

# "أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة" "The impact of digital transformation on enhancing corporate governance principles in labor court in Jeddah"

(دراسة ميدانية على موظفي المحكمة العمالية بجدة)

A field study on the employees of the labor court in Jeddah

اعداد الطائب:

خالد محسن الحربي

الرقم الجامعي: 2503062

مادة: مشروع بحثي

EPAD – 698

إشراف: د. محمد بامانع

Received: 18/06/2026 | Revised: 19/06/2026 | Accepted: 28/06/2026 | Published: 02/07/2026

salaries showed a higher perception of the impact of digital transformation on enhancing corporate governance principles. We conclude that digital transformation contributes clearly and effectively to improving governance according to this demographic variable, The study also found no statistically significant relationship attributable to the variables of (gender and educational level), indicating that the perception of the impact of digital transformation on governance does not differ between males and females or among different educational levels. We conclude that digital transformation enhances governance similarly regardless of gender or educational level of employees.

**keywords:** Digital Transformation – Enhancement – Principles of Corporate Governance.

## ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة،

## Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital transformation on enhancing corporate governance principles in the Commercial Court in Jeddah, within the framework of Saudi Arabia's Vision 2030 to develop digital justice and improve institutional performance. The study problem stems from the need to identify the effect of digital transformation on enhancing corporate governance principles in its dimensions (justice, transparency, accountability, integrity, participation, and administrative empowerment), the study used a descriptive analytical approach and relied on a field questionnaire distributed to (100) employees of the Commercial Court in Jeddah. Data were analyzed using the SPSS program, The results showed a relationship between digital transformation and enhancing governance principles at a statistical significance level of 0.05 attributable to the variables of (age, years of experience, and monthly salary). It was found that older age groups, employees with long experience, and those with higher

التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ،  
ونستنتج من ذلك أن التحول الرقمي يسهم بشكل واضح وفعال  
في تحسين الحوكمة وفق هذه المتغيرات الديموغرافية ، كما  
بين أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير  
(الجنس والمستوى التعليمي) حيث تبين أن إدراك أثر التحول  
الرقمي على الحوكمة لا يختلف بين الذكور والإناث، ولا بين  
مستويات التعليم المختلفة ، ونستنتج من ذلك أن التحول  
الرقمي يعزز الحوكمة بشكل متقارب بغض النظر عن الجنس  
أو المستوى التعليمي للموظفين و توصي الدراسة بضرورة  
استمرار تطوير التحول الرقمي في المحكمة العمالية بجدة  
لتعزيز العدالة وتقليل الأخطاء البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي - تعزيز - مبادئ الحوكمة  
المؤسسية.

وذلك في إطار سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤيتها  
2030 في تطوير القضاء الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي  
، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحديد اثر التحول  
الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها ( )  
العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين  
الاداري ) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،  
واعتمدت على استبيان ميداني وُزِعَ على (100) موظف من  
المحكمة العمالية بمدينة جدة، وتم تحليل البيانات باستخدام  
برنامج (SPSS) ، أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين  
التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة  
إحصائية 0.05 تعزى لمتغير ( العمر ، سنوات الخبرة، والراتب  
الشهري) ، حيث تبين أن الفئات الأكبر عمرا والموظفين ذوي  
الخبرة الطويلة، وذوي الرواتب الأعلى أظهروا إدراكا أعلى لأثر

#### How to Cite This Article

الحري، خ. م. (2026). أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة: دراسة ميدانية على موظفي المحكمة العمالية  
بجدة. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(3)، (195 - 260).



#### المقدمة:

سيشهد العالم المعاصر تحولا جذريا نحو الرقمنة في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية والقضائية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية  
أحد أهم الأدوات الداعمة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات العامة، هذا التحول لم يعد مجرد خيار  
استراتيجي، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها المتغيرات العالمية المتسارعة التي تتطلب أنماطا جديدة من الإدارة والتشغيل تعتمد على  
البيانات والنزاهة الاصطناعي والنظم الإلكترونية في اتخاذ القرارات وتنفيذها (العمرى، 2020)  
كما تمثل الحوكمة المؤسسية أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة لضمان النزاهة والشفافية والمساءلة في إدارة  
الموارد وتحقيق العدالة التنظيمية، فالحوكمة تسهم في تعزيز ثقة المتعاملين بالمؤسسة وتعد أداة رئيسة لضبط السلوك الإداري وضمان  
الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية في جميع المستويات الإدارية (الشمري، 2019)  
أما في المجال القضائي فقد أصبح التحول الرقمي وسيلة فعالة لدعم مبادئ الحوكمة داخل المحاكم، حيث أسهم في تحسين جودة  
الخدمات العدلية وتسريع الإجراءات وزيادة الشفافية في القرارات والأحكام، ومن هذا المنطلق، تسعى المحكمة العمالية بمدينة جدة إلى

تبنى تقنيات التحول الرقمي كخطوة استراتيجية لتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية وتحقيق العدالة الناجزة والشفافية في التعاملات القضائية والإدارية، (الخولي، 2021)

في عالم تسير فيه التكنولوجيا بخطى سريعة في ظل العولمة الرقمية، يعتبر القادة الذكيون هم الذين ينجحون في تحويل هذا الاندفاع التكنولوجي إلى فرص واقعية لتحسين الإنتاجية وتعزيز النجاح، ولقد أثر التحول الرقمي بقوة على المؤسسات والمجتمعات، مما أجبر المؤسسات على إعادة ابتكار رؤيتها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الجديدة، وبالتالي فإن التحول الرقمي مطلوب لضمان قدرة المؤسسات على إنشاء وتنفيذ استراتيجيات رقمية من شأنها تعزيز و تطوير المؤسسة، وكذلك أيضا إلى تسريع معدل توفير قيمة ورضا العملاء (Borowska, 2019)

في السنوات الأخيرة، دفعت سرعة الرقمنة المؤسسات في جميع المجالات إلى استخدام الأدوات الرقمية وممارسة أساليب العمل المتوافقة مع المتطلبات اليومية والتكيف معها (Clohessy et al., 2017).

ويرى الباحث أن التحول الرقمي هو عملية تحويل الخدمات التقليدية إلى نماذج رقمية باستخدام اذلتكنولوجيا المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات، وأنظمة البرمجيات المتطورة و يهدف التحول الرقمي إلى تحسين سرعة الإجراءات وتحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبسيط الإجراءات المختلفة من خلال استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية في السياق الحكومي ويسهم التحول الرقمي في تعزيز تقديم الخدمات بشكل أكثر شفافية وسرعة، وهو ما يساهم في تحقيق رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات، من خلال التحول الرقمي للمحاكم العمالية بجدة، ويتم رقمنة جميع عمليات وإجراءات هذه المحاكم لتسهيل وتسريع الوصول إلى العدالة العمالية ويشمل ذلك تقديم الدعاوى إلكترونيا وعقد الجلسات عن بعد وإدارة الملفات القضائية من خلال أنظمة متقدمة، هذه التغييرات لا تسهم فقط في تسريع الإجراءات القانونية، بل تحسن أيضا من مستوى الشفافية والكفاءة، وتقلل من الأعباء والتكاليف على جميع الأطراف المعنية، بالنسبة كما كان الوضع في السابق تتم جميع العمليات بشكل يدوي وورقي وذلك من تقديم القضية وحضور الجلسات وكتابة مضمون الدعوى وأسناديد الطلب ومنطوق الحكم وصك الحكم، ويتم تقديم الطلب يدويا والانتظار وتأخير مواعيد الجلسات وفقدان بعض المستندات، ولكن في وجود التحول الرقمي في المحاكم العمالية تتم العمليات بكفاءة أكثر ويتم تقديم الدعاوى إلكترونيا وحضور الجلسات وإدارة وحفظ جميع الملفات بشكل رقمي وساعد هذا التحول في توفير الوقت للعامل وصاحب العمل وسرعة إجراءات القضايا بشكل أفضل.

### مشكلة الدراسة:

إيماننا من الباحث بالدور المهم الذي تقوم به المحاكم العمالية في المملكة العربية السعودية في تحقيق العدالة الإجتماعية وحماية حقوق العاملين وأصحاب العمل، وبالنظر إلى أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة في تلك المحاكم، تبرز الحاجة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة الذي تشهده وزارة العدل ضمن إطار رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية وسرعة الإنجاز في الخدمات العدلية،

وفي ضوء التحول الرقمي الذي تشهده المحاكم العمالية ضمن جهود وزارة العدل لتحقيق العدالة الرقمية، برزت الحاجة إلى قياس انعكاس مدى هذا التحول على مبادئ العدالة والحوكمة المؤسسية مثل الشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة والتمكين الإداري، وتأثير ذلك على مستوى الاداء المؤسسي في المحاكم (وزارة العدل، 2023).

مع تزايد التوجه نحو التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والقضائية برزت الحاجة إلى دراسة مدى فاعلية هذا التحول في تحقيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (السلمي، 2022).

فرغم تبني العديد من المحاكم لأنظمة رقمية في معاملاتها، إلا أن السؤال المطروح هو: إلى أي مدى أسهم التحول الرقمي فعليا في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة داخل المؤسسات القضائية؟

وتواجه المحكمة العمالية بمدينة جدة - كغيرها من المؤسسات القضائية - تحديات في الموازنة بين متطلبات التحول التقني ومبادئ الحوكمة التي تقوم على النزاهة والعدالة والمساءلة، إذ إن الاعتماد على الأنظمة الرقمية دون وجود إطار حوكمي فعال قد يؤدي إلى فجوة بين التطور التقني وتطبيق قيم الحوكمة على أرض الواقع، (العمرى، 2020)

فقد استشعر الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

**تساؤلات الدراسة: السؤال الرئيسي:** ما اثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) في المحكمة العمالية بجدة؟ يتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة؟
2. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة؟
3. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة؟
4. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحكمة العمالية بجدة؟
5. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة؟
6. ما أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحاكم العمالية بجدة؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بجدة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري)؟

## فرضيات الدراسة:

فرض الدراسة الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحاكم العمالية بجدة ويشترك منه مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجدة.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – سنوات الخبرة – المستوى التعليمي – الراتب الشهري) في المحكمة العمالية بجدة.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

1- تشكل هذه الدراسة إسهاما علميا جديدا في مجال التحول الرقمي وأثره على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بجدة، وإثراء المكتبة العربية بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، من خلال ما توفره هذا الدراسة لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، وإبراز أهمية التحول الرقمي وانعكاساتها على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بجدة ووضع توصيات علمية قد تسهم في تطوير تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحاكم العمالية بجدة وتجنب ما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

### الأهمية التطبيقية:

نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في المحكمة العمالية بجدة معلومات عن تأثير التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بجدة، وتقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها العاملون والباحثون في مجال الفكر الإداري الحديث، وتحاول هذه الدراسة إلى لفت نظر المسؤولين والقائمين على المحكمة العمالية في المملكة العربية السعودية إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والتي تثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع تطبيق الدول الأخرى.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها في المحكمة العمالية بجهة، وتتفرع منها الأهداف التالية:

- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجهة.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجهة.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجهة.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحكمة العمالية بجهة.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجهة.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجهة.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بجهة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري).

## منهج الدراسة

سيتم هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتحليل العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة، ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى وصف الواقع الحالي للتحول الرقمي في المحكمة العمالية بمدينة جدة، وتحليل مدى تأثيرها على هذا التحول على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية (الربيع، 2019).

## مصطلحات الدراسة:

**التحول الرقمي اصطلاحاً:** ويعرف بأنه "التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل مؤسسة ما، مما يؤدي إلى تغيير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو أتمتة العمليات" (Clohessy et al., 2017).

ويعرف الباحث التحول الرقمي اجرائياً بأنه منظومة متكاملة من التوجهات التقنية وتنظيمية تهدف إلى تحويل بيئة العمل في المحاكم العمالية من النمط الورقي التقليدي إلى بيئة رقمية ذكية، تعتمد على الأنظمة الإلكترونية والتكامل المعلوماتي لتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمة المقدمة ورفع كفاءة الاداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

**الحوكمة اصطلاحاً:** وتعرف بأنها "مجموعة من القواعد والتشريعات والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في المنظمة من خلال تحديد العلاقات والمسؤوليات بين الأطراف الرئيسية مثل (الإدارة، الموظفين، المستفيدين)، وتهدف هذه القواعد إلى توفير إطار عمل لضمان العدالة والشفافية والمساءلة وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية" (OCED).

ويعرف الباحث الحوكمة المؤسسية إجرائيا بأنها الدرجة الكلية لإدراك مجتمع الدراسة لمدى تطبيق المحكمة لمجموعة متكاملة من الممارسات الرقمية التي تعكس الأبعاد الستة للتحويل الرقمي، والتي يتم قياسها من خلال الأدوات المنهجية للدراسة (الاستبانة)، لبيان أثرها.

**العدالة اصطلاحا:** وتعرف بأنها "قيمة أخلاقية ومبدأ قانوني واجتماعي أساسي يعني إعطاء كل ذي حق حقه والسعي لتحقيق الإنصاف والمساواة والاستقامة في توزيع الحقوق، الواجبات، والموارد، وفي تطبيق الأحكام والقوانين" (Rawls, John).

ويعرف الباحث العدالة إجرائيا بأنها مستوى إدراك الأفراد للإنصاف في توزيع الموارد والمخرجات وفي تطبيق القواعد والآليات المتبعة في جودة المعاملة والاحترام المقدم لهم من قبل الإدارة أو الأطراف المعنية.

**الشفافية اصطلاحا:** وتعرف الشفافية بأنها "وضوح العمليات والقواعد والمعلومات وسهولة الوصول إليها من قبل الأطراف المعنية بطريقة كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب، بهدف تعزيز المساءلة والمشاركة والحد من إساءة استخدام السلطة" (منظمة الشفافية الدولية).

ويعرف الباحث الشفافية إجرائيا بأنها الدرجة الكلية لإدراك الأفراد لمدى توفر ووضوح المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات التنظيمية، وسهولة الوصول إليها وفهمها.

**المساءلة اصطلاحا:** وتعرف بأنها "الالتزام الرسمي بتقديم تفسير أو تبرير للسلطات الممنوحة والقرارات المتخذة ونتائج الأداء، مع تحمل العواقب (ثوابا أو عقابا) المترتبة على هذا الأداء أمام جهة أو سلطة رقابية محددة" (Bovens, M.).

ويعرف الباحث المساءلة إجرائيا بأنها الدرجة الكلية لإدراك الأفراد وجود وفاعلية الآليات التي تلزمهم بتقديم تفسير عن أدائهم وقراراتهم أمام الجهات المختصة، وقدرة هذه الآليات على فرض العواقب المناسبة على الأداء.

**النزاهة اصطلاحا:** وتعرف بأنها "الالتزام الثابت وغير المشروط بالقيم الأخلاقية والمهنية العليا، وتتمثل في الصدق والأمانة والاستقامة في السلوك والأداء الوظيفي، مع الامتناع التام عن تضارب المصالح أو استغلال السلطة لتحقيق مكاسب خاصة" (Palanski, M, E., & Yammarino, F).

ويعرف الباحث النزاهة إجرائيا بأنها الدرجة الكلية لالتزام الأفراد بالسلوك الأخلاقي المستقيم والمهني الأمين، وتجنبهم التام لأي ممارسات تنطوي على فساد أو تضارب في المصالح أو استغلال للسلطة.

**المشاركة اصطلاحا:** وتعرف بأنها "التألف والتحالف بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف محددة ومشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر، ويكون لكل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها وتتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر، وبهذا يكون المردود فعالا"

(الخضير، 2018).

ويعرف الباحث المشاركة إجرائيا بأنها عملية تفاعلية متبادلة بين العاملين في المحاكم العمالية بمستوياتهم المختلفة، تهدف إلى تمكينهم من الإسهام في صياغة القرارات والسياسات المتعلقة بعملهم، بما يعزز روح الانتماء ويزيد فاعلية تطبيق برامج التحول الرقمي وتحسين جودة الاداء المؤسسي.

**التمكين الإداري اصطلاحا:** ويعرف بأنه "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عمليات اتخاذ القرارات من خلال تعزيز قدرات الافراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية" (المومني، 2018).

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائيا بأنه: منح السلطة اللازمة للموظف ومشاركته للمعلومات، وتدريبه وتحفيزه لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المحاكم العمالية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري .

ثانياً: الدراسات السابقة .

ثالثاً : التعقيب علي الدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### تمهيد

يواجه العالم اليوم كثيراً من التحديات التي فرضت عليه الاستخدام الضروري للتكنولوجيا بهدف مواكبة التطورات الحاصلة وخصوصاً فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وهذه التطورات اسفرت عن ظهور مصطلح معايير التحول الرقمي حيث اصبح سمة مميزة من هذا العصر ، لهذا اصبح من الضروري على أي قطاع حكومي تبني منهج معايير التحول الرقمي من أجل الاسهام في ربط الإدارات ببعضها البعض والذي سيكون مردوده ايجابي على الجمهور المستفيد من خدماتها ،لذا فان إدخال التحول الرقمي للقطاع الحكومي بشكل عام و وزارة العدل السعودية بشكل خاص يعتبر من القرارات الاستراتيجية التي لا بد من تحقيق الاستفادة والتميز لتخفيف من اعباء المواطنين في كافة المتطلبات الحياتية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية .

#### المبحث الاول : الاطار النظري :

#### أولاً : التحول الرقمي :

#### مفهوم معايير التحول الرقمي

ان معايير التحول الرقمي أحد عناصر التكنولوجيا العصر الحديث ، حيث أدى ظهورها الى تطور في مجال الاتصالات ، وعملية ابتكار الاتصال متطور الى التفكير الجدي من قبل الحكومات في مجال الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، من خلال استخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الاعمال وتقديمها على شكل خدمات للمستخدمين بواسطة منصات رقمية ، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من اهمها الوقت ، والتكلفة والانتظار والتراحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في وزارة العدل السعودية ف جاء التحول الرقمي ليساهم بسرعة في انجاز الاعمال وتوفير الوقت والجهد وتماشيا مع ما سبق، سيعرض هذا الفصل المفهوم الأساسي لكل من معايير التحول الرقمي وإدارة الخدمات ، ولمحة عامة عن وزارة العدل السعودية بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### مفهوم التحول الرقمي

بالنظر إلى كيفية تغيير اتصالات المستهلكين والعمليات الداخلية وتوليد القيمة، يعد التحول الرقمي قضية موضوعية عالمية ذات أهمية قصوى لجميع المؤسسات في جميع الصناعات، هناك عدة تعريفات لـ "معايير التحول الرقمي" تم اكتشافها من خلال دراسة الأدبيات والأبحاث في هذا المجال، سنناقش بعضاً منها هنا

وذكرت المفوضية الأوروبية أن "معايير التحول الرقمي يتميز بدمج التقنيات المتقدمة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية، وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية"، (الهيئة، 2019) وفقاً لشركة ديوليت، "معايير التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسة أو مدى وصولها بشكل جذري، وفي الأعمال التجارية التي تتحول رقمياً، تنتج التقنيات الرقمية تحسين العمليات والمواهب المشاركة ونماذج الأعمال الجديدة، (ديوليت، 2018) .

