلومات وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، مما يرفع من مستوى الثقة في صحة البيانات وجودتها.
- اختصار الإجراءات وتقليل الاعتماد على الورق: يتيح توفر المعلومات بصيغ رقمية اختصار العديد من الإجراءات الإدارية، ويقلل الحاجة للاحتفاظ بنسخ ورقية، الأمر الذي يؤدي إلى تسريع تنفيذ المهام وتحسين فاعلية العمل.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: من خلال رقمنة البيانات وسهولة معالجتها وإعادة استخدامها إلكترونياً، يصبح بالإمكان إعادة توجيه الطاقات البشرية نحو مهام أكثر إنتاجية ذات قيمة مضافة.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة: يعتمد التحول الرقمي على تقنيات وتطبيقات شبكات المعلومات التي تعمل على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، إضافةً إلى تعزيز مشاركة المواطنين في العملية التنفيذية بشكل أفضل. (عامر، 2024: 463)

كما صُنّف التحول الرقمي إلى فئتين رئيسيتين:

- أهداف مباشرة (مادية): تشمل الإنجاز السريع للأعمال، تقليص مدة التطبيق، خفض استخدام الأوراق، وتمكين إتمام الأعمال عن بُعد.
- أهداف عامة غير مباشرة (غير مادية): مثل تقليل الأخطاء الناتجة عن العنصر البشري، ومواكبة التطور التقني العالمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى اتساع نطاق التحول الرقمي ليشمل مختلف القطاعات الحكومية والخدمية. (السواط، والحربي، 2022: 654)

5. مميزات التحول الرقمي

يمتاز التحول الرقمي بقدرته على إحداث نقلة نوعية في كيفية عيش الأفراد وعملهم وتفكيرهم وتفاعلهم، من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة والتخطيط المستمر لإعادة تصميم الخبرات العملية. ومن أبرز مميزاته ما يأتي:

- إحداث تغيير جذري في جودة الخدمات المقدمة: يسهم التحول الرقمي في تحسين الخدمات في قطاعات الصحة والتعليم والسلامة والأمن، من خلال تعزيز التجربة المقدمة للمستفيد ورفع مستوى الإنتاجية.

- الاستفادة من التقنيات المتقدمة: يتيح التحول الرقمي استخدام أدوات وتقنيات أكثر قدرة على الاستشعار والتعلم والتكيف، مما يمنح المؤسسات مرونة أكبر في العمل، وقدرة محسنة على التنبؤ واتخاذ قرارات مستقبلية أكثر دقة.
- تعزيز الابتكار المتسارع: يعمل التحول الرقمي على تمكين عمليات الابتكار بوتيرة أسرع، مما يساعد المؤسسات على تحقيق نتائج ملموسة في وقت أقصر والتقدم بثبات نحو تحقيق أهدافها.
- تحقيق قيمة تنافسية مستدامة: يوفر التحول الرقمي استراتيجية فعالة لرفع مستوى التنافسية من خلال تطوير فرق العمل، وتعزيز ثقافة الإبداع، وضمان استدامتها داخل المؤسسة (حاج، 2020: 6).

6. متطلبات التحول الرقمي

تتطلب عملية التحول الرقمي توافر مجموعة من الركائز الأساسية التي تضمن نجاحها واستدامتها، ويمكن تلخيص أهمها في أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي:

- **الخطط والاستراتيجيات:** يُعد وجود خطط واستراتيجيات واضحة للتحول الرقمي عنصراً أساسياً لضمان فاعليته واستمراره. فكلما تمت صياغة هذه الاستراتيجيات بدقة ووضوح، انعكس ذلك إيجاباً على نتائج التحول الرقمي. وتركز هذه الاستراتيجيات على تحديد أولويات التحول، وتنسيق الجهود، وقياس جاهزية المؤسسات من خلال مؤشرات أداء واضحة.

كما تتطلب متابعة مستمرة لسير العمل، وتقييم الإمكانيات المتاحة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية والتكاليف اللازمة لتطوير المشاريع الرقمية (Matt, Hess & Benlian, 2015:340)

ويُشترط عند صياغة الاستراتيجية أن تكون مرنة وقابلة للتطوير لمواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا، وأن تشمل الموارد البشرية والتقنية. ويستلزم تطبيق الخطط وجود جهة قيادية مسؤولة عن الإشراف والمتابعة، وتشارك في التنفيذ لضمان تقبل العاملين وتقليل مقاومة التغيير. (Sousa & Rocha, 2018:331).

- **الموارد البشرية:** تُعد الموارد البشرية المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي، إذ يعتمد مستوى فاعلية الخدمات الإلكترونية على درجة استخدام الأفراد لها والتفاعل معها. (Alghamdi, 2016: 53).

وتبرز أهمية توافر مهارات تقنية كافية لدى الموظفين والمستفيدين، حيث تفقد البنية الرقمية قيمتها إذا لم يمتلك المستخدمون المعرفة اللازمة للاستفادة منها. كما تُعد العوامل البشرية سبباً مباشراً في عدد من الإخفاقات الأمنية نتيجة ضعف الخبرة التقنية، مما يستلزم تدريباً مستمراً ودعماً فعالاً.

وتشمل الموارد البشرية مجموعات متعددة مثل:

- أ. المستخدم النهائي الذي يستفيد من مخرجات التحول الرقمي.
- ب. متخصصو النظم الذين يطورون ويشغلون الأنظمة الرقمية.
- ت. محللو النظم الذين يدرسون احتياجات العمل ويصممون الحلول.
- ث. المبرمجون الذين يحولون التصميم إلى برامج.
- ج. المشغلون الذين يديرون عمليات إدخال وتشغيل البيانات. (عليان، 2008: 282)

- **الأمن والتشريعات:** يمثل الأمن السيبراني والتشريعات الداعمة للتحول الرقمي أحد أبرز متطلبات نجاحه. فطبيعة الخدمات الإلكترونية تختلف عن الخدمات التقليدية، مما يستوجب تحديث القوانين لضمان أمن التعاملات الرقمية وحماية البيانات، وتسهيل عمليات الإتاحة والاستخدام.

إن غياب التشريعات المناسبة قد يؤدي إلى تحديات تعيق التحول الرقمي أو تتسبب في مشكلات قانونية وتقنية، لذلك يجب إصدار قوانين تواكب التطور التقني وتغطي الجوانب المختلفة للخدمات الرقمية. (Choi et al., 2016:649)

كما يُعد أمن المعلومات عنصراً حاسماً لتعزيز ثقة المستفيدين وقبولهم استخدام الأنظمة الإلكترونية، مما يتطلب خطط استجابة للطوارئ وتدابير حماية متقدمة. (Kumar et al., 2018:12)

- **البنية التحتية التقنية:** تُمثل البنية التحتية التقنية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي؛ فهي تشمل شبكات الإنترنت، الأنظمة الرقمية، معدات الاتصال، والبرمجيات اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية. وتعتمد فاعلية التحول الرقمي على مدى جاهزية الدولة أو المؤسسة من حيث توافر التكنولوجيا وكفاءتها، إضافةً إلى قدرة الأفراد على استخدامها بفاعلية.

7. معوقات التحول الرقمي

إن تطبيق التحول الرقمي قد يواجه جملة من التحديات والمعوقات التي قد تعرقل تقدمه أو تحد من فعاليته. ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

- **أخطار أمن المعلومات:** يُعد الأمن السيبراني أحد أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي، نظرًا لاحتمالات التعرّض للقرصنة الإلكترونية واختراق البيانات، وما قد يترتب على ذلك من تهديدات لسلامة المعلومات وحمايتها.
- **ضعف الكفاءة التقنية داخل المؤسسات:** تعاني بعض المؤسسات من نقص مهارات الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا لدى موظفيها، إضافة إلى سيادة الطابع البيروقراطي الذي يعيق تبني الأساليب الرقمية الحديثة ويبطئ عمليات التحول.
- **ضعف البنية التحتية الرقمية:** قد يمثل ضعف شبكة الإنترنت أو محدودية التجهيزات التقنية تحديًا أمام تطبيق التحول الرقمي بكفاءة، إضافة إلى عدم امتلاك الموظفين الخبرة الكافية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- **القيود التشريعية والتنظيمية:** يتطلب التحول الرقمي وجود تشريعات وقوانين داعمة تتيح للمؤسسات الاستثمار الأمثل لمواردها. غير أن بطء الإجراءات الروتينية الخاصة بإصدار التشريعات الجديدة قد يؤدي إلى تأخير عملية التحول أو الحد من فاعليتها. (رشوان وقاسم، 2019: 7)
- **غموض المفهوم وضعف الوعي به:** ما يزال العديد من القيادات الإدارية يفتقرون إلى الفهم الواضح لمفهوم التحول الرقمي ومتطلباته، مما يستلزم نشر الوعي وتوفير قاعدة فكرية تساعد على إدراك أهميته ومتطلبات تطبيقه.
- **مقاومة التغيير التنظيمي:** تتضمن مشاريع التحول الرقمي تغييرات واسعة على مستوى الهياكل التنظيمية، وتوزيع المهام، وإعادة تحديد الصلاحيات، وتطوير الأدوار القيادية والوظيفية. ويؤدي ذلك غالبًا إلى ظهور مقاومة للتغيير في مستويات مختلفة داخل المؤسسة، ما قد يعرقل جهود التحول.
- **ارتفاع التكلفة وصعوبة مواكبة التطورات التقنية:** يتطلب التحول الرقمي توفير بنية تقنية متكاملة تحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة، خاصة على مستوى المؤسسات الحكومية. كما أن التطور المتسارع في تقنيات المعلومات يجعل من الصعب على المؤسسات مواكبة هذه التغييرات المستمرة، نظرًا لترابط مكونات المنظومة الرقمية وتكاملها، الأمر الذي يجعل عملية التدرّج في تطبيقها أكثر تعقيدًا (رمضان وآخرون، 2021: 841).

الفصل الثالث: جودة الخدمات الإدارية

- تمهيد
- مفهوم جودة الخدمة
- مستويات جودة الخدمة
- أهمية جودة الخدمة
- السمات الأساسية للخدمات
- أبعاد جودة الخدمة
- تقنيات مراقبة جودة الخدمة
- أهمية قياس جودة الخدمة

تمهيد

يمثل موضوع جودة الخدمات أحد المحاور الرئيسية في الفكر الإداري الحديث، لما له من دور محوري في تعزيز رضا المستفيدين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومع التطور المتسارع في بيئات العمل وازدياد المنافسة بين المنظمات، أصبحت جودة الخدمة معياراً أساسياً للتميز وضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتتجسد أهمية هذا المفهوم في كونه عملية متعددة الأبعاد، تتداخل فيها توقعات المستفيدين مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها التشغيلية. كما تتطلب جودة الخدمة فهماً دقيقاً لخصائص الخدمات، وتحليل مستويات الأداء، والاعتماد على تقنيات فعالة لقياس الجودة ومراقبتها. ومن هنا، يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات، وأبرز أبعادها، وأهميتها، والطرق المستخدمة في تقييمها.

1. مفهوم جودة الخدمة

يشير مفهوم جودة الخدمات إلى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة، بما يحقق مستوى عالٍ من الرضا لديهم. فهي تُعد المحدد الرئيس لرضا الزبون، وتعكس تقييم المستفيد لتجربته الأخيرة في الحصول على الخدمة وما نتج عنها من إشباع لحاجاته (أبو عكر، 2016: 17).

كما تُعرّف جودة الخدمات بأنها الدرجة التي تتنجح فيها الجهة المقدمة للخدمة في تلبية رغبات وتوقعات الزبائن وتحقيق رضاهم حول ما يتلقونه من خدمات. (أبو عكر، 2016: 17)

وترتبط جودة الخدمة كذلك بمدى خلو إجراءات تقديمها من العيوب أثناء تنفيذها، وهو حكم يطلقه المستفيد بناءً على إدراكه للأداء الفعلي للخدمة. وتتمثل جودة الخدمة في قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات المستفيد بالشكل الذي يتوافق مع توقعاته ويضمن رضاه الكامل عنها. (أبو عكر، 2016:

17)

وتُعرف جودة الخدمات الإدارية - إجرائياً في هذه الدراسة - بأنها الدرجة التي يدرك بها موظفو القطاعين الحكومي والخاص مستوى الكفاءة، والسرعة، والدقة، ووضوح الإجراءات، ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة داخل جهاتهم. ويتم قياس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على العبارات (1-19) في محور جودة الخدمات الإدارية الواردة في استبانة الدراسة.

2. مستويات جودة الخدمة

تحدد جودة الخدمة من خلال خمسة مستويات رئيسية، تمثل الفجوات بين ما يتوقعه الزبون وما تقدمه المنظمة فعليًا، وهي كالآتي:

- **الجودة المتوقعة:** وهي مستوى الجودة الذي يتوقع الزبائن الحصول عليه ويعتقدون أنه يجب أن يتوافر في الخدمة.
- **الجودة المدركة من المنظمة:** وهي الجودة التي ترى المنظمة أنها مناسبة وقادرة على تلبيتها ضمن إمكانياتها.
- **الجودة القياسية:** وتشير إلى مستوى الجودة المحدد في المواصفات والمعايير المعتمدة لتقديم الخدمة.
- **الجودة الفعلية:** وهي مستوى الجودة الذي تُقدّم به الخدمة فعليًا على أرض الواقع.
- **الجودة المروّجة:** وهي الجودة التي توعّد بها المنظمة الزبائن من خلال الحملات التسويقية والترويجية. (فضيلة، 2010: 30)

3. أهمية جودة الخدمة

تكتسب جودة الخدمة أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة لعدة أسباب رئيسية، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- **نمو قطاع الخدمات:** يشهد مجال الخدمات توسعًا ملحوظًا، حيث أصبح يشكل جزءًا كبيرًا من نشاط منظمات الأعمال، وتستمر المؤسسات الخدمية في التزايد والتوسع بشكل مستمر، مما يعزز الحاجة إلى تحسين جودة ما تقدمه من خدمات.
- **اشتداد المنافسة:** أدى تزايد عدد المؤسسات الخدمية إلى ارتفاع مستوى المنافسة بينها، مما يجعل جودة الخدمة عنصرًا حاسمًا لتحقيق ميزة تنافسية وتمييز المنظمة عن غيرها.
- **تحسين فهم العملاء:** يرغب العملاء في الحصول على معاملة جيدة تتجاوز مجرد تقديم الخدمة، إذ لا يكفي توفير منتج أو خدمة بجودة وسعر مناسبين دون مراعاة توقعات العملاء وتقديم تجربة تعامل مرضية.
- **البعد الاقتصادي لجودة الخدمة:** تعتمد المنظمات على الاحتفاظ بعملائها الحاليين إلى جانب جذب عملاء جدد، إذ تمثل علاقة العملاء الممتدة أحد أهم عوامل الاستدامة والنمو. ومن ثم،

تُعد جودة الخدمة عنصرًا محوريًا لضمان ولاء العملاء واستمرار تعاملهم مع المؤسسة. (نوري وجمعة، 2015: 31)

4. السمات الأساسية للخدمات

تتميز الخدمات بعدد من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن السلع المادية، ومن أبرزها:

- **اللاملموسية:** تُعد الخدمة نشاطًا غير ملموس بطبيعتها، فلا يمكن رؤيتها أو لمسها قبل الحصول عليها، مما يدفع المؤسسات إلى الاستعانة بعناصر مادية مساندة لإظهار بعض جوانب الخدمة وتعزيز إدراك المستفيدين لجودتها.
 - **التنوع أو عدم التجانس:** غالبًا ما تُقدّم الخدمات من خلال الأفراد، وبحكم الطبيعة البشرية فإن مستوى الأداء قد يختلف من وقت لآخر نتيجة عوامل نفسية أو جسدية تؤثر في مقدم الخدمة. وبالتالي، يصعب تحقيق مستوى أداء موحد لجميع المستفيدين أو في جميع الظروف، مما يجعل الخدمات غير معيارية بطبيعتها.
 - **التلازم أو التزامن في الإنتاج والاستهلاك:** تتطلب الخدمات عادة تواجد مقدم الخدمة والمستفيد في الوقت نفسه، كما تعتمد على التفاعل المباشر بين الطرفين، مما يحدّ من إمكانية فصل عملية تقديم الخدمة عن عملية استهلاكها، ويجعل نطاق العمليات محدودًا مقارنة بالسلع.
 - **عدم القابلية للتملك:** نظرًا لأن الخدمة ليست شيئًا ماديًا، فإن المستفيد لا يملكها بشكل فعلي، بل ينتفع منها أو يعيش تجربتها فقط، مما يميزها عن السلع التي يمكن امتلاكها أو تخزينها.
- (علاء الدين، 2020: 71)

5. أبعاد جودة الخدمات

تتعدد الأبعاد التي تقوم عليها جودة الخدمات، وقد تناولتها الأدبيات من خلال مجموعة من المقاييس التي تعكس مستوى الأداء المقدم للمستفيدين. وفيما يأتي أبرز هذه الأبعاد كما وردت في الدراسات السابقة:

- **الاعتمادية (Reliability):** تشير الاعتمادية إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بدقة وثبات والوفاء بوعودها تجاه العملاء، وذلك من خلال إنجاز الخدمات في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح. ويُعد هذا البعد أحد أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرًا في إدراك جودة الخدمة لدى العملاء.
- (خثير، 2017: 32)

- **الاستجابة (Responsiveness):** تعبر عن رغبة العاملين في مساعدة العملاء وتقديم الخدمة لهم بسرعة وفعالية، بما يشمل التعامل اللطيف، معالجة الشكاوى والاستفسارات، وتقديم الخدمات الفورية دون تأخير. ويرتبط هذا البعد بوقت الانتظار وجودة التفاعل مع المستفيد. (فضيلة، 2010: 30)
- **سرعة الأداء:** تعكس قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة من خلال سرعة ومرونة الإجراءات. ويتضمن ذلك استعداد المؤسسة للتعامل مع المشكلات الطارئة وإيجاد حلول فورية تتناسب مع متطلبات العملاء.
- **الثقة والأمان (Assurance):** ترتبط الثقة بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأمان للمستفيدين من خلال السرية، الصدق، المصداقية، والأمانة في التعامل. وتمثل الثقة عنصراً أساسياً في بناء علاقة متبادلة ناجحة بين المؤسسة والعملاء. (خثير، 2017: 32)
- **الاهتمام والتعاطف (Empathy):** يُقصد به الاهتمام الشخصي بالعملاء وتقديم خدمة تتسم بالتفهم واللياقة والاحترام، وإشعار العميل بأنه ذو قيمة خاصة. ويُعد التعاطف من أهم العوامل التي تؤثر في علاقة العميل بمقدم الخدمة وتفاعله معه. (فضيلة، 2010: 30)
- **العناصر الملموسة (Tangibles):** تشمل البيئة المادية والمرافق الملحقة بالخدمة مثل التجهيزات والأجهزة والتصميم الداخلي ووسائل الاتصال. وتؤثر هذه العناصر بشكل مباشر في انطباعات العملاء وتصوراتهم عن جودة الخدمة، باعتبارها الدليل المادي للخدمة المقدمة. (شباع والموسوي، 2017: 96)
- **الجانب المالي:** يشير إلى عدالة سياسة التسعير ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة، إذ تؤثر التكاليف والرسوم في قرارات العملاء وإقبالهم على الخدمات. (فضيلة، 2010: 30)
- **الجدارة (Competence):** تعكس مهارات وخبرات القائمين على تقديم الخدمة من حيث المعرفة والقدرات التحليلية والقدرة على تقديم خدمة متقنة، ويُعد هذا البعد مهماً خاصة عند تعامل العميل مع المؤسسة للمرة الأولى. (فضيلة، 2010: 30)
- **التوافق (Conformance):** يشير إلى مدى تطابق جودة الخدمة مع توقعات العملاء ومدى أدائها بالشكل الصحيح، مما يؤثر مباشرة على فعالية العملية التسويقية للمؤسسة. (فضيلة، 2010: 30)

- الوصول إلى الخدمة (Accessibility): ويشمل سهولة وصول العملاء إلى الخدمة، توفر قنوات الاتصال، الوقت المستغرق للحصول عليها، ودرجة الراحة في استخدامها. (Pakurár, 2019: 7)

