

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

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

MIDOCEAN

إعداد الباحثة:

ابتسام علي الشهري

٢٤٢٠٠٢٢٥١

العام الدراسي

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦ م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

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

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

وعليه، طورت الوزارة منظومة عدلية رقمية متكاملة شملت منصات إلكترونية مثل "ناجز" التي توفّر أكثر من ١٠٠ خدمة إلكترونية، إضافة إلى مشروعات نوعية مثل "محاكم بلا ورق"، وخدمة الترافع عن بُعد، ونظام التوثيق الإلكتروني. وأسهمت هذه المبادرات في تسريع الإجراءات، وتقليص زمن المعاملات، وتقليل الاعتماد على الورق، حيث أشارت وزارة العدل (٢٠٢٣) إلى أن رقمنة العمليات العدلية ساعدت في رفع معدل الإنجاز، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة مستويات رضا المستفيدين. كما بيّن الحركان (٢٠٢١) أن الوزارة حققت تقدمًا ملموسًا في مؤشرات الأداء، مما يعكس نجاحًا كبيرًا في تطبيق مفاهيم التحول الرقمي على المستوى الإداري. وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل تجربة وزارة العدل السعودية في التحول الرقمي، من خلال دراسة مدى انعكاس هذا التحول على كفاءة العمليات الإدارية، واستكشاف أبرز الإنجازات والتحديات، مع تقديم توصيات علمية تدعم صُنّاع القرار في تطوير السياسات الرقمية داخل القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد القطاع الحكومي السعودي جهودًا متسارعة لتبني التحول الرقمي بهدف رفع كفاءة الأداء وتقديم خدمات عالية الجودة بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. ورغم إطلاق العديد من المنصات الرقمية وتطبيق المبادرات العدلية الإلكترونية، إلا أن الأثر الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية في وزارة العدل لا يزال غير محدد بدقة.

تشير الدراسات السابقة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت غالبًا على جودة الخدمات أو إدارة الموارد البشرية، مع تجاهل قياس مدى تحسين سرعة إنجاز المعاملات، تقليل التكاليف، تدفق المعلومات، ورضا الموظفين والمستفيدين.

من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة معمّقة لتقييم أثر التحول الرقمي على العمليات الإدارية الداخلية في وزارة العدل، مع تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المبادرات الرقمية والتحديات التي تواجهها، من أجل تطوير سياسات واستراتيجيات رقمية فعّالة ومستدامة. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

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

١. ما طبيعة المبادرات الرقمية التي تبنتها وزارة العدل السعودية خلال السنوات الأخيرة، وما مدى اتساقها مع متطلبات التحول الرقمي الإداري كما حددتها رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

٢. كيف أثّرت المبادرات الرقمية العدلية على مؤشرات الأداء الإداري في وزارة العدل، لاسيما فيما يتعلق بترشيد الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة؟

٣. ما التحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي واجهت وزارة العدل أثناء تطبيق التحول الرقمي، وكيف تعاملت معها من منظور مؤسسي؟

٤. إلى أي مدى ينعكس رضا العاملين والمستفيدين عن الأنظمة الرقمية على فاعلية الأداء الإداري في وزارة العدل، وما العوامل المؤثرة في تشكيل هذا الرضا؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في تطوير الإطار النظري للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، لا سيما في سياق الوزارات ذات الطابع الخدمي. وتتمثل أبرز جوانب هذه الأهمية فيما يلي:
- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في الإدارة الحكومية، من خلال تناول تجربة رقمية متقدمة في وزارة العدل السعودية.
- سد فجوة معرفية قائمة في البحوث السابقة التي لم تُعطِ تركيزًا كافيًا لأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في وزارات العدل.
- فتح آفاق بحثية جديدة أمام دراسات مستقبلية مقارنة، تهدف إلى تقييم أثر التحول الرقمي في وزارات أو قطاعات خدمية أخرى، على المستويين المحلي والدولي.
- دمج التحليل التطبيقي بالإطار النظري، بما يساهم في تطوير النماذج التفسيرية والفرضيات العلمية حول العلاقة بين التقنية والأداء الإداري.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة توفر مدخلاً تحليليًا واقعيًا لصناع القرار في وزارة العدل وغيرها من الجهات الحكومية، حول كيفية توظيف أدوات التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية اليومية، وتقليل الفاقد الإداري، وتحقيق رضا المستفيدين. كما تُمكن النتائج المتوقعة من:
- تمكين متخذي القرار من فهم العوامل المحفزة والمعيقة لنجاح برامج التحول الرقمي، على المستوى التشغيلي والإداري.
- تقديم توصيات تنفيذية قابلة للتطبيق لتحسين تصميم وتنفيذ المبادرات الرقمية، ومواءمتها مع احتياجات المستفيدين والأهداف الاستراتيجية للوزارة.
- تعزيز آليات المتابعة والتقييم من خلال مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على جودة الخدمات وكفاءة الموارد.
- توفير نموذج عدلي رقمي ناجح يمكن الاستفادة منه في تصميم سياسات رقمية مشابهة في وزارات ومؤسسات حكومية أخرى.

- دعم بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتحول، قائمة على البيانات والابتكار، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل طبيعة المبادرات الرقمية التي تبنتها وزارة العدل السعودية خلال السنوات الأخيرة، وما مدى اتساقها مع متطلبات التحول الرقمي الإداري كما حددتها رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. قياس أثر المبادرات الرقمية العدلية على مؤشرات الأداء الإداري في وزارة العدل، لاسيما فيما يتعلق بترشيد الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
٣. الكشف عن أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية التي واجهت وزارة العدل أثناء تطبيق التحول الرقمي، وكيف تعاملت معها من منظور مؤسسي.
٤. التعرف على مدى رضا العاملين والمستفيدين عن الأنظمة الرقمية على فاعلية الأداء الإداري في وزارة العدل، وما العوامل المؤثرة في تشكيل هذا الرضا.
٥. تقديم توصيات تنفيذية لتعزيز تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج التحول الرقمي - كما يفسره إطار (TOE) - في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل وزارة العدل السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى: (H1)

تؤثر البنية التحتية الرقمية على تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: (H2)