عرّف إسماعيل وخاطر وزكي التحول الرقمي بأنه "عملية تتقارب من خلالها الشركات بين العديد من التقنيات الرقمية الجديدة، معززة بالاتصال في كل مكان، بهدف الوصول إلى أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحويل أبعاد الأعمال المتعددة، بما في ذلك نموذج الأعمال، تجربة العملاء (التي تشمل المنتجات الرقمية والخدمات) والعمليات (التي تشمل العمليات وصنع القرار)، والتأثير في الوقت نفسه على الأشخاص (بما في ذلك المواهب والثقافة) والشبكات (بما في ذلك نظام القيمة بأكمله)"، (إسماعيل وآخرون، 2017)،

وبحسب السلمي (2002)، فإن معايير التحول الرقمي هو مبادرة متعمدة من قبل منظمة لإنشاء نظام أعمال فريد من نوعه يتيح الاستثمار المكثف في تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات، ويتيح هذا التحول للمؤسسة الاستفادة من القدرات المعززة للتكنولوجيا الرقمية، مما يوفر ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء والكفاءة، (السلمي، 2002) ومن وجهة نظر الهادي (2002)، فإن معايير التحول الرقمي ينطوي على اعتماد المنظمة لتقنيات المعلومات والاتصالات، بما في ذلك أدوات الإنترنت العالمية، لتعزيز أداء المهام والكفاءة التشغيلية، ويعتمد على ثلاثة موارد رئيسية: تدفق المعلومات داخل المنظمة، والتكنولوجيا ونظم المعلومات، والموارد البشرية، لتحقيق الأهداف التنظيمية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، (الهادي، 2002)

يعرّف ساراكو (2019) معايير التحول الرقمي بأنه تحول المنظمة من التركيز على الموارد المادية فقط إلى إعطاء الأولوية لموارد المعلومات المستندة إلى الإنترنت، يؤكد هذا التحول على أهمية المعلومات والمعرفة كأصول قيمة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف واستخدام الموارد، (ساراكو، 2019).

فمن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بأن التحول الرقمي يعتبر احد الاساليب التي يمكن للمنظمات التكيف والالتحاق بالتطورات السريعة بما يضمن لها التعامل السليم مع كافة الاطراف المستفيدة من الخدمات وتقديم لها الخدمة المطلوبة على اكمل وجهه .

### أهمية معايير التحول الرقمي:

- تلعب معايير التحول الرقمي دورا حاسما في مواءمة المؤسسات مع التطورات التكنولوجية الحديثة والأدوات الرقمية، مما يحدث ثورة في طريقة عمل الشركات تكمن في أهمية مايلي:
- يعزز القدرة التنافسية وجودة الخدمة وتحقيق الأهداف وقدرات الابتكار من خلال خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا من الطرق التقليدية .
  - التكيف مع البيئات المتغيرة وتعزيز المرونة وتلبية الاحتياجات تبعا لتطورات التكنولوجيا .
  - فان عملية دمج التقنيات الرقمية في العمليات الأساسية، من خلالها يتم تعزيز الكفاءة وتحسين العمليات وزيادة دقة الأداء ( Weber, 2020).
  - يعزز التميز المؤسسي من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع الوظائف، وتبسيط العمليات، وتحسين العمليات بشكل مستمر، إن اعتماد التقنيات الحديثة يعزز دقة الأداء ويقلل الوقت والجهد ويرفع الكفاءة التنظيمية والجودة (Augustine et al., 2022).
  - تسهيل وتطور أساليب القيادة والأساليب الإدارية والمبادئ الأساسية مثل التمكين والنزاهة والشفافية تعمل الاستفادة من التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية على تعزيز فعالية الإدارة وتطوير كفاءات القائد ودفع التقدم التنظيمي (Spena & Bifulco, 2021).

- تعد الأدوات الرقمية الحديثة ضرورية لتحليل البيانات واستخلاص الأفكار واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز الأداء التنظيمي ( Saidanha, 2019).

- تساهم معايير التحول الرقمي في تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة لتبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحويل المهام اليدوية إلى الأنظمة الآلية لمزيد من المراقبة الدقيقة (Maheshwari, 2019).

#### أبعاد متطلبات التحول الرقمي :

تتمثل أبعاد معايير التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية يتمثل في عشرة أبعاد أساسية وهي ( الرؤية الاستراتيجية والتخطيط ، المنظمة والثقافة ، إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال ، العمليات والتشغيل ، تقنية المعلومات مركزية المستفيد ، البيانات الحكومية ، البحث والابتكار ، الحوكمة الشاملة ، القنوات والخدمات ) وهنا تستعرض الباحثة هذه الأبعاد وهي كما يلي:

1- **الرؤية والتخطيط الاستراتيجي** : تعد جانبا حاسما من الإدارة التنظيمية التي تتضمن تحديد أهداف طويلة المدى، وتحديد الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد لتنفيذ الخطة) ، (Ross, C, el at 2019)، يتعلق الأمر بإنشاء خارطة طريق لمستقبل المنظمة التي تتوافق مع رسالتها وقيمتها ، تساعد المؤسسات على توقع التغيرات في السوق والتكيف معها، وتعزيز الابتكار، ودفع النمو والنجاح في بيئة تنافسية، فهو يمكّن المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحديد أولويات المبادرات، وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافها طويلة المدى.

2- **التنظيم والثقافة** : تشير ثقافة المنظمة إلى القيم والمعتقدات والمواقف والسلوكيات المشتركة التي تميز المنظمة وتوجه كيفية تفاعل أعضائها وعملهم معا، (Westerman, G, el at (2014) إن الشخصية الجماعية للمنظمة هي التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وتصرفاتهم واتخاذهم للقرارات ، تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تشكيل بيئة العمل الشاملة ومشاركة الموظفين والأداء، يمكن للثقافة القوية والإيجابية أن تعزز تحفيز الموظفين والعمل الجماعي والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنجاح التنظيمي.

3- **إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال** : يتضمن ذلك تحديد المخاطر الرقمية وتحليلها والتخفيف من حدتها مع ضمان قدرة المؤسسة على مواصلة عملياتها دون انقطاع، تعد استراتيجيات استمرارية الأعمال ضرورية للحفاظ على العمليات أثناء الظروف المعاكسة (Gutteling, Kuttschreuter, M & 2002) و تعد عنصرين أساسيين للمرونة التنظيمية والاستعداد، مما يساعد الشركات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والتخفيف من حدتها وضمان عدم انقطاع العمليات في مواجهة الاضطرابات أو الأزمات والهدف من إدارة المخاطر هو تقليل الآثار السلبية للمخاطر مع تعظيم الفرص المتاحة للمنظمة، ويهدف تخطيط استمرارية الأعمال إلى ضمان إمكانية استمرار العمليات الحيوية بأقل قدر من الانقطاع وأن المنظمة يمكنها التعافي بسرعة من الأحداث السلبية، ومن خلال دمج ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، يمكن للمؤسسات تحديد التهديدات المحتملة ومعالجتها بشكل استباقي، وتعزيز قدرتها على مواجهة الاضطرابات، وتقليل وقت التوقف التشغيلي، وحماية أصولها وسمعتها، وضمان أداء الأعمال المستدام في مواجهة التحديات.

4- **العمليات والتشغيل** : التي تمكن المنظمة من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات لعملائها، تعتبر العمليات ضرورية لعمل أي عمل تجاري وتتضمن تحويل المدخلات (مثل المواد الخام والعمالة ورأس المال) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات تامة الصنع) بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية ، ويشمل تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة الموارد والأنشطة المطلوبة لتحسين العمليات وتحقيق أهداف المنظمة ، Westerman, G, el at (2014) وتعد الإدارة الفعالة للعمليات أمرا بالغ الأهمية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وتحسين استخدام الموارد، وتلبية متطلبات العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق، وهو ينطوي على معالجة التحديات مثل التحكم في التكاليف، وتحسين العمليات، والابتكار، والاستدامة لدفع الأداء العام للأعمال والنجاح وفي هذه الدراسة يتعلق هذا بتحسين العمليات التشغيلية وتحويلها من خلال التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وقابلية التوسع، ويشمل أتمتة العمليات ودمج الحلول الرقمية في العمليات اليومية.

5- **تكنولوجيا المعلومات** : تشير تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج والشبكات وأدوات التكنولوجيا الأخرى لإنشاء البيانات والمعلومات الإلكترونية وتخزينها ومعالجتها وتأمينها وتبادلها، تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حاسما في تمكين المؤسسات والأفراد من إدارة المعلومات واستخدامها بشكل فعال لأغراض مختلفة، (Bharadwaj, A., el at.2013) مثل الاتصالات وصنع القرار وحل المشكلات وأتمتة العمليات، تشمل المكونات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات الأجهزة (مثل أجهزة الكمبيوتر والخوادم والأجهزة الطرفية) ، والبرمجيات (التطبيقات وأنظمة التشغيل ولغات البرمجة) ، والشبكات (الإنترنت وتقنيات الاتصالات)، وأنظمة تخزين البيانات وإدارتها (قواعد البيانات، التخزين السحابي وحلول النسخ الاحتياطي)، ويمكن الاستفادة من الأدوات والأنظمة والبنية التحتية الرقمية لدعم جميع جوانب العمليات التجارية ودفع الابتكار، تعد الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات أمرا بالغ الأهمية للتحويل الرقمي السلس .

6- **مركزية المستفيد** : يؤكد على أهمية التركيز على احتياجات ووجهات نظر وتجارب المستفيدين أو متلقي الخدمات أو البرامج أو المنتجات في أي منظمة أو مبادرة، وينطوي ذلك على وضع المستفيدين في قلب عمليات صنع القرار والتصميم والتنفيذ لضمان سماع أصواتهم ومعالجة مخاوفهم وتحديد أولويات نتائجهم (Heinonen, K., el at 2013) من خلال اعتماد نهج يركز على المستفيدين، يمكن للمنظمات تعزيز أهمية وفعالية واستدامة مبادراتها، وبناء الثقة والمصادقية مع أصحاب المصلحة، وتحقيق تأثير أكبر ونتائج إيجابية في نهاية المطاف للمستفيدين المستهدفين، فهو يساعد على تحويل التركيز من النهج التقليدية إلى ممارسات أكثر شمولاً وتشاركية وتتمحور حول الإنسان والتي تعطي الأولوية لرفاهية وتمكين أولئك الذين يتم خدمتهم وتؤكد على إعطاء الأولوية لاحتياجات وتجارب المستخدمين النهائيين أو العملاء عند تصميم الخدمات والحلول الرقمية، ويهدف إلى تعزيز رضا المستخدمين والمشاركة.

7- **البيانات الحكومية** : تعد البيانات الحكومية ضرورية لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة في العملية الديمقراطية، وهي توفر نظرة ثاقبة لتفكير الحكومة وعمليات صنع القرار والتزاماتها، مما يساعد على بناء الثقة مع المواطنين وأصحاب المصلحة والشركاء الدوليين، تعمل هذه البيانات أيضا كوسيلة اتصال لتوضيح مواقف الحكومة ومعالجة المخاوف وحشد الدعم لأهداف ومبادرات السياسة، عادة إلى الإعلانات الرسمية أو الاتصالات أو الإعلانات الصادرة عن المسؤولين الحكوميين أو الوكالات الحكومية فيما يتعلق بالسياسات والبرامج والمبادرات والقوانين واللوائح وغيرها من الأمور ذات الاهتمام العام، ( Janssen, M., el at (2012) ) تعمل هذه البيانات على إعلام الجمهور وأصحاب المصلحة والجهات الحكومية الأخرى بمواقف الحكومة وإجراءاتها وأهدافها وقراراتها بشأن مختلف القضايا.

8- **البحث والابتكار** : يتضمن ذلك أنشطة البحث والتطوير المستمرة لتعزيز الابتكار ودفع التحويل الرقمي حيث انه أساسي لاكتشاف التقنيات والمنهجيات الجديدة التي يمكنها تحسين العمليات والخدمات التجارية ويهدف إلى تعميق الفهم واختبار الفرضيات وتوسيع حدود المعرفة في المجالات العلمية والأكاديمية والتقنية والعملية، يمكن أن يكون البحث أساسيا، مع التركيز على المبادئ والنظريات الأساسية، أو تطبيقيا، يهدف إلى حل المشكلات العملية أو إنشاء منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة، ((Chesbrough, 2003) يتضمن الابتكار تحويل الأفكار والمعرفة المتولدة من خلال البحث إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال قيمة لإحداث تأثير اقتصادي أو مجتمعي، يمكن أن يتخذ الابتكار أشكالا عديدة، بما في ذلك الابتكارات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والابتكارات الاجتماعية والمزيد، كما ينطوي على الإبداع والتجريب والمجازفة لتقديم حلول جديدة للسوق أو تنفيذ أساليب جديدة لمواجهة التحديات، يساهم البحث والابتكار معا في النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية والتقدم المجتمعي من خلال تعزيز الإبداع وحل المشكلات والتعلم المستمر، غالبا ما تستثمر الحكومات والشركات والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الربحية في البحث والابتكار لدفع التقدم التكنولوجي وتحفيز قيادة الأعمال ومواجهة التحديات الملحة في مجالات مثل الرعاية الصحية والطاقة والبيئة والتنمية المستدامة.

9- **القنوات والخدمات:** وفقا ( Ellis-Chadwick & Chaffey, 2019) تشير إلى نقاط الاتصال والأساليب الرقمية والمادية المختلفة التي تستخدمها المؤسسة للتفاعل مع عملائها أو أصحاب المصلحة أو المستفيدين وخدمتهم وإشراكهم، تشمل القنوات مواقع الويب وتطبيقات الهاتف المحمول ومنصات الوسائط الاجتماعية والبريد الإلكتروني ومراكز الاتصال والمتاجر الفعلية، الخدمات هي العروض الفعلية المقدمة من خلال هذه القنوات، مثل دعم العملاء، والتسوق عبر الإنترنت، وتدفق المحتوى، والمدفوعات الرقمية، وغيرها من الخدمات الوظيفية يؤكد هذا المفهوم على أهمية تقديم تجربة متكاملة وسلسلة عبر جميع هذه القنوات لتعزيز رضا المستخدمين وزيادة المشاركة وتحقيق أهداف العمل.

10- **الحوكمة الشاملة:** تشير إلى نهج شامل ومتكامل لإدارة جميع جوانب عمليات المنظمة والإشراف عليها وعمليات صنع القرار والعلاقات مع أصحاب المصلحة، ويتضمن إنشاء الهياكل والعمليات والممارسات التي تعزز المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي في جميع أنحاء المنظمة. (Ross, 2004 & Weill) تعد أمرا ضروريا لتعزيز المرونة التنظيمية والاستدامة والنجاح على المدى الطويل، ومن خلال دمج ممارسات الحوكمة على جميع مستويات المنظمة وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية، يمكن للمؤسسات بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، وتعزيز عمليات صنع القرار، وتقليل احتمالية المخاطر والصراعات، تساعد الحوكمة الفعالة المؤسسات على التغلب على التحديات المعقدة، واغتنام فرص النمو، والوفاء بمسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع.

#### متطلبات التحول الرقمي بالمنظمات الحكومية:

ومن أجل تسهيل التحول من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أبرزت الدراسة التي أجراها (ميهاردجو وآخرون، 2019)، هناك العديد من الإجراءات والأساليب الرئيسية التي تعتبر ضرورية للتحول الرقمي ويشمل ذلك تطوير التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات، وضمان الدعم المالي الكافي، وتنفيذ تغييرات كبيرة في الهياكل التنظيمية، والثقافة، وبرامج التدوين، وتنمية الموارد البشرية.

وتؤكد الدراسة على ثلاثة متطلبات أساسية للتحول الرقمي، وهي صياغة استراتيجية مناسبة، وتحليل إجراءات العمل والمعرفة والظروف، وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، ويشير منظور آخر إلى أن العناصر الحاسمة للتحول الرقمي الناجح تنطوي على صياغة رؤية استراتيجية رقمية، وتأمين الدعم المالي للبنية التحتية التكنولوجية، مثل أنظمة المعلومات وتصميم مواقع الويب، والتركيز على أساليب الإدارة الإلكترونية، وإنشاء شبكة معلومات سريعة لتلبية احتياجات العملاء على الفور، علاوة على ذلك، يعد الحفاظ على خطة استراتيجية مرنة لدمج التقنيات الرقمية أمرا ضروريا (Laing, 2014 & Royle).

وتشمل متطلبات ومكونات التحول الرقمي داخل المنظمات إعداد جميع الأنشطة للتحول الرقمي، وإنشاء بيئة عمل إلكترونية، وتوظيف الكوادر المدربة في الأعمال الإلكترونية، ووضع خطة شاملة للتحول الرقمي، وضمان الموارد المالية الكافية للتحول وهناك مجموعة من المعايير والمتطلبات التي يجب توافرها في الوزارات قبل بدء عملية التحول الرقمي منها:

1- **التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي:** وتأكيدا على أهمية وجود استراتيجية مدروسة جيدا للتحول الرقمي، يجب ألا تكون العملية مجرد مسعى مخطط بدقة لتحديد الاحتياجات والعوائق، بل إنه يستلزم وضع خارطة طريق تحدد نهج الإدارة وخطة التدريب والموارد المالية الضرورية للدعم.

2- **التزام القيادة ودعم الإدارة:** وتقع المسؤولية المحورية على عاتق القيادة داخل المنظمة لتبني إطار إداري مناسب، يتطلب التحول الرقمي مرونة تنظيمية ورؤية واضحة لضبط اتجاه الإدارة وأسلوبها، كما يتطلب أيضا بذل جهود لتعزيز كفاءة الهيكل الإداري.