6. تقنيات مراقبة جودة الخدمات

توجد عدة تقنيات يمكن للمنظمات استخدامها للتأكد من جودة الخدمات المقدمة، ويمكن تلخيصها في ثلاثة أنواع رئيسية:

- تحليل الأداء الداخلي: يُعد تحليل الأداء الداخلي خطوة أساسية لقياس مدى نجاح التخطيط المُعد من قبل المنظمة الخدمية. ويشمل هذا التحليل جميع العاملين في المؤسسة بغرض التحقق من مستوى الجودة المعيارية المنجزة فعليًا على أرض الواقع. كما يمكن هذا الأسلوب الإدارة من الحصول على تغذية راجعة سريعة حول جودة الخدمة المقدمة؛ إذ يحتفظ الزبائن بمجموعة معايير يستخدمونها للحكم على جودة الأداء. لذلك يجب إشراك جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم في إجراءات مراقبة الجودة داخل المنظمة. (عتيق، 2016: 94)
- تحليل إشباع الزبون: يمثل الإشباع الحالة التي يحصل فيها المستهلك على المنافع أو الفوائد المتوقعة من السلعة أو الخدمة. ويُقاس ذلك من خلال التقييم الذي يصدره المستهلك مستندًا إلى إدراكه وتوقعاته. فإذا لم تحقق الخدمة توقعات الزبون فإنها لا تُعد ذات جودة عالية. ويعتمد الحكم على الجودة هنا على الفجوة بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة؛ فإذا كانت الجودة المدركة أعلى من المتوقعة تحقق الرضا، أما إذا كانت أقل منهما فيحدث عدم الإشباع ومن ثم عدم الرضا. (عتيق، 2016: 94)
- بحوث السوق الخاصة

تشمل هذه البحوث مجموعة من التقنيات، أبرزها:

- المتسوق السري: حيث يقوم الباحث بزيارة فروع مقدم الخدمة بصفته زبونًا عاديًا، ليتمكن من ملاحظة العاملين وسلوكياتهم، وطريقة تقديم الخدمة، ومستوى التفاعل والاهتمام بالزبائن. وتوفر هذه التقنية صورة واقعية عن كيفية تقديم الخدمة في الظروف الطبيعية.
- الملاحظة المباشرة: تُستخدم هذه الطريقة لمراقبة مدى التزام العاملين بتطبيق معايير الجودة المعيارية، وذلك من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء تقديم الخدمة وتقييم مدى توافقه مع المعايير الموضوعية. (عتيق، 2016: 94)

7. أهمية قياس جودة الخدمة

تُعد عملية قياس جودة الخدمة عنصراً أساسياً في جهود تحسين الأداء المؤسسي، إذ تمكّن المنظمات من تحديد مكامن القصور في الخدمات المقدمة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تراجع مستوى الجودة. ويسهم القياس الفعّال للجودة في الكشف عن أوجه الاختلاف بين مستوى الخدمة المتوقع والمستوى الفعلي، وفي التنبؤ بجودة الخدمة الشاملة اعتماداً على بيانات دقيقة تمثل سلوكيات المستفيدين ومستويات رضاهم. ويتيح هذا القياس للإدارة معلومات مهمة حول جوانب التحسين المطلوبة، خاصة تلك المتعلقة بالمؤشرات الطولية لجودة الخدمات والعلاقات بين المتغيرات المؤثرة فيها، إضافة إلى تحليل أنماط السلوك غير الاعتيادي داخل أنظمة تقديم الخدمة (أبو عكر، 2016: 19).

ومع ذلك، يبقى تقييم جودة الخدمة تحدياً معقداً نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات الخدمية، وعدم وجود مجموعة موحدة من المعايير الصالحة للتطبيق في جميع السياقات. ويمكن النظر إلى عملية التقييم من منظورين؛ أحدهما داخلي يعكس مدى التزام الإدارة بتطبيق المواصفات المعتمدة عند تصميم الخدمة، والآخر خارجي يركز على الجودة كما يدركها المستفيد ويقيّمها بناءً على تجربته الفعلية. (أبو عكر، 2016: 19).

وفي هذا الإطار، تُبرز الأدبيات عدداً من الفجوات التي تُستخدم لتفسير الانحرافات بين توقعات العملاء ومستوى الخدمة المقدمة فعلياً، ومنها:

- **الفجوة الثالثة:** التباين بين إدراك الإدارة لمواصفات الجودة وبين الأداء الفعلي للخدمة، وينشأ ذلك من صعوبة توحيد معايير تقديم الخدمة وتفاوت التزام الموظفين في تطبيقها.
- **الفجوة الرابعة:** التباين بين الوعود التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين من خلال الاتصال والتسويق، وبين مستوى الخدمة الحقيقي الذي يتم تقديمه.
- **الفجوة الخامسة:** التباين بين توقعات المستفيدين والخدمة المقدمة فعلياً، حيث تُعد الخدمة عالية الجودة هي تلك التي تتوافق أو تتجاوز توقعات العملاء. (أبو عكر، 2016: 19).

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة.
- محددات العينة.
- حدود الدراسة.
- خطوات جمع البيانات.
- معايير الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.
- أساليب التحليل الإحصائي.
- عرض نتائج الدراسة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، بما يشمل منهج البحث، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما يستعرض الفصل النتائج الميدانية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف دقيق لواقع تطبيق التحول الرقمي في بيئات العمل الإدارية، والكيفية التي ينعكس بها على مستوى جودة الخدمات، وذلك تمهيداً للفصل اللاحق الذي يتناول مناقشة النتائج وتقديم التوصيات العلمية والعملية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لقياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها الموظفون في القطاعين الحكومي والخاص. يقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من مجتمع الدراسة، ثم تحليلها إحصائياً بهدف وصف مستوى التحول الرقمي وتحليل علاقته بجودة الخدمات الإدارية.

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة إلكترونية موجّهة إلى العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، بهدف قياس درجة توفر مقومات التحول الرقمي، ومستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة في تلك المؤسسات. وبعد جمع البيانات من (93) استجابة صالحة للتحليل، جرى ترميزها وتنظيمها في ملف بيانات جاهز للمعالجة الإحصائية. باستخدام برنامج (Excel) و (SPSS).

2. محددات العينة

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

النتائج. كما أن الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية قد يؤدي إلى تفاوت في دقة الإجابات، مما يوجب تفسير النتائج في ضوء هذه المحددات

3. حدود الدراسة.

التزمت الباحثة بالحدود التي تم تحديدها في الفصل الأول، وتم تطبيقها فعلياً على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص. ويركز المحتوى الموضوعي للدراسة على أبعاد الجودة الإدارية المرتبطة بكفاءة التشغيل، تبسيط الإجراءات، سرعة إنجاز المهام، دقة تقديم الخدمات، ورضا المستفيدين. ولا تمتد الدراسة إلى جوانب أخرى للتحول الرقمي خارج نطاق الخدمات الإدارية أو تلك المتعلقة بالجوانب التقنية البحتة.
- **الحدود المكانية:** تُطبّق الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، نظراً لكونها العاصمة الإدارية والاقتصادية للبلاد، ولما تتمتع به من مستوى متقدم في تبني مبادرات التحول الرقمي، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة. وعليه، فإن النتائج تعكس واقع هذه المدينة تحديداً ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على بقية المناطق دون دراسات مماثلة.
- **الحدود الزمانية:** تتناول الدراسة البيانات والممارسات المتعلقة بالتحول digital وجودة الخدمات الإدارية خلال عام 2025، مع مراعاة التطورات التي سبقت هذا العام والتي قد يكون لها تأثير مستمر. وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي جُمعت خلاله البيانات والذي تُستمد منه دلالات التحليل ونتائجه.
- **الحدود البشرية:** تتمحور الدراسة حول موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض العاملين في الإدارات المختلفة ذات العلاقة المباشرة بالخدمات الإدارية، سواء على مستوى تقديمها أو الإشراف عليها أو متابعة إجراءاتها. وتم استبعاد جميع المشاركين الذين لا ينتمون إلى مجتمع الدراسة مثل الطلاب وربات البيوت وغير الموظفين.

4. خطوات جمع البيانات.

تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية أعدتها الباحثة بناءً على الأدبيات السابقة، وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية. تم نشر الاستبانة إلكترونياً على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، ثم فرز الاستجابات وتنظيفها ليصل عدد الاستجابات الصالحة إلى (93). وتم ترميز البيانات باستخدام Excel وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق الأساليب الإحصائية المناسبة

5. معايير الدراسة.

نظرًا لأهمية الخصائص الديموغرافية للمشاركين في هذه الدراسة، فقد قامت الباحثة بفحص مدى تكافؤ العينة في مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الرئيسية، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، قطاع العمل (حكومي/خاص)، وسنوات الخبرة. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من تجانس العينة، وأن الفروق التي قد تظهر في النتائج لا تُعزى إلى اختلافات ديموغرافية بين المشاركين، وإنما ترتبط بمتغيرات الدراسة الأساسية.

وقد تم استخدام اختبار كاي تربيع (Chi-Square) لتحليل التكافؤ في المتغيرات الفئوية (الجنس، قطاع العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك لكونها متغيرات اسمية Nominal. كما استخدمت الباحثة اختبار تباين ليفين (Levene's Test) لفحص تجانس التباين في المتغير الكمي المصنّف (العمر بعد تحويله إلى فئات). وقد بلغ عدد الحالات الصالحة للتحليل (93) حالة دون وجود بيانات مفقودة، الأمر الذي يعزز دقة نتائج التحليل الإحصائي ويؤكد سلامة البيانات المستخدمة في اختبار التكافؤ.

تم استبعاد متغيرات المسمى الوظيفي والتدريب (نعم/لا) ومدة التدريب من اختبارات التكافؤ، لاعتبارات منهجية وإحصائية. فمتغير المسمى الوظيفي يتسم بتعدد كبير في الفئات وتباين مسمياتها بين المشاركين، مما يجعل توزيعه غير متجانس ويحول دون تطبيق اختبار كاي تربيع بالشكل الصحيح. أما متغيرا التدريب ومدة التدريب، فهما مرتبطان مباشرة بموضوع الدراسة - التحول الرقمي - ولا يُعدّان متغيرين ديموغرافيين محايدين؛ إذ يمكن أن يؤثر فعليًا في إدراك جودة الخدمات الإدارية، مما قد يؤدي إلى تحيز نتائج التكافؤ. وعليه، تم الاكتفاء بعرض هذه المتغيرات ضمن الإحصاءات الوصفية دون إدراجها في اختبار تكافؤ العينة.

5-1 التكافؤ بين متغيري الجنس وقطاع العمل

للتحقق من مدى تكافؤ توزيع أفراد العينة وفق متغيري الجنس وقطاع العمل (حكومي/خاص)، تم تحليل بيانات (93) حالة صالحة باستخدام اختبار كاي تربيع (Chi-Square). ويوضح الجدول التالي التوزيع المتقاطع للجنس حسب قطاع العمل:

الجدول (1): توزيع العينة بين الجنسين حسب قطاع العمل

الجنس	قطاع العمل		المجموع
	قطاع حكومي	قطاع خاص	
ذكر	10	13	23
أنثى	47	23	70
المجموع	57	36	93

ويُظهر الجدول (1) وجود اختلافات واضحة بين الذكور والإناث في كلا القطاعين؛ حيث شكّل الذكور نسبة أقل في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، بينما شكّلت الإناث النسبة الأكبر في القطاع الحكومي. وللتحقق من دلالة هذه الفروق، تم استخدام اختبار كاي تربيع، وجاءت نتائجه كما يلي:

الجدول (2): اختبار كاي تربيع للجنس وحسب قطاع العمل

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
4,086	1	0.043

تشير نتيجة اختبار كاي تربيع في الجدول (2) إلى أن قيمة الدلالة ($Sig = 0.043$) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين وفق قطاع العمل. ويعني ذلك أن توزيع العينة غير متكافئ ديموغرافياً بين الجنسين من حيث القطاع الذي يعملون فيه، وأن هناك ميلاً لارتفاع نسبة الإناث في القطاع الحكومي مقارنة بالذكور.

5-2 التكافؤ في متغير المؤهل العلمي

للتحقق من مدى تجانس العينة من حيث المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كاي تربيع أحادي العينة (One Sample Chi-square)، وذلك لكون المؤهل العلمي متغيراً فئوياً متعدد التصنيفات. وقد بلغ عدد الحالات الصالحة للتحليل (93) حالة دون وجود بيانات مفقودة. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات
ثانوي	10
دبلوم	14
بكالوريوس	55
دراسات عليا	14

يتضح من الجدول (3) أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (55 مشاركًا)، بينما جاءت فئات الثانوي والدبلوم والدراسات العليا بتكرارات أقل.

للتحقق من مدى تكافؤ توزيع المؤهل العلمي داخل العينة، تم تطبيق اختبار كاي تربيع أحادي العينة (One Sample Chi-Square)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (4) اختبار كاي تربيع للمؤهل العلمي

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
58.269	3	0.000

أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع أحادي العينة في الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع المؤهل العلمي بين أفراد العينة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (58.269) بدرجات حرية (3)، وبلغ مستوى الدلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن توزيع المؤهل العلمي غير متكافئ، وأن العينة تتجه بشكل واضح نحو فئة البكالوريوس مقارنة ببقية الفئات.

3-5 التكافؤ وفق متغير سنوات الخبرة

للتحقق من مدى تكافؤ أفراد العينة في متغير سنوات الخبرة، أجرت الباحثة تحليلًا لوصف مستويات الخبرة لدى المشاركين، بالإضافة إلى تطبيق اختبار كاي تربيع أحادي العينة (One-Sample Chi-Square) لقياس مدى تجانس التوزيع بين الفئات الأربع المحددة لسنوات الخبرة.

الجدول (5) توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات
أقل من 3 سنوات	18
من 3-6 سنوات	19
من 6-10 سنوات	17
أكثر من 10 سنوات	39

يعرض الجدول (5) التوزيع الفعلي للمشاركين عبر فئات الخبرة الأربع، حيث بلغت أعلى نسبة للفئة أكثر من 10 سنوات بعدد (39) مشاركًا، بينما كانت أقل نسبة للفئة من 6-10 سنوات بعدد (17) مشاركًا. ويُظهر التوزيع وجود تفاوت ملحوظ بين الفئات، مما يستدعي التأكد إحصائيًا من مدى تكافؤ هذه الفروق.

الجدول (6): نتائج اختبار كاي تربيع لمتغير سنوات الخبرة

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
14.321	3	0.003

بتطبيق اختبار كاي تربيع، كانت النتائج كما في الجدول (6)، حيث بلغت قيمة الإحصاء (14.312) بدرجة حرية (3)، وظهر مستوى دلالة ($Sig = 0.003$) وهو أقل من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأربع لسنوات الخبرة؛ أي أن توزيع المشاركين لا يتبع نمطاً متكافئاً، وأن بعض الفئات ممثلة بشكل أكبر من غيرها.

5-4 التكافؤ وفق متغير العمر

للتحقق من مدى تجانس أفراد العينة في متغير العمر، الذي تم تصنيفه إلى أربع فئات عمرية، أجرت الباحثة تحليلاً وصفيًا للتوزيع العمري بالإضافة إلى تطبيق اختبار كاي تربيع أحادي العينة (One-Sample Chi-Square)، وذلك لكون متغير العمر في هذه الدراسة قد جرى تحويله إلى فئات اسمية.

الجدول (7) توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير العمر

سنوات الخبرة	التكرارات
أقل من 25 سنة	15
من 25-34 سنة	27
من 35-44 سنة	20
45 سنة فأكثر	31

تشير بيانات الجدول (7) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 45 سنة فأكثر بعدد (31) مشاركاً، بينما كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة أقل من 25 سنة بعدد (15) مشاركاً، مع وجود تفاوت واضح بين بقية الفئات.

لتحديد ما إذا كان هذا التفاوت ذا دلالة إحصائية، تم تطبيق اختبار كاي تربيع أحادي العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (8): نتائج اختبار كاي تربيع للعمر

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
6.570	3	0.087

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.087$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني أن الفروق بين الفئات العمرية ليست ذات دلالة إحصائية، وأن توزيع العمر بين المشاركين متكافئ إحصائياً، ولا يظهر انحيازاً ملحوظاً نحو فئة عمرية محددة.

5-5 التكافؤ في تمثيل العينة

نظراً لأن هذه الدراسة تتناول أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية، فقد حرصت الباحثة على التأكد من أن العينة المختارة تمثل الواقع الفعلي لبيئات العمل الإدارية في مدينة الرياض، سواء في القطاعين الحكومي أو الخاص. إذ تضم العينة موظفين وموظفات من مستويات تعليمية مختلفة، وفئات عمرية متعددة، وخبرات وظيفية متنوعة، الأمر الذي يعكس طبيعة القوى العاملة في المؤسسات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لكون الدراسة تعتمد على تحليل أثر التحول الرقمي في بيئات عمل متنوعة، فإن وجود عينة تشمل فئات مختلفة من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجنس، يساهم في تحقيق تمثيل عادل وموضوعي للعينة، ويعزز موثوقية النتائج وصدقها. ويُمكن القول إن التوزيع الديموغرافي للعينة يعكس بدرجة كافية مجتمع الموظفين في بيئات العمل الإدارية بمدينة الرياض، الأمر الذي يدعم قدرة الدراسة على التعميم ويمكن من تفسير النتائج بدقة واتساق.

6. أداة الدراسة.

تم إعداد أداة الدراسة باستخدام نموذج Google Forms نظراً لما يوفره من مرونة وسهولة في تصميم الاستبانات وتوزيعها إلكترونياً، إضافةً إلى دقته في جمع البيانات وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي. وقد جُعِلت جميع أسئلة الاستبانة إلزامية لضمان اكتمال البيانات، باستثناء سؤال مدة التدريب الذي تُرك اختيارياً لإتاحة المجال للمشاركين الذين لديهم خلفية تدريبية حول التحول الرقمي لتوضيح مستوى مشاركتهم في التدريب المتخصص دون إلزام الآخرين الذين لم يسبق لهم تلقي أي تدريب.

وقد تم توزيع رابط الاستبانة على أفراد العينة من موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض عبر البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال المهنية، مما أسهم في الوصول إلى عينة متنوعة وظيفياً وتنظيمياً، ورفع مستوى موثوقية البيانات وجودتها.

وتتكون أداة الدراسة من مجموعة من المحاور الأساسية على النحو الآتي:

6-1 البيانات الشخصية

اشتملت البيانات الشخصية على عدد من الخصائص الديموغرافية التي تُعد ضرورية لفهم طبيعة العينة وتحليل مدى تجانسها، وتمثلت في:

- الجنس: لما له من دور محتمل في اختلاف التصورات حول جودة الخدمات الإدارية.
- العمر: حيث يُعد العمر مؤشراً مهماً في البيئة الإدارية، نظراً لارتباطه بطبيعة الخبرات المهنية ومستوى التعامل مع التقنيات الحديثة. وقد تم تصنيف العمر إلى الفئات الآتية: (أقل من 25 سنة، 25-34 سنة، 35-44 سنة، 45 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: لقياس التنوع العلمي والمعرفي لدى المشاركين.
- قطاع العمل (حكومي/خاص): لمعرفة السياق المؤسسي الذي يعمل ضمنه الموظف.
- سنوات الخبرة: لقياس الخلفية المهنية والفترات الزمنية التي قضاها الموظفون في بيئات العمل الإدارية.
- مستوى المشاركة في التدريب المتعلق بالتحول الرقمي: تم تضمينه كمتغير وصفي اختياري لقياس مدى انخراط المشاركين في برامج التدريب الخاصة بالتحول الرقمي، دون اعتباره ضمن متغيرات التكافؤ الديموغرافي نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة.