يؤثر استخدام الأنظمة والخدمات الإلكترونية على خفض التكلفة التشغيلية للعمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H3)

يؤثر التكامل الرقمي بين الأنظمة الإلكترونية على تحسين تدفق المعلومات وفعالية التنسيق الإداري داخل وزارة العدل السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H4)

يؤثر تمكين الموظفين رقميًا على تحسين جودة العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

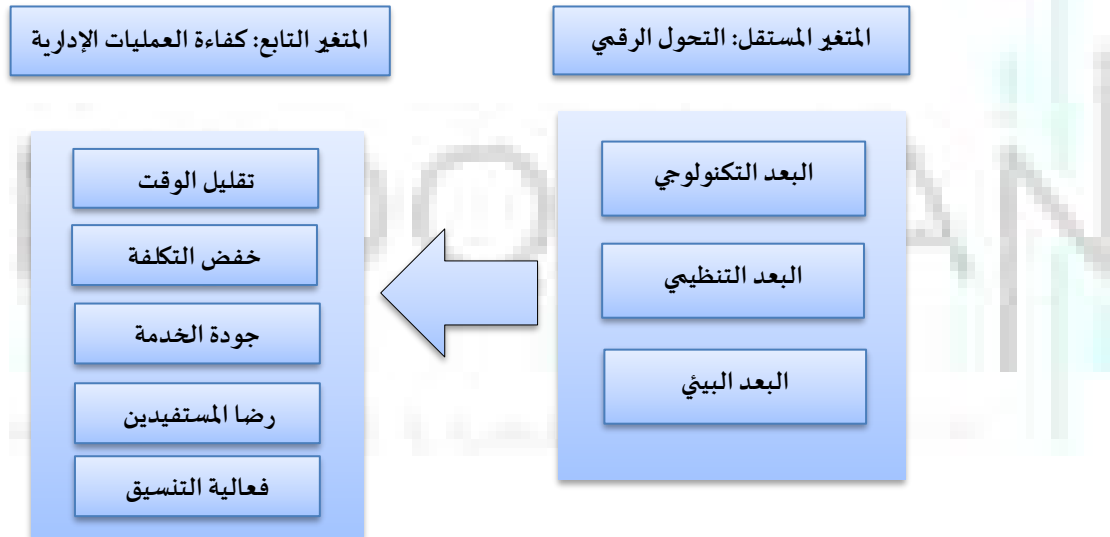
الفرضية الفرعية الخامسة: (H5)

يؤثر دعم القيادة العليا للتحويل الرقمي على رفع مستوى كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

الفرضية الفرعية السادسة: (H6)

تؤثر البيئة التنظيمية والتشريعية الداعمة للتحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في وزارة العدل السعودية.

نموذج الدراسة:



قامت الباحثة باشتقاق الفرضيات الفرعية للدراسة اشتقاقاً مباشراً من أبعاد إطار TOE، بحيث تمثل الفرضيات (H1–H3) البعد التكنولوجي، والفرضيات (H4–H5) البعد التنظيمي، والفرضية (H6) البعد البيئي، وهو ما يحقق اتساقاً منهجياً كاملاً بين الإطار النظري، ونموذج الدراسة، وأداة القياس.

الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات العربية والدولية التي تناولت موضوع التحويل الرقمي في القطاع الحكومي، إلا أن أغلب هذه الدراسات ركزت على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين أو على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تجاهل قياس أثر التحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية في الجهات

الحكومية. كما أن الدراسات السابقة غالبًا ما اقتصرت على تحليل مؤشرات سطحية دون الربط بين البنية التحتية الرقمية، تمكين الموظفين، تكامل الأنظمة، ودعم القيادة مع الأداء الإداري الفعلي.

كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بصورة تكاملية العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في: البنية التحتية الرقمية، تمكين الموظفين، تكامل الأنظمة، ودعم القيادة كمتغيرات مستقلة، وتأثيرها المباشر أو التفاعلي على الأداء الإداري الداخلي. وغالبًا ما تم الاكتفاء بمؤشرات جزئية أو تحليل أحادي البعد، دون بناء نموذج تفسيري يوضح العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

ومن هنا، تنطلق الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تطوير نموذج تحليلي يربط بين أبعاد التحول الرقمي (كمتغيرات مستقلة) وكفاءة العمليات الإدارية الداخلية (كمتغير تابع)، مع اختبار مجموعة من الفرضيات التي تفحص:

- الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية.
 - الأثر التكاملي (التفاعلي) بين هذه الأبعاد.
 - دور العوامل التنظيمية (مثل دعم القيادة) كمتغيرات معززة أو وسيطة.
- وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تطبيقها على وزارة العدل، بما يوفر فهمًا تطبيقيًا أعمق لطبيعة التحول الرقمي في المؤسسات العدلية، ويسهم في تقديم إضافة علمية ومنهجية تتجاوز الطروحات التقليدية التي لم تعالج هذه العلاقات بشكل شامل أو موجه نحو العمليات الداخلية.

مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي:

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

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

العمليات الإدارية:

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

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

كفاءة العمليات الإدارية:

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

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

وزارة العدل:

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

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

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي، مع التركيز على العمليات الداخلية والإدارية اليومية.
- الحدود المكانية: وزارة العدل السعودية. نظرًا لكونها من أكثر الوزارات التي تبنت مبادرات رقمية مبكرة وواسعة ضمن رؤية ٢٠٣٠، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية: يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة العدل من الفئة الإدارية، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام الأنظمة الرقمية.

