

## أثر وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة مجداف للتجارة

إعداد الطلاب

علي خالد القحطاني – 222001788

عبدالعزیز خالد القحطاني – 222001779

عبدالمحسن خالد القحطاني – 222001782

إشراف

الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي

2023 م

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع                                  | رقم |
|------------|------------------------------------------|-----|
| III        | قائمة الجداول.                           | 1   |
| IV         | قائمة الأشكال.                           | 2   |
| V          | مستخلص الدراسة.                          | 3   |
| 1          | الفصل الأول: الإطار العام للبحث.         | 4   |
| 2          | المقدمة.                                 | 5   |
| 2          | مشكلة الدراسة.                           | 6   |
| 3          | أهمية الدراسة.                           | 7   |
| 4          | أهداف الدراسة.                           | 8   |
| 5          | تساؤلات الدراسة (الفروض).                | 9   |
| 6          | الدراسات السابقة.                        | 10  |
| 8          | مصطلحات الدراسة.                         | 11  |
| 10         | المنهجية وطرق البحث.                     | 12  |
| 10         | أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).      | 13  |
| 11         | مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).      | 14  |
| 12         | تساؤلات الدراسة (الفروض).                | 15  |
| 39         | الفصل الثاني: الإطار النظري.             | 16  |
| 40         | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها. | 17  |
| 41         | أولاً: منهجية الدراسة.                   | 18  |
| 41         | ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها.           | 19  |
| 42         | ثالثاً: أداة الدراسة.                    | 20  |

|    |                                        |    |
|----|----------------------------------------|----|
| 21 | رابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة.         | 42 |
| 22 | خامساً: الأساليب الإحصائية.            | 48 |
| 23 | سادساً: النتائج الإحصائية.             | 49 |
| 24 | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.       | 61 |
| 25 | أولاً: النتائج.                        | 62 |
| 26 | ثانياً: التوصيات.                      | 62 |
| 27 | المراجع.                               | 64 |
| 28 | الملحقات.                              | 66 |
| 29 | المستخلص باللغة الإنجليزية (Abstract). | 72 |

### قائمة الجداول

| رقم | الجدول          | رقم الصفحة |
|-----|-----------------|------------|
| 1   | الجدول رقم (1)  | 42         |
| 2   | الجدول رقم (2)  | 43         |
| 3   | الجدول رقم (3)  | 43         |
| 4   | الجدول رقم (4)  | 44         |
| 5   | الجدول رقم (5)  | 45         |
| 6   | الجدول رقم (6)  | 45         |
| 7   | الجدول رقم (7)  | 46         |
| 8   | الجدول رقم (8)  | 47         |
| 9   | الجدول رقم (9)  | 48         |
| 10  | الجدول رقم (10) | 48         |
| 11  | الجدول رقم (11) | 50         |
| 12  | الجدول رقم (12) | 51         |
| 13  | الجدول رقم (13) | 52         |
| 14  | الجدول رقم (14) | 54         |
| 15  | الجدول رقم (15) | 56         |
| 16  | الجدول رقم (16) | 57         |
| 17  | الجدول رقم (17) | 58         |
| 18  | الجدول رقم (18) | 59         |

### قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | الجدول        | رقم |
|------------|---------------|-----|
| 49         | الشكل رقم (1) | 1   |
| 50         | الشكل رقم (2) | 2   |
| 51         | الشكل رقم (3) | 3   |
| 53         | الشكل رقم (4) | 4   |
| 54         | الشكل رقم (5) | 5   |

## المستخلص:

التحول الرقمي له أهمية كبيرة نظراً لدوره في تطوير وتنمية المنظمات خلال العقدين الأخيرين بصفة خاصة، حيث يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المنظمة. وتسعى هذه الدراسة إلى تطبيق المعايير والممارسات العلمية والعملية المتعلقة بالتحول الرقمي على إحدى المنظمات السعودية، حيث تم اختيار شركة مجداف للتجارة لكي تكون محل تطبيق ودراسة ومناقشة وتحليل أثر تطبيق التحول الرقمي في المنظمات.

ومن خلال دراسة ومناقشة المبادئ والمعايير العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي، وجمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية لهذه الدراسة، وخاصة البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي شركة مجداف للتجارة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بعدد (100) مشارك، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها واستخلاص عدد من النتائج والتي من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة وبين تحقيق أهداف الشركة طبقاً للخطة الاستراتيجية للشركة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق حلول التحول الرقمي وبين تطور مستويات أداء شركة مجداف للتجارة. حيث أدت استعانة الشركة بالخبراء المتخصصين، وتطبيق برامج التدريب المعتمدة، إلى التغلب على العقبات التي واجهت تطبيق التحول الرقمي في الشركة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق التحول الرقمي وبين نجاح شركة مجداف للتجارة في تحقيق أهدافها، وخاصة مستويات نمو الشركة التي زادت مؤشراتنا بشكل ملحوظ بالتوازي مع تطبيق ممارسات التحول الرقمي في الشركة. وقد قامت الدراسة بصياغة عدد من التوصيات التي يستفيد منها صانعي القرار في المنظمات، ومن أهم هذه التوصيات ضرورة رصد مستوى تطبيق معايير جودة الأداء الإداري بالتوازي مع دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي، من أجل رصد مدى التحسن الإداري الذي يرافق تطبيق ممارسات التحول الرقمي في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – كفاءة الأداء – تحديات التحول الرقمي – شركة مجداف للتجارة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

يعبر التحول الرقمي عن التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، حيث تعمل هذه الحلول الرقمية على تعزيز إمكانات منتجات البرامج، والمنظمات التي تقدم تلك الخدمات قادرة على تمويل التطوير المستمر لوسائل التحول الرقمي، وتقديم المزيد من التحديثات المتكررة باستخدام أشكال من تطوير البرمجيات الرشيقة داخلياً. وقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين. فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المنظمة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع (دريالة، 2021).

التحول الرقمي يهتم بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. فلم يعد استخدام التقنية الرقمية في التعليم نوعاً من الرفاهية أو إضافة تتميز بها بعض الجامعات العالمية بل أصبح من الضروريات الأساسية التي تعتمد عليها كافة القطاعات الأكاديمية والتعليمية وقطاعات التدريب المهني فأصبحت لغة العصر ومن الوسائل الأساسية في التعليم وخاصة التعليم الجامعي حيث أصبحت طرق التعليم التقليدية لا تواكب الكم الهائل من المعلومات والبيانات بالإضافة لمتطلبات العصر والتطور المتسارع مما أوجب وجود استراتيجيات وآليات حديثة لاحتواء المعلومات والسيطرة عليها والاستفادة القصوى منها (إبراهيم، 2019).

وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المنظمة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بمعاملاتنا مع القطاع الحكومي أو الخاص أو كانت تخصنا كأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية ومن بين هذه المنظمات شركة مجداف للتجارة، وهي شركة رائدة سعودية تم تأسيسها عام 1979م، وتسعى دائماً للتطور المستمر، ومن بين وسائل هذا التطور قيام هذه الشركة بتطبيق مبادئ ومعايير وممارسات التحول الرقمي. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على المنظمات، في دراسة تطبيقية على شركة مجداف للتجارة، وبيان التحديات التي تواجه تطبيق هذا التحول في شركة مجداف للتجارة، ووسائل التغلب على تلك التحديات، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

## مشكلة الدراسة:

سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 لتطبيق التحول الرقمي في كافة المجالات حيث اثبت التحول الرقمي فاعليته أثناء جائحة كوفيد – 19 الأمر الذي اثبت أهميته ودوره الفعال، ولكن توجد العديد من العوائق التي

تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المنظمات على سبيل المثال تحديد الأولويات حيث ان ترتيب الأولويات قد يتجاهل التحول الرقمي كأولوية قد تساهم في تحقيق العديد من الأهداف، بالإضافة إلى نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج. وقد يعتبر التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية إحدى هذه العوائق وهو تخوف مبرر ولكن كلما زادت اعتماديتنا واستخدمنا لوسائل التكنولوجيا كان لابد من زيادة الحاجة إلى جعلها آمنة. كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المنظمة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المنظمة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيذ نجاح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة. وتسعى هذه الدراسة إلى مناقشة وسائل وأساليب التحول الرقمي في المنظمات وقياس أثر وتحديات التحول الرقمي في المنظمة، بالتطبيق على تجربة شركة مجداف للتجارة، خاصة وأن هذه الشركة متخصصة في أعمال الفحص والقياس والشبكات وتكنولوجيا المعلومات والقوى الكهربائية والموصلات وكلها مجالات تطلب الاستعانة بتقنيات التحول الرقمي لتحقيق أهداف الشركة.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية التحول الرقمي في المنظمات، الذي يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المنظمة، وتعتبر تطبيقات الجوال ومواقع التجارة الالكترونية إحدى هذه الطرق، وبمجرد تطبيق هذه المفاهيم يتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد بدورها متخذي القرار في هذه المنظمات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي تسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات. ويساعد التحول الرقمي المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات القنوات المختلفة. كما يعتبر التحول في ثقافة المنظمة وبيئة العمل وتطويرها أيضاً من العوامل المهمة لتحقيق النجاح في برنامج التحول الرقمي، لذلك لابد من المهم التركيز على إدارة التغيير والعمل عليه في المراحل الأولى من برنامج التحول، وتمس إدارة التغيير بيئة العمل، وأصحاب المصلحة من تنفيذ البرنامج كالموظفين والمستخدمين الداخليين، القطاع الخاص والحكومي ممن سيتم التعامل معهم، والجمهور أو المستفيد النهائي من الخدمات المقدمة من المنظمة، لذلك لابد من وضع خطة واضحة للتوعية ولترسيخ المفاهيم واهداف برنامج التحول لكافة المستويات داخل المنظمة، والعمل معهم في كافة مراحل تنفيذ برامج التحول وضمان تواجدهم ومشاركتهم والاختذ بأرائهم وتبنيهم وتدريبهم على آليات العمل الجديدة كنتاج لبرنامج التحول وبشكل دوري. كما ان تحفيز بيئة العمل وتشجيع المشاركة وعلى كافة مستويات المنظمة سيسهم بشكل إيجابي على تنفيذ البرنامج (الدهشان، 2021م). ومن أجل زيادة توضيح هذه الأهمية يتم تطبيق الدراسة على حالة واقعية وهي دراسة حالة تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.

## الأهمية العلمية:

1. أصبح التحول الرقمي بوسائله التكنولوجية هو المحرك الأساسي في العديد من المجالات، وذلك باستعمال تطبيقات التكنولوجيا في المنظمات الخاصة والعامة.
2. اهتمام غالبية المنظمات بعملية التحول الرقمي، لما تحقّقه من مميزات لم تكن متوفرة من قبل، كما تسهم في تقليل الأخطاء وتقليل التكاليف.
3. التقدم الكبير في مجال التحول الرقمي، بغض النظر عن ظهور معلومات جديدة رقمية، أو تحويل ما هو تقليدي إلى رقمي.
4. يعد التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الجديدة التي ظهرت لحل مشكلات المنظمات ورفع الكفاءة بصفة عامة.
5. تحاول الدراسة الحالية الاسهام في توضيح أثر وتحديات التحول الرقمي على المنظمة، بما يشمل توضيح المعوقات والعقبات التي تحد من كفاءة الأداء في ظل التحول الرقمي.

## الأهمية العملية:

1. تسهم الدراسة في تحقيق إضافة علمية بأهمية التحول الرقمي في المنظمة وعلاقته المباشرة برفع مستوى الأداء، ومواكبة المنظمة لحاجة السوق السعودي تحقيقاً لأهداف رؤية 2030.
2. نتائج وتوصيات هذه الدراسة يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تحقيق كفاءة الأداء في ظل التحول الرقمي.
3. يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في تفعيل تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمات وتطوير خدماتها.
4. تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة لعملاء المنظمة.
5. تسهم الدراسة في التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة في تطبيقه وقياس مستوى جميع المتطلبات الخدمية نتيجة لتطبيق التحول الرقمي.