6-2 المحور الثاني: التحول الرقمي

بعد الاطلاع على الدراسات النظرية فيما يتعلق بالتحول الرقمي قامت الباحثة بتصميم أبعاد هذا المحور بالاعتماد (15) عبارة مقسمة على (5) أبعاد رئيسية، كما في الجدول التالي:

الجدول (9): العبارات التي تقيس كل بعد في محور التحول الرقمي

العبارات	البعد
1, 2, 3	التخطيط الاستراتيجي
4, 5, 6	إعداد القادة ودعم القيادة
7, 8, 9	البيئة المؤسسية والتقنية
10, 11, 12	تنمية المهارات البشرية الرقمية
13, 14, 15	أثر التحول الرقمي على الأداء

6-3 المحور الثالث: جودة الخدمات الإدارية

بعد الاطلاع على الدراسات النظرية فيما يتعلق بجودة الخدمات الإدارية قامت الباحثة بتصميم أبعاد هذا المحور بالاعتماد (19) عبارة مقسمة على (5) أبعاد رئيسية، كما في الجدول التالي:

الجدول (10): العبارات التي تقيس كل بعد في محور جودة الخدمات الإدارية

البعد	العبارات
الملموسية (Tangibles)	16، 17، 18
الاعتمادية (Reliability)	19، 20، 21
الاستجابة (Responsiveness)	22، 23، 24، 29، 30
الضمان (Assurance)	25، 26، 27
التعاطف (Empathy)	28، 31، 32، 33، 34

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصحيح نتائج أداة الدراسة، نظرًا لملاءمته لقياس اتجاهات واستجابات المشاركين تجاه محاور الدراسة. وقد تضمنت الأداة عبارات إيجابية جميعها تسير في اتجاه واحد، مما يسهم في وضوح الاستجابة ودقة التفسير. وتم تصحيح الاستجابات وفق التدرج الآتي:

الجدول (11): درجة البدائل في طريقة التصحيح

البدائل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولغرض تفسير نتائج المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى اتجاه استجابات المشاركين نحو محاور الدراسة، تم اعتماد تصنيف خماسي يوضح درجة الاتجاه لدى المبحوثين، بحيث يُمكن من تفسير درجة الموافقة على فقرات الاستبانة بصورة دقيقة. وقد تم تحديد مستويات التفسير وفق الحدود الرقمية لمقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12) مستويات تفسير المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لعبارات الاستبانة

المستوى	المدى الحاسبي الوزن النسبي
منخفض جدًا	1.00 – 1.80
منخفض	1.81 – 2.60
متوسط	2.31 – 3.40
مرتفع	3.41 – 4.20
مرتفع جدًا	4.21 – 5.00

7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

1-7 اختبار صدق الأداة

1-1-7 الصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation) لكل فقرة مع المجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بعد حذف الفقرة نفسها من المجموع، وهو الأسلوب الأنسب لضمان تقدير غير متحيز لمستوى ارتباط الفقرات بأبعادها. كما يأتي في الجدول التالي:

الجدول (13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي

الأبعاد	م	العبارة	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	1	لدى الجهة رؤية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.	0.653
	2	توجد خطط تنفيذية محددة لمبادرات التحول الرقمي يتم متابعتها دوريًا.	0.793
	3	يتم تقييم مشاريع التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الاداء.	0.722
إعداد القادة ودعم القيادة	4	تحرص القيادة على دعم وتشجيع مبادرات التحول الرقمي.	0.563
	5	يتم تأهيل القادة لقيادة التغيير واستخدام التقنيات الحديثة.	0.746
	6	تشجع القيادة الموظفين على الابتكار وتبني الحلول الرقمية.	0.778
البيئة المؤسسية والتقنية	7	تمتلك الجهة بنية تحتية تقنية قوية تدعم التحول الرقمي.	0.814
	8	توجد سياسات واضحة لتنظيم العمل الالكتروني وحماية البيانات.	0.854
	9	يتوافر دعم فني فعال يساعد الموظفين في استخدام الانظمة.	0.803
تنمية المهارات البشرية الرقمية	10	تحرص الجهة على استقطاب كفاءات بشرية تمتلك مهارات رقمية.	0.808
	11	توفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين التقنية.	0.740
	12	تكافئ الجهة الموظفين المتميزين في تطبيق التقنيات الرقمية.	0.714
أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري	13	أسهم التحول الرقمي في تبسيط الاجراءات وتقليل التعقيد الاداري.	0.620
	14	ساعدت الانظمة الالكترونية في تسريع إنجاز المعاملات.	0.573
	15	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الاخطاء ورفع كفاءة الاداء الاداري.	0.621

أظهرت نتائج معامل الارتباط المصحح في الجدول (13) أن جميع فقرات محور التحول الرقمي تتراوح بين (0.563 – 0.854)، وهي قيم تقع بالكامل فوق الحد الأدنى المقبول علميًا (0.50). وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع وترتبط بشكل قوي بالمحور الكلي، مما يؤكد أن فقرات المحور تقيس بشكل متجانس بُعد التحول الرقمي دون وجود أي فقرة شاذة أو ضعيفة.

الجدول (14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمات الإدارية

الأبعاد	م	العبارة	معامل الارتباط
الملموسية	1	الأنظمة والمنصات الالكترونية في جهة العمل سهلة الاستخدام وواضحة.	0.735
	2	تصميم الخدمات الرقمية احترافي ويمنح تجربة مريحة للمستخدم.	0.665
	3	تتوافر تعليمات وإرشادات واضحة لاستخدام الخدمات الالكترونية.	0.719
الاعتمادية	4	تُقدّم الخدمات الالكترونية بدقة ومن دون أخطاء متكررة.	0.758
	5	تُنجز المعاملات الادارية في الوقت المحدد.	0.729
	6	يمكن الاعتماد على الأنظمة الرقمية لإنجاز المعاملات دون مراجعة ورقية	0.662
الاستجابة	7	يتم الرد على استفسارات المستفيدين بسرعة.	0.803
	8	تتفاعل الجهة مع ملاحظات المستخدمين لتحسين الخدمات الرقمية.	0.778
	9	تُتخذ إجراءات فورية لمعالجة الاعطال أو المشكلات التقنية.	0.754
	10	تُقدّم حلول مرنة للمستفيدين عند مواجهة صعوبات إلكترونية.	0.826
	11	تهتم الجهة بملاحظات المستفيدين وتسعى لتحسين تجربتهم.	0.773
	12	يتمتع الموظفون بالمعرفة اللازمة لتقديم الخدمات الالكترونية بكفاءة.	0.842
الضمان	13	تُطبّق الجهة سياسات أمان وحماية بيانات موثوقة.	0.796
	14	يشعر المستفيد بالأمان والثقة عند استخدام المنصات الالكترونية.	0.804
التعاطف	15	تراعي الخدمات الالكترونية احتياجات مختلف فئات المستفيدين.	0.852
	16	أنا راضٍ عن مستوى الخدمات الادارية المقدمة إلكترونياً.	0.823
	17	التحول الرقمي جعل الخدمات أكثر سهولة ووضوحاً.	0.496
	18	جودة الخدمات الالكترونية تلبي توقعاتي كمستفيد.	0.730
	19	أشعر بالرضا العام عن تجربة الخدمات الرقمية.	0.738

أظهرت نتائج الجدول (14) معامل الارتباط المصحح لبنود محور جودة الخدمات الرقمية أن جميع القيم تراوحت بين (0.496 – 0.852)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.30)، مما يدل على أن جميع البنود تتمتع بصدق اتساق داخلي قوي وترتبط بشكل واضح بالمحور الكلي.

وتشير هذه النتائج إلى أن المحور يقيس بفاعلية مفهوم جودة الخدمات الرقمية دون وجود بنود ضعيفة أو شاذة، مع ملاحظة أن أغلب البنود جاءت ضمن نطاق الاتساق المرتفع (0.70 فأكثر)، مما يعكس قوة البنية الداخلية للمقياس.

7-1-2 صدق البناء الداخلي (Construct Validity)

للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحورين الرئيسيين للدراسة (التحول الرقمي، وجودة الخدمات الإدارية). كما في الجدول التالي:

الجدول (15) معاملات الارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة

المحاور	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
التحول الرقمي x جودة الخدمات الإدارية	0.794	0.000
جودة الخدمات الإدارية x التحول الرقمي	0.794	0.000

يوضح الجدول (15) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.794) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التحول الرقمي يرتبط بتحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية.

2-7 اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محوري الدراسة (التحول الرقمي، جودة الخدمات الإدارية)، كما يتبين في الجدول التالي:

الجدول (16): قيمة ثبات محور التحول الرقمي باستخدام كرونباخ ألفا

عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا
15	0.948

يظهر الجدول (16) تحليل الثبات الداخلي لمحور التحول الرقمي قيمة مرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا بلغت 0.948 للمحور الذي يضم 15 فقرة، وهي قيمة تُعدّ عالية جدًا، وتشير إلى مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي بين الفقرات. وهذا يدل على أن جميع العبارات تقيس المفهوم نفسه بدرجة جيدة، وأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية وقابلة للاستخدام في التحليل الإحصائي.

الجدول (17) قيمة ثبات محور جودة الخدمات الإدارية باستخدام كرونباخ ألفا

عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا
19	0.964

يوضح الجدول (17) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور جودة الخدمات الإدارية بلغت 0.964 (19 بندًا)، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتدل على ثبات عالٍ واتساق داخلي قوي بين فقرات المحور، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليه في تحليل النتائج.

8. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.

1-8 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم استخلاص خصائص العينة من الجزء الأول من استبانة الدراسة، والذي اشتمل على أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية للمشاركين، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وقطاع العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، إضافة إلى التدريب.

وتهدف هذه الخصائص إلى وصف طبيعة عينة الدراسة والتعرّف على تنوعها، لما لذلك من أهمية في فهم السياق الذي تُطبق فيه الدراسة حول التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، ويعدّ التنوع في الجنس والعمر والخبرة وقطاع العمل من العوامل التي قد تُسهم في تفسير الاختلاف في تقييم التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

كما تضمنت الخصائص الديموغرافية متغير مدة التدريب في مجال التحول الرقمي، وهو سؤال اختياري، وذلك بهدف التعرف على درجة تعرض المشاركين للبرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الرقمية. ويكتسب هذا المتغير أهميته من كونه عاملاً مؤثراً في القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية وكفاءة التعامل معها، مما قد يسهم في تفسير بعض الفروق المحتملة في تقييم التحول الرقمي وجودة الخدمات داخل الجهة محل الدراسة.

كما أن متغير التدريب يعدّ مهماً في ضوء ارتباطه بمدى استعداد الأفراد لتبني التقنيات الحديثة وفاعليتهم في استخدامها. ومن ثم فإن تحليل هذه الخصائص يساعد على توضيح طبيعة العينة المدروسة، وتستعرض هذه الخصائص في الجدول التالي:

الجدول (18): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	24.7%
	أنثى	70	75.3%
العمر	أقل من 25 سنة	15	16.1%
	من 25 - 34 سنة	17	29%
	من 35 - 44 سنة	20	21.5%
	45 سنة فأكثر	31	33.3%
	ثانوي	10	10.8%
	دبلوم	14	15.1%

المؤهل العلمي	بكالوريوس	55	59.1%
	دراسات عليا	14	15.1%
قطاع العمل	حكومي	57	61.3%
	خاص	36	38.7%
المسمى الوظيفي	إداري (شؤون موظفين، مالية، موارد بشرية، سكرتارية...)	33	35.5%
	فني / تقني (تقنية معلومات، تشغيل، دعم فني...)	21	22.6%
	إشرافي / رئيس قسم	27	29%
	قيادي (مدير إدارة، مساعد، وكيل...)	12	12.9%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	18	19.4%
	من 3 - 6 سنوات	19	20.4%
	من 6 - 10 سنوات	17	18.3%
	أكثر من 10 سنوات	39	41.9%
التدريب	نعم	37	38.9%
	لا	56	60.2%
مدة التدريب	لم يتلق تدريب (تركوا السؤال فارغاً)	50	53.8%
	أقل من 10 ساعات	22	23.7%
	من 10-30 ساعة	14	15.1%
	أكثر من 30 ساعة	7	7.5%

أظهر الجدول (18) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للعينة البالغ عددها (93) مشاركاً أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة بلغت 75.3%، مقابل 24.7% من الذكور، مما يشير إلى أن الإناث يشكلن الشريحة الأكبر من المشاركين في الدراسة. كما تبين تنوع ملحوظ في الفئات العمرية، حيث شكّلت الفئة 45 سنة فأكثر النسبة الأعلى بواقع 33.3%، تلتها فئة 25-34 سنة بنسبة 29%، ثم فئة 35-44 سنة بنسبة 21.5%، في حين بلغت نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 16.1%، وهو ما يعكس تمثيلاً جيداً لمراحل عمرية مختلفة.

وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، إذ شكّلت فئة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع 59.1%، تلتها فئتا الدبلوم والدراسات العليا بنسبة 15.1% لكل منهما، بينما بلغت نسبة حملة المؤهل الثانوي 10.8% فقط. وفيما يتعلق بقطاع العمل، تبين أن 61.3% من أفراد العينة يعملون في القطاع الحكومي، مقابل 38.7% في القطاع الخاص.

كما كشفت النتائج عن تنوع واضح في المسميات الوظيفية للمشاركين؛ حيث استحوذت الوظائف الإدارية على النسبة الأكبر بواقع 35.5%، تليها الوظائف الإشرافية بنسبة 29%، ثم الوظائف الفنية

والتقنية بنسبة 22.6%، بينما بلغت نسبة شاغلي الوظائف القيادية 12.9%. أما من حيث الخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن المشاركين ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات يمثلون الفئة الأكبر بنسبة 41.9%، في حين توزعت بقية العينة بين من لديهم خبرة أقل من 3 سنوات (19.4%)، ومن 3 إلى 6 سنوات (20.4%)، ومن 6 إلى 10 سنوات (18.3%)، مما يدل على أن للعينة خبرة مهنية متنوعة يغلب عليها الطابع الطويل.

وفيما يتعلق بالتدريب في مجال التحول الرقمي، أوضحت النتائج أن 60.2% من المشاركين لم يتلقوا أي تدريب في هذا المجال، مقابل 39.8% تلقوا تدريباً، وهو ما قد يؤثر في مستوى وعيهم وإدراكهم للتحول الرقمي. ولدى فحص مدة التدريب لمن أجابوا بـ"نعم"، تبين أن أغلبهم حصلوا على تدريب قصير المدة، حيث حصل 23.7% على تدريب أقل من 10 ساعات، و15.1% على تدريب بين 10 و30 ساعة، بينما حصل فقط 7.5% على تدريب تجاوز 30 ساعة، مما يشير إلى محدودية العمق التدريبي لدى معظم المستجيبين.

8-2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسة المتمثلة في التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل محور. ويسهم هذا التحليل في فهم مستوى اتجاهات المشاركين نحو متغيرات الدراسة، وتحديد درجة تبني التحول الرقمي ومدى جودة الخدمات المقدمة في جهات عملهم.

الجدول (19) الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة

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

تُظهر النتائج في الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية جاءت عند مستوى مرتفع نسبياً على مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث بلغ متوسط محور التحول الرقمي (3.91) بانحراف معياري (0.72)، بينما بلغ متوسط محور جودة الخدمات الإدارية (3.97) بانحراف معياري (0.68). وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة تتجه بشكل عام نحو التقدير الإيجابي لمستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة في جهات عملهم.

ويُلاحظ أن محور جودة الخدمات الإدارية سجل متوسطاً أعلى قليلاً من محور التحول الرقمي، مما يدل على أن المشاركين يرون أن جودة الخدمات المقدمة رقمياً قد وصلت إلى مستوى جيد، ربما نتيجة لتطبيقات التحول الرقمي نفسها وما نتج عنها من تبسيط للإجراءات وتحسين في الدقة والسرعة.

أما قيم الانحراف المعياري، والتي تراوحت بين (0.68-0.72)، فتعكس درجة تباين متوسطة في آراء المستجيبين، وهو ما يشير إلى وجود اختلافات بسيطة بين المشاركين في تقدير مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، لكن ضمن حدود طبيعية ومتوقعة في الدراسات الاجتماعية.

وبشكل عام، تدعم هذه النتائج وجود مستوى مرتفع من التحول الرقمي يقابله تحسن واضح في جودة الخدمات الإدارية، مما يعزز الفرضية التي تربط بين المحورين في إطار الدراسة.

8-3 تحليل المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة باستخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية

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

جدول (20): توزيع المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة الرئيسية

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

يوضح جدول (20) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمستويات استجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة الرئيسيين: التحول الرقمي وجودة الخدمات، وذلك بعد إعادة ترميز المتوسطات الحسابية وفق المدى الخماسي المحدد في الأداة (من منخفض جداً إلى مرتفع جداً).

وبالنسبة لمحور التحول الرقمي، تُظهر النتائج أن (45.2%) من أفراد العينة قَيّموا مستوى التحول الرقمي بالجهة بأنه مرتفع، بينما رأى (31.2%) أنه مرتفع جداً، في حين بلغت نسبة المستوى المتوسط (19.4%) فقط. أما المستويات المنخفضة فقد شكّلت نسباً محدودة جداً بلغت (2.2%) لكل من منخفض جداً ومنخفض. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن مستوى التحول الرقمي يُعد مرتفعاً بشكل عام لدى أفراد العينة.

أما بالنسبة لمحور جودة الخدمات، فقد كانت الغالبية ضمن المستويات العليا؛ حيث جاءت نسبة (39.8%) في المستوى المرتفع، و(38.7%) في المستوى المرتفع جداً، مقابل (18.3%) فقط

في المستوى المتوسط، في حين كانت النسب في المستويات المنخفضة محدودة جدًا (1.1% منخفض جدًا، 2.2% منخفض). وهذا يدل على أن جودة الخدمات المقدمة تُقَيَّم بأنها مرتفعة جدًا بشكل عام من وجهة نظر المشاركين.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج اتساقًا إيجابيًا في تقييم أفراد العينة لكل من التحول الرقمي وجودة الخدمات، مما يعكس مستوى نضج رقمي وتنظيمي جيد داخل بيئة العمل محل الدراسة.

9. أساليب التحليل الإحصائي.

انسجامًا مع طبيعة الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك من خلال برنامج SPSS (الإصدار 23)، مع ضبط مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$. وقد اشتملت إجراءات التحليل على ما يأتي:

9-1 التحليل الوصفي للبيانات

شمل التحليل الوصفي عرض التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للمشاركين، ومنها: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، قطاع العمل، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. كما تضمن التحليل توصيف المتغير الاختياري مدة التدريب التقريبية في مجال التحول الرقمي للمشاركين الذين أفادوا بتلقيهم تدريبًا، حيث جرى تحليل هذا المتغير باستخدام التكرارات والنسب المئوية بهدف الحصول على تصور أوضح حول مستوى المشاركة في البرامج التدريبية المرتبطة بالتحول الرقمي.

وبالإضافة إلى ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا لمحوري الدراسة الرئيسيين (التحول الرقمي، وجودة الخدمات)، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبانة، والذي جرى تصنيف درجاته إلى خمسة مستويات تعكس درجة الاستجابة بدقة.

9-2 التحقق من صدق الاتساق الداخلي لل فقرات: لقياس درجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation) وهو الأسلوب الأنسب للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، لأنه يقيس ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي بعد حذفها منه.

وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات في محوري الدراسة حققت معاملات ارتباط مقبولة ومُرضية، مما يؤكد اتساق الفقرات مع المحاور.

3-9 التحقق من صدق البناء: تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المحورين الرئيسيين (التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية) للتحقق من اتساقهما المفاهيمي. وجاءت معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، بما يعكس صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

4-9 التحقق من ثبات أداة القياس: أستخدم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للتحقق من ثبات المحاور والدرجة الكلية، وقد جاءت القيم كالآتي:

- ثبات محور التحول الرقمي = 0.959 (عالي جداً)
- ثبات محور جودة الخدمات الإدارية = 0.964 (عالي جداً)
- الثبات الكلي للأداة = قيمة مرتفعة جداً أعلى من 0.95

وهي قيم تؤكد مستوى ثبات ممتاز يعكس إمكانية الاعتماد على الأداة في تحليل البيانات.

5-9 اختبارات الفرضيات: اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة كل فرضية. فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود أثر للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، وكذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى حتى الرابعة، إذ تم قياس أثر التحول الرقمي في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمات الإدارية على نحو مستقل. كما جرى التحقق من ملائمة نموذج الانحدار من خلال معامل Durbin-Watson للتأكد من استقلالية الأخطاء. وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الخامسة، التي تفترض وجود فروق بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص، فقد استخدم اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للمقارنة بين متوسطات المجموعتين وتحديد ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً.