MIDOCEAN

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً للأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة

الموسوم بـ "التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي"، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري

يُعدّ التحول الرقمي أحد المرتكزات الاستراتيجية الرئيسة في تطوير القطاع الحكومي المعاصر، نظراً لدوره المحوري في رفع جودة الخدمات العامة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على مجرد إدخال التقنيات الحديثة إلى بيئة العمل، بل أصبح يمثل عملية تغيير شاملة ومتكاملة تمس البنية التنظيمية، والعمليات الإدارية، والثقافة المؤسسية، وآليات تقديم الخدمات للمستخدمين. فمن المنظور المفاهيمي، يشير التحول الرقمي إلى إعادة تصميم العمليات والإجراءات باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال، بما يحقق تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى رضا المستخدمين. وعليه، فهو برنامج إصلاحي شامل يتجاوز الجانب التقني ليشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير نماذج تقديم الخدمة بما يتواءم مع متطلبات البيئة الرقمية. كما يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر في الوقت والجهد، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. ويقوم هذا التحول على توظيف التكنولوجيا توظيفاً رشيداً يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المستخدمين عبر قنوات رقمية متعددة. وقد أصبحت الحاجة إلى التحول الرقمي أكثر إلحاحاً في ظل التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، وتنامي توقعات المجتمع بالحصول على خدمات حكومية سريعة وفعالة ومتاحة عبر مختلف المنصات الرقمية. كما أن التوسع في استخدام الأدوات الرقمية في مختلف مجالات الحياة فرض ضغوطاً متزايدة على الجهات الحكومية لتحديث أنظمتها وتحسين جودة خدماتها وإتاحتها عبر قنوات رقمية متكاملة، بما يعزز سهولة الوصول ويحقق رضا المستخدمين (الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٩٨).

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من أهم المفاهيم المتداولة في السنوات الأخيرة في كافة القطاعات الاقتصادية العالمية والمحلية، نجد ان التوجهات العالمية في الوقت الحالي تتجه نحو رقمنة الاقتصاد، لما للتحول الرقمي من أهمية كبيرة للتنمية الاقتصادية، فقد أصبحت الرقمنة الإستراتيجية المتبعة من قبل الدول لتنمية اقتصادياتها ومجتمعاتها، ومن بين تلك الدول المملكة العربية السعودية، كان من أهم أهداف رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الرقمي أن تكون حكومة المملكة (حكومة بلا ورق)، ورغم من أن ذلك يبدو امراً سهلاً مع التقدم التكنولوجي، لكن المر لم يكن بهذه السهولة، خصوصاً مع وجود معلومات وبيانات هائلة، والتي كان لابد لها من (رقمنة) أي تحويل المعلومات الورقية إلى صيغة رقمية، ويعقبها عملية (الأنمته) وذلك من خلال استخدام التقنية من أجل تحويل العمليات التشغيلية إلى رقمية، وبعد ذلك يأتي (التحول الرقمي) ويكون بالتحول الكامل في إعادة تصميم نماذج العمال إلى نماذج عصرية تقوم بتوظيف البيانات والتطورات الرقمية، وهذا يحتاج إلى سنوات عدة من العمل المتواصل (الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٩٩).

يعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم عن طريقها للمؤسسات الكثير من الابتكارات الرقمية، والتي تم ترقيتها وتطويرها عن طريق استخدام شبكة عالمية، عن طريق تغيير معايير وإجراءات العمل المختلفة، بما في ذلك نموذج الأعمال ومعاملة العميل والمهام المطلوب إنجازها في المؤسسة (Ziyadin et al. 2020, p410).

كما عرفه سلايمي والبوشي (٢٠١٩) بأنه: "العملية المستمرة والتي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع رغبات ومتطلبات العملاء والجمهور وأسواقها من خلال توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات ومنتجات تمزج بسلسلة العمال الرقمية واليدوية وتجربة العملاء مع تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في ذات الوقت" ص ٩٥١.

ويشير هاشم (٢٠١٩) إلى ان عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع جميع مجالات العمال، واندماج التقنية في كافة نواحي الحياة البشرية والمجتمع، وذلك من أجل تحسين كفاءة التشغيل، وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور والعملاء.

عرف برنامج التعاملات الإلكترونية التحول الرقمي الحكومي من منظور الدولة والحكومة بأنه: "الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك، من اجل إحداث تحول جذري في طريقة العمل، من خلال الاستفادة من تطور التقنية الكبير الحاصل، لخدمة الجمهور بشكل أفضل وأسرع" (يسر، ٢٠١٩).

ويرى أصحاب هذا التعريف أنه عن طريق التحول الرقمي يمكن توفير إمكانات هائلة لبناء مجتمعات فعالة، ومستدامة وتنافسية، من خلال تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف، من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم من خلال سلسلة من العمليات الملائمة، متلازمة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ.

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن التحول الرقمي عملية مستمرة يتم عبرها إدخال جميع عناصر التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية الجديدة في جميع سياسات وإجراءات العمل من أجل تقديم خدمات بجودة عالية تتناسب مع المعايير العالمية في هذا المجال.

ويلاحظ من هذه التعريفات وجود اتجاهين رئيسيين:

- **اتجاه تقني: يركز على الرقمنة والأتمتة.**
- **اتجاه استراتيجي تنظيمي: ينظر للتحول الرقمي كعملية تغيير شاملة في نماذج العمل.**

ثانياً: أهمية التحول الرقمي:

يساعد انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة على تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ويحتاج كل ذلك إلى التطوير المستمر في مؤشر مجتمع المعلومات والمعرفة من خلال زيادة عدد الحواسيب الإلكترونية واستخداماتها في المعاملات والوظائف وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات وتطوير استخدام البرمجيات في إدارة الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية والمالية والتجارية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية. وتكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المرتبطة بريادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء عن طريق (نصر الله، ٢٠٢٠، ص٧):

- **كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية:** حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، وفي البداية تركز غالبية الدول على الأنشطة كبيرة الحجم، علماً بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الحكومات الرؤية واحتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم كتحسين الخدمات من خلال تطبيقات الهواتف الذكية.
- **يساهم في القضاء على الفساد، والتقليل من مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي، في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.**

- تحسين اتخاذ القرارات: تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات متعددة كالدفاع والرعاية الصحية والسلامة العامة، وكذلك تستطيع الحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر عدة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
- يسهم تسهيل تبادل البيانات في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية، في ظل إتاحة فرص متساوية للمواطنين للحص ول على المعلومات المرتبطة بالأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة.
- أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية وميكنة الخدمات الحكومية، وتقليل أخطاء العامل البشري والقضاء على البيروقراطية، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة، للحد من الفساد وترشيد النفقات.
- يسهم التحول الرقمي في خلق الفرص لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات الحكومية على الانتشار والتوسع في نطاق أكبر من العملاء.
- وتعود أهمية التحول الرقمي في أنه يسهم في حل المشكلات التي تواجه الإنسان من ناحية وفي تعزيز وتفعيل استدامة التنمية من ناحية أخرى ويضم ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية كذلك والجانب التقني يمثل العامل المساعد في جميع هذه الجوانب ومن الناحية العملية، يعتبر تحسين تجربة العملاء والابتكار والمرونة من البداية إلى النهاية، واحد من أهم العوامل الرئيسية للتحول الرقمي، بجانب تطوير مصادر جديدة للنظم البيئية والإيرادات التي تدعمها المعلومات مما يؤدي الى تحولت نموذج الأعمال (إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٨-٥).