3- قدرات الموارد البشرية: يعد تسليط الضوء على أهمية تنمية فريق عمل متماسك أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التحول الناجح، وعلى الرغم من التركيز على التطور الرقمي، تظل الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من توجيه عملية التحول وتعزيزها من خلال الأساليب المبتكرة واستراتيجيات التحديث.

4- المتطلبات الفنية: إن تلبية احتياجات البنية التحتية الأساسية، مثل توفير مكونات الأجهزة والبرامج المطلوبة، أمر ضروري للتحول الرقمي، تلعب هذه العناصر دوراً حاسماً في تحديد جودة الخدمات، وضمان الوصول السلس، وتحقيق الأهداف المحددة في نهاية المطاف.

فإن ضرورة وجود استراتيجية قوية للتحول الرقمي تدعو المؤسسات إلى اعتماد نهج جديد ومتباين، يتضمن هذا النهج دمج القوى العاملة والعمليات والتكنولوجيا لتحفيز نماذج وخدمات أعمال جديدة، علاوة على ذلك، يجب على الموظفين أن يكتسبوا مجموعات مهارات جديدة تركز على الابتكار والقدرة على التكيف والإبداع، إلى جانب التركيز على التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي ، (دريميل وآخرون، 2017)

## معوقات التحول الرقمي :

- كما أوضحت الأبحاث في هذا المجال قامت بها (el at ,Feliciano–Cestero, 2023) بان هناك ستة عوائق تواجه مديري تكنولوجيا المعلومات يجب معالجتها، بهدف تحويل منظماتهم الى مؤسسات رقمية وهي كما يلي:
- 1- **مقاومة ثقافة التغيير:** يعد تعزيز ثقافة التعاون أمراً ضرورياً للتحويل الرقمي غالباً ما تعاني المنظمات من ثقافة مقاومة للتغيير، وتعرقلها النزعة الفردية والهياكل الصارمة يجب على الموظفين ان يكونوا قادرين على العمل والتعاون وخلق افكار جديدة ولكن معظم المنظمات ما زالت عالقة في ثقافة ترفض التغيير المبنية على الفردية والتسلسلات .
  - 2- **بيئة العمل الهرمية:** إن إنشاء عقلية رقمية واضحة، وتشكيل فرق الابتكار، وتعزيز التعاون حاسمة يجب التغلب على الحواجز الهرمية وتشجيع ثقافة الابتكار .
  - 3- **المشاركة والتعاون بشكل محدود :** وتنشأ التحديات من عدم الرغبة في التعاون وتبادل المعرفة داخل المنظمات وفيما بينها، مما يعيق جهود الابتكار الرقمي واعتماد ممارسات عمل جديدة.
  - 4- **عدم جاهزية المؤسسات للتغيير:** تفتقر العديد من المنظمات إلى المهارات والموارد اللازمة للتحويل الرقمي، مما يسلط الضوء على أهمية إعداد المنظمات للتحويل.
  - 5- **فجوة المواهب :** غالباً ما تعيق هياكل العمل التقليدية التغيير السريع، حيث تركز المنظمات على مهام محددة بدلاً من تعزيز ثقافة القدرة على التكيف والابتكار .
  - 6- **عدم دعم المواهب والكفاءات :** لا يتطلب التحول الرقمي الفعال الموهبة المناسبة فحسب، بل يتطلب أيضاً ممارسات داعمة تمكن المواهب من الازدهار، قد لا تتوافق العمليات التقليدية مع احتياجات مبادرات التحول الرقمي.
- وعلى المدى الطويل، يجب على المنظمات تعزيز قدراتها التنظيمية لتسهيل وتسريع عملية التغيير، يتضمن ذلك تطوير استراتيجيات تتبنى المنصات المفتوحة، وتدعم مبادئ التصميم، وتسهل التغيير المستمر، وتعزز الابتكار لتقديم خدمات جديدة بشكل فعال.

## ثانيا : الحوكمة :

### تمهيد:

إن ما واجهه العالم خلال انتشار جائحة كورونا والإغلاقات في أغلب القطاعات ومنها الحكومية أثبت أن التحول الرقمي لم يعد خيارا وإنما هو ضرورة، حيث أن التحول الرقمي هو طريق لدعم الحكومات بأداء خدماتها، وفي المملكة العربية السعودية أظهرت تقارير متعددة صدرت عن وزارة العدل السعودية زيادة بأعداد المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، وبموجب الخدمات الإلكترونية قدمت وزارة العدل السعودية إصلاحات عدلية تتوافق مع متطلبات الحكومة الإلكترونية، وقد شهدت المحاكم السعودية انعقاد أكثر من 10 ملايين جلسة قضائية إلكترونية بموجب التقنيات الحديثة، وأصدرت المحاكم نحو 3 ملايين حكم، كما استقبلت محاكم التنفيذ خلال فترة جائحة كورونا ما يزيد عن 3 ملايين طلب تنفيذ تم التعامل مع 99 في المائة منها إلكترونيا دون الحاجة لاستخدام الورق أو الحضور الجاهي للمستفيدين (وزارة العدل، 2021م).

ويرى الباحث أن الإطار النظري لدراسة أثر التحول الرقمي في المحاكم العمالية على مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل الهيكل الأساسي الذي يربط بين المتغيرات المختلفة ويفسر العلاقة بينها، وهو الأساس الذي يبنى عليه البحث لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي وتأثيره على الإجراءات والعمليات القضائية داخل المحاكم العمالية، وتبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات الإلكترونية، الأنظمة الذكية لإدارة القضايا، والتوقيع الإلكتروني والتركيز على كيفية قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على العمليات القضائية وكفاءة المحاكم العمالية وسرعة انجاز المعاملات ودقتها، الإطار النظري يعتمد على عدة نظريات رئيسية توضح كيف يؤثر التحول الرقمي على هذه العمليات القضائية ويتضمن مجموعة من النظريات والمفاهيم التي توضح العلاقة بين التحول الرقمي والأثر الناتج على العدالة والشفافية والمساءلة والنزاهة والتمكين الإداري.

مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، فهي تمثل الإطار التنظيمي الذي يحدد العلاقات بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة من إدارة عليا، ومساهمين، وعاملين، ومواطنين في حالة المؤسسات الحكومية (الشمري، 2019)، وتشمل الحوكمة مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تنظم كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بما يضمن الكفاءة والعدالة في توزيع الموارد والمسؤوليات، وقد تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية ليشمل مجالات متعددة مثل الإدارة الإلكترونية، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، والأخلاقيات المهنية، كما أن الحوكمة في السياق الحكومي لا تقتصر على الجانب الإداري فحسب، بل تمتد إلى تعزيز الثقة العامة في الأداء الحكومي وضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط المؤسسي (الخولي، 2021).

### النظريات الإدارية ومبادئ الحوكمة :

قد بدأت العديد من النظريات الإدارية للنظر إلى أهمية السلوك في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية، ومن أبرز هذه النظريات:

- نظرية الإدارة العلمية: وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية (باكال، 2007).
- نظرية التقسيم الإداري: وتتضح هذه النظرية من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وإبرازه وتقسيمه إلى إدارات وأقسام مخصصة لأنشطة مختلفة بما يحقق ذلك خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية ككل (النمر، 2006).
- النظرية البيروقراطية: وقد أوضحها ماكس فيبر من خلال إظهار الفروق بين القوة والمواصفات التي تساعد القائد في دفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن مقاومة العاملين لرغباتهم في مقاومتها (باكال، 2007).

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (النمر وآخرون، 2004).
- **نظرية العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بينهم وفقاً لجداراتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم فيما بينهم (Adams, J, S, 1965).

### مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها في المنظمات الحكومية:

#### أهمية الحوكمة في القطاع العام:

تتبع أهمية الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي من كونها أداة استراتيجية لتحقيق كفاءة الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، إذ تساعد الحوكمة في بناء منظومة متكاملة تركز على المساءلة والشفافية، وتقلل من فرص الفساد وسوء الإدارة، فالمنظمات الحكومية التي تطبق مبادئ الحوكمة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما تُمكنها من تحقيق رضا المواطنين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة (السلمي، 2022).

كما تساهم الحوكمة أيضاً في رفع مستوى التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة بما يضمن توحيد الجهود وتحقيق التكامل المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود نظام حوكمة فعال يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، وتفعيل نظام تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإنتاجية، ومن ثم، فإن الحوكمة ليست مجرد إطار نظري، بل هي ممارسة عملية ضرورية لتحسين كفاءة القطاع العام وجودة مخرجاته (العمرى، 2020).

#### مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنظمات الحكومية :

#### 1- الشفافية

تُعد الشفافية من أبرز ركائز الحوكمة المؤسسية في المنظمات الحكومية، إذ تُسهم في تعزيز وضوح المعلومات الإدارية وتمكين المواطنين من الاطلاع على تفاصيل السياسات العامة والإجراءات المتبعة داخل الأجهزة الحكومية، فالشفافية تقتضي الإفصاح المستمر عن القرارات الحكومية والأنشطة المالية والإدارية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، بما يُمكن الجهات الرقابية والمجتمع من متابعة الأداء العام للدولة (الشمري، 2019).

كما تمثل الشفافية أحد المقومات الأساسية التي تحد من ممارسات الفساد الإداري أو إساءة استخدام السلطة، إذ إنها تجعل جميع العمليات الحكومية مرئية وخاضعة للمتابعة والمراجعة، وقد أسهمت التحولات الرقمية في تعزيز هذا المبدأ من خلال نشر التقارير والإحصاءات بشكل إلكتروني وإتاحة البيانات للمواطنين عبر المنصات الرسمية لذا فإن الشفافية لا تقتصر على الكشف عن المعلومات فحسب، بل تتضمن أيضاً بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوضوح والانفتاح والمصادقية في التواصل مع المجتمع (الخولي، 2021).

## 2- المساءلة

تُعتبر المساءلة مبدأً محورياً في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المنظمات الحكومية، حيث تهدف إلى ضمان خضوع جميع العاملين للمراجعة والتقييم وفقاً لأدائهم ومسؤولياتهم الوظيفية، كما تمثل المساءلة أداة فاعلة لتحقيق العدالة التنظيمية والحد من الانحرافات الإدارية، إذ تعزز شعور الموظف بالمسؤولية تجاه مهامه وتدفعه إلى الالتزام بمعايير الكفاءة والنزاهة، وتعتمد فعالية المساءلة على وجود أنظمة رقابية وتشريعية واضحة تحدد الحقوق والواجبات وآليات المحاسبة القانونية والأخلاقية (الشمري، 2019)

وقد برز هذا المبدأ بوضوح في الأنظمة الحكومية السعودية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الشفافية في تقييم الأداء العام للجهات الحكومية، من خلال مؤشرات أداء دورية ونظم تدقيق داخلي متقدمة وتُعد المساءلة إلى جانب الشفافية الأساس الذي تبنى عليه الثقة بين الحكومة والمجتمع، لأنها تضمن ألا يكون أحد فوق القانون أو بمنأى عن المحاسبة مهما كانت درجته الوظيفية أو سلطته الإدارية (الخولي، 2021)

## 3- الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية تمثل أحد المبادئ الحديثة في منظومة الحوكمة المؤسسية إذ تُعبر عن قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها بأفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة من وقت وجهد ومالو يُعد هذا المبدأ مؤشراً على مدى قدرة الأجهزة الحكومية على العمل بفعالية واستدامة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة (العمري، 2020)

فالمؤسسة الحكومية ذات الكفاءة التشغيلية هي التي توظف الموارد البشرية والمالية بشكل متوازن لتقديم خدمات ذات جودة عالية دون هدر أو تكرار في الجهود، كما أن التحول الرقمي أسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية، مما أدى إلى تسريع إنجاز المعاملات وتقليل التكاليف التشغيلية ومن الناحية الإدارية ترتبط الكفاءة التشغيلية أيضاً بتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى التدريب والتأهيل للموظفين وتعزيز ثقافة الأداء القائم على النتائج والمؤشرات، الأمر الذي يسهم في تعزيز فاعلية الحوكمة المؤسسية (السلمي، 2022)

## 4- جودة اتخاذ القرار

يُعد مبدأ جودة اتخاذ القرار من المكونات الجوهرية للحوكمة المؤسسية في المنظمات الحكومية إذ يُعنى بتحسين الأسس والمعايير التي تُتخذ بناءً عليها القرارات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف العامة للدولة بكفاءة وموضوعية فالحوكمة الرشيدة تقتضي أن تكون عملية صنع القرار مبنية على بيانات دقيقة وتحليل علمي، ومشاركة فعالة بين مختلف مستويات الإدارة، ويساعد هذا المبدأ على تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن القرارات الارتجالية أو غير المدروسة، ويُسهم في بناء نظام إداري قائم على العلم والموضوعية (العمري، 2020)

كما أن استخدام الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرار الحكومي أدى إلى توفير معلومات فورية وتحليلات تنبؤية تساعد المسؤولين في اختيار البدائل الأكثر فاعلية، وفي هذا السياق، تعد جودة القرار مؤشراً رئيسياً لنجاح الحوكمة، لأنها تعكس مدى كفاءة النظام الإداري في التعامل مع المشكلات واتخاذ قرارات تحقق الصالح العام وفق مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة (الشمري، 2019)

## 5- النزاهة

تُعد النزاهة من المبادئ الأخلاقية التي تشكل الأساس القيمي للحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي، إذ تعني الالتزام بالقيم والمبادئ المهنية التي تمنع أي شكل من أشكال الفساد أو إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية وتُعتبر النزاهة الضمان الحقيقي لنجاح أي نظام إداري، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصداقية والثقة التي يوليها المواطنون للمؤسسات الحكومية، وتعزيز النزاهة داخل المنظمات الحكومية يتطلب نشر ثقافة أخلاقية تحفز العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح دون محاباة أو تحيز (السلمي، 2022)

كما تشمل النزاهة وضع آليات رقابية صارمة لمنع تضارب المصالح والتأكد من أن القرارات تُتخذ وفق معايير موضوعية تخدم المصلحة العامة، وقد تبنت المؤسسات الحكومية السعودية برامج ومبادرات لتعزيز النزاهة والشفافية مثل "نزاهة" و"رؤية 2030" التي وضعت هدفاً استراتيجياً لتقليص الفساد الإداري وتحسين كفاءة العمل المؤسسي، ومن ثم، فإن النزاهة تُعد محورياً رئيسياً في بناء حوكمة مؤسسية فاعلة تحقق العدالة والاستدامة في الأداء الحكومي (العمرى، 2020)

### ثالثاً: آليات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمات الحكومية

#### 1- التشريعات والسياسات التنظيمية

تُعد التشريعات والسياسات التنظيمية من الأدوات الأساسية التي تترجم مبادئ الحوكمة إلى واقع عملي داخل المؤسسات الحكومية فالقوانين هي التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وتوضح حدود السلطة والواجبات، وتوفر آليات للمساءلة والرقابة، وتساعد هذه التشريعات في بناء هياكل تنظيمية واضحة تحد من التداخل في الاختصاصات وتمنع تضارب المصالح بين المسؤولين (الشمري، 2019)

كما تعمل السياسات التنظيمية على وضع معايير موحدة لاتخاذ القرار بما يحقق العدالة والمساواة بين جميع المواطنين ومن الأمثلة على ذلك، الأنظمة الحكومية السعودية التي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري من خلال معايير الجودة والشفافية وتُسهم هذه السياسات في خلق بيئة تنظيمية متكاملة تضمن تنفيذ الخطط الحكومية بكفاءة، وتدعم استقرار النظام الإداري وتطويره نحو الأداء المؤسسي الفعال (السلمي، 2022)

#### 2- التحول الرقمي كأداة للحوكمة

أصبح التحول الرقمي أحد أهم أدوات تعزيز الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي حيث يُسهم في تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوى الشفافية والمساءلة فالأنظمة الإلكترونية تساعد في أتمتة الإجراءات الإدارية وتقليل التدخل البشري، مما يقلل من احتمالات الخطأ أو الفساد، كما تُسهم التطبيقات الرقمية في تسهيل الوصول إلى المعلومات ونشر التقارير المالية والإدارية بشكل دوري أمام الجمهور (الخولي، 2021)

وقد تبنت الحكومة السعودية العديد من المبادرات الرقمية ضمن رؤية المملكة 2030 بهدف تعزيز التحول المؤسسي وبناء مؤسسات رقمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، إن تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات الدولة لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يمتد إلى إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتطوير ثقافة العمل بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة، وبهذا يصبح التحول الرقمي وسيلة استراتيجية لتحقيق الحوكمة المستدامة وضمان العدالة والشفافية في العمل الحكومي (العمرى، 2020)

#### 3- التكامل بين الحوكمة والتحول الرقمي في تحقيق الكفاءة القضائية:

تعد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي علاقة تكاملية تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات القضائية وتعزيز العدالة والشفافية في الإجراءات القانونية فالحوكمة تمثل الإطار التنظيمي الذي يضمن تطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية والمهنية في إدارة العمل القضائي، في حين يُعد التحول الرقمي أداة تمكينية تتيح تنفيذ هذه المبادئ بفعالية على أرض الواقع، إذ يسهم التحول الرقمي في بناء بيئة إلكترونية شفافة تقل فيها فرص التدخلات البشرية غير المنضبطة، مما يعزز العدالة والمساءلة داخل المنظومة القضائية، (العمرى، 2020)

وقد أظهرت التجارب الميدانية أن الأنظمة الإلكترونية مثل إدارة القضايا عن بُعد، وتوثيق الجلسات إلكترونياً، وتطبيقات التبليغ القضائي الذكي، ساهمت في تسريع الإجراءات القضائية وتحسين جودة الأداء المؤسسي وبهذا يصبح التحول الرقمي وسيلة فعالة لتجسيد مبادئ

الحوكمة على أرض الواقع من خلال إرساء قواعد النزاهة وتوحيد الإجراءات وتبسيطها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الثقة في النظام القضائي السعودي (الخولي، 2021).