## أهداف الدراسة:

إن التحول الرقمي لا يتحقق إلا عندما تفهم المنظمة بأكملها أهمية التحول الرقمي وتحتضن ثقافته وعناصره، فالتحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات أو مشكلة تقنية بل يتعلق بالبنى التحتية والأشخاص والهيكل التنظيمية (المطرف، 2021م) ويشكل التحول الرقمي مخرجاً مهماً من مخرجات التطورات التكنولوجية المعاصرة ووسيلة لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق تنمية مستدامة، وتحولاً بات من ثانويات ما تهدف إليه المنظمات، نظراً لما يوفره من سمات وتسهيلات تختصر الوقت والجهد والمال في عديد من الأوقات، إذ تسعى هذه المنظمات إلى تحويل خدماتها المطروحة لجمهورها من صورتها التقليدية إلى صورة إلكترونية، الذي يضمن لها توفير الخدمة مدة أطول، وبجهد أقل، ولشريحة مستفيدين أكبر، إذ أنه يعتبر نقلة نوعية في وسيلة تقديم الخدمات، ولا يقتصر الأمر على تقديم الخدمة وإنما توليدها

وإنتاجها وجودها، ثم اتحانها للاستخدام للمستفيد (الخالدي، 2018). ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أهمية التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
2. بيان التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
3. التوصل إلى حلول للتغلب على العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
4. قياس أثر التحول الرقمي على شركة مجداف للتجارة.
5. استخلاص النتائج وصياغة التوصيات التي يستفيد منها أصحاب المصلحة.

### تساؤلات الدراسة (الفروض):

يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحول الرقمي وبين تحقيق أهداف شركة مجداف للتجارة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وبين تحقيق أهداف شركة مجداف للتجارة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين حلول التحول الرقمي وبين تطور شركة مجداف للتجارة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق الرقمي وبين نجاح شركة مجداف للتجارة.

في ضوء هذه الفرضيات يمكن صياغة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

ما هو أثر وتحديات التحول الرقمي على شركة مجداف للتجارة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي ما يلي من تساؤلات فرعية:

1. ما هي أهمية التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة؟
2. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المنظمة؟
3. كيف يمكن التوصل إلى حلول للتغلب على العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة؟
4. ما هو مستوى الأثر المترتب على التحول الرقمي على شركة مجداف للتجارة؟

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: الدهشان، 2021م، بعنوان (رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات) وقد سعت الدراسة الراهنة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات وذلك من خلال استعراض مفهوم الجامعات الذكية وخصائصها ومتطلباتها واستعراض متطلبات تحقيق التحول الرقمي للجامعات المصرية وتحديد متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بعض الجامعات المصرية استعانت الدراسة لتحقيق أهدافها بإجراءات المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، للتعرف على أهم متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية من وجهة نظرهم، حيث تمثلت عينة الدراسة الحالية في أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية الحكومية، وهي (المنوفية - القاهرة - سوهاج)، والتي بلغت (372) عضو هيئة تدريس، تم اختيارها بطريقة عشوائية بواقع تمثيل (3%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس والبالغ (11899) عضواً في العام الجامعي (2019/2020)م، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي (296) وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية، تتمثل في رؤية رقمية - بنية تحتية ذكية عناصر بشرية ذكية بيئة تعليمية تعليمية ذكية إدارة ذكية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي لها، متضمنة متطلباتها وأبعادها ومكوناتها وآليات تنفيذها.

الدراسة الثانية: (المطرف 2021م) بعنوان (التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر من أعضاء هيئة التدريس) وقد هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث. وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، وتم التطبيق على عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تكونت من (100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، و(100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه: يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.

الدراسة الثالثة: (محمد، الغبيري 2022م) بعنوان (واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية) وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في أحداث التطوير

والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقدم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع الرقميات واستيعاب مضامينها، ومن خلال الدراسة والتحليل تبين أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة، وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة تقع ضمن مجموعة الدول الداعمة «للتقنيات على مؤشر الاتصالات العالمي» للعام 2017. والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورغد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة. وقدم الباحث عدد من التوصيات أهمها تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية، يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي، التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.

**الدراسة الرابعة:** (دراسة حليم ورزق، 2022م) بعنوان (التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية ومدى جاهزيتها في القيام بعملية التعليم عن بعد ومواجهة جائحة كورونا والدور المستقبلي لهذا التحول وأهميته في تحسين الأداء لدى الجامعات وتطويرها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهجي الوصفي والتحليلي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن التحول الرقمي والتعلم الإلكتروني صار مطلباً هاماً وأساسياً وأن الاهتمام بالبنية التكنولوجية والعمل على تحديثها أصبح من القضايا الهامة التي يجب على الجميع أخذها في الاعتبار خلال المرحلة القادمة. وأوضحت الدراسة عدد من التوصيات الهامة لصناع القرار ومنها تبني مشروعات التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا الحديثة، التغلب على التحديات التي تواجه استخدام التعليم الإلكتروني كضعف مستوى شبكات الانترنت وضعف مستوى الطلاب في التعامل مع التقنيات الحديثة وغياب دافعيتهم واستجابتهم لهذا النوع من التعليم من خلال دعم الثقافة الرقمية في المجتمع، توفير المخصصات المالية اللازمة والعمل نحو زيادة الاستثمارات في البنية التحتية التكنولوجية وتحديثها المستمر، عقد الشراكات والاتفاقيات مع الجامعات المتقدمة لتوفير التدريب وتطوير أدوات وتطبيقات التعلم الإلكتروني، ربط الجامعات السعودية بشبكة اتصال موحدة لتبادل المعرفة والخبرات والمعلومات بما يساهم في تطوير أعضاء الهيئة التعليمية والاطلاع على كل ما هو جديد وحدث وسائل التكنولوجيا في هذه الجامعات.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**الدراسة الأولى:** دراسة (بريديسي 2021م) بعنوان (نظرة متباينة لتأثير التحول الرقمي على كفاءة المنظمات الأكاديمية والإنفاق: مراجعة ودراسة تحليلية على خدمة إلكترونية جامعية).

(A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التنظيمية والإنفاق للجامعات، مع التركيز بشكل خاص على خدمة إلكترونية معينة تقدمها الجامعة السعودية لهذا الغرض تبحث الدراسة في الجهود التي تبذلها الحكومة

لنشر ثقافة الترشيد وتحسين كفاءة الإنفاق من خلال دراسة حالة تتضمن تحليل إحصائي لبيانات حقيقية من نظام إلكتروني تشير نتائج الدراسة إلى أن زيادة عدد الانسحابات من المواد الدراسية سيضعف الإنفاق والكفاءة التنظيمية للجامعة.

الدراسة الثانية: (الجابر، 2020م) بعنوان (حقيقة استخدام تطبيقات الهواتف الذكية للتعليم في المستويات العليا للتعليم بالمملكة العربية السعودية).

(The reality of using smartphone applications for learning in higher education of Saudi Arabia).

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات الكبرى التي يواجهها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في استخدام تطبيقات الهواتف الذكية للأغراض التعليمية داخل بيئة تعليم إلكتروني معينة تستخدم نظام Blackboard والموارد المرتبطة به من أجل دراسة استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية القطاع، اعتمدت هذه الدراسة نهج بحث مختلط في دراسة الحالة جامعة؛ الجامعة السعودية الإلكترونية. تم إجراء البحث الكمي التي تضمنت مسح 324 طالبا من الجامعة السعودية الإلكترونية (SEU) باستخدام الاستبيانات ذاتية الإدارة التي قيمت أنماط تطبيقات الهواتف الذكية الاستخدام بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء دراسة نوعية باستخدام شبه منظم مقابلات مع 13 من أعضاء هيئة التدريس خضعت بيانات المسح إلى إحصائية التحليل أثناء تحليل بيانات المقابلة باستخدام تحليل المحتوى الموضوعي.. تكشف نتائج هذه الدراسة عن استخدام تطبيقات الهواتف الذكية على نطاق واسع لأغراض التعلم كجزء من بيئة التعلم الإلكتروني في جامعات المملكة العربية السعودية. اتضح أن 70% من التعلم يتم تقديمه من خلال المنصات الرقمية بينما يتم 30% من التعلم من خلال وجهاً لوجه التفاعلات اتفق معظم أعضاء هيئة التدريس في دراسة الحالة على فائدة دمج الهواتف الذكية في عملية التعلم. في هذا السياق، أعضاء هيئة التدريس يعتقد أن استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في التعليم هو ضرورة اليوم. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى حاجة منظمات التعليم العالي السعودية إلى التفكير في التحديات العملية والتقنية التي تؤثر على التعلم الإلكتروني والتي بدورها يمكن أن تمنع استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في التعلم عبر الأجهزة المحمولة وتوعية الطلاب بفوائد التعليم المتنقل.

### مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي (digital transformation): هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك إحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أوسع وأفضل، ويمكن تعريفه إجرائياً: هو التحول من العمل التقليدي البطيء إلى العمل الإلكتروني المتسارع مما يحقق كفاءة الأداء وتطويره (إبراهيم، 2019).

الكفاءة: هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار الحقل المهني ويمكن ملاحظتها وتصنيفها (شوقي، 1995م).

الكفاءة المهنية: هي قدرة شخص ما على استعمال مكتسباته من اجل ممارسة وظيفة حرفه أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها في عالم الشغل وتتم ملاحظتها من خلال ميدان العمل والذي يعطي لها صفة القبول. (شركاوي، 2011م) ويمكن تعريفها اجرائياً بأنها قدرة هيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز على توظيف التحول الرقمي في رفع كفاءة أدائهم. الأداء الأكاديمي هو مفهوم يستخدم حصرياً في المجال التربوي للإشارة إلى التقييم الذي يتم في المنظمات التعليمية المختلفة وعلى كافة المراحل، الابتدائي والثانوي والجامعي، من قبل المعلمين المعنيين بدقة تقييم المعرفة التي تعلمها الطلاب (جمال الدين، 2019م).

مفهوم التحول الرقمي: يعرف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة و/أو المخزنة على الميكروفيلم أو الميكروفيش، والمواد ذات الشكل التناظري، والتي من مظاهرها الأشرطة الصوتية، وأشرطة الفيديو المرئية من خلال المسح الضوئي، و/أو إعادة الإدخال إلى مواد ذات شكل رقمي وهو الشكل الذي يستطيع للحاسب التعامل معه وذلك من خلال تنسيقها إلى وحدات متفرقة من البيانات تسمى Bytes، وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة و/أو خارجية كالأقراص المليزة (يس، 2015). وليس هناك مفهوم مثبت للتطور الرقمي لأن المفهوم يستخدمه العديدون لعوامل عديدة ومن نواحي عديدة لدرجة أنه بات مفهوماً عاماً يستخدم في الصناعة والتجارة والتعليم والصحة وغيرها من المجالات لذا حسمه الكثير من الباحثين بالتعريف وفيما يلي نبين ذلك: فمنهم من لوح اليه على انه التطويرات التي تفضي إليها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع نواحي الحياة البشرية (زكي، 2019).