ثالثاً: فوائد التحول الرقمي:

هناك فوائد عديدة للتحول الرقمي و متنوعة تعود على الأفراد طبيعية ومعنوية، وعلى القطاعات فهو يوفر التكلفة والجهد ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يحسن جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات التي تقدم للجمهور كما يخلق فرص لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيداً عن الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات، والتي سوف تساهم في خلق حالة من الرضا من الجمهور نحو الخدمات المقدمة، كما يساعد النفاذ الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق واسع للوصول إلى عدد أكبر من العملاء والجمهور ليس في نطاق محلي فقط ولكن في نطاق إقليمي ودولي أيضاً من خلال تطبيقات القنوات المختلفة ويمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية (الباز، ٢٠١٩):

- الإسهام في بناء وتطوير الهياكل الإدارية للحكومة ورفع كفاءة إدارة المؤسسات العامة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة، والحد من الأخطاء الإدارية والممارسات غير النظامية.

- زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بما يضمن استمرارية الخدمات العدلية وجودتها.

- توظيف التقنيات الحديثة في تحسين عمليات التخطيط والتنبؤ واتخاذ القرار الإداري.

- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ولاسيما في المجالات المرتبطة بالأمن والعدالة والخدمات القضائية.

- تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي والزماني.

- دعم الابتكار الإداري واستحداث خدمات رقمية مرنة وسريعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

- الإسهام في خفض الإنفاق الحكومي وتبسيط الإجراءات الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

وبذلك يشكّل التحول الرقمي في وزارة العدل أداة فاعلة لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز جودة الخدمات العدلية، وتحقيق متطلبات التنمية الإدارية المستدامة في القطاع الحكومي.

رابعاً: وسائل التحول الرقمي:

تتعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات حيث نجدها منتشرة بشكل كبير وواسع جداً، كما أن الحديث عن التحول الرقمي يدفعنا للحديث عن وسائل وتقنيات إعلامية واتصالية مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً يتم من خلالها تبادل رسائل عديدة ومختلفة الإتجاهات يشق السيطرة عليها، وتعتبر هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال من أشد الوسائل المؤثرة على المجتمعات وأفكارهم وثقافتهم وتوجهاتهم، ومن أهمها (الغفيلي، ٢٠١٧، ص ١٧):

- القنوات الفضائية: للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية إيجابيات عدة من بينها إمكانية بثها مرات عدة في أوقات مختلفة، لتصل إلى عدد كبير من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع مؤسسات أخرى، وايضا استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعوية عن طريق ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر تأثيراً وفعالية.

- الهواتف الذكية: تلعب الهواتف الذكية دوراً مهماً في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها بالسلب والإيجاب، بحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة ليستغني عنها غالبية الأفراد.
- الإنترنت: عالم الإنترنت والشبكة الرقمية منطقة متنوعة وشاسعة، وتعتبر بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من منافع وإيجابيات ليس بالإمكان حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي بعدة صيغ وهذه إحدى أهم خصائص الإنترنت؛ فالمعلومة تقدم مسموعة، أو مكتوبة، أو مرئية، أو في شكل رسومات "إنفوجرافيك" وخلاف ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في كافة الجماهير.
- الوسائط الرقمية: هي عديدة ومتطورة على شبكة الإنترنت، ويمكن أن نذكر منها: (المراسلات البريدية – المدونات – مواقع المحادثة . موافق التواصل الاجتماعي كاليوتيوب ومنصة X والفيسبوك وإنستغرام وسناب شات وغيرها) (علي، ٢٠١٦، ص ٨).

خامساً: متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي أن تتوفر عدة حاجيات ضرورية والبنية الأساسية التي تشكل هذا التحول، والمتمثلة في الظروف التي تنشأ عن المزاوجة بين شبكات الاتصالات الرقمية والحاسبات الآلية، والتي يمكن أن نستعرضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالتالي (كريم، ٢٠١٨، ص ١٦):

١. الحاسبات الآلية:

تمثل الحاسبات الآلية الركيزة التقنية الأساسية للتحول الرقمي، إذ تقوم بدور محوري في معالجة البيانات، وتخزين المعلومات، وتشغيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية المختلفة. وتسهم في أتمتة الإجراءات الإدارية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، ورفع سرعة إنجاز الأعمال ودقتها. كما تُمكن الحاسبات الآلية المؤسسات الحكومية من تحليل البيانات الضخمة، ودعم متخذي القرار بمعلومات آنية وموثوقة، بما يعزز كفاءة التخطيط والرقابة وتحسين الأداء المؤسسي (نصر الله، ٢٠٢٠، ص ١٠).

٢. الشبكات الرقمية:

تُعد الشبكات الرقمية عنصراً مكملاً للحاسبات الآلية، إذ تتيح ربط الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة الواحدة، وتسهّل تبادل البيانات والمعلومات بشكل سريع وآمن. كما تسهم في تمكين التكامل بين الجهات

الحكومية، وتوفير الخدمات الإلكترونية عبر القنوات الرقمية المتعددة، بما يضمن استمرارية العمل وسهولة الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان. ويؤدي توافر شبكات رقمية موثوقة وعالية الكفاءة إلى تعزيز التواصل المؤسسي، ورفع مستوى التنسيق الإداري، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٢١).