#### 4- الشفافية والمساءلة كنتاج للتحويل الرقمي في القضاء :

أسهم التحويل الرقمي في رفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات القضائية السعودية، حيث مكن من تتبع الإجراءات وتوثيقها بشكل آني ودقيق ما يتيح مراجعتها ومراقبتها بسهولة فالنظم الإلكترونية القضائية تُعد اليوم أحد أهم أدوات الحوكمة، إذ تُظهر تفاصيل كل خطوة من خطوات العملية القضائية، بدءاً من تسجيل الدعوى وحتى صدور الحكم، وهذا الإجراء يحد من احتمالات الفساد الإداري ويضمن العدالة في المعاملة بين المتقاضين، (السلمي، 2022).

كما أن التحويل الرقمي يساهم في تمكين الجهات الرقابية من مراقبة الأداء وضمان الامتثال للأنظمة والقوانين وقد انعكس ذلك في المحاكم العمالية بشكل خاص حيث أصبحت الأنظمة الإلكترونية وسيلة لضبط العمل وتوفير تقارير أداء يومية توضح إنتاجية القضاة والموظفين، هذا التكامل بين الشفافية الرقمية ومبادئ الحوكمة أسهم في تحويل العمل القضائي من النمط الورقي البطيء إلى نمط إلكتروني دقيق وقابل للقياس والمراجعة المستمرة، مما عزز ثقة المجتمع في نزاهة القضاء وعدالة إجراءاته (الشمري، 2019).

#### 5- التحويل الرقمي ودوره في تعزيز العدالة وسرعة الفصل في القضايا:

يعتبر التحويل الرقمي أداة أساسية في تعزيز العدالة وسرعة الفصل في القضايا حيث ساهم في تقليص الفجوة الزمنية بين رفع الدعوى وإصدار الحكم فقد أتاح النظام الإلكتروني للمحاكم السعودية إمكانية تبادل البيانات بين الجهات المعنية في وقت قياسي، مما خفف من الإجراءات الروتينية المعقدة التي كانت تعيق سير العدالة، كما مكن القضاة من الوصول إلى المستندات والمعلومات ذات الصلة بالقضية بشكل فوري عبر المنصات الرقمية، وهو ما أدى إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، (الخولي، 2021)، وترتبط هذه التطورات ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الحوكمة المؤسسية التي تدعو إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الحكومي وقد تجلّى أثر ذلك بوضوح في المحكمة العمالية بجدة، حيث تم تطبيق أنظمة رقمية شاملة لإدارة الجلسات وإرسال التبليغات إلكترونياً ومتابعة مراحل القضية إلكترونياً دون الحاجة إلى المراجعة الورقية، الأمر الذي عزز من العدالة الناجزة ورفع جودة الأحكام وساهم في تحقيق رضا المتقاضين (العمري، 2020).

#### 6- التحديات المستقبلية لتكامل الحوكمة والتحويل الرقمي في القضاء :

على الرغم من النجاحات الكبيرة التي حققها القضاء السعودي في مجال التحويل الرقمي وتطبيق مبادئ الحوكمة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات المستقبلية التي تستدعي التخطيط لمعالجتها بفعالية، (السلمي، 2022) من أبرز هذه التحديات الحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم مبادئ الحوكمة وتعزز الالتزام بالقيم المؤسسية، إلى جانب ضرورة رفع كفاءة الموارد البشرية القادرة على إدارة الأنظمة الإلكترونية بكفاءة وأمان، كما يُعد أمن المعلومات وحماية الخصوصية من أهم القضايا المرتبطة بالحوكمة الرقمية في المجال القضائي (الشمري، 2019).

فكلما زاد الاعتماد على التقنيات الحديثة في الإجراءات القضائية، ازدادت الحاجة إلى حماية البيانات من أي اختراق أو تلاعب قد يؤثر على مصداقية النظام، ومن ثمّ، فإن تحقيق التكامل الكامل بين التحويل الرقمي والحوكمة المؤسسية يتطلب وضع أطر تشريعية وتنظيمية واضحة، إلى جانب دعم مستمر للتدريب والتأهيل وبناء القدرات، لضمان استمرار التطوير والتحسين في النظام القضائي السعودي بما يواكب رؤية المملكة 2030 (العمري، 2020).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

**وتشير دراسة (هلال، 2018):** بعنوان (العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي) وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي، وكذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها أن مستوي متطلبات التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعا، كما أن مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعا، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

**كما أشارت دراسة (عبد الله، 2019):** بعنوان (العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفق لمعايير نموذج EFQM2020 داخل مجموعة توشيبا العربي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها البحث وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، ووجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير موجب دال إحصائيا للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار التنفيذ أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول).

**أشارت دراسة (ماجد، 2019):** بعنوان (العلاقة المتبادلة بين التحول الرقمي والاستدامة) وتهدف هذه الدراسة إلى تلخيص نتائج الأبحاث السابقة حول العلاقة المتبادلة بين التحول الرقمي والاستدامة على مستوى الشركة تكشف النتائج أنه من الممكن اقتراح إطار بحثي يعتبر التحول الرقمي محركا وسابقا للاستدامة، للبقاء على قيد الحياة في ظل الثورة الرقمية وتحتاج الشركات إلى تعزيز قدراتها الرقمية وتحقيق التوازن بين آثارها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

**كما تشير دراسة (الغامدي، 2020):** بعنوان (أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM2020 على تعزيز الابتكار الشامل) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM2020 على تعزيز الابتكار الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير مباشر لمعايير المؤسسة الأوروبية مجتمعه ومنفردة التوجه الإستراتيجي، التنفيذ النتائج على معايير الابتكار الشامل بدلالة أبعاده مجتمعة ومنفردة الخدمات والمنتجات الابتكارية والعملية الابتكارية، وابتكار الموظفين والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي والبيئي، وأن أهم معايير المؤسسة الأوروبية هي التوجه الاستراتيجي، ومن ثم النتائج، وأخيرا التنفيذ.

**كما أوضحت دراسة عبد الفتاح (2021م)** بعنوان (دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي) واستهدف هذا البحث توضيح دور آليات التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية، وتوصل إلي هذه النتائج: التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري، التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية، عملية التحول الرقمي لابد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وإنسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز، حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي، تركيز التغيير التنظيمي علي القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، التغيير التنظيمي قادرة علي التعامل مع الأزمات بالطريقة المناسبة.

**كما أشارت دراسة (الموهوب، 2021):** بعنوان (كفاية أحدث الإصدارات لثلاثة نماذج رئيسية للتميز في الأعمال للتعامل مع استدامة الشركات) الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى كفاية أحدث الإصدارات لثلاثة نماذج رئيسية للتميز في الأعمال للتعامل مع استدامة الشركات وتبحث هذه الدراسة في أحدث مدى دمج الإصدارات من ثلاثة نماذج رئيسية للتميز في الأعمال الاستدامة في مبادئها، تستند نتائج هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل شامل للقيم والمعايير الأساسية والنهج العام لنماذج التميز في الأعمال لكل

من نموذج EFQM و MBNQA و Deming، واتضح أن مفهوم استدامة الشركات مدمج إلى حد ما في هيكلها وأنه يمكن تعزيزه من خلال تنفيذ نماذج التميز في الأعمال، واتضح أنه من بين نماذج التميز في الأعمال الثلاثة، اتخذ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المزيد من الخطوات ليصبح إطاراً يدعم استدامة الشركات.

**وأوضحت دراسة (دهب، 2021):** بعنوان (أثر استراتيجية التحول الرقمي على أداء المؤسسات) وهدفت الدراسة إلى تقديم فهم أفضل لما تنطوي عليه استراتيجية التحول الرقمي ومكونات هذه الاستراتيجية اعتمدت الدراسة على نهج البحث النوعي، كشفت نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات قد تبنت خلال السنوات العشر الماضية استراتيجية التحول الرقمي باستثناء عدد قليل علاوة على ذلك، تكشف النتائج أن استراتيجية التحول الرقمي يجب أن تتضمن المكونات التالية، رقمته تجربة العملاء، ورقمته المنتجات والخدمات ورقمته طريقة عمل الموظفين، ورقمته العمليات التجارية، وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً أن استراتيجية التحول الرقمي تستفيد من التكنولوجيات الرقمية التي تمكن المؤسسة من المنافسة والابتكار والنمو وتحقيق استراتيجية أعمالها.

**رجب ومحمد، (2022)** بعنوان التحول الرقمي في التعليم الجامعي في العصر الحالي استعرضت الدراسة عن أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي لمؤسسات التعليمية الآن ضمن مشهد رقمي واسع ومتربط حيث يعتبر إنتاج المعرفة واكتسابها أمراً بالغ الأهمية، يعتمد نجاح وتميز المؤسسات بشكل كبير على الإنتاج والاستخدام الفعال للمعلومات، مما يستلزم التحول نحو التحول الرقمي، أصبح هذا التحول الآن أمراً لا مفر منه بالنسبة للجامعات حيث تسعى جاهدة لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتبسيط العمليات، وفهم أصحاب المصلحة، وتقديم الخدمات، وابتكار المنتجات، وتحسين الجوانب المختلفة لعملياتها. أصبح دمج التقنيات الرقمية في التعليم الجامعي ضرورة، إذ لم تعد طرق التعلم التقليدية تكفي لاكتساب المعرفة، إن التحول نحو التعليم الرقمي ضروري لتبني الرقمنة، حيث يحتاج الأفراد الآن إلى مجموعة جديدة من المهارات المناسبة للقرن الحادي والعشرين حتى يصبحوا متعلمين رقمياً، لذا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأهدافه ومتطلباته ومعوقاته واستراتيجياته لتسهيل التحول نحو الرقمنة في التعليم الجامعي.

**دراسة محمد، وغنام، واخرون (2022)** بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر 2030م : يواجه قطاع السياحة والفندقة تحديات كبيرة بسبب التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة التحول الرقمي واعتماد التقنيات الرقمية، تهدف دراسة تركز على قطاع السياحة في مصر إلى فهم تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة، بما يتماشى مع رؤية 2030، ومن خلال استطلاع آراء المسؤولين والمخططين في وكالات السياحة الحكومية، سلط البحث الضوء على أهمية البنية التحتية والاستراتيجيات لتنفيذ التحول الرقمي الناجح، وكشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين أداء جودة الخدمة، وتوصي الدراسة بتسريع جهود التحول الرقمي الوطنية بما يتماشى مع رؤية 2030 لدفع التنمية المستدامة وتبني الاقتصاد الرقمي لتحقيق النمو التنظيمي والقدرة التنافسية.

**وتشير دراسة (مروان، 2023):** بعنوان (دور استراتيجيات الأعمال الرقمية في توليد الإيرادات لصناعة الطيران) وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجيات الأعمال الرقمية في توليد الإيرادات لصناعة الطيران بالتركيز على الخطوط الجوية الكينية، كشف نتائج تحليل الارتباط أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً ذا دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال الرقمية وتوليد الإيرادات وخلصت الدراسة إلى أن استخدام الأدوات الرقمية في عمليات شركات الطيران يؤثر بشكل كبير على توليد الإيرادات التي يمكن أن تؤدي إما إلى المزيد من الإيرادات والربحية أو تؤدي إلى الخسارة إذا لم تتم إدارتها واستخدامها بشكل فعال وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الاختلافات في فعالية وكالات السفر عبر الإنترنت وموقع التجارة الإلكترونية وأدوات التسعير الرقمية المطبقة استجابة لتوليد الإيرادات الاستراتيجية كانت نتيجة لتجربة العملاء الفعالة وعملية الوصول في الوقت الفعلي والأقصر.

**كما أوضحت دراسة (دانيل، 2023):** بعنوان (استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق التميز الأداء التشغيلي للشركات) هدفت الدراسة إلى دراسة استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق التميز الأداء التشغيلي للشركات في كل من إيطاليا والدنمارك، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض العناصر الاستراتيجية مثل الحاجة إلى نهج منظم يتم بأسلوب التطوري (وليس الثوري)، ويتم تمكين أوجه التآزر بين الصناعة والمؤسسات البحثية ويتم التركيز على أتمتة العمليات واستخدام الشفافية لدعم تقاسم العمليات البشرية بين الشركات المختلفة، بشكل مستقل عن السياق الوطني وسياساتها الصناعية، وأظهرت قواسم مشتركة لفوائد التحول الرقمي للشركات مرتبطة بمصالحهم في تحسين استجابتهم وفي تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق تمكين العاملين ودعم عمليات صنع القرار الخاصة بهم بالوسائل الرقمية (مثل مراقبة الإنتاج، وتحديد قضايا الجودة، والتعلم الإلكتروني).

**دراسة عبد الغني و صالح ، واخرون (2023)** بعنوان تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي : تركز الدراسة على تحليل آثار التحول الرقمي على الأداء التنظيمي داخل القطاع المصرفي المصري، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث عينة عشوائية من العاملين في الصناعة المصرفية بمحافظة السويس لتحديد مفردات الدراسة، أكمل ما مجموعه 360 مشاركا الاستبيان، مما أتاح التحليل الإحصائي ، تكشف النتائج الرئيسية للدراسة عن تأثير كبير للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي، أشار التحليل الديموغرافي إلى عدم وجود فروق جوهرية على أساس الجنس والعمر فيما يتعلق بالتحول الرقمي والفعالية التنظيمية، ومع ذلك، لوحظت اختلافات فيما يتعلق بسنوات الخبرة والمؤهلات الأكاديمية، مما أثر على تصورات التحول الرقمي والأداء التنظيمي تؤكد التوصيات المنبثقة عن الدراسة على الحاجة الماسة إلى استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في جميع القطاعات المصرفية لتسريع التحول نحو المجتمع الرقمي، علاوة على ذلك، يعد تعزيز الكفاءات الرقمية للموارد البشرية أمرا ضروريا لسد الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات الرقمية اللازمة لمشهد الصناعة المتطور .

**كما بدأت دراسة الفضلي (2023)** بنقاش أهمية الضرائب في الاقتصاد الوطني، مع التركيز على التحول إلى البيئة الرقمية، تسلط الضوء على أهمية تمويل الإيرادات من خلال الضرائب في الموازنة العامة، وتستعرض التحديات والقضايا المتعلقة بفرض الضرائب على الأعمال الرقمية، تعتمد هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي لفهم التحول الرقمي ومكوناته، بالإضافة إلى استخدام منهج مقارنة لعرض تجارب دول أخرى في فرض الضرائب على الشركات الرقمية العالمية، تشير الدراسة إلى ضرورة تطوير الأنظمة الضريبية لمواجهة التحول الرقمي ومواكبة التحديات الجديدة،

**كما أسهمت دراسة حسن (2023)** في فهم تأثير التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية على حجم الإيرادات الضريبية من وجهة نظر العاملين في مصلحة الضرائب بالقاهرة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مصادرها الأولية باستخدام قائمة الاستبيان، تم اختيار العاملين في مصلحة الضرائب في القاهرة بناء على تطبيق التحول الرقمي بهذه المنطقة، تم توزيع 140 استبانة وتم استرداد 101 منها واستخدمت للتحليل، وأظهرت النتائج أن العاملين بمصلحة الضرائب في القاهرة يرون توافر التوجهات والقضايا المتعلقة بالتحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية داخل المصلحة بنسبة 86.6%، كما أظهرت النتائج زيادة مستمرة في حجم الإيرادات الضريبية التي لها علاقة بالتحول الرقمي علاقة بالتحول الرقمي، حيث بلغت نسبة إسهام التحول الرقمي في تعظيم الإيرادات الضريبية 89.6%، توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية داخل مصلحة الضرائب بالقاهرة وزيادة حجم الإيرادات الضريبية، يشير التحليل أيضا إلى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في زيادة الإيرادات الضريبية، ويتمحور هذا التأثير في مجال العمليات بينما لم يكن للتحول الرقمي في مجال التقنيات والبيانات والموارد البشرية أثرا معنويا في زيادة حجم الإيرادات الضريبية، بناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة مصلحة الضرائب بإكمال عملية التحول الرقمي وتطوير مستوياتها داخل المصلحة، نظرا لتأثيرها المهم في مكافحة التهرب الضريبي وتعزيز الإيرادات الضريبية في الدولة،

من جانب آخر، استهدفت دراسة (Arab & Mostefaoui 2023)، إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الإدارة الضريبية وتحسين الالتزام الضريبي للمكلفين، يعتمد البحث على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من إدارة الضرائب في ولاية بشار، أظهر البحث أن استخدام التقنيات الرقمية في جمع الضرائب يمكن أن يؤدي إلى تسريع العمليات، تقليل التكاليف، زيادة الإيرادات، وتقليل حالات الفساد المالي، كما أوضح البحث أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في ضمان احترام المكلفين للقوانين الضريبية، ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن استخدام الإقرارات وطرق الدفع الإلكتروني لم يحقق الرضا المطلوب بين المكلفين بسبب نقص الوعي بهذه التقنيات، كما أظهرت النتائج أن إجراءات الدفع الإلكتروني وجمع الضرائب ما زالت معقدة وغير دقيقة بسبب نقص الكفاءات في الإدارة الضريبية

وتطرت الدراسة التي قام بها امجدل وهواري (2023) إلى تقييم دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى فحص مدى تطبيق نظام ERP في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتحديد المعوقات التي قد تواجه عملية تطبيقه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نظام ERP وتحسين عملية اتخاذ القرارات في الهيئة، مع توصية الدراسة بضرورة استخدام نتائجها كنقطة مرجعية للدراسات والمؤسسات المستقبلية وتبني نظام علمي ومنهجي لتخطيط الموارد للمساعدة في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل المنظمة،

القاضي ، وحسين (2024) بعنوان توظيف الخدمات الرقمية في الوزارات المصرية وتأثيرها في رضا الجمهور: (في ضوء نموذج UTAUT ونموذج E-service Quality Modell) فقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على توظيف الخدمات الرقمية للمواقع الإلكترونية الخاصة بالوزارات المصرية وتأثيرها على رضا الجمهور، وقد اعتمدت الدراسة على النظرية الموحدة لقبول التقنية (في ضوء نموذج UTAUT ونموذج E-service Quality Modell)، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على كيفية توظيف الوزارات المصرية للخدمات الرقمية وتأثيرها في رضا الجمهور، وترجع أهمية الدراسة لمحاولة رصد تأثير الخدمات الإلكترونية الذي يعد أحد أهم الموضوعات التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين خاصة مع تحول العديد من الوزارات إلى التعامل الإلكتروني مع الجمهور، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع تعامل الجمهور إلكترونياً ومستويات رضاه، ورصد التطبيقات الرقمية الخاصة بالوزارات التي يتعامل معها الجمهور، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية؛ من خلال التطبيق على الجمهور العام الذي يستخدم التطبيقات الإلكترونية للوزارات، وتوصلت الدراسة إلى أن سهولة ويسر استخدام التطبيقات الإلكترونية له دور مؤثر وفعال في تحقيق رضا الجمهور، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم التطبيقات الإلكترونية لتنفيذ خدمات الجمهور، والتحديث المستمر للمواقع والتطبيقات الإلكترونية.