الرقمنة أو التحول الرقمي Digitization: كما ورد في قاموس ODLIS على الخط المباشر عملية تحويل البيانات إلى مظهر رقمي بهدف معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات وتشير الرقمنة إلى تبديل النصوص المطبوعة أو الصور (سواء كانت صورة فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط.. الخ) إلى إشارات رقمية ثنائية Binary Signals باستخدام نوع ما من أنظمة المسح الضوئي. وعملية التحول من البث التماثلي إلى البث الرقمي التي يطلق عليها عادة بمصطلح التحول الرقمي هي عملية انتقال البث التلفزيوني والإذاعي من نظام إشارات البث التناظري إلى البث الرقمي الأرضي، ويصوغ للإشارات الرقمية حجماً أقل في الفضاء من الإشارات التناظرية وهذا يشير إلى توافر مساحة أكبر على الطيف الموجي في البث. وسيعطي هذا الأمر قنوات تلفزيونية وإذاعية أكثر بالعمل. كما أن ذلك يصير المساحة على الطيف الموجي للأجهزة الرقمية اللاسلكية الأخرى التي أطلق عليها الفائض الرقمي أكبر، والتي ستستخدم لأهداف أخرى مثل الأجهزة المستعملة في السفر الجوي أو الهواتف النقالة وخدمات الطيف العريض للإنترنت والتكنولوجيا الدفاعية (سلطان، 2018).

كما يمكن أن يعبر التطور الرقمي عن صيغة تطبيق الوظائف والمهام المتقاربة للمنظمة الفعلية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية التي يعرف استخدامها من قبل جميع الأطراف ذات الصلة بأعمال المنظمة، ويعاون تأثير استخدام الطرق التكنولوجية الكثير من البرمجيات والأدوات الإلكترونية، إضافة لوسائل الاتصال بالشبكات المحلية والعالمية وما ينطوي عليها من سبل دون ارتباط العمليات التنظيمية بمكان أو زمان محددين. واستناداً إلى ذلك نجد أن التوسع الرقمي للمنظمات قد يعاونها على استجابة العديد من السمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، ومن أبرز تلك السمات ما يلي: (الحرون 2019).

نشأة التحول الرقمي: سارت نشأة التحول الرقمي بمجموعة ثورات على الشكل التالي (كورانا والعلماء، 2016) الثورة الصناعية الأولى: اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار. الثورة الصناعية الثانية: انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقتما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لإرفاد الآلات بالطاقة. وقد تم في ذاك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة، وبات استخدام مواد وكيمائيات حديثة ممكناً، والتواصل أصبح أيسر (دربالة، 2021).

الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينيات منح عمليات الأتمتة والرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة. حيث تمثل الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والحواسيب والرجال الآليين، والإنترنت انطلاقة عصر المعلومات المستحدث (الخالدي، 2018).

الثورة الصناعية الرابعة: من الملاحظ أنه منذ 2015 وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة وبالاستناد إلى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس، التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والافتراضي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان متناغمين معا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تفضي إلى وجود نهج تصنيع مخصصة، ومرنة مع الاستطاعة على ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون محركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة (الدهشان، 2021م).

### المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بقدرته على الوصف والتحليل لطبيعة القضايا والمشكلات المراد دراستها، باعتباره المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها. حيث يركز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لموضوع الدراسة، وتحليل البيانات التي يتم جمعها تحليلاً إحصائياً، من أجل الحصول على مخرجات التحليل التي من خلالها يتم قياس الأثر المترتب على التحول الرقمي على المنظمة واستخلاص النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

### أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

أداة هذه الدراسة لجمع البيانات هي الاستبيان، حيث يتم تصميم استبانة تحتوي على محاور رئيسية تغطي أسئلة ومتغيرات البحث الأساسية وبالتالي تعطى نتائج واجوبة لأسئلة البحث والمقصود بتصميم الاستبيان إعداد الشكل المظهري له، وأن من أهداف الاستبانة أن تكون جاذبة وسهلة ويسهل على المبحوث متابعتها والرد على أسئلتها.

كما تسعى الدراسة إلى الحصول على معلومات وبيانات ثانوية من الدراسات الحديثة ذات العلاقة بالموضوع وذلك من خلال الاطلاع على الدوريات المحكمة وأيضاً من خلال الاطلاع على الكتب والمواقع الإلكترونية ذات الاختصاص والتابعة لبعض القطاعات ذات العلاقة.

أساليب تحليل البيانات: تقوم الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات والخروج بنتائج الدراسة، والخروج منها بتوصيات مستقبلية يستفيد منها ذوو المصلحة، ومن خلال الحصول على مخرجات التحليل يمكن قياس مستوى العلاقة الدالة إحصائياً بين تطبيق التحول الرقمي في المنظمة وبين الأثر الإيجابي أو السلبي الذي يترتب على ذلك.

### مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني):

الحدود الموضوعية: أثر وتحديات التحول الرقمي على المنظمات، دراسة تطبيقية على شركة مجدف للتجارة.

الحدود البشرية: المشاركين في الإجابة على أسئلة وفقرات الاستبيان من العاملين بشركة مجدف للتجارة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي 1445هـ - 2023م.

الحدود المكانية: شركة مجدف للتجارة، المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

## التحول الرقمي:

يمكن التعبير عن التحول الرقمي بأنه التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة، الاقتصادية والاجتماعية، مثل التحول الرقمي في الحوسبة السحابية، التي تقلل من الاعتماد على الأجهزة المملوكة للمستخدم وتزيد من الاعتماد على الخدمات السحابية القائمة على المشاركة. وتعمل بعض هذه الحلول الرقمية على تعزيز إمكانات منتجات البرامج التقليدية (مثل Microsoft Office مقارنة بـ Office 365) في حين أن الحلول الأخرى قائمة على السحابة تماماً (مثل محرر مستندات Google). ونظراً لأن الشركات التي تقدم تلك الخدمات تضمن إيرادات متكررة منتظمة من خلال الاشتراكات لذا فإنها قادرة على تمويل التطوير المستمر مع تقليل المخاطر، وتاريخياً تستمد معظم شركات البرمجيات معظمها من إيراداتها من المستخدمين الذين يقومون بالترقية، وكان عليها أن تستثمر مقدماً في تطوير ميزات وفوائد جديدة كافية لتشجيع المستخدمين على الترقية، وكذلك تقديم المزيد من التحديثات المتكررة في كثير من الأحيان باستخدام أشكال من تطوير البرمجيات الرشيق داخلياً. التحول الرقمي جار بالفعل، ولكنه لا يسير بنفس الوتيرة في كل مكان. فوفقاً لمؤشر رقم الصناعة في معهد ماكينزي العالمي لعام 2016، تعمل أوروبا حالياً بنسبة 12٪ من إمكاناتها الرقمية، في حين تعمل الولايات المتحدة بنسبة 18٪. وفي داخل أوروبا، تعمل ألمانيا بنسبة 10٪ من إمكاناتها الرقمية، في حين أن المملكة المتحدة على قدم المساواة تقريباً مع الولايات المتحدة بنسبة 17٪ (الدهشان، 2021).

## التطور التاريخي للتحول الرقمي:

نظام العد الثنائي: في عام 1703، شرح غوتفريد فيلهيلم لايبنتز وتصور المبدأ الذي سيصبح معروفاً بـ «الرقمنة» في كتابه شرح دي لاريميثيك بينير. تطور في البداية كنظام رقمي للعد الثنائي، باستخدام قيمتين فقط 0 و1، استمر التطوير على النظام واستكمل بواسطة باحثين مثل جورج بول (1845) وكلود شانون (1938) وجورج ستيبينز خلال الأربعينيات (أسامة، 2016).

الترانزستورات: كان أول ترانزستور عملي هو الترانزستور ذو نقطة الاتصال، الذي اخترعه المهندسون ويليام شوكلي ووالتر هاويزر برايتينو وجون باردين في عام 1947. اخترع فريق بحث شوكلي لاحقاً الترانزستور ثنائي القطب في عام 1948. وقد اخترع محمد عطا الله وداون كانج الموسفت، والمعروف أيضاً بترانزستور الأثر الحقلية للأكاسيد المعدنية لأشباه الموصلات، في عام 1959. بفضل قابليته الكبيرة للتوسع والاستهلاك الأقل بكثير للطاقة والكثافة العالية مقارنة بالترانزستور ثنائي القطب، جعل الموسفت من الممكن تكوين دائرة متكاملة (IC) عالية الكثافة، ليصبح من الممكن دمج أكثر من 10000 ترانزستور في دائرة متكاملة واحدة، وبالتالي الملايين ثم المليارات من الترانزستور في جهاز واحد.

أحدث الاعتماد واسع النطاق على الموسفت ثورة في صناعة الإلكترونيات. إذ أصبحت مليارات الترانزستورات تصنع يومياً ابتداءً من عام 2013. أصبح الموسفت وحدة البناء الأساسية للإلكترونيات الرقمية منذ نهاية القرن العشرين، ممهداً الطريق للعصر الرقمي. ينسب الفضل للموسفت في تحول المجتمع حول العالم، ويعتبر وحدة بناء كافة المعالجات الدقيقة وورقات الذاكرة ودوائر الاتصال التي تستخدم اعتباراً من عام 2016 (أسامة، 2016).

الحواسيب الرقمية الأولى: يعتبر ستيببتر اليوم واحداً من الرواد العديدين للحاسوب الرقمي، من خلال تطويره لأول حاسوب إلكتروميكانيكي عن طريق اكتشافه لمرحلات الحوسبة الآلية بالإضافة إلى مصطلح رقمي. قدم جون أتاناسوف أول حاسوب إلكتروني في عام 1939. تسارعت عملية الرقمنة بعد ذلك، مع تطوير الحواسيب الشخصية مثل حاسوب سيمون في 1950 وأبل 2 في 1977 وحاسوب آي بي إم الشخصي في 1981.

وقد سارعت شركات من بينها ديل للاستفادة من الشبكة العنكبوتية العالمية قرابة عام 1996، محدثةً خللاً لشركات تصنيع الحواسيب الشخصية التقليدية مثل آي بي إم، عن طريق البيع مباشرةً للمستهلكين بدلاً من البيع من خلال شبكات التجار أو متاجر الهواة، وحصلت على رؤى قيمة بخصوص سلوك المستهلك أثناء تصفحها للموقع الإلكتروني. في عام 2000، بدأ استخدام الرقمنة على نطاق أوسع كمبدأ وذريعة للتقديم الحكومي الكامل لتكنولوجيا المعلومات IT، ما زاد من استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات على جميع المستويات. بدأ تطور مشابه في مناخ الأعمال العام بغرض رفع الوعي المتعلق بالموضوع وفرصه. في الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال، بدأت حملة تدعى السوق الرقمي الموحد، مع توصيات لجداول أعمال رقمية قومية في الاتحاد الأوروبي، وهو الذي لا بد وأنه قد ساهم تدريجياً وإيجابياً في التحول المجتمعي المستقبلي، مع التطور الحديث للمجتمعات والمنشآت لخلق قاعدة للحكومة الإلكترونية ومجتمع المعلومات (عبدالوهاب، 2017).

واكتسب الحوار المحيط بالرقمنة أهمية عملية متزايدة بالنسبة للسياسة والأعمال والقضايا الاجتماعية، وارتبط أيضاً بقضايا العمل السياسي لتطوير المجتمع، والتغيرات الجديدة في مناهج العمل الفعلية، والفرص الفعالة للمؤسسات في عملية التطوير العملياتي وعملية تطوير الأعمال، مع التأثير على الكفاءة الداخلية والخارجية لنظم المعلومات على سبيل المثال لا الحصر. وضع سقف للتحول الرقمي ليحقق أكثر من 370 مليار دولار في القيمة العامة خلال السنوات الأربع التالية (أسامة، 2016).

### رقمنة المعلومات:

في المحادثات السياسية والتجارية والصناعية والإعلامية والخاصة بالأعمال الاقتصادية، تعرف الرقمنة بالعملية التقنية «لتحويل المعلومات التشابهية إلى الصيغة الرقمية». (على سبيل المثال، الصيغة الرقمية المزدوجة من صفر وواحد). في الهندسة الكهربائية، يستخدم مصطلح الرقمنة الأقدم بتلك الطريقة، وهو المعنى الأصلي لذلك المصطلح. في كثير من الأحيان يستخدم جهاز كهربائي يسمى المحول التناظري الرقمي، على سبيل المثال في البحث عن الصور، أو استيعان الأصوات (على سبيل المثال استيعان الموسيقى) وفي قياس البيانات. قد يشير المصطلح أيضاً إلى الرقمنة اليدوية للمعلومات، على سبيل المثال للرسومات باستخدام لوح الرسم. توصف الرقمنة تقنياً بأنها تمثيل الإشارات والصور والأصوات والأجسام عن طريق توليد سلسلة من الأرقام، يعبر عنها كقيمة متقطعة وتمثل بنظام العد الثنائي. على سبيل المثال، أدخلت الرقمنة في شبكات الاتصالات منذ السبعينيات، بهدف تحسين جودة الصوت في المكالمات الهاتفية وتحسين زمن الاستجابة وسعة الشبكة والتكلفة والاستدامة (سلطان، 2018).