سادساً: تقنيات التحول الرقمي في القطاع الحكومي:

- هناك العديد من التقنيات التي تساهم وتدعم التحول الرقمي، كما ذكرها (نصر الله، ٢٠٢٠) وهي:
- البيانات الضخمة وأدوات التحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤات بالأعمال.
 - أجهزة الهواتف النقالة التي من خلالها يستطيع العميل متابعة كل ما يهيمه من خدمات، إضافة لإتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج بعض الوقت والجهد كدفع الفواتير وإتمام التعاملات البنكية وغيرها.
 - شبكات التواصل الاجتماعي والتي عززت الأعمال التجارية وخصوصاً التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة (٨١٪) من الزبائن يعتمدوا على السوشيال ميديا لاتخاذ قرارات الشراء.
 - الحوسبة السحابية والتي هم كثرة في إحداث عملية التحول الرقمي، حيث تتجه لها أكثر من ٦٢٪ من الشركات والمؤسسات، مما يتيح لها ميزات تنافسية عديدة.
 - إنترنت الأشياء: يعتبر من العوامل المساعدة في تحول أي شركة رقمية مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال أو ابتكار أحد الأدوات والتي تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات كالساعات والطابعات والسيارات وغيرها، إضافة لإدخال هذه التكنولوجيا لتكون جزءاً من المنتجات الحالية.
 - تقنية كشف المواقع، والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال والتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة.
 - أجهزة الطباعة الثلاثية الأبعاد وأجهزة الاستشعار الذكية وأجهزة الواقع المعزز.
 - تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة والتفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

وفي إطار تفسير التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، يمكن تحليل متغيراته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي، حيث تعكس هذه الأبعاد مجتمعة منظومة متكاملة تؤثر في كفاءة العمليات الإدارية. فالبعد التكنولوجي يشير إلى توافر البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة التي تدعم أتمتة العمليات وتسريع إنجازها، في حين يعكس البعد التنظيمي مدى جاهزية المؤسسة من حيث الهياكل الإدارية، وتمكين الموارد البشرية، ودعم القيادة لتبني التغيير الرقمي وتفعيله. أما البعد البيئي

فيتعلق بالعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، مثل التشريعات والسياسات الحكومية، والتطورات التقنية، وضغوط المنافسة وتوقعات المستفيدين، والتي تدفع نحو تبني التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي. ومن خلال التفاعل والتكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة، تتعزز قدرة المؤسسة على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، عبر تحسين تقليل الوقت، وخفض التكلفة، وجودة الخدمة، ورضا المستفيدين، وفعالية التنسيق، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتحول نحو الإدارة الحكومية الرقمية.

الإطار المفسر لموضوع الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على إطار (التكنولوجيا - المنظمة - البيئة) (TOE) بوصفه الإطار النظري الرئيس لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي، وتحديدًا في وزارة العدل السعودية. ويستند هذا الإطار إلى فرضية محورية مفادها أن تبني التقنيات الرقمية وتحولها إلى قيمة تنظيمية ملموسة لا يتحقق نتيجة العامل التقني وحده، وإنما من خلال تفاعل منظومي بين السياق التكنولوجي، والبنية التنظيمية الداخلية، والبيئة المؤسسية المحيطة بالمنظمة (Zhu et al., 2006).

ويُعد إطار TOE من النماذج النظرية الرائدة في تحليل تبني الابتكار التقني داخل المنظمات، إذ طُوّر في الأصل ضمن أدبيات الابتكار التنظيمي لتفسير كيفية اتخاذ المؤسسات لقرارات تبني التكنولوجيا، والعوامل التي تُساهم في نجاح أو تعثر هذه القرارات. (Tornatzky & Fleischer, 1990) وقد مكّن هذا الإطار الباحثين من تجاوز التفسيرات الاختزالية التي تحصر نجاح التحول التقني في توافر التكنولوجيا فقط، إلى تبني منظور شمولي يربط بين التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والضغوط البيئية.

ومع تسارع التحولات الرقمية خلال العقدين الأخيرين، توسّع استخدام إطار TOE ليشمل دراسات التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية ونضج الأنظمة الرقمية في القطاع العام، حيث أثبت قدرته على تفسير التباين في مستويات تبني التقنية ونتائجها بين المؤسسات الحكومية المختلفة، حتى داخل الدولة الواحدة (Oliveira & Martins, 2011). وفي هذا السياق، لم يعد إطار TOE مجرد أداة لتفسير قرار التبني، بل أصبح نموذجًا تحليليًا لفهم كيفية ترجمة التحول الرقمي إلى تحسين فعلي في الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية إطار (TOE) في دراسات القطاع الحكومي من كونه يدمج البعد البيئي بوصفه عنصرًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي، إذ تخضع الجهات الحكومية لاعتبارات تشريعية وتنظيمية وضغوط مؤسسية لا تنطبق بالضرورة على منظمات القطاع الخاص. وتشير الأدبيات إلى أن البيئة التنظيمية، بما تتضمنه من

سياسات عامة واستراتيجيات وطنية، تمارس دورًا جوهريًا في توجيه مسار التحول الرقمي وتسريع وتيرته أو إعاقته (Baker, 2012).

وفي حالة وزارة العدل السعودية، ترى الباحثة ملائمة إطار (TOE) بوضوح، حيث تعمل الوزارة ضمن بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، تركز على مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتخضع في الوقت ذاته لمتطلبات عالية من الدقة والشفافية والموثوقية بحكم طبيعة الخدمات العدلية. ويتيح إطار TOE تحليل هذا السياق المركب من خلال الربط بين نضج البنية الرقمية، والاستعداد التنظيمي الداخلي، والدعم البيئي والتشريعي، بوصفها عوامل متداخلة تسهم مجتمعة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

وعليه، فإن اعتماد إطار (TOE) في هذه الدراسة لا يقتصر على كونه إطارًا وصفيًا لتصنيف عوامل التحول الرقمي، بل يُستخدم كنموذج تفسيري يربط بين مدخلات التحول الرقمي ومخرجات الأداء الإداري، ويوفر أساسًا نظريًا صلبًا لبناء نموذج الدراسة، وصياغة فرضياتها، وتفسير نتائجها في ضوء السياق المؤسسي لوزارة العدل السعودية.