عرض نتائج الدراسة.

1. عرض استجابات العينة على محاور الدراسة

1-1 عرض استجابات العينة على محور التحول الرقمي

يعرض الجدول الآتي التوزيع الإحصائي العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، متضمناً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاده الفرعية والرئيسية:

الجدول (21): استجابات أفراد العينة على محور التحول الرقمي

الأبعاد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير البعد
التخطيط الاستراتيجي	1. لدى الجهة رؤية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.	3.88	0.907	مرتفع	3.83	0.880	مرتفع
	2. توجد خطط تنفيذية محددة لمبادرات التحول الرقمي يتم متابعتها دوريًا.	3.83	0.996	مرتفع			
	3. يتم تقييم مشاريع التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الاداء.	3.80	0.973	مرتفع			
إعداد القادة ودعم القيادة	4. تحرص القيادة على دعم وتشجيع مبادرات التحول الرقمي.	4.11	0.840	مرتفع	4.01	0.764	مرتفع
	5. يتم تأهيل القادة لقيادة التغيير واستخدام التقنيات الحديثة.	3.97	0.914	مرتفع			
	6. تشجع القيادة الموظفين على الابتكار وتبني الحلول الرقمية.	3.97	0.926	مرتفع			
البيئة المؤسسية والتقنية	7. تمتلك الجهة بنية تحتية تقنية قوية تدعم التحول الرقمي.	3.70	1.111	مرتفع	3.84	0.930	مرتفع
	8. توجد سياسات واضحة لتنظيم العمل الالكتروني وحماية البيانات.	3.98	0.909	مرتفع			
	9. يتوافر دعم فني فعال يساعد الموظفين في استخدام الانظمة.	3.85	0.966	مرتفع			
تنمية المهارات البشرية الرقمية	10. تحرص الجهة على استقطاب كفاءات بشرية تمتلك مهارات رقمية.	3.83	0.928	مرتفع	3.77	0.978	مرتفع
	11. توفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين التقنية.	3.84	1.076	مرتفع			
	12. تكافئ الجهة الموظفين المتميزين في تطبيق التقنيات الرقمية.	3.67	1.201	مرتفع			
أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري	13. أسهم التحول الرقمي في تبسيط الاجراءات وتقليل التعقيد الاداري.	4.04	0.820	مرتفع	4.09	0.768	مرتفع
	14. ساعدت الانظمة الالكترونية في تسريع إنجاز المعاملات.	4.18	0.833	مرتفع			
	15. أدى التحول الرقمي إلى تقليل الاخطاء ورفع كفاءة الاداء الاداري.	4.06	0.907	مرتفع			

أظهرت نتائج الجدول (21) المتعلقة بمحور التحول الرقمي أن مستوى التطبيق داخل الجهة جاء بدرجة مرتفعة بوجه عام، الأمر الذي يعكس توجهاً مؤسسياً واضحاً نحو تبني التحول الرقمي والاستفادة من ممارساته في تحسين الأداء. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.67 - 4.18)، وهي جميعها تقع ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اتفاق المشاركين على أن الجهة تتبنى ممارسات رقمية متقدمة ومتسقة.

وتبين من تحليل بُعد التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي أن الجهة تمتلك رؤية واضحة للتحول الرقمي تتصل بأهدافها الاستراتيجية، كما تتوفر خطط تنفيذية محددة يتم متابعتها بانتظام، إضافة إلى إجراء تقييم دوري لمشاريع التحول الرقمي بهدف التحسين المستمر. وقد عكس هذا البعد مستوى مرتفعاً بمتوسط بلغ (3.83)، مما يدل على أن التخطيط يمثل أحد الركائز الداعمة للتحول الرقمي في الجهة محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بإعداد القادة ودعم القيادة لمشروعات التحول الرقمي، فقد جاءت النتائج مرتفعة بمتوسط قدره (4.01)، وهو من أعلى متوسطات المحور. وأظهرت البيانات أن القيادة تحرص على دعم وتشجيع المبادرات الرقمية، وتعمل على تأهيل القادة لقيادة التغيير واستخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتبني الحلول الرقمية، مما يعزز البيئة الإدارية المهيأة للتحول الرقمي ويعكس دور القيادة بوصفها محركاً رئيساً للتغيير.

كما أوضحت نتائج بُعد البيئة المؤسسية والتقنية أن الجهة تمتلك مقومات تنظيمية وتقنية قوية تدعم جهود التحول الرقمي، حيث بلغ متوسط هذا البعد (3.84). وقد أكد المشاركون توفر بنية تحتية تقنية مناسبة، ووجود سياسات واضحة لتنظيم العمل الإلكتروني وحماية البيانات، إلى جانب توفر دعم فني فعال يساعد الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة، الأمر الذي يسهم في تسهيل تطبيق الممارسات الرقمية على أرض الواقع.

وفيما يتعلق ببُعد تنمية المهارات البشرية الرقمية، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً بمتوسط (3.77). وقد تبين أن الجهة تهتم باستقطاب كفاءات بشرية تمتلك مهارات رقمية، وتوفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين التقنية، بالإضافة إلى تقديم مكافآت للمتميزين في تطبيق الحلول الرقمية. وعلى الرغم من أن هذا البعد هو الأقل من حيث المتوسط بين أبعاد المحور، إلا أنه يظل ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود جهود ملحوظة في تطوير رأس المال البشري رقمياً، مع إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر في المستقبل.

كما أظهرت نتائج بُعد أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري أعلى متوسطات المحور بمتوسط بلغ (4.09)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المشاركين بتأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء. وقد أشاروا إلى أن التحول الرقمي أسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري، وساعد في تسريع إنجاز المعاملات، وقلّل من الأخطاء، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري بصورة ملموسة.

وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الجهة محل الدراسة تطبق التحول الرقمي بدرجة مرتفعة عبر مختلف أبعاده، وأن لهذا التطبيق أثراً واضحاً وإيجابياً على الأداء الإداري، بما يعكس جاهزية مؤسسية عالية واستثماراً فعالاً في الممارسات الرقمية التي تسهم في تحقيق التطوير الإداري المستدام.

1-2 عرض استجابات العينة على محور جودة الخدمات الإدارية

يعرض الجدول الآتي التوزيع الإحصائي العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، متضمناً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاده الرئيسية:

الجدول (22): استجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمات

الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير العتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير البعد
الملموسية	1. الانظمة والمنصات الالكترونية في جهة العمل سهلة الاستخدام وواضحة.	3.97	0.865	مرتفع	3.94	0.816	مرتفع
	2. تصميم الخدمات الرقمية احترافي ويمنح تجربة مريحة للمستخدم.	3.95	0.864	مرتفع			
	3. تتوافر تعليمات وإرشادات واضحة لاستخدام الخدمات الالكترونية.	3.92	0.958	مرتفع			
الاعتمادية	4. تُقدّم الخدمات الالكترونية بدقة ومن دون أخطاء متكررة.	3.75	0.952	مرتفع	3.88	0.785	مرتفع
	5. تُنجز المعاملات الادارية في الوقت المحدد.	3.91	0.868	مرتفع			
	6. يمكن الاعتماد على الانظمة الرقمية لإنجاز المعاملات دون مراجعة ورقية	4.00	0.987	مرتفع			
	7. يتم الرد على استفسارات المستفيدين بسرعة.	3.80	1.00	مرتفع			

الاستجابة	8. تتفاعل الجهة مع ملاحظات المستخدمين لتحسين الخدمات الرقمية.	3.85	0.955	مرتفع	3.91	0.818	مرتفع
	9. تُتخذ إجراءات فورية لمعالجة الاعطال أو المشكلات التقنية.	3.92	0.924	مرتفع			
	10. تُقدّم حلول مرنة للمستخدمين عند مواجهة صعوبات إلكترونية.	3.94	0.942	مرتفع			
	11. تهتم الجهة بملاحظات المستخدمين وتسعى لتحسين تجربتهم.	4.12	0.819	مرتفع			
الضمان	12. يتمتع الموظفون بالمعرفة اللازمة لتقديم الخدمات الالكترونية بكفاءة.	4.01	0.866	مرتفع	4.02	0.805	مرتفع
	13. تُطبق الجهة سياسات أمان وحماية بيانات موثوقة.	3.92	0.863	مرتفع			
	14. يشعر المستخدم بالأمان والثقة عند استخدام المنصات الالكترونية.	4.02	0.884	مرتفع			
التعاطف	15. تراعي الخدمات الالكترونية احتياجات مختلف فئات المستخدمين.	3.99	0.891	مرتفع	4.08	0.654	مرتفع
	16. أنا راضٍ عن مستوى الخدمات الادارية المقدمة إلكترونياً.	4.08	0.863	مرتفع			
	17. التحول الرقمي جعل الخدمات أكثر سهولة ووضوحاً.	4.20	0.700	مرتفع			
	18. جودة الخدمات الالكترونية تلبّي توقعاتي كمستخدم.	4.08	0.797	مرتفع			
	19. أشعر بالرضا العام عن تجربة الخدمات الرقمية.	4.18	0.706	مرتفع			

أظهرت نتائج الجدول (22) تحليل محور جودة الخدمات الإدارية ارتفاع مستوى تقديرات أفراد العينة لجميع أبعاده، مما يعكس مستوى إدراك إيجابي لجودة الخدمات الرقمية المقدمة. وقد تضمن المحور أربعة أبعاد رئيسية هي: الملاءمة، والاعتمادية، والاستجابة، والشفافية، إضافة إلى بُعد الالتقاط، وجاءت المتوسطات الحسابية لمختلف الأبعاد ضمن المستوى المرتفع.

ففي بُعد الملموسية، كشفت النتائج عن متوسط حسابي عام بلغ (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.816)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من رضا المستخدمين عن سهولة استخدام الأنظمة والمنصات

الإلكترونية، وتصميم الخدمات الرقمية بطريقة تتيح تجربة مستخدم واضحة، إضافةً إلى توفر تعليمات وإرشادات تسهّل التعامل مع الخدمات الإلكترونية. كما أظهرت العبارات المدرجة تحت هذا البعد متوسطات تراوحت بين (3.92) و(3.97)، وكلها ضمن مستوى التقدير المرتفع.

أما بُعد الاعتمادية، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.88) بانحراف معياري (0.785)، مما يعكس ثقة مستخدمي الخدمات الإلكترونية في دقة الإجراءات الإلكترونية، وقلة الأخطاء، وسلامة تنفيذ العمليات الإدارية عبر الأنظمة الرقمية. وقد أظهرت العبارات المرتبطة بهذا البعد متوسطات بين (3.75) و(4.06)، بما يؤكد مستوى اعتمادية مرتفع في تقديم الخدمات الرقمية.

وفيما يتعلق بُعد الاستجابة، فقد سجّل متوسطًا حسابيًا بلغ (3.91) بانحراف معياري قدره (0.818)، وجاءت تقديراته في المستوى المرتفع أيضًا، مما يدل على تفاعل الجهة مع ملاحظات المستفيدين، وتوفير الدعم الفني عند الحاجة، إضافةً إلى وجود آليات مناسبة لمعالجة الأعطال والمشكلات التقنية. وبلغت متوسطات عبارات البعد ما بين (3.80) و(4.12)، مما يبرز سرعة استجابة الجهة وكفاءة تعاملها مع المستفيدين.

كما بيّنت النتائج أن بُعد الضمان قد سجّل أعلى متوسط بين أبعاد الجودة بقيمة (4.02) وانحراف معياري (0.805)، مع تقدير مرتفع لجميع العبارات. ويعكس ذلك وضوح الإجراءات الرقمية وسهولة متابعة مسار المعاملات إلكترونياً، إلى جانب توافر معلومات دقيقة تساعد المستفيدين على فهم الخطوات اللازمة لإنجاز معاملاتهم، إذ تراوحت متوسطات العبارات بين (4.01) و(4.22).

وأخيراً، أظهر بُعد التعاطف أيضًا مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.654)، مما يشير إلى دقة معالجة المدخلات الإلكترونية وقلة الأخطاء في إدخال البيانات، إضافةً إلى إيجابية الانطباع العام للمستفيدين تجاه تجربة الخدمات الرقمية. وقد تراوحت متوسطات العبارات ضمن هذا البعد بين (4.06) و(4.18)، مما يعزز قوة الأداء في هذا الجانب.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن جودة الخدمات الرقمية التي تقدمها الجهة تُقيّم بمستوى مرتفع عبر جميع أبعادها، ما يعكس فاعلية التحول الرقمي في تحسين الخدمات، ورفع كفاءتها، وتعزيز رضا المستفيدين عنها.

2. الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق الوصفية في استجابات أفراد العينة تجاه محوري الدراسة الرئيسيين، وهما التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي شملت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، قطاع العمل، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. كما تضمن التحليل دراسة متغير التدريب في مجال التحول الرقمي من خلال فحص ما إذا كان أفراد العينة قد تلقوا تدريباً من عدمه، بالإضافة إلى تحليل مدة التدريب التقريبية لدى الذين أفادوا بتلقيهم تدريباً، وذلك بهدف استجلاء أثر مستوى التعرض للتدريب وعلاقة ذلك باتجاهات المشاركين نحو محوري الدراسة.

وتم إجراء هذا التحليل الوصفي عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغيرات المختلفة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بهدف تقديم صورة مبدئية حول تباين اتجاهات أفراد العينة حسب خصائصهم الديموغرافية، وتمهيداً للانتقال إلى الاختبارات الاستدلالية اللاحقة للتحقق من دلالة هذه الفروق إحصائياً.

2-1 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير الجنس

يهدف هذا التحليل إلى توضيح الفروق الوصفية في متوسطات محوري التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، كما في الجدول التالي:

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير

الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	ذكر	3.90	0.827	0.172
	أنثى	3.91	0.699	0.836
جودة الخدمات	ذكر	3.93	0.897	0.187
	أنثى	3.99	0.607	0.725

بيّنت نتائج الجدول (23) أن متوسط استجابات الذكور نحو محور التحول الرقمي بلغ (3.90) بانحراف معياري (827.) وخطأ معياري (172.)، وهي قيمة تُشير إلى مستوى مرتفع من تبني ممارسات التحول الرقمي. كما سجلت الإناث متوسطاً قريباً بلغ (3.91) مع انحراف معياري (699.) وخطأ

معياري (836)، مما يدل بدوره على مستوى مرتفع من الإدراك بأهمية التحول الرقمي دون وجود فروق جوهرية بين الجنسين عند المستوى الوصفي.

وفيما يتعلق بمحور جودة الخدمات الإدارية، أظهرت بيانات الذكور متوسطاً بلغ (3.93) بانحراف معياري (897) وخطأ معياري (187)، وهو ما يعكس تقييماً مرتفعاً لجودة الخدمات المقدمة. أما الإناث فقد سجلن متوسطاً أعلى نسبياً بلغ (3.99)، بانحراف معياري (607) وخطأ معياري (725)، بما يشير إلى أن تقييمن لجودة الخدمات الإدارية يميل ليكون أعلى قليلاً مقارنة بالذكور، مع بقاء المستوى العام مرتفعاً لدى الفئتين.

وبشكل عام، تُبين هذه النتائج أن الجنس لا يحدث فروقاً وصفية كبيرة بين أفراد العينة في تقديرهم لكلٍ من مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، إذ جاءت المتوسطات ضمن المستوى المرتفع لكلا الجنسين، ما يعكس تجانس اتجاهات المشاركين نحو محاور الدراسة.

2-2 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير العمر

يهدف هذا التحليل إلى بيان الفروق الوصفية في متوسطات محوري التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية بين الفئات العمرية المختلفة ضمن عينة الدراسة، كما يأتي في الجدول التالي:

الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية وفقاً لمتغير

العمر				
المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	أقل من 25 سنة	4.23	0.50	0.12
	من 25 – 34 سنة	3.96	0.63	0.12
	من 35 – 44 سنة	4.02	0.79	0.17
	45 سنة فأكثر	3.64	0.79	0.14
جودة الخدمات الإدارية	أقل من 25 سنة	4.39	0.49	0.12
	من 25 – 34 سنة	4.14	0.54	0.10
	من 35 – 44 سنة	4.07	0.60	0.13
	45 سنة فأكثر	3.64	0.79	0.14

تشير نتائج الجدول (24) أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية وجود فروق واضحة في متوسطات استجابات العينة نحو محور التحول الرقمي باختلاف الفئات العمرية. فقد سجلت الفئة الأقل من 25

سنة أعلى متوسط حسابي بلغ 4.235 بانحراف معياري 0.500 وخطأ معياري منخفض (0.129)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع نسبياً بين أفراد هذه الفئة حول توفر عناصر التحول الرقمي في جهاتهم. أما الفئة العمرية من 25-34 سنة فقد سجلت متوسطاً أقل نسبياً بلغ 3.960، مع انحراف معياري 0.638، مما يعكس درجة تشتت أعلى في الاستجابات ضمن هذه الفئة. وفي الفئة العمرية من 35-44 سنة ارتفع المتوسط إلى 4.020 بانحراف معياري 0.793، بينما سجلت الفئة الأكبر من 45 سنة فما فوق أقل متوسط للمحور بلغ 3.647، وهو ما قد يشير إلى تقييم أقل نسبياً لعناصر التحول الرقمي لدى هذه الفئة.

وفيما يتعلق بمحور جودة الخدمات، فقد أظهرت النتائج نمطاً مشابهاً؛ حيث حققت الفئة الأقل من 25 سنة أعلى متوسط حسابي بلغ 4.396 بانحراف معياري 0.494 وخطأ معياري 0.127، مما يوضح تقييماً إيجابياً مرتفعاً لجودة الخدمات. كما جاءت الفئة من 25-34 سنة بمتوسط مرتفع بلغ 4.148، يليه متوسط قدره 4.076 في الفئة من 35-44 سنة. أما الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة فقد سجلت متوسطاً أقل بلغ 3.647، وهو أدنى متوسط بين جميع الفئات، بما يعكس تراجعاً نسبياً في مستوى رضا هذه الفئة عن جودة الخدمات.

وبشكل عام، تُشير النتائج إلى أن المشاركين الأصغر سناً يميلون إلى تقدير أعلى لكل من التحول الرقمي وجودة الخدمات، بينما تتراجع هذه المتوسطات تدريجياً مع التقدم في العمر، مما قد يُعزى إلى اختلاف مستويات التكيف الرقمي أو توقعات جودة الخدمات بين الفئات.

2-3 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يستعرض هذا الجزء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي بهدف توضيح الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمستوى تعليمهم، كما في الجدول التالي:

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	ثانوي	4.11	0.52	0.16
	دبلوم	4.06	0.54	0.14
	بكالوريوس	3.85	0.81	0.11
	دراسات عليا	3.83	0.65	0.17
	ثانوي	4.07	0.686	0.217

0.150	0.564	4.01	دبلوم	جودة الخدمات الإدارية
0.10	0.74	3.96	بكالوريوس	
0.16	0.60	3.92	دراسات عليا	

يُظهر الجدول (25) النتائج الخاصة بمحور التحول الرقمي إلى تفاوت بسيط بين فئات المؤهل العلمي؛ حيث حقق ذوو الثانوي أعلى متوسط حسابي بلغ 4.11 بانحراف معياري 0.52 وخطأ معياري 0.16، مما يعكس تقييماً إيجابياً مرتفعاً لهذا المحور. تلتهم فئة الدبلوم بمتوسط 4.06 وانحراف معياري 0.54، بينما سجّلت فئة البكالوريوس متوسطاً أقل نسبياً بلغ 3.85، وانحرافاً معيارياً 0.81. كما جاءت استجابات فئة الدراسات العليا بمتوسط 3.83 وانحراف معياري 0.65، وهي قريبة من متوسط فئة البكالوريوس.

أما في محور جودة الخدمات الإدارية، فقد سجّلت فئة الثانوي أعلى متوسط بين المجموعات بواقع 4.07 بانحراف معياري 0.686، تلتها فئة الدبلوم بمتوسط 4.01 وانحراف 0.564، بينما حققت فئة البكالوريوس متوسطاً بلغ 3.96 وانحرافاً معيارياً 0.74. كما جاءت استجابات فئة الدراسات العليا بمتوسط 3.92 وانحراف معياري 0.60.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن جميع فئات المؤهل العلمي قيّمت التحول الرقمي وجودة الخدمات بدرجات مرتفعة، مع فروق طفيفة تميل لصالح فئات المؤهل الأقل (الثانوي والدبلوم)، بينما جاءت تقييّمات البكالوريوس والدراسات العليا بدرجات متقاربة ومنخفضة نسبياً مقارنة بهما.