## رقمنة الصناعات والمؤسسات:

على عكس الرقمنة، يعتبر التحول الرقمي العملية المؤسسية أو دورة العمل للتغيير المحفز تقنياً في الصناعات والمؤسسات والأسواق والفروع. أتاحت رقمنة الصناعات التحويلية عمليات إنتاجية جديدة، بالإضافة إلى الكثير من الظواهر المعروفة اليوم بـإنترنت الأشياء والإنترنت الصناعي والصناعة 4.0 واتصال الآلة بالآلة ورؤية الآلة. حفزت رقمنة الأعمال والمؤسسات نماذج جديدة للأعمال (مثل فريميوم)، بالإضافة إلى خدمات جديدة للحكومة الإلكترونية، والدفع الإلكتروني، وأتمتة المكاتب، وعمليات المكتب بلا أوراق، واستخدام تقنيات مثل الهواتف الذكية وتطبيقات الويب وخدمات الحوسبة والتعريف الإلكتروني وسلسلة الكتل والعقود الذكية والعملات المعماة وذكاء العمل باستخدام البيانات الضخمة. حفزت رقمنة التعليم ظهور التعليم الإلكتروني ودورات المساق لهائل المفتوح عبر الإنترنت Mooc.

وصف النقاش الأكاديمي المحيط بالرقمنة بالجدلي، إذ لم يظهر أي تعريف واضح للظاهرة من قبل. هناك اعتقاد خاطئ سائد بأن الرقمنة تعني بشكل أساسي استخدام المزيد من تكنولوجيا المعلومات بغرض إتاحة التقنية والبيانات الرقمية والاستفادة منها. استبدل ذلك التعريف البدائي بالتعريف المذكور أعلاه، والذي يرتبط الآن بوجهات شمولية بخصوص التغيير الاجتماعي والتغيير في الأعمال والتطوير الأفقي المؤسسي وتطوير الأعمال، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات (زكي، 2019).

## التحول الرقمي للمجتمعات:

في النهاية، يوصف التحول الرقمي على أنه «التأثير المجتمعي الكلي والإجمالي للرقمنة. أتاحت الرقمنة عملية التحول الرقمي، والتي أدت إلى فرص لتحويل وتغيير نماذج الأعمال الموجودة، وأنماط الاستهلاك، والمنشآت الاجتماعية الاقتصادية، والإجراءات القانونية والسياسية، والأنماط المؤسسية، والحوافز الثقافية، إلخ. وأسّرت الرقمنة (التحويل الرقمي) والتحويل الرقمي (عملية العمل) والتحول الرقمي (التأثير) مجتمعةً وأضاءت عملية التغير في المجتمع الموجودة بالفعل والجارية أفقياً وعالمياً (الخالدي، 2018).

## الفرص والتحديات:

يعد التحول الرقمي تحدياً رئيسياً وفرصة. عند التخطيط للتحول الرقمي، لا بد للمؤسسات أن تحلل التغيرات الثقافية التي سوف تواجهها عند تكيف العمال وقادة المؤسسات واعتمادهم على التقنيات غير المألوفة. خلق التحول الرقمي تحديات وفرصاً فريدة للسوق، فقد وجب على المؤسسات أن تتصارع مع منافسين أذكى يستفيدون من حوافز الدخول المنخفضة التي توفرها التكنولوجيا. إضافة إلى ذلك، بسبب الأهمية الكبيرة المعطاة للتكنولوجيا وانتشار استخدامها، تتمتع نتائج الرقمنة على الإيرادات باحتمالية عالية لاتجاه الصعود. يمكننا فهم التحول الرقمي من خلال بعض الأمثلة من الحياة اليومية (عبدالوهاب، 2017).

## فوائد التحول الرقمي:

عملية التحول الرقمي ليست بالأمر اليسير كما تبدو، بل في الواقع العملي تحتاج منك نظرة دقيقة لتحديد أيًا من الأدوات الرقمية هو الأنسب لبيئة العمل الخاصة بك لأنها ستشكل مستقبل الشركة ومستقبل إدارة المشاريع الخاصة بك. لذلك، فمن المهم أن يعرف الرؤساء التنفيذيين ومديرو المشاريع إطار عمل التحول الرقمي كخطوة أولى. لأن تطبيق خطه محكمة لسياسة التحول الرقمي داخل المنظمة سيحدد مؤشرات أساسية؛ مثل ماهية أهداف التحول الرقمي المنشود تحقيقها، وسيعمل على تحسين أداء الفريق، بالإضافة إلى إرضاء العملاء. فيما يلي أهم فوائد التحول الرقمي (دربالة، 2021).

### 1. تكلفة فعالة:

تستخدم الشركات التقنيات الحديثة بهدف تقليل التكاليف، ومنع هدر الموارد، وزيادة الأرباح. فكما تعلم أن أنظمة الإدارة المتعارف عليها بالكاد تطبق العمليات التسويقية كما يجب أن تكون؛ لأنها عالية التكلفة من جانب، ويصعب قياسها من جانب آخر. لكن مع إدخال الأدوات الرقمية ستتمكن الشركات من تقليل التكلفة مع المحافظة على مستويات عالية من الإنتاجية.

### 2. تحسين البيانات:

تجميع البيانات هي من المزايا المرتبطة بمفهوم تقليل التكلفة، حيث تمكنا من الحصول على البيانات اللازمة للمكان المناسب، والذي بدوره ينقذك من اتخاذ العديد من القرارات الخاطئة فيما بعد. أي بمعنى آخر، تساعدنا البيانات الدقيقة كمدير مشروع على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة. لذلك، يجب على مديري المشاريع توخي الحرص عند اختيار الأداة الأنسب لبيئة ومستقبل إدارة المشاريع لديهم، حتى تؤدي هذه الأداة الرقمية بثمارها في نهاية المشاريع.

وهذا ما أكدته ديب جلدسرلييف - المدير التنفيذي للمعلومات CIO في شركة IDG - في ورقة بحثية أجراها حديثاً في سلسلة ماركيت باليس التي تجريها شركة IDG حيث وضع فيها أن: هناك فجوة كبيرة فاصلة بين استخدام الأدوات الصحيحة في مكانها الصحيح، وأن يبذل قصارى الجهد لوضع خطة خاصة بتطوير العمل.

### 3. التطوير الشامل وليس المختصر:

كما أضاف جلدسرلييف، وهناك حالات عدة تشير لأن الكثير من الشركات لم تنزل تعتقد أن مفهوم التطوير مختصر على مصطلح IT-led أو التوجه التقني فقط. وفي الوقت نفسه، هناك فصل ما بين ما يحدث في الواجهة من التطوير الملاحظ والمعلن من جانب التوجه التجاري للتعديلات المتخصصة والأتمتة، وبين ما يحدث على أرض الواقع من مجهودات أخرى. ولهذا، ظهر في استبانة مؤسسة IDG أن هناك 67% من الذين أجابوا عنها من أصحاب المهن التقنية IT والخط الأول في التجارة LOB يؤمنون بأن محترفي الأعمال لديهم قدرة عالية تمكنهم من بناء حلول فعالة، بالإضافة إلى حلول متخصصة ونظم عمل متنوعة تعمل على قدم وساق للحاق بركب ثورة الأتمتة التي تسير بقوة الآن. ومن ثم، لا يمكن إغفال أهمية اختيار الأداة الرقمية الأنسب والتي تتسق مع بيئة العمل السريعة وترفع من كفاءتها.

#### 4. الوصول إلى نتائج قابلة للقياس:

بفضل أدوات التحول الرقمي وخدماته من الرقمنة وغيرها، يستطيع كلاً من الرؤساء التنفيذيين ومديري المشاريع تحديد الأهداف المرجوة وقياسها بدقة. حيث إن تأثير التحول الرقمي يعيد تشكيل خارطة الطريق في مجال إدارة الأعمال على شتى الأصعدة؛ بدايةً من وضع الاستراتيجية الصحيحة وتحسين استخدام الأدوات المناسبة، وصولاً إلى وضع أهداف المشروع، وحتى قياس نتائجه. وبالتالي، تمكن هذه العقلية الرقمية الحديثة مديرو المشاريع من تفرغ وقت أكبر للتركيز على التخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع تتبع النتائج والوصول إلى صورة كاملة بشكل أدق، وهذا ما وضحته مقالة مهمة نشرتها تيك تريد. برو والتي تتحدث عن كيف يغير التحول الرقمي مجال إدارة المشاريع.

#### 5. الذكاء الاصطناعي لمخاطر أقل أثناء التحول الرقمي:

أثبتت الثورة الرقمية أهمية كبيرة في عالم الأعمال والتجارة وهذا لأن لها تأثير غير مسبوق في نمو جميع المنشآت في مختلف التخصصات. ومن ضمن الأدوار المهمة التي تدعم تأثير التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع هي تقليل المخاطر، والحفاظ على وضوح رؤية المشروع، مع تحليل واقعي للبيانات أولاً بأول. وبالتالي، لن تصبح العوامل الخارجية والمخاطر المتوقعة مقلقة كما كانت عليه من قبل لمديري المشاريع؛ بفضل الأدوات الرقمية التي بإمكانهم متابعة نتائج المشاريع عن كثب.

وبفضل البيانات المحدثة لحظة بلحظة، والتحول الرقمي المبني على أدوات الذكاء الاصطناعي، أصبح بإمكان مديري المشاريع الحصول على رؤية واضحة، والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة وتقليلها بقدر أكبر من قبل، بالإضافة إلى تصور شكل لوحات التحكم المعلوماتية ووضع مؤشرات متابعة الأداء - KPI - بشكل أوضح، لأخذ الإجراءات اللازمة في المشاريع قبل وقوع التقلبات المتوقعة بالفعل. ووفقاً لمقالة البيانات المحدثة أول بأول والتحليل - الدليل الشامل المقدمة من كونفلوينت. أي أو (CONFLUENT): تمكن دراسة الذكاء الاصطناعي البنوك من تخصيص قوالب محددة للتعامل بسرعة مع المخاطر، واتخاذ القرارات الأنسب بما يختص بالقروض. كما تمكن أنظمة إدارة علاقات العملاء من إضافة إمكانيات الذكاء الاصطناعي ودمجها مع بيانات العملاء لبناء محركات قادرة على اتخاذ القرار وتحسين أنظمة إدارة المحتوى التي تعمل بذكاء لزيادة نسبة الأرباح الناتجة عن كل عميل (دريالة، 2021).

#### استراتيجية التحول الرقمي:

تأثير التحول الرقمي أعاد تشكيل عالم الأعمال على كافة المستويات، خاصةً على مستوى مجال إدارة الأعمال حيث ساهم في عدة مجالات ومنها بناء مستقبل إدارة المشاريع بشكل أذكى والذي يجعل ثورة التحول الرقمي تملئ قواعد التغيير على جميع الأقسام داخل المؤسسة الواحدة، ليس فقط على مستوى الأقسام التقنية وحسب. لذا، لن يكون هناك المزيد من ضبابية الرؤية بعد أن دخلت أدوات الأتمتة في هذا العالم الرقمي الذي نعيشه الآن؛ لأنها تعمل على تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، وتقليل أكبر قدر من المخاطر، بالإضافة إلى مراقبة العمليات التشغيلية، والوصول بها إلى تحاليل دقيقة قائمة على البيانات مما يجعل تحقيق الأهداف التجارية المرجوة أمر أسهل من قبل. وبالتالي، ينبغي على الرؤساء التنفيذيين، والمستثمرين، ومديري الأعمال ألا يغفلوا عن وضع استراتيجية تحول رقمي محكمة للحفاظ

على تحقيق نتائج متصاعدة في خضم حركة السوق الحالية والمتسارعة خاصة في مجال حيوي ومهم مثل إدارة المشاريع (محمد، 2020).