مبررات اختيار إطار (TOE):

تستند الباحثة في اختيار إطار (TOE) في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والمنهجية، من أبرزها:

١. ملائمة لدراسات القطاع الحكومي:

بخلاف بعض النماذج التي طُوّرت في سياق القطاع الخاص مثل (RBV)، يتميز إطار (TOE) بمرونته العالية في تحليل البيئات الحكومية التي تتأثر بالتشريعات، والسياسات العامة، والضغوط المؤسسية، وهو ما يجعله مناسبًا لدراسة وزارة العدل بوصفها جهة حكومية سيادية (Baker, 2012).

٢. شموليته في تفسير التحول الرقمي:

لا ينظر إطار (TOE) إلى التحول الرقمي باعتباره ظاهرة تقنية بحتة، بل يفسّره كنتيجة لتفاعل ثلاثة سياقات متداخلة: التكنولوجيا، والتنظيم، والبيئة، وهو ما يتسق مع طبيعة التحول الرقمي في وزارة العدل الذي تجاوز رقمنة الخدمات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية (Zhu et al., 2006).

٣. قابليته للربط بكفاءة العمليات الإدارية:

يتيح إطار (TOE) تحليل الأثر غير المباشر للتحويل الرقمي على كفاءة العمليات، من خلال دراسة كيفية تمكين التكنولوجيا، وتكيف البنية التنظيمية، وتأثير البيئة التشريعية والتنظيمية في تحسين الأداء الإداري. شرح وتفسير أبعاد إطار (TOE):

٤. البعد التكنولوجي:

يشير البعد التكنولوجي إلى مستوى توافر ونضج التقنيات الرقمية داخل المنظمة، ويشمل البنية التحتية الرقمية، والأنظمة الإلكترونية، وتكامل البيانات، وأمن المعلومات (Tornatzky & Fleischer, 1990). في سياق وزارة العدل، يمثل هذا البعد الأساس التشغيلي للتحويل الرقمي، حيث تتيح المنصات الرقمية والأنظمة المتكاملة أتمتة الإجراءات الإدارية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتسريع تدفق المعلومات بين الإدارات. وتشير الأدبيات إلى أن ضعف البنية التقنية يُعد من أبرز معوقات تحقيق الكفاءة الإدارية حتى في ظل وجود مبادرات رقمية معلنة (OECD, 2020).

٥. البعد التنظيمي:

يركز البعد التنظيمي على خصائص المنظمة الداخلية، مثل القيادة الإدارية، وتمكين الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ومرونة الهيكل الإداري، وإعادة هندسة الإجراءات (Oliveira & Martins, 2011). ويوضح هذا البعد أن التحويل الرقمي لا يحقق أثره الكامل ما لم يُصاحب بتغيير تنظيمي داعم. ففي وزارة العدل، يُعد تمكين الموظفين رقميًا، ودعم القيادة العليا، وإعادة تصميم العمليات الإدارية عوامل حاسمة لتحويل الاستثمار التقني إلى تحسن فعلي في كفاءة الأداء، وهو ما تؤكد دراسات التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية (Westerman et al., 2011).

٦. البعد البيئي:

يتناول البعد البيئي العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة، مثل التشريعات، والسياسات الحكومية، والضغط المؤسسية، والتوجهات الوطنية، ومتطلبات الشفافية والمساءلة (Zhu et al., 2006). وفي وزارة العدل، يشكّل الإطار التشريعي ورؤية المملكة ٢٠٣٠ بيئة داعمة للتحويل الرقمي، حيث تمارس هذه العوامل دورًا تمكينيًا في تسريع الرقمنة، وفرض معايير أداء أعلى، وربط التحويل الرقمي بتحقيق الكفاءة والحوكمة الرشيدة في العمليات الإدارية.

ربط إطار (TOE) بنموذج الدراسة:

وانطلاقاً من إطار (TOE)، تم بناء نموذج الدراسة المفاهيمي على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي: يمثل (الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والبيئية مجتمعة).
- المتغير التابع: كفاءة العمليات الإدارية: يمثل (تقليل الوقت، خفض التكلفة، جودة الخدمة، رضا المستفيدين، فعالية التنسيق).

العلاقة التفسيرية بين متغيرات النموذج:

يفترض نموذج الدراسة أن مستوى نضج التحول الرقمي، كما يفسره إطار (TOE)، يؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في كفاءة العمليات الإدارية داخل وزارة العدل السعودية. ويعني ذلك أن تحقق الكفاءة الإدارية لا يرتبط بمجرد إدخال الأنظمة الرقمية، بل يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة، واستعداداً تنظيمياً فعالاً، وبنية تقنية قادرة على دعم العمليات الإدارية بصورة متكاملة.

وبذلك، يوفّر إطار (TOE) أساساً نظرياً يفسّر الفروق المحتملة في مستويات الكفاءة الإدارية داخل القطاع الحكومي، ويسهم في ربط مدخلات التحول الرقمي بمخرجات الأداء الإداري ربطاً علمياً ومنهجياً. كما يعزز هذا الربط الاتساق بين الإطار النظري، ونموذج الدراسة، وفرضياتها، وأداة القياس المستخدمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية - على حد علم الباحثة - التي تناولت التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة العدل، وفق الترتيب الزمني.

دراسة: العيني (٢٠٢٥) "المعنونة بـ" أثر تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في تحسين العمليات الإدارية بجامعة نجران في ضوء رؤية ٢٠٣٠"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (أنظمة إدارة التعلم، أنظمة إدارة الموارد البشرية، أنظمة الإدارة المالية، بوابات الطلاب الإلكترونية) في العمليات الإدارية بجامعة نجران في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (١٠٨) عضو هيئة تدريس بجامعة نجران. النتائج: خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تباين في مستوى أبعاد تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجامعة نجران، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت مرتفعة. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين حول العمليات الإدارية بجامعة نجران في ضوء رؤية ٢٠٣٠، جاءت بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (٤,٠٧) ويعزى ذلك إلى اعتماد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في تسهيل العمليات الإدارية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الحوكمة مجتمعة في العمليات الإدارية بجامعة نجران في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وأوصت الدراسة بإنشاء نظام للمراقبة والتقييم المستمرين للأبعاد المختلفة لتطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتتبع أدائها بجامعة نجران، والتواصل مع الموظفين والطلاب لجمع الملاحظات حول تجاربهم مع تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، والاستمرار في تعزيز استخدام تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتبسيط العمليات الإدارية بالجامعة بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