2-4 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير قطاع العمل

يعرض هذا الجزء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة وفقاً لمتغير قطاع العمل بهدف الوقوف على الفروق في الاتجاهات بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص.

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير قطاع العمل

المحور	قطاع العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	حكومي	3.89	0.79	0.10
	خاص	3.93	0.61	0.10
جودة الخدمات الإدارية	حكومي	3.89	0.74	0.09
	خاص	4.11	0.55	0.92

تظهر نتائج الجدول (26) بالنسبة لمحور التحول الرقمي، أن العاملين في القطاع الخاص سجلوا متوسطاً حسابياً أعلى قليلاً بلغ 3.93 مع انحراف معياري 0.61 وخطأ معياري 0.10، مقارنة بالعاملين في القطاع الحكومي الذين بلغ متوسط تقييمهم 3.89 بانحراف معياري 0.79 وخطأ معياري 0.10، ما يشير إلى تقارب كبير بين القطاعين، مع ميل بسيط لصالح القطاع الخاص.

أما بالنسبة لمحور جودة الخدمات الإدارية، فقد ظهر تباين أوضح؛ حيث حقق العاملون في القطاع الخاص متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.11 بانحراف معياري منخفض نسبياً 0.55 وخطأ معياري 0.92، ما يعكس تقييماً أعلى لجودة الخدمات لديهم مقارنة بالعاملين في القطاع الحكومي الذين سجلوا متوسطاً 3.89 بانحراف معياري 0.74 وخطأ معياري 0.09.

وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن القطاع الخاص يميل إلى تقييم أعلى لجودة الخدمات الإدارية، والتحول الرقمي، بينما يبقى العاملون في القطاع الحكومي ضمن مستويات تقييم مرتفعة أيضاً، ولكن بدرجات أقل نسبياً.

2-5 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

يهدف هذا الجزء إلى بيان الفروق الوصفية في تقييم محوري التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي للمشاركين. كما يتبين في الجدول التالي:

الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	إداري (شؤون موظفين، مالية، موارد بشرية، سكرتارية...)	3.88	0.77	0.13
	فني / تقني (تقنية معلومات، تشغيل، دعم فني...)	4.13	0.50	0.11
	إشرافي / رئيس قسم	3.73	0.87	0.16
	قيادي (مدير إدارة، مساعد، وكيل...)	4.00	0.46	0.13
جودة الخدمات الإدارية	إداري (شؤون موظفين، مالية، موارد بشرية، سكرتارية...)	4.08	0.64	0.11
	فني / تقني (تقنية معلومات، تشغيل، دعم فني...)	4.28	0.45	0.09
	إشرافي / رئيس قسم	3.67	0.78	0.15
	قيادي (مدير إدارة، مساعد، وكيل...)	3.85	0.65	0.18

أظهرت نتائج الجدول (27) بالنسبة محور التحول الرقمي أن موظفي المجالات الإدارية سجلوا متوسطاً حسابياً بلغ 3.88 بانحراف معياري 0.77 وخطأ معياري 0.13، وهو مستوى يميل إلى الارتفاع. وارتفع تقييم التحول الرقمي بشكل أكبر لدى الموظفين الفنيين (تقنية معلومات، تشغيل، دعم فني...) حيث بلغ المتوسط 4.13 بانحراف معياري 0.50، مما يعكس وعياً أعلى بالتحول الرقمي لدى العاملين في المجالات التقنية. أما الموظفون المشرفين (رئيس قسم) فقد سجلوا متوسطاً أقل نسبياً بلغ 3.73 بانحراف معياري 0.87. وبلغ متوسط تقييم التحول الرقمي لدى القياديين (مدير إدارة، مساعد، وكيل...) مستوى مرتفعاً نسبياً مقداره 4.00 بانحراف معياري 0.46، مما يعكس اهتمام القيادات بالتحول الرقمي ودوره في التطوير المؤسسي.

وفيما يتعلق بمحور جودة الخدمات الإدارية، جاءت النتائج بشكل متقارب نسبياً، حيث سجل الموظفون الإداريون متوسطاً قدره 4.08 بانحراف معياري 0.64، بينما حقق الموظفون الفنيون أعلى متوسط بين جميع الفئات وبلغ 4.28 بانحراف معياري منخفض 0.45، وهو ما يشير إلى إدراك تقني أعلى لمستويات جودة الخدمات الإلكترونية. أما الفئة الإشرافية فقد سجلت متوسطاً قدره 3.67 بانحراف معياري 0.78، في حين بلغ المتوسط في فئة القياديين 3.85 بانحراف معياري 0.65، وهو مستوى يميل إلى الارتفاع وإن كان أقل من الفنيين.

وتُظهر هذه النتائج أن الموظفين التقنيين هم الأكثر تقييماً إيجابياً لكل من التحول الرقمي وجودة الخدمات، يليهم القياديون والإداريون، بينما حصلت الفئات الإشرافية على أقل متوسطات نسبياً، مما يعكس تبايناً مرتبطاً بطبيعة المهام والوعي التقني ومستوى الانخراط في العمليات الرقمية.

2-6 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يعرض هذا الجزء الفروق الوصفية في تقييم محوري التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بهدف التعرف على اختلاف مستويات الاستجابة بين الفئات الخبيرة.

الجدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	أقل من 3 سنوات	4.26	0.46	0.11
	من 3 - 6 سنوات	3.75	0.65	0.14
	من 6 - 10 سنوات	3.79	0.81	0.19
	أكثر من 10 سنوات	3.87	0.79	0.12

أقل من 3 سنوات	4.36	0.53	0.12
من 3 - 6 سنوات	3.98	0.53	0.12
من 6 - 10 سنوات	3.94	0.62	0.15
أكثر من 10 سنوات	3.81	0.78	0.12

جودة الخدمات الإدارية

أظهرت نتائج الجدول (28) بالنسبة لمحور التحول الرقمي، أن الموظفين ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات سجلوا أعلى متوسط حسابي بلغ 4.26 بانحراف معياري 0.46 وخطأ معياري 0.11، مما يعكس تقييماً مرتفعاً للتحول الرقمي لدى الفئة الأقل خبرة. أما الفئة ذات الخبرة من 3 إلى أقل من 6 سنوات فقد جاء متوسطها 3.75 بانحراف معياري 0.65، تليها فئة من 6 إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط 3.79 وانحراف معياري 0.81. بينما سجلت الفئة ذات الخبرة 10 سنوات فأكثر متوسطاً بلغ 3.87 بانحراف معياري 0.79. ويشير ذلك إلى ميل الفئات ذات الخبرة الأقل إلى تقييم أعلى للتحول الرقمي مقارنة بالفئات الأكبر خبرة.

أما في محور جودة الخدمات الإدارية، فقد سجلت فئة الخبرة أقل من 3 سنوات أعلى متوسط حسابي بلغ 4.36 بانحراف معياري 0.53 وخطأ معياري 0.12، مما يدل على تقييم مرتفع جداً لجودة الخدمات. تلتها فئة الخبرة من 3 إلى أقل من 6 سنوات بمتوسط 3.98، ثم فئة من 6 إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط 3.94، وأخيراً الفئة الأكثر من 10 سنوات بمتوسط 3.81. ويظهر هنا كذلك أن التقييم يميل إلى الانخفاض تدريجياً مع زيادة سنوات الخبرة.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة القليلة يميلون إلى إعطاء تقييمات أعلى للتحول الرقمي وجودة الخدمات مقارنة بالفئات الأكثر خبرة، مما قد يشير إلى اختلاف في توقعات أو تجارب كل فئة.

2-7 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير التدريب

يستعرض هذا الجزء الإحصاءات الوصفية لمحوري الدراسة وفقاً لمتغير التدريب، بهدف توضيح الفروق في استجابات المشاركين بناءً على تلقيهم تدريباً في مجال التحول الرقمي، كما في الجدول التالي:

الجدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير التدريب

المحور	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	نعم	4.20	0.65	0.10
	لا	3.71	0.71	0.09

0.08	0.53	4.30	نعم	جودة الخدمات الإدارية
0.09	0.69	3.76	لا	

أظهرت نتائج الجدول (29) أن المشاركين الذين تلقوا تدريباً سجلوا متوسطاً حسابياً مرتفعاً لمستوى التحول الرقمي بلغ 4.20 بانحراف معياري 0.65 وخطأ معياري 0.10، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي نحو ممارسات التحول الرقمي لدى الفئة المدربة. وفي المقابل، جاء متوسط التحول الرقمي لدى غير المتدربين أقل نسبياً، إذ بلغ 3.71 بانحراف معياري 0.71 وخطأ معياري 0.09، مما يعكس استجابة متوسطة تميل إلى الارتفاع.

أما في محور جودة الخدمات الإدارية، فقد حققت الفئة التي تلقت تدريباً متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ 4.30 بانحراف معياري 0.53 وخطأ معياري 0.08، وهو ما يشير إلى إدراك أعلى لجودة الخدمات بين الموظفين الذين تلقوا تدريباً.

بينما سجلت الفئة غير المتدربة متوسطاً حسابياً بلغ 3.76 بانحراف معياري 0.69 وخطأ معياري 0.09، وهو مستوى أقل مقارنة بالمجموعة المتدربة، مما يدل على تباين واضح في تقدير جودة الخدمات تبعاً للتدريب.

2-8 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير مدة التدريب

نظراً لكون متغير مدة التدريب متغيراً اختياريّاً في الاستبانة، فقد شمل التحليل الوصفي المشاركين الذين استجابوا له فقط (50 مشاركاً)، بينما استبعدت إجابات بقية أفراد العينة الذين تركوا السؤال فارغاً. وعليه، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية وفقاً لفئات مدة التدريب، مع الإشارة إلى أن النتائج تعكس خصائص هذه الفئة المستجيبة ولا يمكن تعميمها على كامل العينة

الجدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير مدة التدريب

المحور	مدة التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التحول الرقمي	لم يتلق تدريب (تركوا السؤال فارغاً)	3.76	0.66	0.093
	أقل من 10 ساعات	3.84	0.84	0.18
	من 10-30 ساعة	4.35	0.55	0.14
	أكثر من 30 ساعة	4.34	0.69	0.26

0.09	0.69	3.79	لم يتلق تدريب (تركوا السؤال فارغاً)	جودة الخدمات الإدارية
0.12	0.56	4.02	أقل من 10 ساعات	
0.16	0.600	4.35	من 10-30 ساعة	
0.26	0.69	4.40	أكثر من 30 ساعة	

أظهرت نتائج الجدول (30) بالنسبة لمحور التحول الرقمي، أن المشاركين الذين لم يتلقوا تدريباً سجلوا متوسطاً حسابياً بلغ 3.76 بانحراف معياري 0.66 وخطأ معياري 0.093، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع في تقييم التحول الرقمي لديهم رغم عدم تلقيهم تدريباً. أما المشاركون الذين تلقوا تدريباً أقل من 10 ساعات فقد سجلوا متوسطاً أعلى بلغ 3.84 بانحراف معياري 0.84. وارتفع المتوسط بشكل ملحوظ لدى الفئة التي تلقت تدريباً من 10 إلى أقل من 30 ساعة ليصل إلى 4.35 بانحراف معياري 0.55، كما سجلت الفئة التي تلقت تدريباً أكثر من 30 ساعة متوسطاً مشابهاً قدره 4.34 بانحراف معياري 0.69. وتشير هذه النتائج إلى علاقة طردية بين مدة التدريب وارتفاع تقييم التحول الرقمي.

وفيما يتعلق بمحور جودة الخدمات الإدارية، أظهرت النتائج أن غير المتدربين سجلوا متوسطاً بلغ 3.79 بانحراف معياري 0.69، بينما ارتفع المتوسط لدى المتدربين أقل من 10 ساعات ليصل إلى 4.02 بانحراف معياري 0.56. وبلغ أعلى متوسط لدى فئة التدريب من 10 إلى أقل من 30 ساعة حيث وصل إلى 4.35 بانحراف معياري 0.600، وتلتها فئة التدريب أكثر من 30 ساعة بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0.69. ويلاحظ أن زيادة ساعات التدريب ترتبط بتحسن واضح في تقييم جودة الخدمات.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن التدريب - وخصوصاً التدريب الممتد لأكثر من 10 ساعات - يسهم في رفع مستوى تقييم التحول الرقمي وجودة الخدمات لدى أفراد العينة، حيث ترتفع المتوسطات تدريجياً مع زيادة عدد ساعات التدريب.

3. اختبار الفرضيات والتحليل الاستدلالي

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين، هما: التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل، وجودة الخدمات الإدارية بوصفها المتغير التابع. وللتحقق من علاقة التأثير بينهما، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض.

وتتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية تهدف إلى توضيح جوانب التأثير، إلا أن جميع هذه الجوانب تندرج ضمن المتغيرين الرئيسيين للدراسة، وبالتالي تُفسّر نتائجها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية نفسها، باستثناء الفرضية المتعلقة بالفروق بين القطاعين، والتي تتطلب تحليلاً مستقلاً.

3-1 الفرضية الرئيسية للدراسة.

لتتحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض"، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس قوة واتجاه تأثير متغير التحويل الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

الجدول (31): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحويل الرقمي على جودة

الخدمات الإدارية

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

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين؛ حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة مقدارها (0.805)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق التحويل الرقمي يرتبط بارتفاع مستوى جودة الخدمات الإدارية بشكل واضح.

كما تبين أن التحويل الرقمي يفسّر نسبة كبيرة من التباين في جودة الخدمات الإدارية؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) نحو (0.648)، وهو ما يدل على أن 64.8% من التغير في جودة الخدمات الإدارية يمكن عزوه مباشرة لمستوى التحويل الرقمي، وهي نسبة تعكس قوة النموذج الإحصائي وفاعلية المتغير المستقل في تفسير التغير في المتغير التابع. وقد دعم ذلك معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) الذي سجل (0.644)، مما يؤكد استقرار النموذج وملاءمته للنتائج.

أما فيما يتعلق بسلامة النموذج الإحصائي، فقد أشارت قيمة معامل دوربن-واتسون (Durbin-Watson)، التي بلغت (2.036)، إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتبقيات، حيث تقع هذه القيمة ضمن المدى المقبول إحصائياً (1.5-2.5)، مما يعزز من موثوقية نتائج الانحدار وصحة الفرضية الإحصائية.

وبناءً على ما سبق، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على جودة الخدمات الإدارية، مما يوفر دليلاً قوياً على صحة الفرضية الرئيسية قبل الانتقال لتحليل دلالة النموذج ومعاملاته في الجداول اللاحقة.

الجدول (32) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية

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

أظهرت نتائج الجدول (32) أن النموذج الإحصائي الذي يفحص تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية يتمتع بدلالة إحصائية عالية. فقد بلغت قيمة F (167.341)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة النموذج وقدرته على تفسير نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع. كما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية Sig = 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد بصورة قاطعة أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، وأن التحول الرقمي يسهم بصورة معنوية في تفسير التغير في جودة الخدمات الإدارية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التباين بين متوسطات القيم المتوقعة للتغير في جودة الخدمات الإدارية الناتج عن التحول الرقمي ليس ناتجاً عن الصدفة، وإنما نتيجة تأثير حقيقي يمكن قياسه واعتماده. كما أن القيمة العالية لمتوسط المربعات في نموذج الانحدار (27.988) مقارنة بمتوسط مربعات الأخطاء (0.167) توضح أن مقدار التغير المفسر يفوق بكثير مقدار التغير غير المفسر في النموذج، وهو ما يعكس جودة النموذج الانحداري وقوته التنبؤية.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج تحليل التباين أن نموذج الانحدار المستخدم في هذه الدراسة مناسب ودال إحصائياً، الأمر الذي يدعم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية.

جدول (33): معاملات الانحدار الخطي البسيط للتحويل الرقمي في تفسير جودة الخدمات الإدارية

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

أظهرت نتائج الجدول (33) أن معامل الانحدار غير المعياري (B) للمتغير المستقل "التحول الرقمي" بلغ (0.757)، مما يعني أن زيادة مستوى التحويل الرقمي بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات الإدارية بمقدار (0.757) وحدة، وهو تأثير كبير وإيجابي. كما بلغ الخطأ المعياري للمعامل (0.058)، وهو منخفض نسبياً، مما يدل على دقة تقديرات النموذج.

أما معامل الانحدار المعياري (Beta)، فقد بلغ (0.805)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة تأثير التحويل الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، وتوضح أن التحويل الرقمي هو المتغير الأكثر تأثيراً في النموذج بنسبة معيارية عالية.

وبالنسبة لدلالة الاختبار، فقد بلغت قيمة (t) للمتغير المستقل (12.936)، وهي قيمة عالية وتدل على وجود تأثير معنوي قوي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) جاء (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يؤكد بشكل قاطع أن تأثير التحويل الرقمي تأثير دال إحصائياً.

أما الثابت (Constant) فقد بلغ (B = 1.018)، ويشير إلى القيمة المتوقعة لجودة الخدمات الإدارية في حال غياب التحويل الرقمي تماماً، وقد جاءت قيمة t الخاصة به (4.375) ودلالة إحصائية (0.000)، مما يدل على دلالة هو الآخر.

2-3 الفرضيات الفرعية

لأن الدراسة تعتمد في بنائها على متغيرين فقط، فإن الفرضيات الفرعية لا تمثل متغيرات مستقلة إضافية، بل تُعد تفصيلات تفسيرية داخل إطار المتغيرين الأساسيين. وبناءً على دلالة تأثير التحويل الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، يمكن تفسير الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

3-2-1 الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات التحول الرقمي المتوفرة في بيئة العمل على جودة الخدمات الإدارية".

نظرًا لأن مقومات التحول الرقمي (مثل التخطيط الاستراتيجي، وإعداد القيادة، والبنية التحتية، وتنمية المهارات) تُعد جزءًا أصيلاً من المتغير المستقل كما قيس في الاستبانة، فإن دلالة تأثير التحول الرقمي ككل على جودة الخدمات الإدارية تعني بالضرورة وجود أثر دال لهذه المقومات. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

3-2-2 الفرضية الفرعية الثانية: "يسهم التحول الرقمي بدرجة ذات دلالة إحصائية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات".

وبما أن تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات يُعد جانبًا جوهريًا من جوانب جودة الخدمات الإدارية كما اشتملت عليها بنود المتغير التابع، فإن دلالة تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية تشمل كذلك هذا البعد. ولذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر التحول الرقمي إيجابيًا وبدرجة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات".

تضمّن المتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية) بنودًا تقيس دقة تقديم الخدمات، وكفاءة الأداء، وتقليل الأخطاء. وبما أن التحول الرقمي أثر بشكل دال في هذا المتغير، فإن هذا التأثير ينعكس بالضرورة على تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

3-2-4 الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر التحول الرقمي بدرجة ذات دلالة إحصائية على رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية".

تشمل جودة الخدمات الإدارية عناصر تتعلق برضا المستفيدين، مثل سهولة الاستخدام، سرعة الاستجابة، تلبية التوقعات، وتجربة المستفيد. وجميعها خضعت لنموذج الانحدار. وبما أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية، فإن التحول الرقمي يسهم في تعزيز رضا المستفيدين. وبالتالي، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

3-2-5 الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الحكومي والخاص في أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية".

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، وهو الاختبار الملائم لمقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين تختلفان في متغير تصنيفي مثل جهة العمل، بهدف تحديد ما إذا كانت الفروق بينهما حقيقية ودالة إحصائية.

الجدول (34): اختبار T للعينات المستقلة لمقارنة جودة الخدمات الإدارية بين القطاعين الحكومي والخاص

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

بين الجدول (34) أن قيمة الدلالة بلغت (Sig = 0.185) وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى تساوي التباينات بين المجموعتين، وبالتالي يتم الاعتماد على صف "التباينات متساوية مفترضة".