### التحول الرقمي في السعودية:

لا تعتبر المملكة العربية السعودية مجرد عامل تمكين للتحول الرقمي، بل أنها قدمت أسس جوهريّة لتعريف وإعادة تحديد جوهر واجبات الحكومة. وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث يشهد العالم في هذه الآونة تتطور التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة. تماشياً مع رؤية 2030، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة. كما تم تصميم استراتيجية التحول وتنفيذها على نحو يحفظ محاذاة الهندسة المعمارية، وليكون مواكباً للعصر الرقمي، مدعوماً بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية. توفر رؤية 2030 برنامج تحول فعال وجيد التخطيط يعرف باسم برنامج التحول الوطني، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030).

### الشمول الرقمي:

أطلقت هيئة الحكومة الرقمية برنامج الشمول الرقمي لتقديم خدمات رقمية متكاملة للقطاع الحكومي في المملكة، ويتمثل الهدف من البرنامج في تشجيع استخدام البنى التحتية والتطبيقات المشتركة، فضلاً عن رفع مستوى تبادل البيانات بين الجهات الحكومية وتحقيق التكامل فيما بينها وذلك لتمكين عملية التحول الرقمي الحكومي المستدام وتسريع وتيرته. إذ تسعى الهيئة إلى توفير أفضل التجارب الرقمية من خلال منصات وتطبيقات موحدة، فضلاً عن إنشاء المنصات الحكومية الشاملة وتشغيلها بتوظيف مجموعة من التقنيات تمكن الجهات من تطوير الخدمات وتبادلها وربطها دون الحاجة إلى إعادة تصميم المنصات آنفة الذكر واختبارها وتشغيلها: منصة فعالة تحقق الشمول الرقمي (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030).

### حق المشاركة والاندماج:

يتمتع جميع المواطنين والمقيمين في المملكة العربية السعودية بحقوق متساوية في سهولة الوصول إلى الإنترنت والخدمات الحكومية الرقمية ويسرّة تكاليفهما والمشاركة الفعالة في المشاورات وعمليات صنع القرار. فلقد نفذت المملكة العديد من المشاريع والمبادرات ذات الصلة بالاتصال والتوفر والقدرة على تحمل التكاليف، ما عزز إمكانية الوصول إلى المنصات والخدمات الحكومية وزاد من معدلات محو الأمية ورفع مستوى المهارات. والأهم من ذلك أن المملكة اعتمدت مبادرات

وتدابير خاصة لتضمن الاتصال الفعال وإمكانية الوصول إلى خدمات الحكومة الإلكترونية، بما يشمل تكوين المعارف والمهارات الرقمية للفئات المستضعفة، مثل: النساء والشباب والمسنين وأصحاب الإعاقات وذوي الدخل المنخفض والمغتربين، وغيرهم (شبيب، 2019).

### استراتيجيات الشمول الرقمي:

تشير الركيزة الثالثة في أهداف رؤية السعودية 2030 وطن طموح بصورة مباشرة إلى منافع واحتياجات مشاركة المواطنين والمشاركة الفعالة في وضع السياسات وعملية صنع القرار، إذ تدعو جميع الجهات الحكومية إلى زيادة الشفافية وعرض المعلومات في أيديهم ليتمكن المواطنون من استلام معلومات دقيقة ومناسبة وأنية. علاوة على ذلك، حدد برنامج التحول الوطني، بوصفه أحد برامج تحقيق الرؤية، العديد من الأهداف التي تركز تركيزاً مباشراً على المشاركة الإلكترونية ومشاركة المواطنين، لا سيما الفئات المستضعفة منهم. وتشتمل الأهداف على ما يلي (شبيب، 2019):

- الهدف الثالث عشر: تعزيز قيم المساواة والشفافية.
  - الهدف الرابع عشر: الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
  - الهدف الثالث والعشرون: تطوير الحكومة الإلكترونية.
  - الهدف الرابع والثلاثون: دعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال.
- تتناول استراتيجية قطاع تقنية المعلومات والاتصالات أهمية الشمول الرقمي أيضاً، إذ يشير المحور الثاني، تعزيز المحتوى المحلي، بصورة مباشرة إلى الحاجة إلى تقنيات متقدمة ومعارف رقمية ووعي بين المواطنين والمقيمين، ويسلط الضوء على مدى الحاجة إلى زيادة مشاركة المرأة في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات.
- كما تتناول استراتيجية الحكومة الرقمية مسألة تعزيز بيئة المشاركة الإلكترونية العامة عن طريق الهدف الاستراتيجي، تعزيز مشاركة المواطنين السعوديين لزيادة الثقة في الحكومة. كما تتطلع الاستراتيجية، سعياً إلى تحقيق هذا الغرض، إلى تعزيز مشاركة المواطنين باطلاعهم على صلب أعمال الحكومة من خلال إشراكهم في عمليتي تصميم الخدمات وصنع القرار. وتحدد الاستراتيجية مبادرة خاصة واحدة 1.2 ب تعزيز المشاورات العامة والمشاركة الإلكترونية. سعياً إلى تعزيز الشمول الرقمي، تحدد الاستراتيجية هدفين استراتيجيين:

- الهدف الاستراتيجي 6.2: تعزيز القدرات والمهارات ودعم الثقافة الرقمية.
  - الهدف الاستراتيجي 6.3: تمكين إدارة التغيير والتواصل والحكومة.
- كما تحدد سياسة الحكومة الرقمية التوجه العام نحو تحقيق تحول رقمي مستدام طويل الأمد في حكومة المملكة. إذ تخصص الركيزة الأولى للسياسة لمسألة المشاركة، ما يتطلب المشاركة والتعاون مع مؤسسات من القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المدني والجهات المستفيدة ليتسنى لهم تقديم مدخلات قيمة فيما يتعلق بتنفيذ التحول الرقمي.

وتتكون ركيزة المشاركة من المبادئ الستة الآتية: الشفافية والتعاون والبيانات والخصوصية ومشاركة المعلومات وثقافة الحكومة المبتكرة والشمولية.

ولقد أدمج ذلك في المبادرات الرقمية الافتراضية بتوفير نقاط وصول بديلة وأحداث حياتية وشخصيات محددة، مثل: الشباب وكبار السن والمقيمين والمغتربين والأسر ذات الدخل المنخفض والمناطق الريفية والنساء، وغيرهم. ويشكل جزءاً من معيار التصميم لاستهداف احتياجات المستخدمين النهائيين، ويجري مواصلة مبادرات المشاركة المباشرة (تفاعل ووطني ومنصة المشاورات الإلكترونية وتواصل ومنصة مريثات القطاع الخاص، وغيرها). كما تخضع اتفاقيات مستوى الخدمة بصورة غير مباشرة، فضلاً عن تقييمات المستخدمين وتعليقاتهم على البوابات والصفحات والخدمات، للرصد وتدمج مع المدخلات عن طريق مراكز الاتصال والخدمة من أجل التحسين المستمر للخدمات. وعلى غرار ذلك، تقدم العديد من الملفات الشخصية المتاحة على وسائل التواصل الاجتماعي التي تديرها الجهات المعلومات بصورة استباقية للعديد من مجتمعات المستخدمين وإن كان الحوار الثنائي ما زال في مراحل الأولى في المملكة (شبيب، 2019).

تكوين المعارف والمهارات الرقمية للنساء والفئات المستضعفة الأخرى: يعد تمكين النساء والفئات المستضعفة الأخرى أمراً أساسياً لتحقيق رؤية السعودية 2030. وبالاعتماد والتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ورؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني، تتخذ حكومة المملكة مبادرات وتدابير خاصة لتكوين المعارف والمهارات الرقمية لدى النساء والفئات المستضعفة الأخرى. وتشتمل بعض البرامج والمبادرات الحالية على مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام (مشروع تطوير 2007 - 2023) وإطار المهارات الرقمية وبرنامج تمكين المرأة في التقنية ومبادرة العطاء الرقمي ودورات التعلم الإلكتروني في مجال التنمر الإلكتروني للأطفال وأولياء الأمور ومؤسسة مسك ومبادرة Think Tech، وغيرها (الدهشان، 2021).

تشجع جميع هذه البرامج وتضمن المشاركة على قدم المساواة للنساء والفئات المستضعفة الأخرى، وتلزم الجهات الحكومية أو المؤسسات الشريكة التي تنفذ البرامج قانوناً بتوفير الوصول المادي والوصول عن طريق الإنترنت لأصحاب الإعاقات، كما إن جميع البرامج مجانية ومتوفرة للأطفال والأفراد من الفئات المستضعفة (المغتربين والأسر ذات الدخل المنخفض، وغيرهم). ولقد حظي بعض من هذه البرامج والمبادرات بالاعتراف من خلال منح مكافآت وجوائز دولية: وحصل برنامج تمكين المرأة في التقنيات على جائزة من الاتحاد الدولي للاتصالات عام 2018. كما حصلت مبادرة العطاء الرقمي على جائزة القمة العالمية لمجتمع المعلومات المقدمة من الاتحاد الدولي للاتصالات في فئة التنوع والهوية الثقافية والتنوع اللغوي والمحتوى المحلي. وحصل مشروع ربط المدارس بالإنترنت على جائزة من الفئة ج2: البنية التحتية للمعلومات والاتصالات في منتدى القمة العالمية لمجتمع المعلومات عام 2013. ولقد شجعت النساء لأن يصبحن سباقات ومشاركات على شبكة الإنترنت (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030).

### الشمول الرقمي لمناطق الريف السعودي:

تعمل المملكة أيضاً على ضمان الشمول الرقمي في المناطق الريفية، إذ تنفذ شركة الاتصالات السعودية ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات مشروع المناطق الريفية السعودية ومبادرة الاتصالات اللاسلكية ذات النطاق العريض

لخدمة المناطق الريفية والناحية في المملكة، وذلك بسد الفجوة الرقمية وتمكين الاندماج، ما يساهم في تحقيق الازدهار في تلك المجتمعات مستقبلاً. إذ تقدم مبادرة الاتصالات اللاسلكية ذات النطاق العريض منذ عام 2018 خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات بمتوسط سرعة إنترنت يبلغ 10 ميغابايت لكل أسرة في الريف، بصرف النظر عن موقعها ضمن المنطقة المستهدفة. ويتمثل الهدف من ذلك في ضمان الوصول عريض النطاق لنحو 3000 منطقة نائية، بتغطية أكثر من 450 ألف أسرة و2.57 مليون نسمة (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030).

## المشاركة الإلكترونية:

تمثل أهمية التواصل التفاعلي والحوار البناء بين الحكومة والمواطنين وقطاع الأعمال وجميع الأطراف الأخرى شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030. فلقد نظرت الحكومة بعين الأهمية إلى الانخراط والمشاركة الرقمية بوصفهما قناتي تواصل يستخدمهما المواطنون لطرح أفكارهم والتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بشأن موضوعات محددة تتعلق بمجتمعنا. إذ إن المشاركة الإلكترونية الفعالة تزود الحكومة بأفكار مبتكرة واقتراحات بناءة قد تحسن من جودة التشريعات والسياسات، والاستراتيجيات والمبادرات والخدمات.