و تسعى الدراسة التي أجراها Russell وآخرون (2018) إلى استكشاف تأثيرات التحولات الرقمية على ضبط أعمال المنظمات، فقد بدأت الدراسة من خلال إثباتات علمية سابقة تشير إلى أن التحول الرقمي داخل المنظمات يستهل بطموحات جريئة، ومع ذلك، يتم تأجيل العديد من القرارات بسبب التكلفة العالية المرتبطة بتحقيق التنسيق على مستوى المنظمة، وتطلب تبني مبدأ "إمكانية الوصول إلى ذكاء الأعمال" (B.I) وضرورة إدراك جماعي للمحافظة على التغيرات المعقدة المطلوبة، وبناء على ذلك، حاولت الدراسة وضع إطار مقترح يكون أكثر قابلية للتكيف، وذلك لدعم التعاون في العمل وضمان نجاح التحول الرقمي بشكل استباقي، استخدمت الدراسة المنهج الاستدلالي من خلال استعراض دراسات سابقة التي استكشفت تحديات التحول الرقمي في المنظمات، كما تم بناء نماذج لقياس بهدف وضع إطار مقترح لضبط ذكاء الأعمال في المنظمات، وأبرزت الدراسة بعض النتائج المهمة، منها: أن نجاح التحول الرقمي يتطلب أبحاثاً في تصميم النظم لفهم أطر ضبط الأعمال، وذلك لتمكين الإدارة من تصنيف تأثيرات التحول على التنظيم واحتياجات الأفراد قبل اتخاذ قرار التحول الرقمي، وأن احتياجات الأفراد تُعتبر "بيانات مظلمة" (Dark data) التي تحمل العديد من الاستنتاجات الهامة عند تحليلها، ولذا، يجب التدخل المبكر من قبل الإدارة لفهم الإمكانيات والاحتياجات المطلوبة، وذلك من خلال

إنشاء خريطة للفجوة المطلوبة (Gap-Map)، وهذا يُمكن المديرين من اتخاذ تدخلات استراتيجية لتحقيق الإدراك الجماعي داخل المنظمة بشأن التغييرات المرتقبة، وذلك لضمان نجاح التحول الرقمي،

وفي سياق متصل، كشفت دراسة (Santoso, 2019) أن تأثير عصر الابتكار أحدث اضطراباً، مما أدى إلى تطوير أنظمة إدارة الزكاة الرقمية، ومن المتوقع أن تعمل هذه الأنظمة على تعزيز ثقة الجمهور وتبسيط العملية بالنسبة للمزكّين للوفاء بالتزاماتهم الزكوية، ومن المتوقع أن تؤدي إدارة الزكاة الرقمية إلى تحسين كفاءة وفعالية خدمات الزكاة، وبالتالي زيادة الفوائد المستمدة من الزكاة للمساهمة في الرفاه العام والحد من الفقر، واستخدمت هذه الدراسة منهجاً وصفيًا نوعيًا، يتضمن تقنيات تحليل SWOT لفحص العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) داخل بيئة الشركة، وحددت الدراسة استراتيجية لتعزيز الاستغلال الأمثل للزكاة من خلال تحسين أنظمة الحوكمة ورقمنة المعلومات المتعلقة بالزكاة داخل المؤسسات، علاوة على ذلك، شدد على ضرورة تعزيز نظام المعلومات لقواعد بيانات المستحقين والمزكّين لتحسين جمع الزكاة وتوزيعها.

دراسة Joel و Soyombo (2024) بعنوان تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات تطوير الأعمال: الاتجاهات، التحديات، والفرص المحللة : يستكشف هذه الدراسة التحليل الاتجاهات والتحديات والفرص الناشئة المرتبطة بهذا التحول التحويلي، تستفيد الشركات من الأدوات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة لتعزيز الكفاءة وتجارب العملاء وتشجيع الابتكار، يتم التركيز على التفاعلات الشخصية مع العملاء والجهود التسويقية المستهدفة، بما يتماشى مع متطلبات السوق المتطورة، لقد أدت جائحة كوفيد-19 إلى تسريع اعتماد أدوات العمل عن بعد والتعاون الرقمي، مما أحدث ثورة في هيكل العمل التقليدية، على الرغم من الفوائد، تواجه المؤسسات عقبات في دمج التقنيات الجديدة بسبب الأنظمة القديمة والمخاوف المتعلقة بأمن البيانات، واستجابة لذلك، هناك طلب على المتخصصين الرقميين المهرة للتنقل في هذا المشهد الرقمي، يوفر التحول الرقمي رؤى حول سلوك العملاء والتحسينات التشغيلية من خلال تحليل البيانات والأتمتة، وبينما تعمل على تسهيل خفض التكاليف والكفاءة التشغيلية، فإنها تعزز أيضا الابتكار وتطور نماذج الأعمال من أجل المنافسة المستدامة، يجب على المؤسسات التغلب على التحديات مثل الأنظمة القديمة ونقص المهارات لتحقيق مزايا التحول الرقمي بشكل كامل في إعادة تشكيل الاستراتيجيات وتعزيز النمو في مشهد الأعمال.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدراً غنياً بالمعرفة والأدلة التي ساعدت الباحثين على فهم أبعاد التحول الرقمي وأثره على المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، وما يرتبط بها من تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة والجودة والابتكار، فقد أظهرت الدراسات العربية مثل هلال (2018) وعبد الله (2019) أهمية التحول الرقمي في رفع مستوى التميز المؤسسي، وتحديد العلاقة الطردية بين التحول الرقمي ومتطلبات الأداء المؤسسي، وكذلك ضرورة تهيئة المؤسسات لتبني آليات رقمية متطورة لتعزيز الكفاءة والشفافية، كما بينت الدراسات الأجنبية مثل Russell وآخرون (2018) وJoel & Soyombo (2024) الدور المحوري للتحول الرقمي في ضبط الأعمال وتحسين الاستراتيجيات التشغيلية وتطوير أدوات اتخاذ القرار عبر تبني نظم رقمية متكاملة تعتمد على البيانات والتحليلات، بما يتيح الإدارة الفعالة للأداء المؤسسي، ومن خلال هذه الدراسات، استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري المنهجي الذي يربط بين التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة المؤسسية، مما ساعد على تصميم أدوات جمع البيانات وتحديد المتغيرات المتعلقة بالشفافية والمساءلة والكفاءة التشغيلية وجودة اتخاذ القرار والنزاهة، وهو ما يمثل أساساً صلباً لدراسة أثر التحول الرقمي في المحكمة العمالية بمدينة جدة ضمن السياق المحلي السعودي.

ثانياً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة أوجه مهمة من أبرزها التركيز على العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، وكذلك تعزيز جودة اتخاذ القرار والكفاءة التشغيلية، فقد أظهرت الدراسات العربية مثل ماجد (2019) والغامدي (2020) وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي على التميز المؤسسي والابتكار داخل المؤسسات، بما يشبه ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه في السياق القضائي، من حيث تحسين الأداء الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات القضائية، كما أن الدراسات الأجنبية كشفت عن أثر التحول الرقمي في تبسيط العمليات وتحقيق تكامل البيانات ودعم اتخاذ القرار من خلال أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي (Santoso، 2019)، وهو ما يتماشى مع هدف الدراسة الحالية في تقييم أثر الرقمنة على جودة القرار المؤسسي بالمحكمة العمالية، بالإضافة إلى ذلك، تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين المتغيرات، مما يضمن استنتاجات دقيقة ومنهجية حول أثر التحول الرقمي على مبادئ الحوكمة المؤسسية.

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل أبرز أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في السياق التطبيقي الذي تركز عليه الدراسة الحالية إذ تتناول بيئة قضائية محددة وهي المحكمة العمالية بمدينة جدة، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات مصرفية، صناعية، تعليمية أو سياحية، كما أن الدراسة الحالية تركز على خمسة أبعاد محددة للحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، الكفاءة التشغيلية، جودة اتخاذ القرار، النزاهة)، بينما تناولت أغلب الدراسات السابقة التحول الرقمي من منظور عام للتميز المؤسسي أو الأداء التنظيمي دون ربطه بمبادئ الحوكمة بشكل مباشر (عبد الفتاح، 2021؛ دانيال، 2023)، علاوة على ذلك، تقدم الدراسة الحالية تحليلاً متعمقاً للعلاقة بين الرقمنة ومبادئ الحوكمة في السياق المحلي السعودي، بما يراعي البيئة القضائية، ما يمثل فرقاً جوهرياً عن الدراسات الأجنبية التي ركزت على شركات أو مؤسسات خارج نطاق القضاء، أو دراسات التعليم الجامعي التي تناولت الرقمنة في التعليم فقط (رجب ومحمد، 2022)، كما أن الدراسة الحالية تهتم بقياس التأثير العملي للرقمنة على الأداء القضائي في الأبعاد الخمسة، وهو ما لم تتطرق إليه معظم الدراسات السابقة بشكل متكامل.

#### رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يمثل تميز الدراسة الحالية في تركيزها التطبيقي على القضاء السعودي وربط التحول الرقمي بخمسة أبعاد محددة للحكومة المؤسسية، وهو ما يوفر إطاراً شاملاً لتحليل أثر الرقمنة على الأداء القضائي، بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على منهجية دقيقة تتيح قياس التأثير الرقمي على الشفافية والمساءلة والنزاهة والكفاءة التشغيلية وجودة اتخاذ القرار داخل المحكمة العمالية، وهو ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق على محاكم أخرى بالمملكة، كما أن الدراسة الحالية تقدم إسهاماً علمياً جديداً من خلال الجمع بين النظرية والتطبيق، ودمج التحليل الكمي والوصفي لفهم أثر التحول الرقمي على المبادئ الأساسية للحكومة المؤسسية، مما يجعلها إضافة علمية مميزة مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي بشكل عام أو في قطاعات مختلفة دون التركيز على الحكومة القضائية.

### خامسا: التعقيب النهائي على الدراسات السابقة:

على الرغم من القيمة الكبيرة للدراسات السابقة في إظهار أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والجودة إلا أن معظمها كان عاما أو مقتصرًا على قطاعات خارج نطاق القضاء، مما يجعل الحاجة إلى دراسة تطبيقية متخصصة واضحة، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية من خلال التركيز على المحكمة العمالية بمدينة جدة، وقياس أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل محدد، وهو ما يوفر رؤية عملية لتطوير الأداء القضائي وتعزيز العدالة والمساءلة داخل النظام القضائي المحلي، وبهذا الشكل، تمثل الدراسة الحالية جسرا مهما بين المعرفة النظرية المستمدة من الدراسات السابقة وبين التطبيقات العملية الموجهة لتحسين الأداء القضائي، مع التركيز على خمسة أبعاد محددة تشكل العمود الفقري للحوكمة المؤسسية، مما يضمن نتائج قابلة للتطبيق العملي ومؤثرة في تطوير السياسات القضائية المستقبلية.

## الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته

### المقدمة:

من خلال هذا الفصل المخصص لمناقشة منهجية البحث وإجراءاته يتم بيان منهج البحث العلمي المتبع في إعداد هذه الدراسة، ووصف كافة الإجراءات التي اتبعتها الباحثة من أجل إعداد هذه الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج البحث، وتحديد متغيراته، ووصف مجتمعه، وتحديد عينته، وإعداد أدواته، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يلي وصف هذه الإجراءات بشيء من التفصيل.

### منهج البحث:

تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي والذي من خلاله يتم وصف تطبيق إجراءات الحوكمة وأثرها على تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للدوائر الحكومية (أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة)، وجمع المعلومات بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته فالمنهج الوصفي التحليلي يعد أنسب مناهج البحث العلمي التي تساعد الباحث على جمع البيانات من مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، والقيام بتحليل البيانات احصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل الحصول على مخرجات التحليل التي تساعد في مشكلة الدراسة ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وإثبات صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات وتحقيق أهداف الدراسة.

### مصادر جمع البيانات:

**المصادر الأولية:** اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان وتم تصميمها بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها.

**المصادر الثانوية:** شملت المصادر الثانوية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة كافة الكتب والمراجع والأدبيات التي تمت الإشارة إليها في الدراسات السابقة وفي قسم المراجع في هذا البحث.

## أساليب جمع البيانات:

هذه الدراسة اعتمدت على الاستبيان كأداة لها، حيث تم تصميم استبانة خصيصا لجمع البيانات الأولية من أجل تحقيق أغراض البحث، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكلمة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها الخاصة بموضوع (أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة - دراسة ميدانية علي موظفي المحكمة العمالية بمدينة جدة).

## مجتمع البحث:

الدراسة التي تعتمد على الاستبيان كأداة لها، تعتمد أيضا على مجتمع الدراسة، والذي يعرف بأنه الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم عليها، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عينة عشوائية من موظفي المحكمة العمالية بمدينة جدة ،

## عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدرها (110) موظف من موظفي المحكمة العمالية بمدينة جدة ، و تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة جميعا وتم استرداد عدد (100) استمارة استبيان وكانت جميعها مستوفاة للبيانات التي يمكن تحليلها.

## أداة جمع بيانات البحث الميدانية:

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة تم تصميم استمارة الاستبيان (استبانة) كأداة سيكومترية رئيسة لجمع البيانات مقسمة إلى جزئين:

– القسم الأول: البيانات الديموغرافية، والتي تشمل عدة متغيرات ديموغرافية أهمها نوع المشاركين في الاستبيان ما إذا كان المشارك ذكر أو أنثى والفئة العمرية والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

القسم الثاني: محاور الدراسة، تم إعداد (24) فقرة مكونة من خمسة محاور كل محور يتناول مجال خاص به وهي كما يلي حيث تم الرجوع إلي الدراسات السابقة في تصميم الاستمارة ومحاورها وهي دراسة المحور الأول: [ (هلال، 2018) ، و(عبد الله، 2019) ]، المحور الثاني: [ (ماجد، 2019) ، و(الغامدي، 2020) ] المحور الثالث: [ (عبد الفتاح ، 2021م ) ، و(الموهوب، 2021) ] المحور الرابع: [دراسة (دهب، 2021)، و(رجب ومحمد، 2022) ، ودراسة محمد، وغنام ، واخرون (2022) ] المحور الخامس: [ دراسة (مروان، 2023) ، و(دانيال، 2023) ، و(عبد الغني و صالح ، واخرون (2023) ، المحور السادس: [دراسة (مروان ، 2023) ، ودراسة الفضلي (2023)] حيث تم اختيار العبارات وتعديل صيغتها بما يتلائم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها :

- المحور الأول (4 عبارات ) : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة.
- المحور الثاني (4 عبارات ) : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة.
- المحور الثالث (4 عبارات ) : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة.
- المحور الرابع (4 عبارات ) : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجدة.
- المحور الخامس (4 عبارات ) : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة.
- المحور السادس (4 عبارات ) : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science ، وتم استخدام هذا الأسلوب من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات المقياس، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان ذات الإجابات المغلقة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان كما يلي:

#### جدول رقم (1): أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم تحديد المدى لبداية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت والتي قسمت إلى خمس درجات كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2): تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1,79	من 1,80 إلى 2,59	من 2,60 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5

### الإحصاء الوصفي والعينة الاستطلاعية:

#### (أ) الإحصاء الوصفي :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بغرض تبسيط عرض البيانات المستخرجة من أداة البحث حيث تم ترميز الاستبيانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج Excel تمهيدا لاستخدام البيانات التي تم ترميزها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل الحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلة البحث واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

#### (ب) العينة الاستطلاعية:

تم توزيع عدد (20) استمارات استبيان لموضوع الدراسة على عينة استطلاعية من عينة البحث الحالية وذلك للتأكد من الصدق الظاهري حيث سوف يتم ذكر تلك النتائج في الصفحات القادمة ( في صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وصدق أداة البحث وثبات أداة البحث واختبار معامل ألفا كرونباخ ) ، وذلك في سبيل الحصول على تأكيد صلاحية أداة البحث وصدقها في قياس ما صممت من أجله إلى عرض هذه الأداة الاستبانة الخاصة بموضوع ( أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة ) في صورتها الأولية على مشرف البحث وآخرين من المحكمين حول وضوح فقرات الأداة ومدى صلاحيتها وارتباطها، وتعديل أو إضافة فقرات إذا تطلب الأمر ذلك ، ومن خلال تعديل العبارات التي اتفق على تعديلها، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (50%).

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي الذي يسمى أيضا بالصدق البنائي، عن طريق حساب قيم معاملات الارتباط لبيرسون بين أثر التحول الرقمي في المحكمة العمالية بمدينة جدة علي تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية وبين جميع فقرات المقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول التالي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وذلك يدل على أن فقرات المقياس مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

**صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:** التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة.

### جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

العبارة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع إجراءات المحكمة العمالية وتحقيق العدالة	0.510
التحول الرقمي يقلل من التأخير في معالجة القضايا القضائية	0.740
استخدام التحول الرقمي يساهم في تقليل الأخطاء البشرية في إصدار الأحكام	0.650
أجد أن الرقابة الرقمية تزيد من إنصاف جميع الأطراف في المحكمة	0.803
<b>الدرجة الكلية: 0.660</b>	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول وتتراوح بين (0.510) و(0.803)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي

للمحور الثاني. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة

جدول رقم (4): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

العبرة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
يساهم التحول الرقمي في إتاحة المعلومات والبيانات بشكل أكثر وضوحاً داخل المحكمة.	0.520
أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين إمكانية متابعة سير القضايا والعمليات الإدارية بشفافية	0.630
تسهم التقنيات الرقمية في الحد من الغموض في الإجراءات الإدارية والقضائية	0.960
توفر المنصات الرقمية في المحكمة إمكانية الوصول إلى المعلومات بعدالة ووضوح لجميع الأطراف.	0.807
<b>الدرجة الكلية: 0.830</b>	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني وتتراوح بين (0.520) و(0.960)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

العبرة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
تسهم الأنظمة الرقمية في تتبع أداء الموظفين والقضاة بشكل دقيق وموضوعي.	0.890
تساعد التقارير الرقمية على كشف أوجه القصور والمسؤوليات داخل العمل القضائي	0.620
يساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة بين العاملين بالمحكمة	0.830
توفر الأنظمة الرقمية سجلات موثقة يمكن الرجوع إليها لتحديد مصدر الأخطاء والمسؤوليات	0.530
<b>الدرجة الكلية 0.720</b>	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث تتراوح بين (0.530) و(0.890)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث .

صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجدة

جدول رقم (6): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع

العبارة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
يسهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والنزاهة في القرارات القضائية	0.795
الأنظمة الرقمية تمنع أي تدخل شخصي في القضايا	0.740
أرى أن التحول الرقمي يحافظ على العدالة والمساواة بين جميع الأطراف	0.680
الاعتماد على التحول الرقمي يقلل من احتمال التحيز أو المحسوبية	0.640
<b>الدرجة الكلية 0.790</b>	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع تتراوح بين (0.640) و(0.795)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة

جدول رقم (7): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس

العبارة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
التحول الرقمي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	0.640
تمكن الأنظمة الرقمية جميع الأطراف من التعبير عن آرائهم إلكترونياً	0.709
أجد أن التحول الرقمي يعزز تفاعل الموظفين مع الإجراءات والسياسات	0.735
يساهم التحول الرقمي في زيادة التواصل والمشاركة بين الإدارات المختلفة	0.745
<b>الدرجة الكلية 0.740</b>	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس تتراوح بين (0.640) و(0.760)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس .

صدق الاتساق الداخلي للمحور السادس التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة.

جدول رقم (8): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس

العبارة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
- التحول الرقمي يمنح الموظفين مزيداً من القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع	0.630
- يساهم التحول الرقمي في تطوير مهارات الموظفين الإدارية والتقنية	0.690
- أجد أن الأنظمة الرقمية تدعم استقلالية الإدارات داخل المحكمة	0.730
- التحول الرقمي يعزز قدرة الموظفين على تنظيم عملهم بكفاءة أكبر	0.780
<b>الدرجة الكلية 0.730</b>	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس تتراوح بين (0.630) و(0.780)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05)، مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور السادس

**صدق أداة البحث:**

من أجل قياس مدى صدق أداة البحث تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، عن طريق حساب معاملات الارتباط لبيرسون على محاور الدراسة الخاصة بالمقياس (أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة)، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وذلك يدل على أن محاور البحث مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (9): معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي**

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة	0.650	0.001
المحور الثاني: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة	0.799	0.001
المحور الثالث: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة	0.720	0.001
المحور الرابع: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجدة	0.791	0.001
المحور الخامس: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة	0.739	0.001
المحور السادس: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة	0.729	0.001

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.650 و 0.799) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبه فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للاستبيان الخاص بدراسة ((أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة))، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار.

- **المحور الأول:** التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.650) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.
- **المحور الثاني:** التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.799) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.
- **المحور الثالث:** التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.720) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

- **المحور الرابع:** التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجدة: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.791) أي أن علاقة الارتباط عالية جدا.
- **المحور الخامس:** التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.739) أي أن علاقة الارتباط عالية جدا.
- **المحور السادس:** التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة: إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.729) أي أن علاقة الارتباط عالية جدا.

#### ثبات أداة البحث:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وقد أجري الباحث خطوات الثبات على العينة نفسها باستخدام معامل التجزئة النصفية (بيرسون) ومعامل ألفا كرونباخ. **معامل ألفا كرونباخ:**

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل ألفا كرونباخ والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار الخاصة بموضوع ((أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة)) ، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط والهدف من هذه الخطوة التحقق بثبات النتائج إذا ما أعيد البحث على عينة أخرى تحت نفس الظروف، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، 1)، ولذلك يتم حساب معامل ألفا كرونباخ من خلال حساب معامل الثبات لكل فقرة من فقرات الاستبيان على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي كما هو مبين في الجدول الآتي: **الجدول رقم (10): معاملات الثبات لإجابات المبحوثين لكل محور من أداة الدراسة**

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة	4	0.830
المحور الثاني: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة	4	0.840
المحور الثالث: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة	4	0.730
المحور الرابع: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجدة	4	0.795
المحور الخامس : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة	4	0.740
المحور السادس: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة	4	0.735
<b>المتوسط العام للمقياس</b>	<b>24</b>	<b>0.750</b>

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.730- 0.830) بمعدل كلي (0.750) فنستنتج أن أداة البحث أوفت بالشروط السيكمترية للاختبار الجيد، وأنها تقي بأغراض البحث.

جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ (ن=100)

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات
ثبات أداة المقياس	24	0.750

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس هي قيمة عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.750) ، مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس الخاص بـ ((أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في المحكمة العمالية بمدينة جدة))

### الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

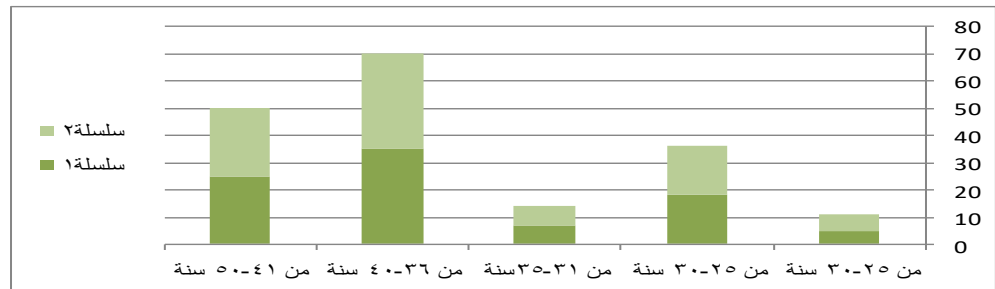
#### تحليل البيانات الأولية:

#### 1- متغير العمر:

#### الجدول رقم (12): متغير العمر

	Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25-30 سنة	18	18.00	18.00
	من 31-35 سنة	7	7.00	25.00
	من 36-40 سنة	35	35.00	35.00
	من 41-50 سنة	25	25.00	18.00
	أكبر من 50 سنة	15	15.00	100.0
	Total	100	100.0	100.0
Means	2.74	Std.Dev	0.799	N=100

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان هم الذين يبلغون من 36-40 سنة بعدد 35 مشارك ويمثلون نسبة 35% من المشاركين، تلتها نسبة 25% بعدد 25 مشارك ممن بلغت أعمارهم من 41-50 سنة ، تلتها نسبة 18% بعدد 18 مشارك لمن بلغت أعمارهم من 25-30 سنة تلتها نسبة 15% بعدد 15 مشارك لمن بلغت أعمارهم أكبر من 50 سنة في حين كانت أقل نسبة مشاركة كانت من الفئة العمرية من 31-35 سنة بعدد 7 مشاركين يمثلون نسبة 7% من المشاركين.

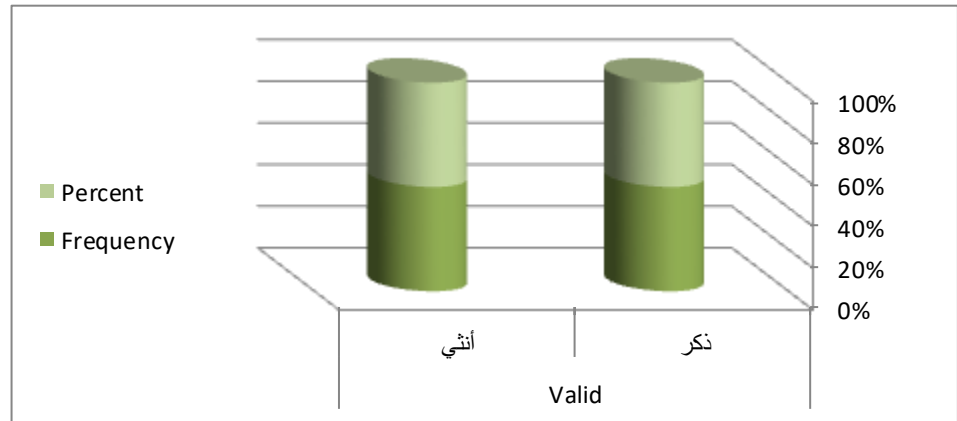


شكل رقم (1) يوضح الفئة العمرية

**جدول رقم (13): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير الجنس  
متغير الجنس**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	65	65.00	65.00	65.00
	أنثي	35	35.00	35.00	100.0
	Total	100	100.0	100.0	
Means		1.65	Std.Dev	0.48	N=100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الذكور هم الفئة الأكثر مشاركة في الاستبيان في المرتبة الأولى بعدد 65 مشاركا بنسبة 65.0% في حين أن الإناث هن الفئة الأقل مشاركة في المرتبة الأخيرة بعدد 35 مشاركة وبنسبة مشاركة بلغت 35.0% فقط.



**شكل رقم (2) يوضح جنس المشاركين**

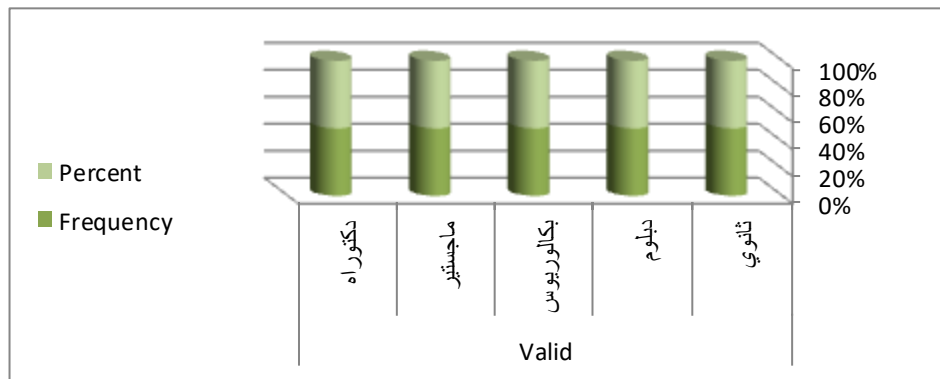
جدول رقم (14): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	18	18.00	18.00	35.00
دبلوم	7	7.00	7.00	25.00
بكالوريوس	35	35.00	35.00	15.00
ماجستير	25	25.00	25.00	18.00
دكتوراه	15	15.00	15.00	100.0
Total	100	100.0	100.0	
Means	3.36	Std.Dev	1.31	N=100

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن حملة البكالوريوس هم أكثر الفئات المشاركة في الاستبيان في المرتبة الأولى بعدد 35 مشاركا بنسبة 35% في حين أن أقل فئة شاركت في الاستبيان في المرتبة الأخيرة هم حملة الدبلوم بعدد 7 مشاركين وبنسبة مشاركة بلغت 7% فقط.

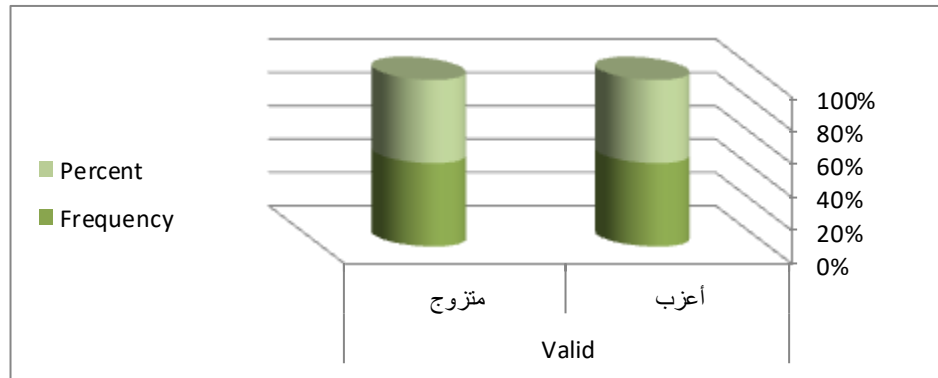


شكل رقم (3) يوضح المؤهل الدراسي

**جدول رقم (15): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية  
متغير الحالة الاجتماعية**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	18	18.00	18.00	82.00
	متزوج	82	82.00	82.00	100.0
	Total	100	100.0	100.0	
Means		1.18	Std.Dev	0.38	N=100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتزوجين هم الفئة الأكثر مشاركة في الاستبيان بعدد 82 مشاركا بنسبة 82.00% في حين أن الأعزب م الفئة الأقل مشاركة بعدد 18 مشاركة وبنسبة مشاركة بلغت 18.00% فقط.



**شكل رقم (4) يوضح جنس المشاركين**

جدول رقم (16): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير الخبرة العملية

الخبرة العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1-5 سنوات	10	10.00	10.00	40.00
من 5-10 سنوات	40	40.00	40.00	30.00
من 10-15 سنة	30	30.00	30.00	20.00
أكثر من 15 سنة	20	20.00	20.00	
Total	100	100	100	
Means	2.4	Std.Dev	0.92	N=100

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكثر الفئات من المشاركين في الاستبيان في المرتبة الأولى من منسوبي المحكمة العمالية الذين تبلغ مدة خبرتهم في العم لمن 5-10 سنة هم الأكثر عددا بين المشاركين بعدد 40 مشارك ، ونسبة مئوية 40.0% في حين أن الفئة الأقل والتي كانت في المرتبة الأخيرة كانت لمن خبرتهم كانت من 1-5 سنوات بعدد 10 مشاركين وبنسبة مشاركة بلغت 10% .



شكل رقم (5) يوضح الخبرة العملية

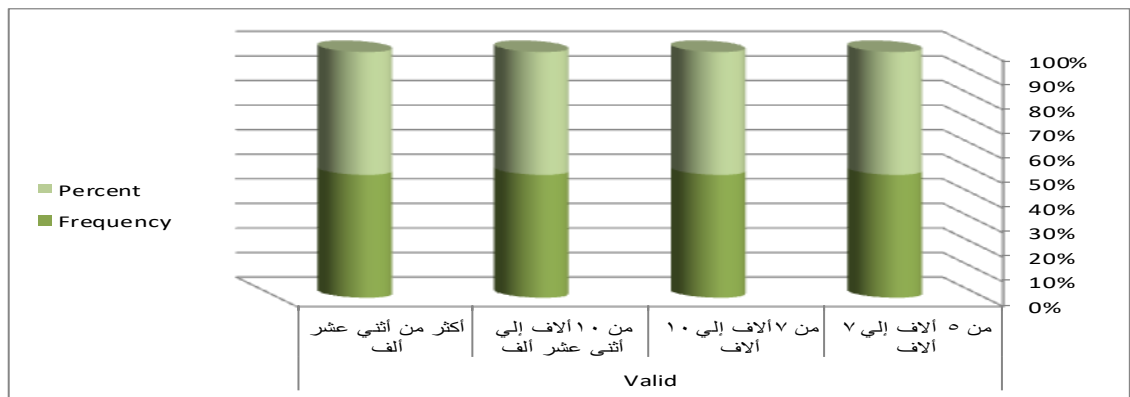
جدول رقم (17): التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير الدخل الشهري

الدخل الشهري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 5 آلاف إلي 7 آلاف	15	15.00	15.00	15.00
من 7 آلاف إلي 10 آلاف	35	35.00	35.00	35.00
من 10 آلاف إلي اثني عشر ألف	30	30.00	30.00	30.00
أكثر من اثني عشر ألف	20	20.00	20.00	
Total	100	100	100	
Means	2.4	Std.Dev	0.92	N=100

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكثر الفئات من المشاركين في الاستبيان في المرتبة الأولى من منسوبي المحكمة العمالية الذين يبلغ دخلهم الشهري يبلغ من سبعة آلاف ريال سعودي إلي عشرة آلاف ريال سعودي حيث بلغ نسبتهم (35%) بعدد مشاركين (35 مشارك) تلتها في المرتبة الثانية ممن بلغ راتبهم الشهري من عشرة آلاف إلي اثني عشر ألف ريال سعودي بنسبة 30% بعدد مشاركين 30 مشارك تلتها ممن بلغ راتبهم أكثر من اثني عشر ألف ريال بنسبة 20% وكانت في المرتبة الأخيرة لمن بلغ راتبهم من خمسة الاف إلي أقل من سبعة آلاف ريال بنسبة 15% بعدد مشاركين 15 مشارك .



شكل رقم (6) يوضح الدخل الشهري

**تحليل محاور الدراسة:**

**المحور الأول: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة.**

**الجدول رقم (18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول ،**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة التقدير
1	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع إجراءات المحكمة العمالية وتحقيق العدالة	4.4440	0.78287	موافق	مرتفع
2	التحول الرقمي يقلل من التأخير في معالجة القضايا القضائية	4.2214	0.88541	موافق	مرتفع
3	استخدام التحول الرقمي يسهم في تقليل الأخطاء البشرية في إصدار الأحكام	4.6056	0.999143	موافق	مرتفع
4	أجد أن الرقابة الرقمية تزيد من إنصاف جميع الأطراف في المحكمة	4.9014	0.8051	موافق	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (18) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة ، تراوحت نسبها بين (4.90) إلى (4.22) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " أجد أن الرقابة الرقمية تزيد من إنصاف جميع الأطراف في المحكمة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.90) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.80) ، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " التحول الرقمي يقلل من التأخير في معالجة القضايا القضائية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) بانحراف معياري (0.88) ، وبناء على ذلك نستخلص من النتائج أن متوسطات عبارات محور أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة جاءت جميعها متوسطات مرتفعة، بما يثبت إيجابية العلاقة بين تطبيق معيار العدالة المؤسسية وبين تطبيق التحول الرقمي بالمحكمة العمالية حيث توافقت هذه النتيجة مع الأداب النظري حيث أوضح السلمي (2022م) أن النزاهة من المبادئ الأخلاقية التي تشكل الأساس القيمي للحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي، إذ تعني الالتزام بالقيم والمبادئ المهنية التي تمنع أي شكل من أشكال الفساد أو إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية وتعتبر النزاهة الضمان الحقيقي لنجاح أي نظام إداري، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادقية والثقة التي يوليها المواطنون للمؤسسات الحكومية، وتعزيز النزاهة داخل المنظمات الحكومية يتطلب نشر ثقافة أخلاقية تحفز العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح دون محاباة أو تحيز.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماجد (2019) والغامدي (2020) وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي على التميز المؤسسي والابتكار داخل المؤسسات، بما يشبه ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه في السياق القضائي، من حيث تحسين الأداء الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات القضائية، كما أن الدراسات الأجنبية كشفت عن أثر التحول الرقمي في تبسيط العمليات وتحقيق تكامل البيانات ودعم اتخاذ القرار من خلال أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي.