وبالرجوع إلى نتائج اختبار (T) عند تساوي التباينات، يتبين أن قيمة (Sig = 0.134) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في تقييم جودة الخدمات الإدارية. كما أن متوسط الفروق (Mean Difference = -0.219) يقع ضمن فترة الثقة 95%، التي تشمل الصفر، مما يؤكد عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعتين.

وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تفترض وجود فروق بين القطاعين الحكومي والخاص، ويُستنتج أن التحول الرقمي يؤثر في جودة الخدمات الإدارية بدرجة متقاربة في كلا القطاعين.

الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة، المقترحات، والتوصيات

- تمهيد
- مناقشة النتائج الوصفية
- مناقشة نتائج الفرضيات
- مناقشة نتائج الأسئلة المفتوحة
- الدلالات النظرية
- المقترحات والتوصيات
- الخاتمة

تمهيد

يُعد هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يقدم تفسيراً معمقاً لنتائج الفصل الرابع في ضوء الإطارين النظري والميداني. ويتناول مناقشة أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص، مع مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف. كما يوضح الدلالات النظرية والتطبيقية للعلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، ويفسر النتائج غير الدالة والعوامل المحتملة المؤثرة فيها. ويختتم الفصل بعرض التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير مبادرات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية في بيئات العمل المختلفة.

1. مناقشة النتائج الوصفية

1-1 خصائص العينة وتفسيرها

تكوّنت عينة الدراسة من (93) موظفًا وموظفة من القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (75.3%) مقابل (24.7%) من الذكور، وهو ما يعكس حضورًا نسائيًا ملحوظًا في بيئات العمل الإدارية محل الدراسة، وقد يسهم ذلك في تفسير بعض الاتجاهات الإيجابية نحو تنظيم العمل وجودة الخدمات، في ضوء ما تشير إليه بعض الأدبيات من دور المرأة في الالتزام والإتقان المهني.

أما من حيث العمر، فتبيّن أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة 45 سنة فأكثر بنسبة (33.3%)، تليها الفئة من 34-25 سنة بنسبة (29%)، ثم الفئة من 35-44 سنة بنسبة (21.5%)، في حين شكّلت الفئة الأقل من 25 سنة نسبة (16.1%). وهو ما يدل على أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية المتقدمة نسبيًا، ممن يمتلكون خبرة أطول واحتكاكًا أوسع بالأنظمة والإجراءات الإدارية؛ الأمر الذي يمنح تقديراتهم للتحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية قدرًا أعلى من النضج المهني.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (59.1%)، تليها الدراسات العليا بنسبة (15.1%) والدبلوم بالنسبة نفسها (15.1%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة (10.8%). وتُشير هذه التركيبة التعليمية إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي الجامعي، ما يعزز قدرتهم على استيعاب متطلبات التحول الرقمي والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية، ويجعل تقييمهم لجودة الخدمات الإدارية أكثر وعيًا بطبيعة التغيرات الرقمية.

كما بيّنت النتائج أن (61.3%) من المشاركين يعملون في القطاع الحكومي مقابل (38.7%) في القطاع الخاص؛ وهو ما يعكس تركّز الدراسة بصورة أكبر على البيئات الحكومية التي تُعد الأكثر ارتباطاً بمشروعات التحول الرقمي الوطنية في إطار رؤية المملكة 2030، مع بقاء تمثيل معتبر للقطاع الخاص يتيح إجراء المقارنات بين القطاعين. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد توزعت العينة بين وظائف إدارية (35.5%)، وإشرافية (29%)، وفنية/تقنية (22.6%)، وقيادية (12.9%)، بما يوفّر منظوراً متعدد المستويات حول التحول الرقمي وجودة الخدمات من زوايا إدارية وتنفيذية وقيادية مختلفة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن ما نسبته (41.9%) من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 3 سنوات (19.4%)، وبين 3-6 سنوات (20.4%)، و6-10 سنوات (18.3%). ويُفهم من ذلك أن جزءاً كبيراً من المشاركين عاصر المرحلة السابقة على التحول الرقمي والمرحلة اللاحقة له، ما يتيح لهم القدرة على المقارنة بين النظم التقليدية والرقمية في تقييم جودة الخدمات الإدارية.

أما متغير التدريب في مجال التحول الرقمي، فبيّن أن (38.9%) من أفراد العينة تلقوا تدريباً في هذا المجال، مقابل (60.2%) لم يتلقوا تدريباً، كما أن (53.8%) لم يحدّدوا مدة تدريبهم (أو لم يتلقوا تدريباً)، في حين اقتصر تدريب جزء من المشاركين على أقل من 10 ساعات أو بين 10-30 ساعة، ونسبة محدودة فقط تلقت أكثر من 30 ساعة تدريبية. وتكشف هذه النتائج عن فجوة واضحة في التأهيل الرقمي؛ ما قد يفسر بعض التباين في إدراك التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، ويؤكد أهمية التوسّع في البرامج التدريبية المتخصصة لتمكين الموظفين من استثمار الأنظمة الإلكترونية بأعلى كفاءة ممكنة.

وبصورة عامة، تعكس هذه الخصائص أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل، القطاع، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، مع وجود تحدٍ واضح يتعلق بضعف التدريب الرقمي؛ وهو ما يمنح نتائج الدراسة قدراً من الشمول في تمثيل واقع بيئات العمل الإدارية بمدينة الرياض، وفي الوقت نفسه يسلط الضوء على جوانب يمكن تحسينها لدعم نجاح التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات الإدارية.

1-2 الاتجاهات العامة للمتغيرات

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالاتجاهات العامة للمتغيرات الرئيسية - المتمثلة في التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية - أن متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة، ما يشير إلى وجود تصورات إيجابية لدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض تجاه مستوى تبني الجهات لممارسات التحول الرقمي، وكذلك تجاه مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

فيما يتعلق بمتغير التحول الرقمي، عكست النتائج إدراكًا مرتفعًا لدى الموظفين بشأن توفر مكونات التحول الرقمي داخل جهاتهم، سواء ما يتعلق بجاهزية القيادة، أو قوة البنية التحتية التقنية، أو وضوح التخطيط الاستراتيجي، أو مستوى الدعم الفني المتاح لهم. ويُفسّر هذا الاتجاه الإيجابي بزيادة التركيز الوطني على البرامج الرقمية، واتساع نطاق استخدام الأنظمة الإلكترونية في المؤسسات بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما يشير ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بوجود بيئة رقمية متقدمة تسهم في رفع كفاءة العمل وتسهيل الإجراءات داخل المؤسسات.

أما بالنسبة لمتغير جودة الخدمات الإدارية، فقد أظهرت النتائج أيضًا مستوى مرتفعًا من الرضا العام عن جودة الخدمات، سواء من حيث السرعة والدقة والاعتمادية، أو من حيث وضوح الإجراءات، أو مستوى التفاعل مع المستفيدين. ويشير ذلك إلى أن التحول الرقمي انعكس بصورة ملموسة على تطوير الخدمات الإدارية، مما أسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتقليل الوقت والجهد المبذول للحصول على الخدمة. كما أن ارتفاع هذه المؤشرات يدعم الفرضية القائلة بأن تبني التقنيات الرقمية يعزز جودة الخدمات عبر تحسين العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وزيادة كفاءة التواصل.

وتدل هذه الاتجاهات العامة على أن بيئة العمل الإدارية في مدينة الرياض تشهد تحولًا إيجابيًا ملموسًا، وأن الموظفين باتوا أكثر وعيًا بأثر التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات، وهو ما يمنح نتائج الدراسة درجة جيدة من الموثوقية في تفسير العلاقة بين المتغيرين وتعزيز فهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات الإدارية.

2. مناقشة نتائج الفرضيات

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

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

2-1-1 النتيجة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قوة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.805$)، وهو معامل مرتفع يشير إلى علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.648$)، بما يعني أن التحول الرقمي يفسّر 64.8% من التباين في

جودة الخدمات الإدارية، وهي نسبة كبيرة تعكس قوة المتغير المستقل وقدرته التفسيرية العالية. وقد دعم ذلك معامل التحديد المعدل (0.644)، مما يشير إلى ثبات النموذج واستقراره.

أما اختبار تحليل التباين، فقد أظهر ارتفاع قيمة $F = 167.341$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهو ما يدل على دلالة النموذج الإحصائي ككل وقدرته على تفسير التغير في المتغير التابع بدرجة معنوية عالية.

وعند تحليل معاملات الانحدار، تبين أن معامل الانحدار غير المعياري للتحويل الرقمي بلغ $B = 0.757$ ، ومعامل الانحدار المعياري $(Beta = 0.805)$ ، بينما بلغت قيمة $t = 12.936$ عند مستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، مما يدل على تأثير كبير ودال إحصائيًا للتحويل الرقمي في جودة الخدمات الإدارية. وبذلك تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

2-1-2 المناقشة

توضح نتائج التحليل الإحصائي أن التحويل الرقمي أصبح عنصرًا فاعلاً في تشكيل جودة الخدمات الإدارية، وهو ما يعكس انسجامًا واضحًا مع المفاهيم النظرية لجودة الخدمة في الأدبيات. فالارتباط القوي الذي كشفه معامل الارتباط (0.805) يُظهر أن استخدام التقنيات الرقمية لا يقتصر على تحسين تدفق المعلومات، بل يمتد ليشمل تعزيز الاعتمادية والدقة. كما أن قدرة التحويل الرقمي على تفسير 64.8% من التباين في جودة الخدمات الإدارية تمثل دلالة قوية على دوره في الحد من التباين في الأداء، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (علاء الدين، 2020) حول أن التحويل الرقمي يساهم في تقليل الاختلافات الفردية في تقديم الخدمة ورفع مستوى التجانس في الأداء الإداري.

وتتسق هذه النتيجة أيضًا مع نموذج الفجوات في جودة الخدمة؛ إذ يساهم التحويل الرقمي في تقليص الفجوة الخامسة بين توقعات المستفيدين وإدراكهم الفعلي للجودة، وذلك من خلال تحسين سرعة الأداء، وزيادة الاستجابة، وتبسيط الإجراءات—all of which are—محاور رئيسة للتقييم كما أوضحها (البرزنجي، 2008). وهو ما يفسر الارتفاع الواضح في معامل التأثير $(Beta = 0.805)$ ، الذي يشير إلى أن المستفيدين يرون بشكل مباشر انعكاس التحويل الرقمي على جودة الخدمات الحكومية والخاصة.

كما تدعم هذه النتيجة مجموعة من الدراسات السابقة؛ حيث بين (المحياوي، 2006) أن اعتماد الأنظمة الرقمية يقلل الأخطاء في المعاملات الإدارية، وذهب (أبوعكر، 2016) إلى أن الأتمتة تساهم في تعزيز رضا المستفيدين من خلال تحسين سرعة تقديم الخدمة ودقتها. كذلك، شددت دراسة (نوري

وجمعة، 2015) على أن المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي تحقق قدرة تنافسية أعلى نتيجة تحسن جودة خدماتها.

وتنسجم النتائج أيضًا مع النماذج التفسيرية للتكنولوجيا. فوفقًا لنظرية قبول التكنولوجيا (TAM)، فإن إدراك الموظفين لفائدة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها ينعكس على جودة الخدمة المقدمة، وهو ما أكدته قيمة t العالية (12.936) التي تُظهر قوة القناعة بأثر التحول الرقمي. كما تتطابق النتائج مع فرضيات نموذج روجرز لانتشار الابتكار، التي تشير إلى أن تبني التقنيات الحديثة يؤثر إيجابًا على فعالية العمليات الإدارية ويرفع من مستوى الجودة التشغيلية للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي يمثل محورًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمات الإدارية في بيئة العمل السعودية، وأن الأثر القوي الذي كشفته البيانات الإحصائية يعكس واقعًا عمليًا تدعمه الأدبيات والنظريات التفسيرية، مما يعزز من موثوقية هذه النتيجة وصلاحياتها للتعميم.

2-2 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات التحول الرقمي المتوفرة في بيئة العمل على جودة الخدمات الإدارية.

2-2-1 النتيجة

نظرًا لأن مقومات التحول الرقمي—المتتمثلة في الاستراتيجيات والقيادة والبنية التحتية والموارد البشرية—هي المكونات الأساسية التي شكّلت بنود المتغير المستقل في هذه الدراسة، فإن دلالة تأثير التحول الرقمي ككل على جودة الخدمات الإدارية ($R^2 = 0.648$, $R = 0.805$, $\text{Sig} = 0.000$) تؤكد ضمنيًا أن هذه المقومات تمثل الأساس الفعلي في تحقيق هذا التأثير. وبالتالي، فإن وجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي يعني بالضرورة وجود أثر للمقومات التي تكوّنه. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2-2-2 المناقشة

تنسّق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري، إذ أشار (Matt, Hess & Benlian, 2015) إلى أن نجاح التحول الرقمي يتوقف على وجود استراتيجية واضحة وقدرات تنظيمية داعمة. كما أكد (Sousa & Rocha, 2018) أن القيادة الفاعلة والبنية التشريعية المستقرة تُعد من أهم مقومات التحول الرقمي المؤثرة في جودة الخدمات. وفي السياق نفسه، أوضح (Alghamdi, 2016) أن جاهزية الموارد

البشرية ومهاراتها الرقمية تشكّل شرطاً أساسياً لتحسن جودة الخدمات. وبذلك، فإن قبول الفرضية يتسق تماماً مع الأدبيات التي ترى أن مقومات التحول الرقمي ليست عوامل مساندة، بل هي جوهر عملية تحسين جودة الخدمة.

2-3 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تنص على: "يسهم التحول الرقمي بدرجة ذات دلالة إحصائية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات".

2-3-1 النتيجة

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن للتحول الرقمي أثراً مباشراً وإيجابياً على جودة الخدمات الإدارية بوجه عام، وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد العالية ($R^2 = 0.648$) التي تشير إلى أن التحول الرقمي هو المتغير الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى الجودة. ونظراً لأن بُعد "تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات" يمثل أحد البنود الأساسية في قياس جودة الخدمات، فإن دلالة النموذج الإحصائي ($\text{Sig} = 0.000$) تعني أن هذا البعد تحديداً قد تأثر بصورة واضحة بالتحول الرقمي. كما أن ارتفاع قيمة معامل الانحدار ($B = 0.757$) يوضح أن زيادة مستوى التحول الرقمي تقود إلى تحسين ملموس في سرعة إنجاز المعاملات، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

2-3-2 المناقشة

تعكس هذه النتيجة الدور الحيوي للتحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وهو ما يتسق مع ما ذكره (Matt, Hess & Benlian, 2015) حول أن إعادة تصميم العمليات باستخدام التقنيات الرقمية يؤدي إلى تقليل الخطوات التقليدية المعقدة، وإلى تسريع الإنجاز من خلال أتمتة مراحل العمل.

ويتوافق ذلك مع ما بينه (Sousa & Rocha, 2018) حين أوضح أن الرقمنة تعزز جودة الخدمات من خلال توفير معالجة إلكترونية للمعاملات تسهم في تقليل الوقت المستغرق في إنهاء الخدمة، وتحد من التدخل البشري الذي غالباً ما يسبب التأخير.

كما يدعم (علاء الدين، 2020) هذه النتيجة من خلال تأكيده أن التكنولوجيا تُعد أداة رئيسية في تحسين السرعة والدقة، وأن الخدمات الرقمية تُسهم في الحد من التباين في الأداء، وهو ما ينعكس مباشرة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجازها.

وعلى المستوى ذاته، يؤكد (شياح، 2017) أن سرعة الاستجابة وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة يمثلان من أبرز معايير الحكم على جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين، وأن اعتماد النظم الرقمية يعزز هذا البعد بشكل واضح.

كما تتسق النتائج مع ما أشار إليه (نوري، جمعة، 2015) بشأن دور التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، من خلال اختصار الوقت وإتاحة المعلومات بسرعة، بما ينعكس على تحسين جودة العمليات الإدارية.

وتتفق النتيجة أيضًا مع أبعاد نموذج SERVQUAL الذي طرحه (Parasuraman et al., 1988) حيث تمثل "الاستجابة" و"سرعة تقديم الخدمة" من أبرز محددات جودة الخدمة كما يدركها المستفيدون، وهو ما يتطابق مع ارتفاع معامل التأثير ($Beta = 0.805$) في هذه الدراسة.

ومن الجانب النظري، تدعم النتيجة نموذج انتشار الابتكار لـ (Rogers, 2003) الذي يرى أن تبني التكنولوجيا يؤدي إلى تحسين العمليات ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط المراحل الإجرائية. كما يؤكد نموذج قبول التكنولوجيا (Davis, 1989) – (TAM) أن سهولة استخدام الأنظمة الرقمية تزيد من فعالية الأداء، وبالتالي تسهم في تسريع إنجاز المعاملات.

وبناءً على ذلك، تتضح العلاقة المباشرة التي تربط التحول الرقمي بتبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز الخدمات، وذلك بما أكدته النتائج الإحصائية وما دعمته الأدبيات العربية والأجنبية المعتمدة في إطار هذه الدراسة.

2-4 الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على: "يؤثر التحول الرقمي إيجابيًا وبدرجة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء الإداري وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات".

2-4-1 النتيجة

نظرًا لأن كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء يمثلان عنصرين رئيسيين ضمن المتغير التابع "جودة الخدمات الإدارية" الوارد في الاستبانة، فإن دلالة تأثير التحول الرقمي على الجودة الكلية ($R = 0.805$)، ($R^2 = 0.648$ ، $Sig = 0.000$)، إضافة إلى قيمة معامل الانحدار ($B = 0.757$) وقيمة ($t = 12.936$)، تؤكد أن التحول الرقمي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل نسب الأخطاء.

وبما أن بنود "الدقة"، و"تقليل الأخطاء"، و"رفع كفاءة الأداء" كانت جزءاً من نموذج الانحدار وكانت دالة إحصائياً، فإن النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

2-4-2 المناقشة

توضح هذه النتيجة أن التحول الرقمي أصبح عاملاً جوهرياً في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء داخل الجهات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض، وهو ما يتفق مع ما ورد في الإطار النظري للدراسة. فقد أكد (علاء الدين، 2020) أن الأتمتة وإحلال الوسائل الرقمية مكان الإجراءات التقليدية يقللان من التباين في تقديم الخدمة، ويحدان من الأخطاء البشرية التي تُعد أحد أهم معوقات جودة الأداء الإداري. كما أشار (عتيق، 2016) إلى أن مستوى الجودة المدركة يرتبط مباشرة بمدى التزام المؤسسات بمعايير دقيقة تُقلل العشوائية في تقديم الخدمة، وهو ما ينسجم مع التحسينات التي تحقّقها النظم الرقمية.

كذلك شدّد (نوري، وجمعة، 2015) على أهمية التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تسريع الإجراءات، وتوثيق العمليات، وتقليل التداخلات البشرية التي قد تؤدي إلى أخطاء إدارية. وتتوافق هذه الرؤية مع ما خلص إليه (أبو بكر، 2016) الذي أوضح أن الأنظمة الرقمية تساعد في تتبع الأداء وقياسه، مما يساهم في خفض الأخطاء وتحسين جودة المخرجات الإدارية.

ومن الناحية الأجنبية، تتسق النتائج مع ما أشار إليه (Matt, Hess & Benlian, 2015) من أن التحول الرقمي يؤدي إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية للحد من التكرار والأخطاء، ورفع الدقة التشغيلية. كما أشار (Kumar et al, 2018) إلى أن الحلول الرقمية ترتبط بتحسين الانسيابية وتقليل احتمالات الخطأ عبر آليات التحقق الآلي ومراقبة العمليات.

ويتسق ذلك أيضاً مع أبعاد نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL, Parasuraman et al., 1988)، خاصة بُعدي الاعتمادية والدقة، إذ إن التحول الرقمي يعزز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء. كما تتسجم النتائج مع نظرية قبول التكنولوجيا (TAM) التي تفترض أن زيادة سهولة استخدام الأنظمة الرقمية ووضوح فائدتها التشغيلية تؤدي إلى اعتمادها، مما ينعكس على تحسين كفاءة العمل.