مع زيادة الحاجة إلى اعتماد شامل للمشاركة الإلكترونية، سعت الحكومة إلى استخدام شبكة الاتصالات واسعة النطاق وخدمة الإنترنت الموجودة في البلد ليتسنى لكم المشاركة في صياغة حلول للقضايا التي تمس المصلحة العامة. إذ تمثل المشاركة الإلكترونية ركيزة تقديم الخدمات الحكومية التي تتمحور حول احتياجات المواطنين، فضلاً عن استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لإتاحة معدلات أعلى من المشاركة المجتمعية في مسائل الحوكمة، بما يشمل تصميم الخدمات الحكومية وتقديمها ووضع السياسات وتوجيه عملية صنع القرار. وتتاح فرص المشاركة الإلكترونية هذه للمواطنين لتبادل الآراء ووجهات النظر بصورة آمنة وموثوقة، ويجري تصميم المنصات الحكومية المعنية بالمشاورات العامة تصميمًا يحمي البيانات الشخصية ويحافظ عليها بأعلى معايير أمن المعلومات والخصوصية (الدهشان، 2021).

## اللوائح التنظيمية للمشاورات الإلكترونية:

سعيًا إلى تمكين مشاركة المواطنين وفرض المشاورات الإلزامية بشأن المقترحات التشريعية الجديدة، اعتمد مجلس الوزراء القرار رقم: (476) الصادر بتاريخ 1441/7/15 هـ الذي يقضي بتكليف المركز الوطني للتنافسية بإنشاء وحدة دعم الأنظمة واللوائح في المركز لتأدية المهام الآتية (شبيب، 2019):

- إنشاء المنصة الإلكترونية الموحدة والإشراف عليها لاستطلاع آراء الجمهور والجهات الحكومية.
- إعداد نماذج المسح وتقييم الآثار وتعميمها على الجهات الحكومية.
- إذا طلب منك ذلك، يرجى تقديم ملاحظات وصوراً عن نتائج المسح إلى الجهة المسؤولة عن المشروع.

— تعزيز التوعية ونشر ثقافة المسح بأهمية المشاركة في تقييم الآثار الرقابية على مشاريع الأنظمة واللوائح وما في حكمها.

— تدابير المشاركة الإلكترونية بالنسبة للنساء والفئات المستضعفة الأخرى.

وتبذل المملكة العربية السعودية قصارى جهودها اللازمة لضمان تحقيق الشمول الرقمي في سياق المشاركة الرقمية لجميع مواطنيها والمقيمين فيها، بما يشمل الفئات المستضعفة، مثل: الأشخاص ذوي الإعاقة والنساء والشباب وكبار السن والمغتربين، وغيرهم وفي ضوء تحقيق هذا الهدف، كفلت الحكومة تحقيق عمليات تواصل هادفة وتدابير محددة لتحسين المهارات والمعرفة الرقمية لجميع الأفراد، بما يشمل النساء والفئات المستضعفة الأخرى، من أجل تمكين المواطنين من المشاركة الرقمية الفعالة. وتشمل التدابير المحددة ما يلي (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030):

الاتصال بالإنترنت: إنشاء بنية تحتية عالمية المستوى فيما يخص تقنية المعلومات والاتصالات تضمن لجميع المواطنين والمقيمين إمكانية الوصول إلى الإنترنت بأسعار ميسورة. وبحلول عام 2021، أصبح 100% من القاطنين في المملكة (بما يشمل النساء والفئات المستضعفة) يستخدمون الإنترنت. (المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات).

إمكانية الوصول: تلتزم جميع الهيئات الحكومية ومقدمي الخدمات في المملكة قانوناً بتنفيذ معايير الوصول باستخدام إصدار مبادئ النفاذ إلى محتوى الويب (WCAG 2.1 AA). حيث يضمن الامتثال لمعيار مبادئ النفاذ إلى محتوى الويب (WCAG) سهولة استخدام المحتوى الإلكتروني الموجود على البوابات الحكومية وإمكانية وصول جميع المستخدمين إليه، لا سيما الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة.

تيسر التكلفة: ضمان الاستخدام المجاني للإنترنت (نقاط اتصال Wi-Fi عامة، والوصول المجاني إلى تطبيقات الهاتف الجوال للخدمات الحكومية، والوصول المجاني إلى المنصات الحكومية للتعليم عن بعد، ومشاريع الربط بين المدارس).

مهارات التثقيف الرقمي: تنفيذ الخطط والاستراتيجيات والمبادرات التي تتناول مهارات التثقيف الرقمي للطلاب، بدءاً من مستوى المدرسة الابتدائية وتدريب المعلمين. وتشتمل بعض المبادرات على مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام وإطار المهارات الرقمية وبرنامج تمكين المرأة في التقنية ومبادرة العطاء الرقمي ودورات التعلم الإلكتروني في مجال التنمر الإلكتروني للأطفال وأولياء الأمور ومؤسسة مسك ومبادرة Think Tech، وغيرها.

البوابات الحكومية المتعلقة بالاستشارات الإلكترونية والاستطلاعات والتعقيبات والاقتراحات: يمكن لجميع المواطنين والمقيمين، بما يشمل النساء والفئات المستضعفة الأخرى، المشاركة الفعالة في المشاورات والاستطلاعات المفتوحة أو مشاركة آرائهم وأفكارهم المبتكرة مع الحكومة من خلال استخدام البوابات الحكومية الحالية. حيث يمكنهم مشاركة وجهات نظرهم وآرائهم حول الموضوعات العامة أو القضايا التي تستهدف الفئات المستضعفة (مثل: الحماية الاجتماعية والتعليم والصحة والتوظيف). وترد أدناه أمثلة على بعض هذه المنصات (الدهشان، 2021):

— تفاعل: منصة المشاركات الإلكترونية المركزية.

— منصة الاستشارات العامة للأنظمة واللوائح.

استشارات عامة حول الاستراتيجيات والمبادرات والخدمات (وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة البيئة والمياه والزراعة، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبنك التنمية الاجتماعية، ووزارة العدل، ووزارة التجارة، والهيئة السعودية للملكية الفكرية، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة).

### الخصوصية وحماية البيانات:

تخضع سياسة وإجراءات الخصوصية لنظام حماية البيانات الشخصية والمبادئ الرئيسية لحماية المعلومات الشخصية والمبادئ الأساسية والقواعد العامة لمشاركة البيانات الصادرة عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي والمكتب الوطني لإدارة البيانات. ويحدد نظام حماية البيانات الشخصية ولائحته التنفيذية الأساس القانوني لحماية حقوق الأفراد فيما يتعلق بمعالجة البيانات الشخصية من جانب جميع الجهات في المملكة، بالإضافة إلى الجهات التي تعالج البيانات الشخصية المتعلقة بالأفراد المقيمين في المملكة باستخدام أي وسيلة، بما يشمل معالجة البيانات الشخصية عبر الإنترنت. وتغطي معايير إدارة البيانات الوطنية وحماية البيانات الشخصية 15 مجالاً لإدارة البيانات وحماية البيانات الشخصية، وتنطبق المعايير على جميع البيانات الحكومية بغض النظر عن الصيغة أو النوع، بما يشمل السجلات الورقية أو رسائل البريد الإلكتروني أو البيانات المخزنة في صيغة إلكترونية أو التسجيلات الصوتية أو مقاطع الفيديو أو الخرائط أو الصور أو النصوص أو المستندات المكتوبة بخط اليد أو غيرها من البيانات المسجلة. ولا يخل تطبيق أحكام نظام حماية البيانات الشخصية ولوائحه التنفيذية باختصاصات ومهام الهيئة الوطنية للأمن السيبراني كجهة أمنية مختصة بالأمن السيبراني وشؤونها في المملكة (شبيب، 2019).

### الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي:

تمثلت الخطوة الأساسية في اعتماد استراتيجية وطنية متوقعة على نطاق واسع للبيانات والذكاء الاصطناعي (الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي)، حيث تؤكد هذه الاستراتيجية على التزام المملكة بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي المسؤول في تحقيق أهداف التحول الرقمي الوطني، وترسيخ دور البيانات ومركز الذكاء الاصطناعي، وتعزيز مساهمة قطاع تقنية المعلومات والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة. تتضمن الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي التي أشاد بها الخبراء والمشار إليها باسم ASPIRE ست ركائز رئيسية (دريالة، 2021):

- التطلع لتصبح المملكة ضمن أفضل 15 دولة في تطوير وتطبيق الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030.
- المهارات على تدريب واستضافة أكثر من 20 ألف متخصص وخبير في البيانات والذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030.
- إقامة الشراكات مع الدول الرائدة في مجال الذكاء الاصطناعي والمنظمات الدولية ومؤسسات القطاع الخاص.
- تحقيق استثمارات بأكثر من 20 مليار دولار أمريكي في البيانات والذكاء الاصطناعي.
- لوائح تنظيمية تعزز من وجود بيئة تنظيمية صديقة للأعمال تستند إلى أفضل الممارسات الدولية.

- منظومة تضم أكثر من 300 مصدر بيانات فعالة وشركة ناشئة في قطاع الذكاء الاصطناعي تستضيفها المملكة بحلول عام 2030 وأدوات تنظيمية عالمية المستوى لتطوير ونشر التقنيات التي تعمل بتقنية بالذكاء الاصطناعي.

### استراتيجية الأمن السيبراني:

أدى النمو السريع في استخدام التقنيات إلى ظهور نقاط ضعف جديدة في مجال الأمن السيبراني والتهديدات السيبرانية، والتي تتطلب تنفيذ حماية تتسم بالفاعلية والكفاءة للأمن السيبراني بحيث يتم تأمين الشبكات وتقنيات المعلومات وأنظمة التقنيات التشغيلية وما يتصل بها من مكونات الأجهزة والبرامج. تصبح الحاجة ملحة وعاجلة للغاية لحماية الخدمات والبيانات من الاختراق أو التعطيل أو التعديل أو الدخول أو الاستخدام أو الاستغلال. وأعدت الهيئة الوطنية للأمن السيبراني أول استراتيجية وطنية للأمن السيبراني في المملكة لتوجيه تنفيذ المبادرات الرئيسية من أجل تحقيق التوازن المناسب بين تعزيز الأمن السيبراني وزيادة الثقة والمساهمة في نمو المملكة وازدهارها (محمد، 2020).

### استراتيجية الحكومة الرقمية للفترة من عام 2023 إلى 2030:

#### التطلعات:

تحدد استراتيجية الحكومة الرقمية (للفترة من عام 2023 إلى 2030) تطلعات المملكة ورؤيتها وأهدافها ومبادراتها وخارطة طريقها، حيث تتجه معظم المبادرات الاستراتيجية نحو تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ورؤية السعودية 2030. وتسترشد الاستراتيجية بأهداف رؤية السعودية 2030 وغاياتها الاستراتيجية وتتوافق معها. وتحدد استراتيجية الحكومة الرقمية هدفاً طموحاً يتمثل في أن تقدم الحكومة، بحلول عام 2030، خدمات حكومية رفيعة المستوى تلي احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية. ويتمثل تطلع الحكومة الأسى لعام 2030 في أن تصنف ضمن المراتب العشرة الأولى في مجال الحكومة الرقمية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030):

- شعور المواطنين بالرضا: تحقيق رضا شعبي كبير وجودة حياة ممتازة في ظل خدمات الحكومة الرقمية.
- تنافسية الأعمال: تعزيز أداء الأعمال بصورة أساسية عن طريق استخدام المنظومة الرقمية.
- التحول الرقمي: إحداث تحول في الحكومة عن طريق دمج التقنيات الرقمية في العمليات والقرارات.
- الكفاءة الحكومية: دفع كفاءة الحكومة الرقمية وإنتاجيتها.
- الانفتاح الحكومي: الاستفادة من البيانات المفتوحة لتحسين المشاركة والشفافية والمساءلة.
- الحكومة الخضراء: تقليل انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون في جميع مراحل تقديم الخدمات العامة الرقمية.

## الرؤية:

استناداً إلى تطلعات المملكة وطموحاتها، تتكون رؤية الاستراتيجية من عنصرين رئيسيين يبينان طموحات الحكومة الرقمية للمملكة كما ترد في رؤية 2030.