دراسة: العيني (٢٠٢٥) "المعنونة بـ" دور ميكنة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور ميكنة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي في السعودية، في حين أن الأهداف الفرعية للدراسة تتمثل في: إخضاع موضوع ميكنة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي للبحث والدراسة، الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي ميكنة العمليات الإدارية في القطاع الصحي، والتدريب على العمل المنهجي والقدرة على تنمية القدرات في إعداد البحوث الاجتماعية، والتعرف على متطلبات

ومعوقات تطبيق ميكنة العمليات الإدارية، والسعي للتعرف وإبراز مزايا وعيوب تطبيق ميكنة العمليات الإدارية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي حاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وتكونت العينة الفعلية من (١١٧) موظفا من الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية للعام ٢٠٢٤م، هذا وقد حدد الباحث عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، تبين أن حجم العينة المطلوب هو (١٢٣) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد أجابت الدراسة على كافة تساؤلاتها واختبرت جميع فروضها.

دراسة: البحيري (٢٠٢٤) المعنونة بـ "حوكمة العمليات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي"

هدفت الدراسة إلى وضع آليات لحوكمة العمليات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة بلغت (٣٢٠) عضوا بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: موافقة عينة البحث بدرجة موافقة (كبيرة) حول آليات حوكمة (التخطيط، والتواصل، والتقييم) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول حوكمة عمليات (التخطيط، والتواصل، والتقييم) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة). وتوصل البحث لعدد من التوصيات، ومنها: استخدام أحدث التقنيات في عملية التخطيط التقني لتجهيز البنية التحتية، ورسم مستقبل الإدارة، بناء منصة ذكية تكون قناة اتصال آمنة وسلسلة بين الإدارة والمستويات الإدارية الدنيا وبين الأقسام والوحدات الداخلية بين الإدارات، إنشاء مراكز تدريب وتصميم للبرامج التدريبية في ضوء احتياجات منسوبي الإدارة في أساليب التقويم التقنية.

دراسة: محمود (٢٠٢٣) المعنونة بـ "تحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لكل من العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية، ومتطلبات التحول الرقمي ومقترحات لتحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي وقد استخدم البحث المنهج الوصفي وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: ضعف وجود التحول الرقمي

بالإدارات التعليمية، ضرورة العمل على تدعيم البنية التحتية بالإدارات التعليمية ضرورة إكساب العاملين بالإدارات التعليمية مهارات التعامل مع تطبيقات الإدارة الرقمية وضرورة وجود نظم إلكترونية متصلة بالإنترنت الإدارة التحول الرقمي، ضرورة وجود خطة لتحسين العمليات الإدارية في ضوء متطلبات التحول الرقمي دراسة: الخميس (٢٠٢٣) المعنونة بـ "أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في ضوء رؤية الكويت ٢٠٣٥"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التحول الرقمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، ومستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين بالهيئة، والكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت والبالغ عددهم (٣٣٠٠)، بينما اشتملت عينة البحث على (٣٤٤) عاملاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للبحث، كما استعانت بالاستبانة كأداة، توصلت نتائج البحث إلى أن درجة تطبيق التحول الرقمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك جاء مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين بدرجة متوسطة، كما تبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية لدى العاملين، وفي ضوء ما سبق أوصى البحث بضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي في القطاعات الإدارية المختلفة لتحسين كفاءة الأعمال الإدارية بشكل فعال.

دراسة: شديد (٢٠٢١) المعنونة بـ "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد الضمان، بعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (١٦٨) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (١٣٩) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة

إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

دراسة: محمد (٢٠٢٠) المعنونة بـ "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخداماتها في أحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقديم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها، ومن خلال الدراسة والتحليل تبين أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره ٥٪ منذ عام ٢٠١١ وحتى عام ٢٠١٧ وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة، وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة، تقع ضمن مجموعة الدول "الداعمة" للتقنيات على "مؤشر الاتصالات العالمي" للعام ٢٠١٧ والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورغد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها: تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية، يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي، التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، يتبين أن هذه الدراسات أسهمت في بناء قاعدة معرفية مهمة، إلا أنها في الوقت ذاته تكشف عن عدد من القضايا البحثية التي تستدعي مزيداً من التحليل والتطوير. ويمكن عرض ذلك على النحو الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق:

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود اتفاق عام حول أهمية التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، حيث أكدت العديد من الدراسات – مثل دراسة العيني (٢٠٢٥)، والخميس (٢٠٢٣)، وشديد (٢٠٢١) – أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة. كما اتفقت هذه الدراسات على وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المختلفة.

وعلى المستوى المنهجي، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف أساليب إحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار، وهو ما يعكس توجهًا منهجيًا شبه موحد في دراسة هذا المجال.

ثانياً: أوجه القصور في الدراسات السابقة (الفجوة التحليلية):

على الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنه يمكن ملاحظة عدد من أوجه القصور التي تحد من شمولية نتائجها، ومن أبرزها:

- التركيز على المخرجات دون العمليات: ركزت غالبية الدراسات على مخرجات الأداء مثل جودة الخدمة أو رضا المستفيدين، كما في دراسة شديد (٢٠٢١)، أو على الأداء الوظيفي العام كما في دراسة الخميس (٢٠٢٣)، بينما لم تحظ العمليات الإدارية الداخلية بالاهتمام الكافي كمتغير تحليلي مستقل.
- غياب التكامل بين أبعاد التحول الرقمي: تناولت العديد من الدراسات أبعادًا جزئية للتحول الرقمي (مثل الحوكمة الإلكترونية أو الميكنة أو البنية التقنية)، دون بناء نموذج تكاملي يربط بين البنية التحتية الرقمية، وتمكين الموارد البشرية، وتكامل الأنظمة، والدعم القيادي في إطار تحليلي واحد.

- محدودية السياقات التطبيقية الحساسة: تركزت معظم الدراسات في قطاعات التعليم أو الصحة أو الخدمات العامة، بينما لم تحظ القطاعات العدلية – ذات الخصوصية التنظيمية العالية – بالاهتمام الكافي، رغم أهميتها في التحول الرقمي الحكومي.
- ضعف الطرح التفسيري: اكتفت بعض الدراسات بإثبات وجود علاقات إحصائية دون التعمق في تفسير طبيعة هذه العلاقات أو تحليل التفاعل بين المتغيرات، وهو ما يقلل من قدرتها على تقديم نموذج تفسيري شامل.