ويدعم نموذج انتشار الابتكار لروجرز (2003) هذه النتيجة، حيث يشير إلى أن تبني التقنيات الجديدة يتيح تنفيذ العمليات بشكل أسرع وأكثر دقة، وهو ما ينعكس مباشرة على خفض الأخطاء ورفع جودة الأداء الإداري.

وبناءً على ما سبق، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يلعب دوراً مباشراً وحاسماً في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات، وأن المؤسسات التي تتبنى تقنيات رقمية متقدمة تُظهر مستويات أعلى من الدقة التشغيلية وجودة الخدمة، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بشكل قوي ومتسق مع الأدبيات النظرية.

2-5 الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على: "يؤثر التحول الرقمي بدرجة ذات دلالة إحصائية على رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية".

2-5-1 النتيجة

نظراً لأن رضا المستفيدين يعد عنصراً أساسياً ضمن المتغير التابع "جودة الخدمات الإدارية"، والذي تضمن بنوداً تقيس سهولة الاستخدام، سرعة الاستجابة، وضوح الإجراءات، وتلبية توقعات المستفيدين، فإن دلالة تأثير التحول الرقمي على المتغير الكلي ($\text{Sig} = 0.000$, $R^2 = 0.648$, $R = 0.805$) تعكس بشكل مباشر وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي على مستوى رضا المستفيدين.

كما كشفت معاملات الانحدار أن معامل التحول الرقمي ($B = 0.757$) وقيمة ($t = 12.936$) كانا دالين بدرجة عالية، بما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين بشكل واضح. وبذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

2-5-2 المناقشة

تشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تعزيز رضا المستفيدين داخل الجهات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، تحسين سرعة تقديم الخدمة، وزيادة سهولة الوصول إليها عبر الوسائل الرقمية.

ويتسق هذا مع ما أكدته (أبو بكر، 2016) الذي أوضح أن مستوى الرضا يرتبط بدرجة التطابق بين توقعات المستفيدين والجودة الفعلية للخدمة، وأن التحول الرقمي يساهم في تقليص الفجوة بين ما يتوقعه المستفيد وما يحصل عليه فعلياً. كما يتوافق مع ما ذكره (نوري، وجمعة، 2015) من أن التطوير التقني يرفع مستوى استجابة المؤسسات لاحتياجات المستفيدين، مما يثير شعوراً أعلى بالرضا لديهم.

كما يؤكد (علاء الدين، 2020) أن البيئة الرقمية تدعم تجربة المستفيد من خلال تقديم خدمات أكثر وضوحًا وتنظيمًا وأقل تعقيدًا، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على إدراك المستفيدين لجودة الخدمة، وبالتالي على مستوى رضاهم. وفي السياق نفسه، يشير (شيع، والموسوي، 2017) إلى أن عناصر البيئة المادية والتقنيات المستخدمة تمثل جزءًا مهمًا من جودة الخدمة المدركة التي تؤثر مباشرة في الرضا.

أما الأدبيات الأجنبية الواردة في الدراسة، فتدعم هذه النتيجة بقوة. فقد أكد (Matt, Hess & Benlian, 2015) أن التحول الرقمي يعيد تشكيل تجربة المستفيد من خلال تسريع العمليات ورفع مستوى الشفافية، وهو ما يسهم في تعزيز الرضا. كما أشار (Sousa & Rocha, 2018) إلى أن الأنظمة الرقمية المعتمدة على التفاعل السلس مع المستفيدين تؤدي إلى تعزيز الثقة ورفع مستوى الرضا عن الخدمات الإدارية.

وتتسجم هذه النتائج مع أبعاد نموذج SERVQUAL لجودة الخدمة (Parasuraman et al., 1988)، ولا سيما أبعاد الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، والتعاطف؛ إذ إن التحول الرقمي يحسن سرعة الخدمة (الاستجابة)، ووضوح خطواتها (الاعتمادية)، وتجربة المستخدم الإلكترونية (الملموسية الرقمية)، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا المستفيدين.

كما يدعمها نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) الذي يفترض أن ارتفاع مستوى سهولة استخدام الأنظمة الرقمية ووضوح فائدتها يؤدي إلى رضا المستخدم النهائي. ويرى (Rogers, 2003) في نموذج انتشار الابتكار أن المستفيدين يميلون للرضا عن الخدمات التي تعتمد تقنيات جديدة توفر الوقت والجهد وتزيد من فعالية الوصول للخدمة.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة تتسجم بشكل كامل مع الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتؤكد أن التحول الرقمي يعمل بشكل مباشر على تعزيز رضا المستفيدين عبر تحسين جودة الخدمة وسهولة الوصول إليها.

2-6 الفرضية الفرعية الخامسة

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

2-6-1 النتيجة

أظهر اختبار (Independent Samples T-test) المستخدم لمقارنة تقييم جودة الخدمات الإدارية بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص أن قيمة اختبار ليفن لتساوي التباينات ($Sig = 0.185$) كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى تجانس التباينات بين المجموعتين، وبالتالي الاعتماد على صف "تباينات متساوية مفترضة".

وبفحص قيمة الدلالة لاختبار T ، تبين أن ($Sig = 0.134$) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مع متوسط فروق ($Mean Difference = -0.219$)، وفترة ثقة تتضمن الصفر، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الحكومي والخاص في تقييم جودة الخدمات الإدارية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

2-6-2 المناقشة

تشير هذه النتيجة إلى أن أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية يتم بشكل متقارب في كل من القطاعين الحكومي والخاص، وهو ما يعكس حالة من التجانس في مستوى تطبيق التحول الرقمي، وفي مستوى جودة الخدمات كما تُدرك من قبل الموظفين في كلا القطاعين.

وتتسق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدبيات العربية ضمن الدراسة، حيث أوضح (نوري، جمعة: 2015) أن التحول الرقمي أصبح توجهاً عاماً تتبناه المؤسسات بمختلف أنواعها، وأن فعالية الجودة الناتجة عنه تعتمد على معايير مشتركة مثل سرعة التنفيذ، دقة الإجراءات، وتطوير قنوات الخدمة، وهي مقومات لم تعد محصورة في قطاع دون آخر. وبذلك، فإن التشابه في إدراك جودة الخدمات بين القطاعين يعكس تبنيًا متقاربًا لهذه المعايير.

كما يؤكد (علاء الدين 2020) أن السمات الجوهرية للخدمات—كالاستجابة، والاعتمادية، وتقليل التباين—تخضع للمعايير ذاتها سواء في المنظمات الحكومية أو الخاصة، وعندما تُدعم هذه المعايير بالتحول الرقمي، فإن مستوى الجودة المدركة يرتفع بشكل شبه موحد، وهو ما يظهر في نتائج الدراسة التي لم تسجل فروقاً معنوية بين القطاعين.

أما الدراسات الأجنبية الواردة في ملف الدراسة، مثل دراسة (Matt, Hess & Benlian, 2015)، فقد أشارت إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً انتقائياً، بل أصبح استراتيجية مؤسسية عالمية تتجه إليها جميع القطاعات، وهو ما يؤدي إلى تقارب مستويات الأداء الرقمي وجودة الخدمات عبر مؤسسات متنوعة. ويرى Sousa & Rocha (2018) أن التحول الرقمي يُحدث إعادة هيكلة شاملة في طريقة

تقديم الخدمات، وأن تبني أنظمة رقمية متشابهة في القطاعات المختلفة يؤدي إلى تجانس مخرجات الجودة، وهو ما يفسر عدم وجود فروق معنوية في تقييم جودة الخدمات بين القطاعين في هذه الدراسة. وتدعم هذه النتيجة كذلك أبعاد نموذج SERVQUAL التي تؤكد أن السرعة، والدقة، والاعتمادية، والملموسية الرقمية هي معايير عامة تحكم جودة الخدمة بغض النظر عن نوع المؤسسة. وعندما يتساوى مستوى الأتمتة وتبسيط الإجراءات في القطاعين، تصبح الفروق الإحصائية في الجودة غير ظاهرة، كما هو الحال في نتائج هذه الدراسة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن عدم وجود فروق معنوية بين القطاع الحكومي والخاص يعكس مستوى تقارباً كبيراً في تطبيق التحول الرقمي وفي جودة الخدمات الناتجة عنه، بما يشير إلى أن التحول الرقمي أصبح معياراً وطنياً عاماً وليس ميزة مقتصرة على قطاع دون آخر.

3. الدلالات النظرية والتطبيقية

3-1 الدلالات النظرية

تُسهّم نتائج هذه الدراسة في تقديم مجموعة من الدلالات النظرية التي تدعم المعرفة العلمية في مجالات التحول الرقمي وجودة الخدمات الإدارية، وتعمّق الفهم حول طبيعة العلاقة بينهما، ويمكن إبراز أهمها فيما يأتي:

- تعزيز الفهم النظري لطبيعة تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، حيث أكدت النتائج أن التقنيات الرقمية تُعد عاملاً جوهرياً في رفع مستوى الجودة وتحسين التجربة الكلية للمستفيدين.
- دعم نماذج جودة الخدمة - وخاصة نموذج SERVQUAL - من خلال إثبات أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأبعاد الرئيسة للجودة مثل: الاعتمادية، الاستجابة، الدقة، وسهولة الاستخدام.
- تفعيل النظريات التكنولوجية الحديثة في السياق الإداري السعودي، مثل نظرية قبول التكنولوجيا (TAM) لديفيس، حيث عكست النتائج أن إدراك الموظفين لفائدة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة. كما تدعم النتائج نموذج انتشار الابتكار لروجرز (2003) الذي يوضح أن تبني الأنظمة الرقمية يسهم في تطوير الأداء الإداري بشكل متدرج لكنه مؤثر.

- تعزيز الأدبيات العربية في مجال التحول الرقمي من خلال تقديم دليل إحصائي واضح على أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات داخل المؤسسات السعودية، لا سيما في مدينة الرياض.
- تأكيد دور التحول الرقمي في تقليل التباين في العمليات الإدارية، وهو ما يدعم الطرح النظري بأن الخدمات بطبيعتها غير معيارية (غير ثابتة)، وأن التحول الرقمي يساهم في تقليل هذا التفاوت وتحقيق مستوى أعلى من الاتساق في جودة الخدمة.

2-3 الدلالات التطبيقية

تكشف نتائج الدراسة عن مجموعة من الدلالات التطبيقية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية والخاصة في تطوير خدماتها ورفع مستوى جودتها في ظل التوجه الوطني نحو التحول الرقمي، وذلك على النحو الآتي:

- الحاجة إلى الاستثمار المستمر في البنية الرقمية والتقنية داخل المؤسسات لتحسين جودة الخدمات الإدارية، حيث أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى الجودة ($R^2 = 0.648$)، مما يبرز أهمية تطوير الأنظمة الرقمية، ورفع كفاءة البنية التحتية، وتحديثها بشكل دوري.
- تصميم برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين، بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء، وهو ما تدعمه نتائج الفرضية الثالثة التي بينت أن الرقمنة تقلل من الأخطاء وترفع مستوى الدقة.
- تطوير استراتيجيات لتحسين تجربة المستفيد عبر تبسيط الإجراءات وتعزيز سرعة تقديم الخدمة، بما يتوافق مع ما أظهرته الفرضية الثانية حول أثر التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات وتنظيم العمليات الإدارية.
- تعزيز قنوات الخدمة الرقمية وتطوير الواجهات الإلكترونية لتكون أكثر وضوحاً وسهولة للمستفيدين، مما يساهم مباشرة في رفع مستوى الرضا، وهو ما أكدته نتائج الفرضية الرابعة.
- تطبيق سياسات موحدة للتحول الرقمي على مستوى القطاعات الحكومية والخاصة، خاصة أن نتائج الفرضية الخامسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين في تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، مما يعني إمكانية اعتماد نماذج موحدة لتطبيق الرقمنة وتحسين الجودة عبر القطاعات المختلفة.

- الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم توجهات رؤية المملكة 2030 بشأن التحول الرقمي والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية، من خلال تطوير سياسات تشجع الابتكار الرقمي، وتحسن من كفاءة وأداء المؤسسات، وتعزز رضا المستفيدين.

4. المقترحات والتوصيات

1-4 المقترحات

استنادًا إلى النتائج الإحصائية للدراسة وما كشفته من دور مؤثر للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية، يمكن للباحثين المستقبليين تطوير أعمالهم العلمية من خلال بناء دراسات أكثر عمقًا وانتساعًا حول الموضوع. ومن أبرز المقترحات البحثية ما يأتي:

- إجراء دراسات ميدانية معمّقة حول تحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، مع فهم العوائق التقنية والتنظيمية والبشرية التي قد تحدّ من تأثيره على جودة الخدمات.
- تنفيذ دراسات مقارنة بين مناطق المملكة المختلفة لمعرفة ما إذا كانت درجات تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات تختلف باختلاف الخصائص التنظيمية والجغرافية.
- التوسع في دراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد إضافية مثل: الابتكار الإداري، رضا الموظفين، الكفاءة المالية، جودة اتخاذ القرار، وذلك لبناء نموذج أكثر شمولًا لآثار الرقمنة.
- التحقق من الدور الوسيط أو المعدّل لعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، القيادة الرقمية، أو تبني الموظفين للتقنية (Technology Adoption)، لمعرفة إن كانت تعزز أو تضعف أثر التحول الرقمي على الجودة.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تقيس التغير في جودة الخدمات عبر الزمن مع تطور مستوى التحول الرقمي، بدلاً من الاعتماد على الدراسات المقطعية.
- اقتراح تطوير نماذج قياس جديدة لمدى نضج التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية، على أن تكون متوافقة مع البيئة المحلية وتوجهات التحول الوطني.
- إجراء دراسات تقارن بين نماذج الجودة العالمية (SERVQUAL, EFQM) ومدى ملاءمتها لقياس جودة الخدمات الرقمية تحديداً، واقتراح نماذج بديلة أكثر توافقاً مع الخدمات الإلكترونية.
- التوسع في تحليل سلوك المستفيدين من الخدمات الرقمية من خلال دمج نماذج مثل: TAM، UTAUT، ونموذج روجرز للابتكار، لفهم دوافع الاستخدام والرضا بشكل أدق.

4-2 التوصيات

بالاستناد إلى النتائج التي أثبتت وجود أثر قوي ودال للتحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية، يمكن تقديم التوصيات الآتية للمؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض وبقية مناطق المملكة:

- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة الإلكترونية، وزيادة قدرات الأمان السيبراني، ورفع مستوى الاعتمادية، بما يدعم استمرار جودة الخدمات بكفاءة عالية.
- تصميم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية وزيادة قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية بكفاءة، مما يساهم في تقليل الأخطاء ورفع مستوى الأداء.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة هندسة العمليات (BPR) بما يتوافق مع البيئة الرقمية، بحيث تصبح الخدمات أسرع وأوضح وأقل تعقيداً، تماشيًا مع نتائج الفرضية الثانية التي أكدت أثر التحول الرقمي في تسريع الإجراءات.
- تعزيز تجربة المستفيد عبر تطوير واجهات استخدام رقمية سهلة وواضحة، وتوفير دعم فني مباشر، ورفع مستوى الإرشاد للمستفيدين لضمان وصولهم للخدمة بأقل جهد ممكن، بما يعزز الرضا وفق نتائج الفرضية الرابعة.
- اعتماد نماذج موحدة لتحسين جودة الخدمات الرقمية بين القطاعين الحكومي والخاص، خاصةً بعد أن أثبتت الدراسة عدم وجود فروق معنوية بينهما، مما يعكس إمكانية الاستفادة من أفضل الممارسات في كلا القطاعين.
- الاهتمام بقياس جودة الخدمات الرقمية بشكل دوري باستخدام أدوات معتمدة عالميًا مثل SERVQUAL بعد مواءمتها مع بيئة الخدمات الإلكترونية، لضمان متابعة التحسن المستمر.
- تعزيز التكامل الرقمي بين الجهات الحكومية والخاصة من خلال ربط الأنظمة وقواعد البيانات، مما يساهم في زيادة كفاءة المعاملات ويحدّ من التكرار ويقلل الأخطاء التشغيلية.
- تبني نماذج القيادة الرقمية Digital Leadership التي تدعم الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات التقنية، وتوجه الموظفين نحو الاستخدام الإيجابي للتكنولوجيا، بما يعزز أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة.
- تطوير مؤشرات أداء KPI مرتبطة مباشرة بالتحول الرقمي مثل: زمن إنجاز الخدمة، نسبة الأخطاء، مستوى رضا المستفيد، وعدد العمليات المؤتمتة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم توجهات رؤية 2030 عبر تصميم سياسات رقمية وطنية ترفع مستوى جودة الخدمات الحكومية وتحفز الابتكار والشفافية في المؤسسات العامة والخاصة.

الخاتمة

تأتي هذه الدراسة لتؤكد بوضوح الدور المحوري الذي يؤديه التحول الرقمي في الارتقاء بجودة الخدمات الإدارية في مدينة الرياض، وذلك في ظل التحولات الوطنية الطموحة التي تقودها رؤية المملكة 2030 نحو بناء قطاع حكومي أكثر كفاءة ومرونة وابتكارًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مقومات التحول الرقمي - المتمثلة في البنية التحتية التقنية، والقيادة الداعمة، والاستراتيجيات الواضحة، والموارد البشرية المؤهلة - تُعد عوامل أساسية تسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، وهو ما تؤكد الدلالات الإحصائية التي بيّنت وجود أثر قوي ودال للتحول الرقمي على مختلف أبعاد الجودة الإدارية.

كما كشفت المناقشة العلمية لنتائج الدراسة عن انسجامها مع ما قرره الأدبيات الحديثة، حيث أكدت الدراسات النظرية على أهمية الاستراتيجيات الرقمية، وجاهزية الموارد، وفعالية القيادة، بوصفها ركائز أساسية لتحسين الخدمات الحكومية، وهو ما تعززه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة. وقد أسهم هذا التوافق في تعزيز الإطار النظري لمجال التحول الرقمي، وإثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم دليل عملي جديد من البيئة السعودية.

ومن ناحية أخرى، قدّمت الدراسة دلالات نظرية مهمة أبرزها تأكيد الدور البنوي لمقومات التحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية، وضرورة النظر إليها كمحركات رئيسة وليست عوامل مساندة. كما أسهمت في إبراز الجوانب التطبيقية للتحول الرقمي، من خلال توضيح أهمية الاستثمار في البنى الرقمية ومهارات العاملين، وتعزيز القيادة التحويلية القادرة على توجيه التغيير الرقمي بكفاءة.

وتأتي المقترحات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة لترجم النتائج إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق، إذ شددت على ضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة في التحول الرقمي، وتطوير السياسات الإدارية بما يتوافق مع المتطلبات التقنية الحديثة، وتعزيز الحوكمة الرقمية، إلى جانب توفير بيئة تشريعية وتنظيمية تدعم التوسع في حلول التحول الرقمي وتضمن استدامتها.

وفي ضوء ذلك، تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤية علمية وعملية متكاملة يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، مما يفتح آفاقاً واسعة أمام الباحثين وصناع القرار لفهم أعمق لتأثير التحول الرقمي في البيئة الإدارية السعودية، ويدعم الجهود الوطنية المستمرة لبناء قطاع خدومي أكثر مرونة وجودة وتنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو عكر، فوزي فايز عودة. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة "الغرفة التجارية الصناعية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- آمال، وهبة. وقارة، ابتسام. (2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد (8). العدد (1).
- جمعة، محمود حسن. نوري، حيدر شاكر. (2015). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 97.
- حاج، قاسم علي. (2020). إسهامات الاتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي لإفريقية. 2020-2030، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد (1)، العدد (6).
- حسنية، صيفي. (2020). الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية دراسة حالة مملكة البحرين. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد (1)، العدد (6).
- حمود، خضير كاظم. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. ط2. الأردن: عمان، دار الميسرة للنشر.