## الرسالة:

تجسد الرسالة أحد الأغراض المنشودة من النهج الذي تتبعه الحكومة الرقمية في تحقيق رؤيتها: الأهداف والغايات الاستراتيجية، وتحدد الاستراتيجية ست ركائز استراتيجية و16 هدفاً استراتيجياً لتحقيق تطلعات المملكة ورؤيتها. وتشتمل الركائز الاستراتيجية الستة على ما يلي:

- رضا المواطن: إضفاء طابع شخصي على الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين السعوديين خلال لحظات الحياة.
- تمكين الأعمال: زيادة تيسير مزاولة الأعمال في المملكة عن طريق قطاع أعمال متكامل رقمياً وإنشاء منظومة أعمال تعطي الأولوية للتوجه الرقمي.
- الحكومة الفعالة: تأدية دور الحكومة الواحدة رقمياً للتخلص من الازدواجية وتحسين عملية صنع القرار وتقليل النفقات الحكومية.
- الاستثمار الفعال: توجيه استثمارات حكومة المملكة لزيادة مشاركة القطاع الخاص وتحقيق نمو في الاستثمار الأجنبي المباشر والتدفقات الواردة من استثمارات المغتربين المباشرة واستخلاص قيمة أكبر من النفقات.
- المنظومة المنظمة: إنشاء منظومة للهوية الرقمية والثقة يستخدمها المواطنون السعوديون، وإطار تنظيمي رقمي مستقبلي منسق وقابل للتكيف.
- تسريع عملية التحول: تسريع عملية التحول الرقمي للمملكة من خلال العمل عن كثب مع الجهات الحكومية وتوفير القيادة والتوجيه الوطنيين في جوانب الابتكار والحوسبة السحابية والمصادر المفتوحة والبنية المؤسسية ومستقبل الحكومة الرقمية.

وقد وضعت الأهداف الاستراتيجية الستة عشر لتحقيق رؤية استراتيجية الحكومة الرقمية (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030):

## رضا المواطن:

- ضمان رضا المواطنين عن استخدام الخدمات الرقمية.
- تعزيز مشاركة المواطنين السعوديين لزيادة الثقة في الحكومة.

## تمكين الأعمال:

- تزويد القطاع الخاص في المملكة بقيمة اقتصادية مضافة.
- تعزيز القدرة التنافسية السعودية للاقتصاد المحلي.

## الحكومة الفعالة:

- تمكين عملية صنع قرارات حكومية قائمة على الأدلة بين أجهزة الحكومة.
- زيادة استخدام الخدمات العامة المشتركة بين أجهزة الحكومة في المملكة.

## الاستثمار الفعال:

- زيادة العائد الاقتصادي المتأتي من الاستثمار الرقمي في السعودية.
- تحسين مشاركة القطاع الخاص وتطوير المحتوى المحلي في المملكة.

## المنظومة المنظمة:

- تنفيذ إطار تنظيمي فعال ومنسق للمملكة.
- تحقيق اعتماد كلي للهويات الرقمية الوطنية الموثوقة في المملكة.

## تسريع عملية التحول:

- تعزيز التصور العالمي للحكومة الرقمية للمملكة وزيادة التصنيفات العالمية.
- تعزيز القدرات والمهارات ودعم الثقافة الرقمية.
- الاعتماد الكامل على السحابة فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية المرنة.
- تمكين إدارة التغيير والتواصل والحوكمة.
- تعزيز الحكومة الخضراء والابتكار واستخدام التقنيات الناشئة.
- تمكين منظومة حكومية محولة رقمياً.

## البرامج:

تحدد الاستراتيجية بشكل عام 25 برنامجاً على مستوى الركائز ستعمل جميعها على تنفيذ الاستراتيجية مع سبعة برامج للتحول:

### عمليات مواءمة الاستراتيجية:

المواءمة مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، حيث تساهم استراتيجية الحكومة الرقمية في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وتحدث أثراً على مجموعات متعددة من المواطنين، وستساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 3 و4 و8 و9 و11 و13 و16 و17. وسيستفيد العديد من المواطنين من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والبرامج،

مثل: المواطنين والمقيمين والأسر والفئات المستضعفة والنساء والطلاب وأولياء الأمور والسياح والزوار والشركات والمستثمرين، وغيرهم.

المواءمة مع رؤية 2030 وخطط التنمية الوطنية: تسترشد الاستراتيجية بأهداف رؤية السعودية 2030 وغاياتها الاستراتيجية وتتوافق معها، حيث تهدف الاستراتيجية إلى تحديد الآلية التي ستتبعها المملكة في تحقيق رؤيتها لإحداث تحول رقمي في الحكومة وبناء قدرات حكومة ذكية رفيعة المستوى، وذلك بما يتفق مع أهداف رؤية 2030 فيما يتعلق بالحكومة الذكية، وتساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 التالية (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030):

المساهمة المباشرة في أهداف رؤية 2030 من المستوى الأول:

- تعزيز فعالية الحكومة.
- تنمية الاقتصاد وتنويعه.
- تقديم حياة كاملة وصحية.

المساهمة المباشرة في أهداف رؤية 2030 من المستوى الثاني:

- تحسين أداء منظومة الحكومة.
- التواصل الفعال مع المواطنين.
- إطلاق العنان لقدرات القطاعات غير النفطية الواعدة.

المساهمة المباشرة في أهداف رؤية 2030 من المستوى الثالث:

- تطوير الحوكمة الإلكترونية.
- ضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها.
- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المساهمة غير المباشرة في أهداف رؤية 2030 من المستوى الثالث:

- تطوير الاقتصاد الرقمي.
- تعزيز ثقافة الابتكار ودعمها.
- زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.
- تصميم هيكل حكومي أكثر كفاءة وفعالية.
- سهولة ممارسة الأعمال

تعد استراتيجية الحكومة الرقمية أمراً بالغ الأهمية لنجاح العديد من برامج تحقيق الرؤية، مثل: برنامج التحول الوطني وبرنامج جودة الحياة وبرنامج تنمية القدرات البشرية وبرنامج تحول قطاع الصحة وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن وبرنامج الاستدامة المالية. وتعد الطلبات المقدمة من برامج تحقيق الرؤية (أكثر من 170 مبادرة مرتبطة بالحكومة الرقمية) ذات نطاق واسع، ومن بين الاحتياجات الرئيسية

الحاجة إلى تحسين الخدمات الحكومية وتوفير منصات مشتركة ووضع المعايير واللوائح التنظيمية وتحسين عملية صنع القرار. وتهدف جميع مكاتب تحقيق الرؤية إلى تفعيل الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030. وتتماشى استراتيجية الحكومة الرقمية تماماً مع الاستراتيجيات الرئيسية الأخرى في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، مثل: استراتيجية قطاع تقنية المعلومات والاتصالات والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي واستراتيجية الأمن السيبراني، وغيرها (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030).

### المواءمة مع المبادئ التوجيهية العالمية:

وضعت استراتيجية الحكومة الرقمية أيضاً باتباع المبادئ التوجيهية التي نشرتها إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية بشأن البيانات الحكومية المفتوحة لإشراك المواطنين وتوصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالمجلس المعني باستراتيجيات الحكومة الرقمية. تتناول الاستراتيجية 12 توصية من توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (دريالة، 2021):

- ضمان المزيد من الشفافية والانفتاح والشمولية في الإجراءات والعمليات الحكومية.
- تشجيع مشاركة المواطنين وأصحاب المصلحة في القطاع الخاص والمجتمع المدني في وضع السياسات وتصميم الخدمات العامة وتقديمها.
- إنشاء ثقافة قائمة على البيانات في القطاع العام.
- معالجة مشكلات الأمن الرقمي والخصوصية.
- تأمين القيادة والالتزام السياسي بالاستراتيجية.
- ضمان الاستخدام المتسق للتقنيات الرقمية في جميع مجالات السياسات ومستويات الحكومة.
- وضع أطر فعالة للتنظيم والحوكمة لتنسيق عملية تنفيذ الاستراتيجية في جميع مستويات الحكومة.
- تعزيز علاقات التعاون الدولية مع الحكومات الأخرى.
- إعداد دراسات جدوى واضحة لتحقيق الاستدامة في تمويل مشاريع التقنيات الرقمية والتنفيذ المركز لها.
- تعزيز القدرات المؤسسية لإدارة تنفيذ المشاريع ورصدها.
- تيسير شراء التقنيات الرقمية استناداً إلى تقييم الأصول الموجودة.
- ضمان إتاحة الأطر القانونية والتنظيمية العامة والمحددة للقطاع اغتنام الفرص الرقمية.

علاوة على ذلك، تعمل الحكومة بلا انقطاع مع وكالات وحكومات متعددة الأطراف من جميع أنحاء العالم فيما يتعلق بمواءمة المبادئ التوجيهية والاستراتيجية في الحكومة الإلكترونية عن طريق الشراكات العالمية مثل: مجموعة العشرين ومجلس التعاون الخليجي والمشاركات الأخرى متعددة وثنائية الأطراف.

## الشمول الرقمي والمشاركة (الشمول الافتراضي):

تعد المشاركة الإلكترونية والشمول الرقمي من أهم الأولويات المحددة في رؤية السعودية 2030 واستراتيجية الحكومة الرقمية. ولتحسين البيئة العامة للمشاركة الإلكترونية، تضع الاستراتيجية الهدف الاستراتيجي. تعزيز مشاركة المواطنين السعوديين لزيادة الثقة في الحكومة. كما تتطلع الاستراتيجية، سعياً إلى تحقيق هذا الغرض، إلى تعزيز مشاركة المواطنين باطلاعهم على صلب أعمال الحكومة من خلال إشراكهم في عمليتي تصميم الخدمات وصنع القرار. وتحدد الاستراتيجية مبادرة خاصة واحدة تعزيز المشاورات العامة والمشاركة الإلكترونية. سعياً إلى تعزيز الشمول الرقمي، تحدد الاستراتيجية هدفين استراتيجيين (محمد، 2020):

- الهدف الاستراتيجي: تعزيز القدرات والمهارات ودعم الثقافة الرقمية.
- الهدف الاستراتيجي: تمكين إدارة التغيير والتواصل والحوكمة.

بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت هيئة الحكومة الرقمية وثيقة بعنوان ضوابط المشاركة الإلكترونية، والتي تهدف إلى تعزيز مشاركة المجتمع في المملكة، حيث تسهم هذه الضوابط في رفع مستوى المشاركة والتفاعل بين الجهات الحكومية والمستفيدين، وتوفير تجربة سلسة للمستفيدين من الخدمات الحكومية الرقمية، مما سيعزز بدوره تمكين المستفيدين من المشاركة في بناء ودعم قرارات الوكالات الحكومية، بهدف تعزيز المشاركة المجتمعية.

كما تعزز هذه الوثيقة هذا الاتجاه وتستند إلى مراحل المشاركة الإلكترونية، التي تم تصميمها وفق أفضل الممارسات التي تحدد العناصر الرئيسية للتصميم الفعال والتنفيذ الاستراتيجي الذي يسهم في تحقيق مستويات أعلى من التفاعل والمشاركة على مستوى المملكة. ويكمن الهدف الرئيسي لهذه الضوابط بأنها تسهم في تحسين أداء الجهاز الحكومي، وتمكين المسؤولية الاجتماعية من خلال التفاعل مع المستفيدين، وهذا بدوره سيسهم في زيادة الشفافية في جميع القطاعات الحكومية، وتعزيز التواصل مع المستفيدين، بمن فيهم الأفراد والشركات، وكذلك استجابة الجهات الحكومية لآراء المستفيدين (دريالة، 2021).