ومن هنا يتبين من خلال الإطلاع علي المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن هناك أثر إيجابي للتحول الرقمي على تعزيز تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة حيث تشمل النزاهة وضع آليات رقابية صارمة لمنع تضارب المصالح والتأكد من أن القرارات تُتخذ وفق معايير موضوعية تخدم المصلحة العامة، وقد تبنت المؤسسات الحكومية السعودية برامج ومبادرات لتعزيز النزاهة والشفافية مثل "نزاهة" و"رؤية 2030" التي وضعت هدفا استراتيجيا لتقليص الفساد الإداري وتحسين كفاءة العمل المؤسسي، ومن ثمّ، فإن النزاهة تُعد محورا رئيسيا في بناء حوكمة مؤسسية فاعلة تحقق العدالة والاستدامة في الأداء الحكومي.

**المحور الثاني : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة ،**
**الجدول رقم (19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة التقدير
1	يساهم التحول الرقمي في إتاحة المعلومات والبيانات بشكل أكثر وضوحاً داخل المحكمة.	4.4700	0.67895	موافق	مرتفع
2	أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين إمكانية متابعة سير القضايا والعمليات الإدارية بشفافية	4.5500	0.69895	موافق	مرتفع
3	تسهم التقنيات الرقمية في الحد من الغموض في الإجراءات الإدارية والقضائية	4.1800	0.95748	موافق	مرتفع
4	توفر المنصات الرقمية في المحكمة إمكانية الوصول إلى المعلومات بعدالة ووضوح لجميع الأطراف.	4.090	0.99311	موافق	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (19) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ب : التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة ، أثبتت أنه هذا الأثر له دور في تعزيز الشفافية من خلال الإطلاع على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة والتي وردت بنسب تراوحت بين (4.09) إلى (4.55) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب " أدت الأنظمة الرقمية إلى تحسين إمكانية متابعة سير القضايا والعمليات الإدارية بشفافية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.69) ، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب " توفر المنصات الرقمية في المحكمة إمكانية الوصول إلى المعلومات بعدالة ووضوح لجميع الأطراف "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) وبانحراف معياري (0.99) ، وبذلك نستخلص من هذه النتائج أن متوسطات عبارات محور : أثر التحول الرقمي في تعزيز الشفافية له دور فعال حيث يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية بالمحكمة العمالية من خلال يساهم التحول الرقمي في إتاحة المعلومات والبيانات بشكل أكثر وضوحاً داخل المحكمة كما توفر المنصات الرقمية في المحكمة إمكانية الوصول إلى المعلومات بعدالة ووضوح لجميع الأطراف وتؤدي الأنظمة الرقمية إلى تحسين إمكانية متابعة سير القضايا والعمليات الإدارية بشفافية وتساهم التقنيات الرقمية في الحد من الغموض في الإجراءات الإدارية والقضائية.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (هلال، 2018) في أن التحول الرقمي في المنظمات الحكومية جاء مرتفعاً، كما حيث يؤثر بفعالية علي مستوي الشفافية مما يعمل علي مستوى التميز المؤسسي حيث توافقت هذه النتيجة أيضاً مع الأدب النظري حيث أوضح السلمي (2022م) حيث أن التحول الرقمي في رفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات القضائية السعودية، حيث مكن من تتبع الإجراءات وتوثيقها بشكل آني ودقيق ما يتيح مراجعتها ومراقبتها بسهولة فالنظم الإلكترونية القضائية تُعد اليوم أحد أهم أدوات الحوكمة، إذ تُظهر تفاصيل كل خطوة من خطوات العملية القضائية، بدءاً من تسجيل الدعوى وحتى صدور الحكم، وهذا الإجراء يحد من احتمالات الفساد الإداري ويضمن العدالة في المعاملة بين المتقاضين

ومن هنا نستنتج أن تطبيق معيار الشفافية يعمل علي تحقيق المحكمة العمالية بمدينة جدة حيث يسهم في تمكين الجهات الرقابية من مراقبة الأداء وضمان الامتثال للأنظمة والقوانين وقد انعكس ذلك في المحاكم العمالية بشكل خاص حيث أصبحت الأنظمة الإلكترونية وسيلة لضبط العمل وتوفير تقارير أداء يومية توضح إنتاجية القضاة والموظفين، هذا التكامل بين الشفافية الرقمية ومبادئ الحوكمة أسهم في تحويل العمل القضائي من النمط الورقي البطيء إلى نمط إلكتروني دقيق وقابل للقياس والمراجعة المستمرة، مما عزز ثقة المجتمع في نزاهة القضاء وعدالة إجراءاته .

**المحور الثالث: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة  
 الجدول رقم (20): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة التقدير
1	تسهم الأنظمة الرقمية في تتبع أداء الموظفين والقضاة بشكل دقيق وموضوعي.	4.7989	0.82979	موافق	مرتفع
2	تساعد التقارير الرقمية على كشف أوجه القصور والمسؤوليات داخل العمل القضائي	4.2900	0.95272	موافق	مرتفع
3	يساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة بين العاملين بالمحكمة	4.8070	0.83262	موافق	مرتفع
4	توفر الأنظمة الرقمية سجلات موثقة يمكن الرجوع إليها لتحديد مصدر الأخطاء والمسؤوليات	4.8200	0.85941	موافق	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (20) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمحور الخاص بـ أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة، تراوحت نسبها بين (4.31) إلى (4.42) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " توفر الأنظمة الرقمية سجلات موثقة يمكن الرجوع إليها لتحديد مصدر الأخطاء والمسؤوليات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.82) أي بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري (0.85) ، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تساعد التقارير الرقمية على كشف أوجه القصور والمسؤوليات داخل العمل القضائي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.29) بانحراف معياري (0.95) ، فنستنتج من ذلك أن متوسطات عبارات محور أن هناك أثر إيجابي من خلال الإطلاع علي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة يبين أن هناك أثر فعال التحول الرقمي يساعد علي دعم المساءلة في بيئة العمل القضائي بالمحكمة العمالية بمدينة جدة حيث تبين أن التقارير الرقمية تساعد على كشف أوجه القصور والمسؤوليات داخل العمل القضائي كما توفر الأنظمة الرقمية سجلات موثقة يمكن الرجوع إليها لتحديد مصدر الأخطاء والمسؤوليات

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الغني و صالح ، واخرون (2023) في أن للتحول الرقمي يؤثر علي المسائلة في بيئة العمل حيث يساعد علي تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل تلك المنظمات مما يعمل علي خضوع جميع الموظفين والإداريين للتقييم والمراجعة والحد من عمليات الإنحرافات .

وقد توافقت هذه النتيجة الدراسة النظرية حيث أوضح الشمري (2019م) في أن المساءلة تعد مبدأ محوريا في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المنظمات الحكومية، حيث تهدف إلى ضمان خضوع جميع العاملين للمراجعة والتقييم وفقا لأدائهم ومسؤولياتهم الوظيفية ، كما تمثل المساءلة أداة فاعلة لتحقيق العدالة التنظيمية والحد من الانحرافات الإدارية، إذ تعزز شعور الموظف بالمسؤولية تجاه مهامه وتدفعه إلى الالتزام بمعايير الكفاءة والنزاهة، وتعتمد فعالية المساءلة على وجود أنظمة رقابية وتشريعية واضحة تحدد الحقوق والواجبات وآليات المحاسبة القانونية والأخلاقية

ومن هنا يتبين من خلال الإطلاع علي المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن هناك أثر التحول الرقمي على دعم المساءلة في بيئة العمل القضائي بالمحكمة العمالية حيث أن الأنظمة الرقمية تسهم في تتبع أداء الموظفين والقضاة بشكل دقيق وموضوعي و تساعد التقارير الرقمية على كشف أوجه القصور والمسؤوليات داخل العمل القضائي ويساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة بين العاملين بالمحكمة و توفر الأنظمة الرقمية سجلات موثقة يمكن الرجوع إليها لتحديد مصدر الأخطاء والمسؤوليات

**المحور الرابع: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجهة  
الجدول رقم (21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس ،**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة التقدير
1	يسهم التحول الرقمي في تعزيز النزاهة في القرارات القضائية	4.4440	0.78287	موافق	مرتفع
2	الأنظمة الرقمية تمنع أي تدخل شخصي في القضايا	4.2214	0.88541	موافق	مرتفع
3	أرى أن التحول الرقمي يحافظ على العدالة والمساواة بين جميع الأطراف	4.6056	0.999143	موافق	مرتفع
4	الاعتماد على التحول الرقمي يقلل من احتمال التحيز أو المحسوبية	4.9014	0.8051	موافق	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (21) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجهة ، تراوحت نسبها بين (4.90) إلى (4.22) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " الاعتماد على التحول الرقمي يقلل من احتمال التحيز أو المحسوبية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.90) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.80) ، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " الأنظمة الرقمية تمنع أي تدخل شخصي في القضايا " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) بانحراف معياري (0.88) ، وبناء على ذلك نستخلص من النتائج أن متوسطات عبارات محور التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجهة جاءت جميعها متوسطات مرتفعة، بما يثبت إيجابية العلاقة التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجهة حيث توافقت هذه النتيجة مع الأدب النظري حيث أوضح السلمي (2022م) أن النزاهة من المبادئ الأخلاقية التي تشكل الأساس القيمي للحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي، إذ تعني الالتزام بالقيم والمبادئ المهنية التي تمنع أي شكل من أشكال الفساد أو إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية وتعتبر النزاهة الضمان الحقيقي لنجاح أي نظام إداري، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادقية والثقة التي يوليها المواطنون للمؤسسات الحكومية، وتعزيز النزاهة داخل المنظمات الحكومية يتطلب نشر ثقافة أخلاقية تحفز العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح دون محاباة أو تحيز وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماجد (2019) والغامدي (2020) وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي على التميز المؤسسي والابتكار داخل المؤسسات، بما يشبه ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه في السياق القضائي، من حيث تحسين الأداء الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات القضائية، كما أن الدراسات الأجنبية كشفت عن أثر التحول الرقمي في تبسيط العمليات وتحقيق تكامل البيانات ودعم اتخاذ القرار من خلال أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي

ومن هنا يتبين من خلال الإطلاع على المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن هناك أثر إيجابي للتحول الرقمي التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجهة حيث يشمل بعد النزاهة في المحاكم العمالية بجهة في تعزيز النزاهة في القرارات القضائية والأنظمة الرقمية تمنع أي تدخل شخصي في القضايا وأن التحول الرقمي يحافظ على العدالة والمساواة بين جميع الأطراف والاعتماد على التحول الرقمي يقلل من احتمال

التحيز أو المحسوبية وتشمل النزاهة وضع آليات رقابية صارمة لمنع تضارب المصالح والتأكد من أن القرارات تُتخذ وفق معايير موضوعية تخدم المصلحة العامة، وقد تبنت المؤسسات الحكومية السعودية برامج ومبادرات لتعزيز النزاهة والشفافية مثل "نزاهة" و"رؤية 2030" التي وضعت هدفاً استراتيجياً لتقليل الفساد الإداري وتحسين كفاءة العمل المؤسسي، ومن ثم، فإن النزاهة تُعد محورياً رئيسياً في بناء حوكمة مؤسسية فاعلة تحقق العدالة والاستدامة في الأداء الحكومي

**المحور الخامس: التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة  
الجدول رقم (22): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الخامس**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة التقدير
1	التحول الرقمي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	4.4200	0.89714	موافق	مرتفع
2	تمكن الأنظمة الرقمية جميع الأطراف من التعبير عن آرائهم إلكترونياً	4.4100	0.88714	موافق	مرتفع
3	أجد أن التحول الرقمي يعزز تفاعل الموظفين مع الإجراءات والسياسات	4.514	0.95123	موافق	مرتفع
4	يساهم التحول الرقمي في زيادة التواصل والمشاركة بين الإدارات المختلفة	4.20198	0.78324	موافق	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (22) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـ " التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة ، تراوحت نسبها بين (4.420) إلى (4.51) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرات يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " التحول الرقمي يعزز تفاعل الموظفين مع الإجراءات والسياسات " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.51) أي بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري (0.95) ، في المقابل كانت أقل فقرات مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " يساهم التحول الرقمي في زيادة التواصل والمشاركة بين الإدارات المختلفة " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.20) بانحراف معياري (0.78) ، فنستنتج من ذلك أن متوسطات عبارات محور أثر التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة بما يبرهن على وجود العلاقة الإيجابية وتحقيق أهداف المحكمة العمالية بمدينة جدة ، وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (دهب ، 2021) في أن التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة التي تعمل على المشاركة يكون لها دور فعال في تحقيق أهدافها حيث أن التحول الرقمي يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كما تمكن الأنظمة الرقمية على زيادة التعبير عن آرائهم إلكترونياً

وقد توافقت هذه النتيجة مع الأدب النظري حيث أوضح العمري أن المشاركة تعبر عن التآلف والتحالف بين جميع الأطراف العاملين بالمحكمة العمالية مما يعمل على زيادة تحقيق أهداف المحكمة ورؤيتها ورسالتها ، ومن هنا يتبين من خلال الإطلاع على المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن هناك أثر إيجابي للتحويل الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة التي تعمل على المشاركة يكون لها دور فعال في تحقيق أهدافها حيث أن التحويل الرقمي يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كما تمكن الأنظمة الرقمية على زيادة التعبير عن آرائهم إلكترونياً

**المحور السادس: التحويل الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة**  
**الجدول رقم (23) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس ،**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة التقدير
1	توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تسهم في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية	4.3400	0.78287	موافق	مرتفع
2	تساعد تقنيات التحليل الرقمي في دعم القضاة والإداريين بالمعلومات اللازمة للقرار	4.1800	1.085954	موافق	مرتفع
3	يسهم التحويل الرقمي في تعزيز السرعة والدقة في اتخاذ القرارات الإدارية والقضائية	4.3500	0.999143	موافق	مرتفع
4	تساعد قواعد البيانات الرقمية في اتخاذ قرارات أكثر اتساقاً وعدالة	4.8000	0.79521	موافق	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (23) أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التحويل الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة ، تراوحت نسبها بين (4.80) إلى (4.18) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تساعد قواعد البيانات الرقمية في اتخاذ قرارات أكثر اتساقاً وعدالة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.80) أي بدرجة مرتفعة، بانحراف معياري (0.79) ، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تساعد تقنيات التحليل الرقمي في دعم القضاة والإداريين بالمعلومات اللازمة للقرار "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.18) بانحراف معياري (1.08) ، وبناء على ذلك نستخلص من النتائج أن متوسطات عبارات محور أثر التحويل الرقمي على تحسين جودة اتخاذ القرار في المحكمة العمالية جاءت جميعها متوسطات مرتفعة، بما يثبت إيجابية العلاقة بين تطبيق معيار اتخاذ القرار وبين تطبيق التحويل الرقمي بالمحكمة العمالية حيث توافقت هذه النتيجة مع الأدب النظري حيث أوضح العمري (2020م) أن التحويل الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة حيث يزد التحويل الرقمي من التمكين من اتخاذ القرارات والمشاركة فيها مما يعمل على تطوير مهاراتهم الإدارية والتقنية ويساعد على تدعيم استقلالية كل إدارة وتنظيم عملها .

وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات الأجنبية التي كشفت عن أثر للتحويل الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة ببعدها التمكين الإدارية حيث يساعد التمكين علي تطوير العمل داخل المحكمة والتمكين من اتخاذ القرارات التي تعمل علي صالح المنظمة واستقلالية الإدارة وتنظيم عملها وقد توافقت مع دراسة (Santoso، 2019)، في أن الرقمنة على لها أثر إيجابي علي التمكين وجودة اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة .

ومن هنا يتبين من خلال الإطلاع علي المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن هناك أثر إيجابي أثر للتحويل الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة حيث أن التحويل الرقمي يمنح الموظفين مزيداً من القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع كما يسهم التحويل الرقمي في تطوير مهارات الموظفين الإدارية والتقنية وأن الأنظمة الرقمية تدعم استقلالية الإدارات داخل المحكمة وأن التحويل الرقمي يعزز قدرة الموظفين على تنظيم عملهم بكفاءة أكبر

اختبار فرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرض الأول :

نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي و تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها العدالة في المحكمة العمالية بجدة)

وللإجابة على هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول (24) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة (التحويل الرقمي - العدالة )

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة
التحويل الرقمي	100	3.85	0.72	95	0.416	0.05
العدالة		3.78	0.68			دالة إحصائية

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (التحويل الرقمي) هو 3.85، وانحراف معياري 0.72، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (العدالة) 3.78، وانحراف معياري 0.68، على حين وجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو 0.416، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 عند درجة حرية 98، ونوع هذه العلاقة موجب متوسط القوة، وبذلك يثبت صحة الفرض الأول.

ومن هنا يتم قبول فرض الدراسة الأول والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعد العدالة عند مستوى دلالة 0.05.

### الفرض الثاني :

ينص الفرض الأول بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها الشفافية في المحكمة العمالية بجدة)

وللإجابة على هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول (25) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي – الشفافية)

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	50	3.90	0.80	98	0.452	0.05
الشفافية		3.81	0.65			دالة إحصائية

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (التحول الرقمي) هو 3.90، وانحراف معياري 0.80، والمتغير الثاني (الشفافية) بلغ متوسطه 3.81، وانحراف معياري 0.65، معامل الارتباط 0.452 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98، والعلاقة موجبة ومتوسطة القوة، وبذلك يثبت صحة الفرض الثاني.