- الخفاجي، حاكم جبوري. (2012). رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون. رسالة ماجستير منشورة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. العراق: جامعة الكوفة.
- خير، محمد. ومرايمي، أسماء (2017). العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (30)، العدد (4). الجزائر.
- الدراككة، مأمون. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. الأردن: عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رشوان، عبد الرحمن، قاسم زينب عبد الحفيظ أحمد. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنود وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- رمضان، رمضان عبد الرحمن، وآخرون. (2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية - المجلد (6). العدد (28).
- زلط، محمد علي. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. المجلد (37). العدد (2).
- سالم، دعاء فتحي. (2021). فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر طالب الإعلام التربوي: الفيس بوك أنموذجا. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد (20). العدد (3).
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر.
- السواط، طلق. الحربي، ياسر. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 43.
- شديد، مصطفى محمد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مدارس الإدارة العامة والمحلية بكلية العلوم الإدارية. أكاديمية السادات والعلوم الإدارية. المجلد (23). العدد (4).
- الشهري، حنان شعشوع. (2012). أثر استخدام شبكات التواصل الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية "الفيس بوك وتويتر نموذجا" دراسة ميدانية على عينة من طالبات جامعة الملك عبد

العزیز بجدة. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية.

- شياح، عبد الأمير، والموسوي، رحيم (2017). أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (3)، العدد (10)، العراق.
- الطائي، يوسف حليم. وآخرون. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- طواهر، عبد الجليل. الهواري، جمال. (2012). محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس - NetQual دراسة حالة موقع مؤسسة البريد الجزائرية. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد (2).
- العازمي. فهد زيد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. جامعة مدينة السادات. المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. المجلد (13). العدد (3).
- عامر، ايمان. شويفات. عبد القادر. (2024). أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض في الجزائر. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة. مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد (7). العدد (2).
- عبود، نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- عتيق، خديجة. (2016). واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية. الأردن: عمان، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005) إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علاء الدين، رسلان. (2020). استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية، سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. الأردن: عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الفاروق، طارق عمر. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. المجلد (15). العدد (1)
- الفريح، سعاد عبد العزيز. الكندري، على حبيب (2015). استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لتقصي فاعلية تطبيق نظام لإدارة التعلم الإلكتروني في التدريس الجامعي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة البحرين. المجلد (15). العدد (1).
- فضيلة، شيروف (2010). أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- اللواح، خليل. (2020). التحول الرقمي في زمن الجائحة. مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية.
- مرايمي، أسماء. (2014). تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة البليدة 2.
- المصدر، إبراهيم. نصر الله، عبد الفتاح. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
- المعاني، أحمد والثوابي، فواز. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمية في تنمية وتطوير الموارد البشرية. الكلية الحديثة للتجارة والعلوم مسقط كحالة دراسية، مجلة شؤون اجتماعية. المجلد (148). العدد (37).
- مكاي، حسن عماد. السيد، ليلي حسين. (1998). الاتصال ونظرياته المعاصرة. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- نعمة، عبد الرؤوف. عبد الهادي، ضصور. (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة.
- الهادي، محمد. (2020). الذكاء الاصطناعي معالمه، وتطبيقاته، وتأثيراته التنموية، والمجتمعية، مصر: القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- Alghamdi, S. A. (2016). Key Factors Influencing the Adoption and Utilisation of E Government.
- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e government implementation in developing countries from the perspective of the design-reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. *Telecommunications Policy*, 40, 644-660.
- Kaminski, J. (2011). Diffusion of innovation theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 2(6).
- Koeing, H. and McAlexander, J., (2005), "Service Quality Measurement", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.14, No. 3.
- Kumar, R., Sachan, A., Mukherjee, A., & Kumar, R. (2018). Factors influencing e-government adoption in India: a qualitative approach. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 1-21. *Journal of Economics and Business*, Kuleuven University.
- Matt, Ch., Hess, Th., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies, *Business & Information Systems Engineering*, 57(5).
- Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit (2019) The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. 11. (4).
- Parasurman, A. et al., (2013), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Autumn.
- Shah, U., Fayyaz, A. B., & Khan, S. (2025). Assessing the impact of digital transformation on public sector efficiency: A study of service adoption and government performance. *Policy Research Journal*, 3(4).
- Somnath, M. (2024). Measuring the impact of digital transformation on public organizations' effectiveness: Challenges and post-pandemic recovery strategies. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 5(2)
- Sousa, M. J., & Rocha, A. (2018). Digital Learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2).
- Zeithaml, Valarie A. and Bitner M., (2003) *Services Marketing Integrating Customer, Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York.

- Zygiaris, S., & Maamari, B. E. (2022). The journey from e-Government to digital government: The case of Saudi Arabia. *Electronic Government, an International Journal*, 19(2).

الملاحق

الملحق (أ): أداة الدراسة (الاستبانة)
أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية
(دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

استبانة حول
أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الإدارية
(دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

الأخ / الأخت المحترم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

انطلاقاً من أهمية التحول الرقمي ودوره المتنامي في تحسين كفاءة وجودة الخدمات الإدارية داخل المؤسسات، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الإدارية كما يدركها موظفو القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل مكونات بيئة العمل الرقمية ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء وتصورات المشاركين حول واقع تطبيق التحول الرقمي في جهات عملهم، ومدى انعكاسه على تبسيط الإجراءات، وسرعة إنجاز المعاملات، وكفاءة الأداء الإداري، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية وصدق، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم القيم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة

الباحثة: خديجة أحمد آل مبارك

استاذ المقرر

د. الفصيل عبد الحميد د. فايز جراد

الرقم المسلسل:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 - 34 سنة ☐ من 35 - 44 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. قطاع العمل: ☐ قطاع حكومي ☐ قطاع خاص

5. المسمى الوظيفي:

☐ إداري (شؤون موظفين، مالية، موارد بشرية، سكرتارية...)

☐ فني / تقني (تقنية معلومات، تشغيل، دعم فني...)

☐ إشرافي / رئيس قسم

☐ قيادي (مدير إدارة، مساعد، وكيل...)

☐ أخرى

6. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 - 6 سنوات ☐ من 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

7. هل تلقيت تدريبًا في مجال التحول الرقمي؟

☐ نعم ☐ لا

8. مدة التدريب التقريبية (لمن أجاب بنعم):

☐ أقل من 10 ساعات ☐ من 10-30 ساعة ☐ أكثر من 30 ساعة

ثانيًا: التحول الرقمي

الأبعاد	م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
التخطيط الاستراتيجي	1	لدى الجهة رؤية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.					
	2	توجد خطط تنفيذية محددة لمبادرات التحول الرقمي يتم متابعتها دوريًا.					
	3	يتم تقييم مشاريع التحول الرقمي بشكل دوري لتحسين الاداء.					

					4	تحرص القيادة على دعم وتشجيع مبادرات التحول الرقمي.	إعداد القادة ودعم القيادة
					5	يتم تأهيل القادة لقيادة التغيير واستخدام التقنيات الحديثة.	
					6	تشجع القيادة الموظفين على الابتكار وتبني الحلول الرقمية.	
					7	تمتلك الجهة بنية تحتية تقنية قوية تدعم التحول الرقمي.	البيئة المؤسسية والتقنية
					8	توجد سياسات واضحة لتنظيم العمل الالكتروني وحماية البيانات.	
					9	يتوافر دعم فني فعال يساعد الموظفين في استخدام الانظمة.	
					10	تحرص الجهة على استقطاب كفاءات بشرية تمتلك مهارات رقمية.	تنمية الموارد البشرية الرقمية
					11	توفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين التقنية.	
					12	تكافئ الجهة الموظفين المتميزين في تطبيق التقنيات الرقمية.	
					13	أسهم التحول الرقمي في تبسيط الاجراءات وتقليل التعقيد الاداري.	أثر التحول الرقمي على الأداء
					14	ساعدت الانظمة الالكترونية في تسريع إنجاز المعاملات.	
					15	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الاخطاء ورفع كفاءة الاداء الاداري.	

ثالثاً: جودة الخدمات الإدارية

الأبعاد	م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
بعد الملموسية	1	الانظمة والمنصات الالكترونية في جهة العمل سهلة الاستخدام وواضحة.					
	2	تصميم الخدمات الرقمية احترافي ويمنح تجربة مريحة للمستخدم.					
	3	تتوافر تعليمات وإرشادات واضحة لاستخدام الخدمات الالكترونية.					
	4	تُقدّم الخدمات الالكترونية بدقة ومن دون أخطاء متكررة.					

					5	تُتجز المعاملات الادارية في الوقت المحدد.	بعد الاعتمادية
					6	يمكن الاعتماد على الانظمة الرقمية لإنجاز المعاملات دون مراجعة ورقية	
					7	يتم الرد على استفسارات المستفيدين بسرعة.	بعد الاستجابة
					8	تتفاعل الجهة مع ملاحظات المستخدمين لتحسين الخدمات الرقمية.	
					9	تُتخذ إجراءات فورية لمعالجة الاعطال أو المشكلات التقنية.	
					10	تُقدم حلول مرنة للمستفيدين عند مواجهة صعوبات إلكترونية.	
					11	تهتم الجهة بملاحظات المستفيدين وتسعى لتحسين تجربتهم.	
					12	يتمتع الموظفون بالمعرفة اللازمة لتقديم الخدمات الالكترونية بكفاءة.	الضمان
					13	تُطبّق الجهة سياسات أمان وحماية بيانات موثوقة.	
					14	يشعر المستفيد بالأمان والثقة عند استخدام المنصات الالكترونية.	
					15	تتراعي الخدمات الالكترونية احتياجات مختلف فئات المستفيدين.	بعد التعاطف
					16	أنا راضٍ عن مستوى الخدمات الادارية المقدمة إلكترونياً.	
					17	التحول الرقمي جعل الخدمات أكثر سهولة ووضوحاً.	
					18	جودة الخدمات الالكترونية تلبي توقعاتي كمستفيد.	
					19	أشعر بالرضا العام عن تجربة الخدمات الرقمية.	

الملحق (ب): تشخيص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

يقدم هذا الملحق أبرز الجداول والأشكال المستخدمة في تشخيص صلاحية نموذج الانحدار الإحصائي الخاص بالفرضية الرئيسية.

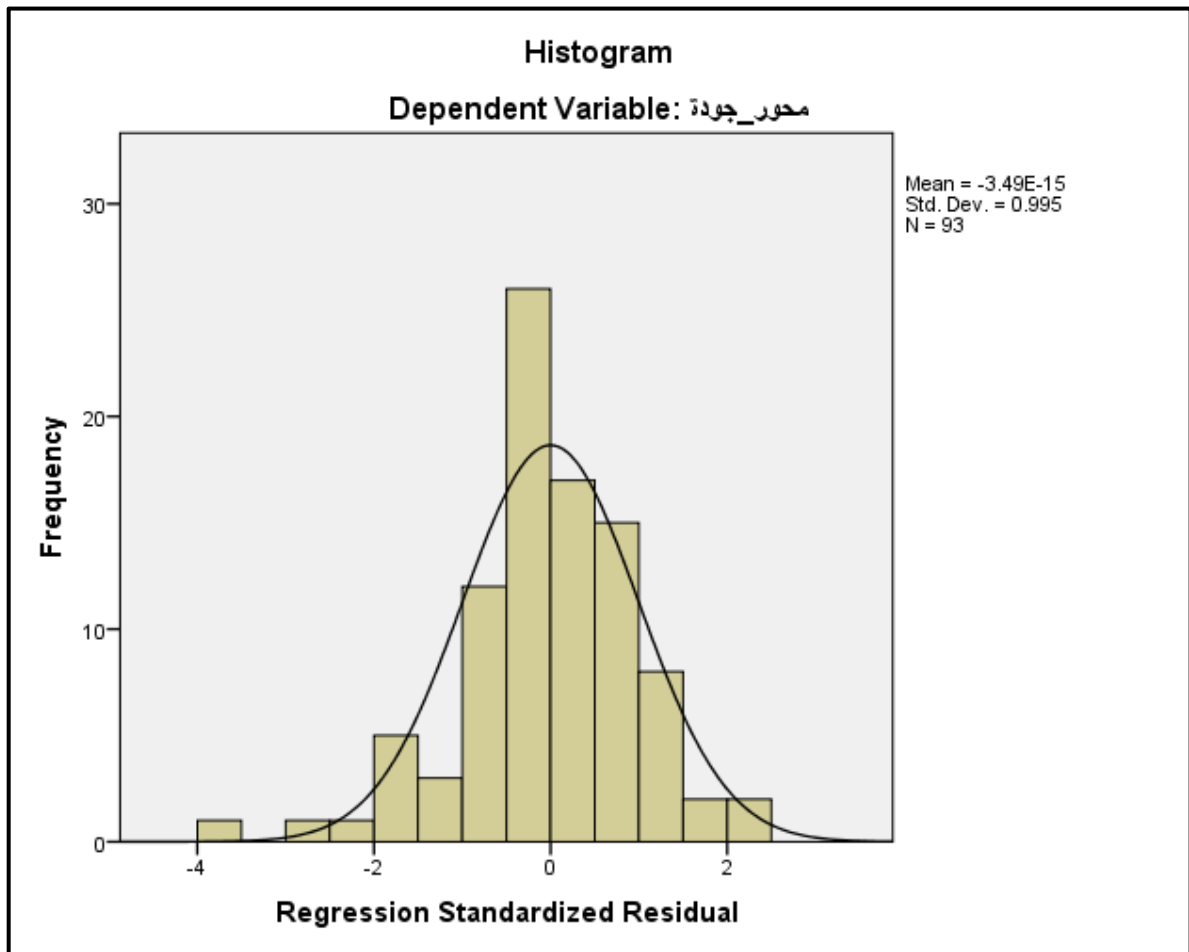
الجدول (35): إحصاءات البواقي لنموذج الانحدار الخطي البسيط

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1283	4.8020	3.9796	.55156	93
Residual	-1.51895	.84511	.00000	.40673	93
Std. Predicted Value	-3.357	1.491	.000	1.000	93
Std. Residual	-3.714	2.066	.000	.995	93

a. Dependent Variable: محور_جوده

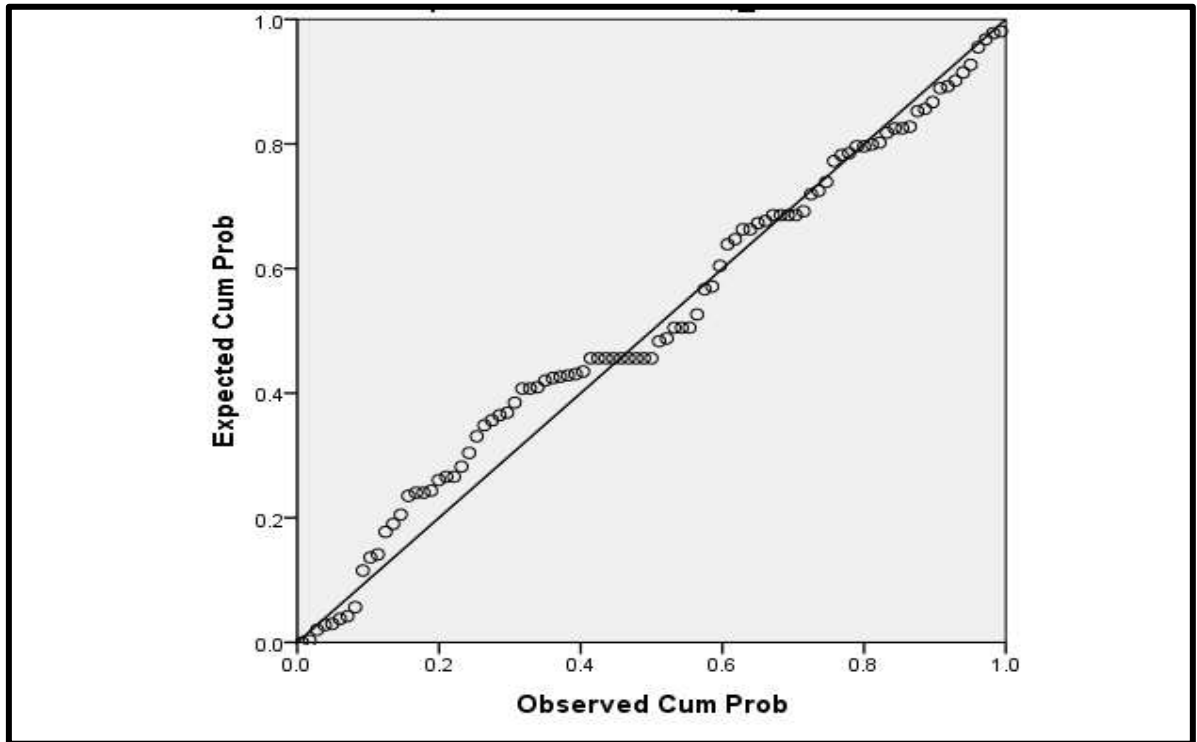
يوضح الجدول (35) خصائص البواقي لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ويؤكد مطابقة البواقي لافتراضات الانحدار من حيث متوسطها القريب من الصفر وتشتتها المناسب.

الشكل (1): المدرج التكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار



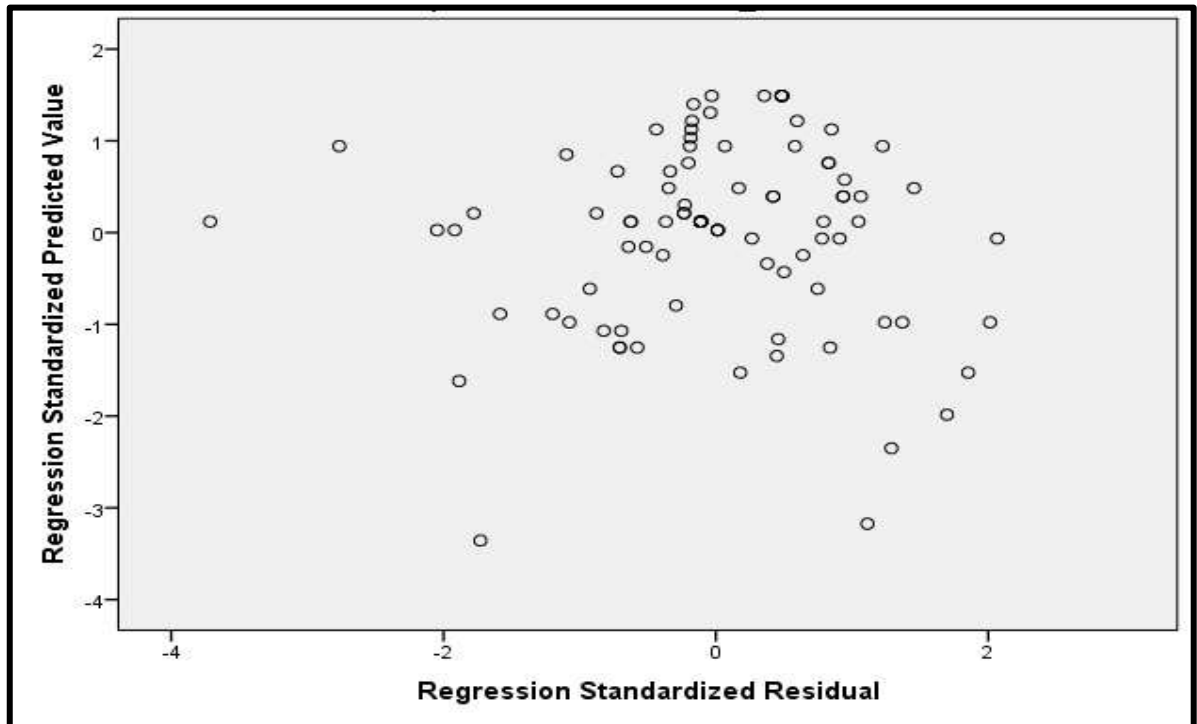
يوضح الشكل (1): توزيع البواقي المعيارية ويُظهر اقترابها من الشكل الطبيعي، مما يدل على تحقق افتراض اعتدالية البواقي في نموذج الانحدار.

الشكل (2): مخطط الاحتمالية الطبيعية (P-P Plot) للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار



يوضح الشكل (2): تطابق البواقي المعيارية تقريباً مع خط التوزيع الطبيعي، مما يشير إلى تحقق افتراض اعتدالية البواقي في نموذج الانحدار.

الشكل (3): مخطط التبعر للبواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة المعيارية لنموذج الانحدار



يوضح الشكل (3): تشتتاً عشوائياً للنقاط دون نمط منتظم، مما يشير إلى تحقق افتراض تجانس التباين وعدم وجود مشكلة خطية غير مناسبة في نموذج الانحدار.