ثالثاً: أوجه الاختلاف والتميز في الدراسة الحالية:

- تنفرد الدراسة الحالية بعدد من الجوانب التي تعزز إسهامها العلمي، ومن أبرزها:
- التركيز على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية كمتغير تابع رئيس، بدلاً من الاقتصار على جودة الخدمة أو الأداء العام، مما يوفر فهماً أعمق لديناميكيات العمل الإداري داخل الجهات الحكومية.
- تبني نموذج تحليلي متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة (البنية التحتية الرقمية، تمكين الموظفين، تكامل الأنظمة، دعم القيادة)، بما يسمح بتحليل الأثر الفردي والتفاعلي لهذه الأبعاد.
- تطبيق الدراسة على وزارة العدل السعودية، وهو سياق يتميز بالحساسية التنظيمية والتعقيد الإجرائي، مما يضيف على الدراسة بعداً تطبيقياً واستراتيجياً مهماً في ظل التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الانتقال من الطرح الوصفي إلى التفسيري من خلال اختبار فرضيات سببية تسعى إلى تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، وليس مجرد وصفها.

رابعاً: القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية:

- تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية واضحة من خلال:
- تقديم نموذج تفسيري متكامل للتحول الرقمي في البيئة الحكومية.
- التركيز على العمليات الإدارية الداخلية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي.
- إثراء الأدبيات العربية بدراسة تطبيقية في قطاع عدلي لم يحظَ باهتمام كافٍ.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، أحمد حسن. (٢٠١٩). التحول الرقمي (١): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري-الاقتصادي والمحاسبي. مجلة نادي التجارة، (١٧٩).
٢. الباز، عدنان مصطفى. (٢٠١٩). تقنيات التحول الرقمي. جدة: كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
٣. البحيري، السيد السيد محمود. (٢٠٢٤). حوكمة العمليات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي. مجلة جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مصر، مج ٣٢، ع ٤٤.
٤. برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر). (٢٠١٩). نموذج قياس التحول الرقمي: القياس الثامن. الرياض: برنامج يسر.
٥. الحركان، محمد بن عبد الله. (٢٠٢١). التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية: دراسة تحليلية لتأثيره على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٣)، ١١٢-١٣٩.
٦. الخميس، فضة يوسف. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في ضوء رؤية الكويت ٢٠٣٥. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١(٤).
٧. الدباس، أحمد إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
٨. السعدي، محمد بن حسين. (٢٠٢٠). التحول الرقمي في القطاع الحكومي: الفرص والتحديات. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٢)، ١١٥-١٣٩.
٩. سلاحي، جميلة، وبوشي، يوسف. (٢٠١٩). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، ١٠(٢).

١٠. شديد، مصطفى علي. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢(٤)، ١٩٣-٢٢٦.
١١. عبد الحفيظ، وليد محمد، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز، وعبد العزيز، محمد حسن. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري للدولة والتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على المنتقلين للعاصمة الإدارية. مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ٥٣(٣)، ٧٧٠-٧٩٤.
١٢. عبيدات، ذوقان، وعبد الرحمن، كايد، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، محمد. (٢٠١٠). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر.
١٣. علي، حمدي بشير محمد. (٢٠١٦). الإعلام الرقمي واقتصاديات صناعته. ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، منتدى الإعلام والاقتصاد: تكامل الأدوار في خدمة التنمية، ١١-١٢ أبريل، الرياض.
١٤. العنيني، أحمد سلامة. (٢٠٢٥). دور ميكنة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مصر، مج ٢٠، ٥٤.
١٥. الغفيلي، فهد بن عبد العزيز. (٢٠١٧). الإعلام الرقمي: أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله (الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٦. كريم، فارس بن محمد. (٢٠١٨). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة الأعمال، دولة قطر.
١٧. محمد، عبد الرحمن حسن حسن. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، مج ٤، ٣٤.

١٨. محمود، غادة زكريا. (٢٠٢٣). تحسين العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، مصر، مج ٩، ١٧٤.

١٩. المصطفى، إنعام مصطفى. (٢٠٢٥) أثر تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في تحسين العمليات الإدارية بجامعة نجران في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، مج ١٥، ٣٤.

٢٠. المطرفي، عبدالرحمن (٢٠٢١). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بجامعة أسيوط، ٣٦ (٧).

٢١. نصر الله، عبد الفتاح أحمد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الإلكترونية في فلسطين. في أعمال المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB 2020).

٢٢. نصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.

٢٣. هاشم، زاهر محمد. (٢٠١٩). التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير. مجلة لغة العصر، مؤسسة الأهرام، (٢٢٥).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alharkan, I. (2021). Digital transformation in the Saudi public sector: Case study of the Ministry of Justice. International Journal of E-Government Studies, 5(1), 45–62.
2. Baker, J. (2012). The technology—organization—environment framework. In Y. K. Dwivedi et al. (Eds.), Information systems theory (pp. 231–245). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_12
3. Creswell, John W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
4. Drucker, Peter F. (1999). Management challenges for the 21st century. New York, NY: HarperBusiness.

5. Koontz, Harold, & O'Donnell, Cyril. (1984). Principles of management: An analysis of managerial functions (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
6. Ministry of Justice. (2023). Digital transformation achievements. Retrieved from <https://www.moj.gov.sa>
7. Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 14(1), 110–121.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Digital government review of Saudi Arabia: Towards a digitally-enabled government. Paris: OECD Publishing.
9. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The processes of technological innovation. Lexington Books.
10. Westerman, George, Bonnet, Didier, & McAfee, Andrew. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
11. Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts. *MIS Quarterly*, 30(1), 1–29. <https://doi.org/10.2307/25148755>
12. Ziyadin, Sayabek, Omarova, Ainur, Doszhan, Rustam, Saparova, Gulzira, & Zharaskyzy, Aigerim. (2020). Digital transformation in business digital age: Chances, challenges and future. In *Proceedings of the International Scientific Conference* (pp. 408–415).