يتم قبول فرض الدراسة الثاني والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعد الشفافية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرض الثالث :**

ينص الفرض الأول بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة في المحكمة العمالية بجدة) ولإجابة على هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول (26) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي – المساءلة )

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	100	3.75	0.71	98	0.389	0.05
المساءلة		3.74	0.70			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (التحول الرقمي) بلغ 3.75، وانحراف معياري 0.71، والمتغير الثاني (المساءلة) 3.74، وانحراف معياري 0.70، معامل الارتباط 0.389 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98، والعلاقة موجبة ومتوسطة القوة، وبذلك يثبت صحة الفرض الثالث. يتم قبول فرض الدراسة الثالث والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المساءلة عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرض الرابع :**

ينص الفرض الأول بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة في المحاكم العمالية بجهة) ولإجابة على هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول (27) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي – النزاهة )

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	100	3.60	0.62	98	0.487	0.05
النزاهة		3.34	0.59			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (التحول الرقمي) بلغ 3.60، وانحراف معياري 0.62، والمتغير الثاني (النزاهة) 3.34، وانحراف معياري 0.59، معامل الارتباط 0.478 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98، والعلاقة موجبة ومتوسطة إلى قوية، وبذلك يثبت صحة الفرض الرابع. يتم قبول فرض الدراسة الرابع والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها النزاهة عند مستوى دلالة 0.05.

### الفرض الخامس:

ينص الفرض الأول بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة في المحكمة العمالية بجدة) وللإجابة على هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول (28) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي - المشاركة)

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	100	3.83	0.71	95	0.401	0.05
المشاركة		3.76	0.69			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (التحول الرقمي) بلغ 3.83، والانحراف المعياري 0.71، والمتغير الثاني (المشاركة) 3.76، وانحراف معياري 0.69، معامل الارتباط 0.401 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98، والعلاقة موجبة ومتوسطة القوة، وبذلك يثبت صحة الفرض الخامس.

يتم قبول فرض الدراسة الخامس والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها المشاركة عند مستوى دلالة 0.05.

### الفرض السادس:

ينص الفرض الأول بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري في المحكمة العمالية بجدة) وللإجابة على هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول (29) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي – التمكين)

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	100	3.86	0.75	95	0.432	0.05
التمكين		3.79	0.66			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (التحول الرقمي) بلغ 3.86، والانحراف المعياري 0.75، والمتغير الثاني (التمكين الإداري) 3.79، وانحراف معياري 0.66، معامل الارتباط 0.432 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98، والعلاقة موجبة ومتوسطة القوة، وبذلك يثبت صحة الفرض السادس. يتم قبول فرض الدراسة السادس والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ببعدها التمكين الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

### الفرض السابع:

سوف يتم عرض الفرض السابع حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية ( الجنس ، والعمر ، سنوات الخبرة ، والمستوى التعليم ، والراتب الشهري ) علي النحو التالي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري) في المحكمة العمالية بجدة.

قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين متوسطات درجات عينة البحث تبعا للمتغير العمر كما في الجدول

التالي:

### تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية"

أولا : متغير الجنس

جدول ( 30 ) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية تبعا

لمتغير ( الجنس )

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	2.150	1	2.150	0.215	0.261
	داخل المجموعات	165.580	98	1.690		
	المجموع	167.730	99			
تعزيز مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	3.105	1	3.105	0.271	0.193
	داخل المجموعات	64.995	98	0.664		
	المجموع	2.150	1			

يتضح من الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في متوسطات

تقديرات الموظفين تبعا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ر) على التوالي (2.150-3.105) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى

أكبر من 0.05 ، مما يعني أن إدراك أثر التحول الرقمي على الحوكمة لا يختلف بين الذكور والإناث.

ثانيا : متغير العمر : جدول ( 31 ) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية تبعا لمتغير ( العمر )

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	4.382	3	1.461	0.298	0.035
	داخل المجموعات	47.918	96	0.499		
	المجموع	52.300	99			
تعزيز مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	5.105	3	1.702	0.312	0.028
	داخل المجموعات	45.995	96	0.479		
	المجموع	51.100	99			

يتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في متوسطات تقديرات الموظفين تبعا لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ر) على التوالي (4.382-5.105) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الفئات العمرية الأكبر خبرة تدرك أثر التحول الرقمي بشكل أكبر في تعزيز الحوكمة.

ثالثا : متغير سنوات الخبرة : جدول ( 32 ) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية تبعا لمتغير ( سنوات الخبرة )

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ر)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	3.712	4	0.928	0.266	0.038
	داخل المجموعات	33.888	95	0.357		
	المجموع	37.600	99			
تعزيز مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	4.120	4	1.030	0.274	0.032
	داخل المجموعات	34.480	95	0.363		
	المجموع	38.600	99			

يتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في متوسطات تقديرات الموظفين تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ر) على التوالي (3.712-4.120) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة لديهم إدراك أعلى لدور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة.

رابعاً : متغير المستوى التعليمي : جدول ( 33 ) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية تبعاً لمتغير ( المستوى التعليمي )

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	( ر )	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	2.675	3	0.892	0.215	0.332
	داخل المجموعات	74.025	96	0.771		
	المجموع	76.700	99			
تعزيز مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	3.200	3	1.067	0.224	0.298
	داخل المجموعات	72.100	96	0.751		
	المجموع	75.300	99			

يتضح من الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في متوسطات تقديرات الموظفين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة ( ر ) على التوالي ( 2.675 - 3.200 ) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أكبر من 0.05 ، مما يعني أن إدراك أثر التحول الرقمي على الحوكمة متقارب عبر جميع المستويات التعليمية.

خامساً : متغير الراتب الشهري : جدول ( 34 ) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية تبعاً لمتغير ( الراتب الشهري )

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	( ر )	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	5.468	4	1.367	0.310	0.020
	داخل المجموعات	41.972	95	0.442		
	المجموع	47.440	99			
تعزيز مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	5.890	4	1.472	0.324	0.018
	داخل المجموعات	42.110	95	0.443		
	المجموع	75.300	99			

يتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في متوسطات تقديرات الموظفين تبعاً لمتغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة ( ر ) على التوالي ( 5.468 - 5.890 ) وهي قيم دالة إحصائياً عند

مستوى أقل من 0.05 ، مما يدل على أن الموظفين ذوي الرواتب الأعلى لديهم إدراك أكبر لأثر التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة.

#### الاستنتاج العام :

يتضح من الجداول السابقة أن هناك علاقة بين التحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 تعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة، والراتب الشهري) ، حيث تبين أن الفئات الأكبر عمرا والموظفين ذوي الخبرة الطويلة، وذوي الرواتب الأعلى أظهروا إدراكا أعلى لأثر التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية ، ونستنتج من ذلك أن التحول الرقمي يسهم بشكل واضح وفعال في تحسين الحوكمة وفق هذه المتغيرات الديموغرافية.

كما يتضح من الجداول السابقة أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس والمستوى التعليمي) حيث تبين أن إدراك أثر التحول الرقمي على الحوكمة لا يختلف بين الذكور والإناث، ولا بين مستويات التعليم المختلفة ، ونستنتج من ذلك أن التحول الرقمي يعزز الحوكمة بشكل متقارب بغض النظر عن الجنس أو المستوى التعليمي للموظفين.

#### الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

##### أولاً : النتائج :

- 1- تبين أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز العدالة داخل المحكمة العمالية بجدة حيث أن المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة جاءت مرتفعة يرجع إلى فعالية الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء وتسريع الإجراءات القضائية.
- 2- تبين أن التحول الرقمي يدعم الشفافية في سير القضايا حيث أن البيانات والمعلومات أصبحت أكثر وضوحاً وإتاحة للجميع وهذا راجع إلى استخدام المنصات الرقمية في توثيق الإجراءات القضائية.
- 3- تبين أن التحول الرقمي يعزز ثقافة المساواة بين العاملين بالمحكمة حيث أن التقارير الرقمية وسجلات الأداء تساعد على تحديد المسؤوليات ناتج من إمكانية تتبع الأداء بدقة وموضوعية.
- 4- تبين أن التحول الرقمي يحقق النزاهة في القرارات القضائية حيث أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية يقلل من التحيز والمحاباة وهذا راجع إلى وضع آليات رقابية صارمة ومنع التدخل الشخصي في القضايا.
- 5- تبين أن التحول الرقمي يزيد من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن الأنظمة الرقمية تتيح التعبير عن الرأي والمقترحات إلكترونياً نتيجة تعزيز تفاعل الموظفين مع السياسات والإجراءات.
- 6- تبين أن التحول الرقمي يعزز التمكين الإداري حيث أن قواعد البيانات الرقمية والتقنيات التحليلية توفر معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار ناجم من تحسين استقلالية الإدارات وتنظيم العمل بكفاءة أكبر
- 7- تبين أن أثر التحول الرقمي على الحوكمة يختلف حسب بعض المتغيرات الديموغرافية حيث أن الفئات الأكبر عمراً وذوي الخبرة الطويلة والرواتب الأعلى أظهروا إدراكاً أعلى وهذا راجع إلى خبرتهم ومعرفتهم بأهمية الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

## ثانياً : التوصيات :

- 1- توصي الدراسة بضرورة استمرار تطوير التحول الرقمي في المحكمة العمالية بجدة لتعزيز العدالة وتقليل الأخطاء البشرية.
- 2- يجب على المحاكم العمالية أن تعمل على تحسين الشفافية من خلال توسيع استخدام الأنظمة الرقمية في توثيق كافة إجراءات المحكمة.
- 3- توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة باستخدام التقارير الرقمية وسجلات الأداء الموثقة لجميع الموظفين والقضاة.
- 4- يجب على المحاكم العمالية أن تعمل على تطبيق الأنظمة الرقمية لمنع أي تدخل شخصي في القضايا وضمان النزاهة في جميع القرارات القضائية.
- 5- توصي الدراسة بضرورة تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار عبر المنصات الرقمية لتعزيز التفاعل والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.
- 6- يجب على المحاكم العمالية أن تعمل على دعم التمكين الإداري من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة وتقنيات تحليلية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر عدالة وكفاءة.
- 8- توصي الدراسة بضرورة مراعاة الفروق الديموغرافية بين الموظفين في خطط التدريب على التحول الرقمي مع التركيز على تعزيز إدراك الفئات الأكبر خبرة والرواتب الأعلى لأثره على الحوكمة.

## صعوبات الدراسة :

- 1- محدودية الوصول إلى بيانات دقيقة وكاملة من بعض المؤسسات بسبب السياسات الداخلية أو الخصوصية.
- 2- تفاوت مستوى الخبرة الرقمية لدى المشاركين، مما أثر على تباين الإجابات والمعلومات المجموعة.
- 3- صعوبة قياس أثر التحول الرقمي بشكل مباشر على الأداء المؤسسي بسبب وجود عوامل أخرى مؤثرة.
- 4- قيود الوقت والموارد المخصصة لإجراء الدراسة الشاملة، مما أثر على حجم العينة وطبيعة جمع البيانات.
- 5- تحديات تتعلق بتحليل البيانات الرقمية الكبيرة والمعقدة، مما استدعى استخدام أدوات تحليل متقدمة.

## الدراسات المستقبلية المقترحة:

- يجب إجراء دراسات مقارنة بين المحاكم العمالية في مختلف مناطق المملكة لقياس مدى اختلاف تطبيق التحول الرقمي وأثره على مبادئ الحوكمة المؤسسية
- العمل على إجراء أبحاث تجريبية حول العلاقة بين مستوى النضج الرقمي للمؤسسات الحكومية ومستوى الشفافية والمساءلة في الأداء الإداري والقضائية
- العمل على إجراء دراسات تحليلية لأثر استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تحسين جودة اتخاذ القرار في بيئة العمل القضائي
- العمل على دراسة دور الثقافة التنظيمية في تهيئة بيئة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي وتعزيز مبادئ الحوكمة.
- العمل على دراسة أثر التحول الرقمي على رضا المتعاملين والمستفيدين من الخدمات القضائية والإدارية في القطاع العدلي.
- العمل على دراسة يقيس العلاقة بين التحول الرقمي، إدارة المعرفة، والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع العام بالمملكة.

## المراجع

- امجد، أحمد وهواري، معراج (2023)، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين اتخاذ القرار بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 19(2)، 255-266.
- باكال، فهد (2007)، نظرية الإدارة العلمية وتطبيقاتها الحديثة (بيروت: دار النهضة العربية).
- بردان، عباس (2019)، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول
- حسن، سيدة (2023)، التحول الرقمي للأنظمة المحاسبية وأثره على الإيرادات الضريبية: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بالقاهرة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10(2)، 373-405.
- حسن، عبد الرحمن، والغبيري، محمد(2023)، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: تحليل لتبني واستيعاب الرقميات (مجلة دراسات إدارية).
- حسين عبد الجابر محمد، م. م. محمد، & محمد احمد غنام، (2022)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقا لرؤية مصر 2030م، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، 11(3)، 463-587.
- الخضير، فهد (2018)، المشاركة في اتخاذ القرار: مفهومها وأثرها في المؤسسات (الرياض: دار الحكمة للنشر).
- الخولي، محمد علي (2021)، التكنولوجيا والعدالة: أثر الرقمنة في تطوير النظام القضائي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- دانيال، روبرت (2023) استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق التميز الأداء التشغيلي للشركات) ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية 130-145 (11) 2.
- دهب، عامر إبراهيم (2021): بعنوان (أثر استراتيجية التحول الرقمي على أداء المؤسسات)
- الربيعه، خالد بن صالح (2019)، تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين ( جامعة الملك سعود، الرياض).
- رجب، أ. م. & إسراء محمد أحمد محمد، (2022)، التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته، مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا، 50(50)، 54-77.
- الزعارة، محمد (2023)، الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي (مجلة القانون والقضاء الرقمي).
- السلمي، ناصر بن عبد الله (2022)، التحول الرقمي والحوكمة في المؤسسات الحكومية السعودية، الدمام، دار الصفوة للنشر.
- الشمري، فهد عبد الرحمن (2019)، مبادئ الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في القطاع العام، جدة، دار المأمون للنشر.
- صباحي خالد علام، ن، (2020)، تكنولوجيا التحول الرقمي وتنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصر إقليميا وعالميا، Contemporaine L'Egypte، 111(538)، 5-74.
- صلاح الدين عبد السلام حسين زايد، ه. ه. سعد محمد، م. م. & محمد، (2023)، أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروليد)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 522-548.
- عبد الغني، م. أ. محمد أحمد، شمعه، رانيه عبد المنعم، & صالح، (2023)، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(4)، 113-174.
- عبد الفتاح أيمن عادل (2021م) دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي ( المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية والإداري ، مج13 ، ع3

- عبد الله، نورهان أحمد شوقي أحمد (2022) الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي، دار مدارك للنشر والتوزيع، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
- عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي السلمي (2002)، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريل للنشر
- العمرى، أحمد بن خالد (2020)، التحول الرقمي في الإدارة الحكومية: الواقع والتحديات، الرياض، دار النهضة العربية.
- الغامدي، عبد الرحمن (2020): أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM2020 على تعزيز الابتكار (الشامل) رسالة ماجستير غير منشورة ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، مج 31، ع3، القاهرة.
- الفرج، أسامة (2011)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، المعهد العالي للتنمية الإدارية: جامعة دمشق، سوريا.
- فضالي، محمد (2023)، دراسة تأثير التحول الرقمي على أعمال المراجع الخارجي للحسابات في السياق المصري، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، 7(2)، 103-140.
- الفضلي، علي (2023)، أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 10(3)، 983-1005.
- القاضي، & حازم ناصر حسين، (2024)، توظيف الخدمات الرقمية في الوزارات المصرية وتأثيرها في رضا الجمهور: (في ضوء نموذج UTAUT ونموذج Modell Quality E-service)، مجلة البحوث الإعلامية، 69(2)، 1141-1212.
- ماجد، إبراهيم (2019): بعنوان (العلاقة المتبادلة بين التحول الرقمي والاستدامة) مجلة الإدارة العامة ، مج 15 ، ع52
- المارية، عمرو محمد (2021)، أثر التحول الرقمي في تطوير التشريعات القضائية العربية في دولة الإمارات: دراسة تحليلية (مجلية الشرعية والقانون).
- محمد محمد الهادي (2002)، المنظمة الرقمية في عام متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة بعنوان: نحو منظمة رقمية، شرم الشيخ، 1-4 أكتوبر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- محمد، عادل (2023)، متطلبات التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر (المجلة المصرية للدراسات التربوية 2023).
- محمود طلبة، ف.، & فتحى، (2024)، تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية (دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم)، مجلة إسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، 2(2)، 32-54.
- مروان، سالم محمد (2023) دور استراتيجيات الأعمال الرقمية في توليد الإيرادات لصناعة الطيران) ، رسالة ماجستير غير منشورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية والإداري ، مج13 ، ع3
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، (2015)، مبادئ حوكمة الشركات لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (باريس: منشورات.OECD).
- المومني، أسامة (2018)، التمكين الإداري والتنظيمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- الموهوب، عبدالله (2021): بعنوان (كفاية أحدث الإصدارات لثلاثة نماذج رئيسية للتميز في الأعمال للتعامل مع استدامة الشركات) ، رسالة منشورة في مجلة جامعة الفيوم ، مج16 ، ع5

النمر، سعود (2006)، نظرية التقسيم الإداري (القاهرة: مكتبة عين شمس).  
النمر، سعود، وآخرون (2004)، نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة (الرياض: دار العلوم).  
هلال، نجيب (2018) العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غيرمنشورة، المجلة العلمية للدراسات  
والبحوث العلمية والإداري ، مج13 ، ع3  
وزارة العدل السعودية (2021)، تقرير إنجازات التحول الرقمي خلال جائحة كورونا.  
وزارة العدل السعودية (2023)، إصلاحات العدالة الرقمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

Borowska, A ، (2019) ، The Impact of Digital Transformation on Organizational Strategy ، Journal of Business Management, 12(4), 45-58.

Bovens, M ، (2007) ، Accountability: An Analytical Framework ، Cambridge University Press.

Clohessy, T., Acton, T., & Byrne, P ، (2017) ، Digital Transformation: A Framework for Digital Organization ، European Journal of Information Systems, 26(3), 295-316.

Palanski, M ، E., & Yammarino, F ، J ، (2009) ، Integrity and Ethical Leadership ، Journal of Business Ethics, 90(s1), 137-149.

Rawls, J ، (1971) ، A Theory of Justice ، Belknap Press of Harvard University Press.

Adams, J ، S ، (1965) ، Inequity in social exchange ، Advances in Experimental Social Psychology, 2(1), 267-299 ، Academic Press.