## حوكمة البيانات:

تنصدر مسألة الحوكمة الوطنية للبيانات أهداف الاستراتيجية، إذ ترتبط أربعة أهداف استراتيجية ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بتحسين نموذج الحوكمة الوطنية للبيانات، والتوجه إلى عملية صنع قرار حكومية قائمة على الأدلة، واستخدام الخدمات العامة المشتركة. وتشمل تلك الأهداف الاستراتيجية ما يلي (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030):

- تمكين عملية صنع قرارات حكومية قائمة على الأدلة بين أجهزة الحكومة.
- زيادة استخدام الخدمات العامة المشتركة بين أجهزة الحكومة في المملكة.
- تنفيذ إطار تنظيمي فعال ومنسق للمملكة.
- الاعتماد الكامل على السحابة فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية المرنة.

تحدد الاستراتيجية العديد من المبادرات الخاصة لدعم تفعيل الأهداف الاستراتيجية:

- دعم عمليتي صنع القرارات الحكومية والتنبؤ.
- إنشاء المنصات الحكومية المشتركة والعامة.
- إنشاء هيكل حكومة مشترك.
- وضع السياسات واللوائح الرقمية.
- إحداث تحول في الحكومة للاعتماد الكامل على الخدمات السحابية.
- الارتقاء بمستوى جودة البيانات الحكومية المفتوحة وتوفيرها.
- الاعتماد على أفضل المنهجيات وتحقيق التميز الحكومي.

ولا بد أن يتوافق هذا بصورة مجتمعة مع التشريعات الوطنية للأمن السيبراني وحماية البيانات والخصوصية والمعايير الوطنية لقابلية التشغيل البيئي.

### مبدأ الرقمنة في التصميم:

تضع استراتيجية الحكومة الرقمية الهدف الاستراتيجي 1.1 ضمان رضا المواطنين عن استخدام الخدمات الرقمية، الذي يشتمل على مفهوم الرقمنة في التصميم. ويحظى تفعيل الهدف الاستراتيجي بدعم المبادرة 1.2 أ منصات لجميع الأجهزة الحكومية.

وتخضع الرقمية حسب التصميم لعمليتي تنظيم وتعريف في الإطار التنظيمي للحكومة الرقمية، الذي يشتمل على ثمانية مبادئ، أولها الرقمنة في التصميم. ويتمثل الهدف من ذلك في إنشاء قيادة تنظيمية واضحة، مقرونة بآلية تنسيق وإنفاذ فعالة حيث تعد الرقمية محور فني وعنصر تحول إلزامي يشكل جزءاً في جميع عمليات السياسة. كما تحدد سياسة الحكومة الرقمية التوجه العام نحو تحقيق تحول رقمي مستدام طويل الأمد في حكومة المملكة. حيث يجري تخصيص الركيزة الثانية في السياسة لعملية التحول، التي تشتمل على العوامل التمكينية التي تدفع تطوير الحكومة - التركيز الرئيسي على التحديث لا التقنية (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030).

### كفاءة الأداء في المنظمات:

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية أساساً في الأعمال الحديثة، فهي تسمح بقياس أداء الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة مسبقاً. يعد هذا الأمر مفيد جداً للمديرين الذين يرغبون في متابعة وتطوير أداء فريقهم وزيادة كفاءته. وباستخدام مؤشرات الأداء، يصبح من الممكن التعامل مع مشاكل الأداء بشكل موثوق وفعال وإيجاد الحلول المناسبة لها. ومع مرور الوقت، تساعد مؤشرات الأداء أيضاً في تحديد المزيد من الأهداف المناسبة وتحقيقها بطريقة أفضل. لذلك، لا شك أن مؤشرات الأداء الرئيسية تلعب دوراً حيوياً في زيادة كفاءة الموظفين وتطويرهم (شبيب، 2019).

## استخدام مؤشرات الأداء لقياس كفاءة الموظفين:

إذا كنا نرغب في زيادة كفاءة موظفينا، يمكن استخدام مؤشرات الأداء لقياس كفاءتهم. يجب عليك تحديد المؤشرات الأساسية التي تعكس أداء الموظف في العمل وتساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة. بمجرد وضع هذه المؤشرات، يمكن تقييم مدى تحقيق الموظفين لهذه المؤشرات وتحليل النتائج بانتظام. يمكن أيضاً تحسين الكفاءة من خلال تقديم التدريب والدعم المناسب للموظفين، وتحديد المشكلات وحلها في وقتها المناسب. يمكن كذلك تطبيق أساليب تحفيزية لتعزيز الأداء المتميز للموظفين. استخدام مؤشرات الأداء سيساعدك في تحسين كفاءة موظفينا، وزيادة الإنتاجية والأرباح في الشركة (الدهشان، 2021).

## تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لزيادة الإنتاجية:

لحقيق زيادة الإنتاجية في عملك، يجب عليك تحديد مؤشرات الأداء المناسبة التي ترغب في قياسها. اختيارك للمؤشرات المناسبة لهذا الغرض سيساعدك على معرفة النقاط التي تحتاج للتحسين وتحديد المجالات التي تقوم بالعمل بكفاءة. يجب الاهتمام بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs التي تتناسب مع أهداف عملك وأهداف موظفينا، حتى يتمكن الموظفون من تحقيقها بكفاءة وفعالية. يمكن تحديد مؤشرات الأداء المناسبة بتحليل البيانات والإحصائيات المتعلقة بأساليب الإنتاج والعمل، ومن ثم اختيار القياسات التي تساعدنا على تحقيق الأهداف التي وضعناها. وعند تحديد المؤشرات المناسبة، يجب عليك مراجعتها بشكل دوري ويجب التأكد من فاعليتها وإدخال التعديلات اللازمة في حال لزم الأمر. وبهذه الطريقة يمكن الوصول إلى الأهداف وزيادة كفاءة موظفينا.

## تطوير العمل بفضل مؤشرات الأداء الرئيسية:

كيفية تطوير العمل بفضل مؤشرات الأداء الرئيسية تتطلب البدء بتحديد الأهداف الدقيقة وتركيزك عليها، وضبط أداء الموظفين على المستوى العالي، فهي تعتبر وسيلة قياسية لتحليل أداء العمل. يمكن من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للموظفين واستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم، وكذلك تحسين أداء المنظمة بشكل عام. من خلال استخدام هذه الأدوات، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للموظفين وتحديد معايير الأداء لكل هدف، ومن ثم تحسين أداء الموظفين بالتزامن مع تحسين تحليل الأداء. كما أنها تتيح لك رصد التقدم في الوقت الفعلي وأخذ إجراءات تصحيحية بناءً عليه، وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة. استخدم مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الموظفين، وزيادة كفاءة المنظمة بشكل عام.

## استخدام المؤشرات لرصد تحقيق الأهداف:

يمكن استخدام المؤشرات الرئيسية لرصد تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. من خلال تحديد المؤشرات الرئيسية المناسبة، يمكن للمنظمة رصد مدى تحقيق الأهداف وتحديد النقاط الضعيفة التي تحتاج إلى التحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعيين أهداف بشكل أكثر وضوحاً وإبراز أهداف جديدة إذا لزم الأمر. ومن خلال الاستفادة من المعلومات المستمدة من المؤشرات الرئيسية، يمكن للمنظمة اتخاذ قرارات أفضل بشأن تخصيص الموارد وتطوير الموظفين. في النهاية، سيؤدي الاستخدام الفعال للمؤشرات الرئيسية إلى زيادة كفاءة الموظفين وتطورهم، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة.

## أدوات تحسين كفاءة الموظفين بمساعدة المؤشرات:

يعد مفتاح زيادة كفاءة الموظفين هو استخدام المؤشرات الرئيسية KPIs. هذه المؤشرات تعطي الشركات والمؤسسات الأدوات اللازمة لتحسين أداء الموظفين. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الوظيفي لقياس أداء الموظفين. الهدف هو تعيين أهداف محددة ووصف كيف سيتم قياس أداء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف وتطوير مهاراتهم. يمكن استخدام المراجعات الدورية والتدريب المستمر لتحسين كفاءة الموظفين. يمكن أيضاً استخدام تقنيات مثل إعطاء المكافآت والتشجيع وتشجيع المشاركة في العمل الجماعي لتحسين كفاءة الموظفين.

## العوائق التي تواجه استخدام المؤشرات وطرق التغلب عليها:

عند استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن أن تنشأ بعض العقبات الممكن أن تقف في طريقك، مثل قلة البيانات أو المؤشرات الخاطئة. لحل هذه المشكلة، يجب أن تعمل على تنظيم بياناتك وجلب مصادر جديدة. وأيضاً، يمكن أن يتم تحليل المؤشرات بشكل خاطئ، فيجب التأكد من الفهم الصحيح للبيانات والتحليل. كما يمكن أن يحدث عدم التوافق مع الموظفين أو قضايا المعايير في التقييم. لتجاوز هذه المشاكل، يجب تعديل النهج والتحدث مع الموظفين لفهم احتياجاتهم. عموماً، إذا كان لديك خطة واضحة لاستخدام المؤشرات والبيانات بشكل فعال، يمكن تجاوز أي عوائق (الدهشان، 2021).

## تحديد الأهداف الواقعية المرتبطة بالمؤشرات الأساسية:

عند تحديد المؤشرات الأساسية للأداء، يجب أن يتم تحديد الأهداف الواقعية التي نريدها ونربطها بالمؤشرات. يمكن لهذه الأهداف أن تكون أهداف مالية، مثل زيادة الإيرادات أو تحسين هامش الربحية، أو أهداف مرتبطة بالأداء العملي، مثل خفض الأخطاء أو زيادة الإنتاجية. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقق، وتمثل أهدافاً واقعية يمكننا من تحسين الأداء في الشركة بشكل فعال. عندما تحدد الأهداف بدقة، يمكن تحديد المؤشرات الأساسية التي ستقيس بها تحقيق هذه الأهداف، وسوف تساعدنا في تحسين كفاءة وتطوير الموظفين.

## تحفيز الموظفين باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية:

يمكن تحفيز الموظفين باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وذلك عن طريق توفير معلومات مفصلة حول أداءهم وتقييمهم بشكل دوري. يساعد ذلك الموظفين على فهم أداءهم وعلى تطوير خطط عملهم الشخصية لتحسين أدائهم. علاوة على ذلك، يمكن استخدام المؤشرات الرئيسية في تحديد المجالات التي يحتاج الموظفون إلى تحسينها وتوفير التدريب والتطوير اللازم. يمكن للشركات أيضاً تحفيز الموظفين عن طريق إنشاء أهداف ذكية وواقعية وتوضيح كيفية تحقيقها وسيكون للموظفين دوراً أساسياً في تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يجب تقديم مكافآت ومزايا مالية وغير مالية لتحفيز الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أداء أفضل وتحسين نتائج الشركة. الاستثمار في الموظفين سيعود بالفائدة على المؤسسة بشكل عام وذلك من خلال زيادة كفاءتها وتطوير وتحسين أدائها (الدهشان، 2021).

## تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتطوير العاملين:

إذا كنا نريد زيادة كفاءة الموظفين وتطويرهم، فإن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية يعد خطوة حاسمة. يتمثل دوركمدير في تحديد المؤشرات التي تعكس أداء الموظفين بشكل دقيق. من المهم جمع المعلومات الكافية عن أداء الموظفين من خلال الاجتماعات والمقابلات والاستعراض اليومي للعمل. بعد ذلك، يمكن لك الاختيار من بين مئات المؤشرات التي تناسب احتياجاتك. من المهم أن تحدد المؤشرات التي تعكس الهدف والرؤية الاستراتيجية للشركة. وبعد تحديد المؤشرات، يمكن إطلاق خطط العمل والتحسين المستمر لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة وتطوير الموظفين المستمر (دربالة، 2021).

## أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين كفاءة الموظفين:

إن مؤشرات الأداء الرئيسية هي عنصر أساسي في تحسين كفاءة الموظفين، حيث يمكن للمؤشرات الرئيسية أن تؤدي إلى تعزيز الأداء وتحسين نتائج العمل. يتيح استخدام المؤشرات الرئيسية للشركات إمكانية قياس أداء كل قسم والعمل على تحسين النتائج المحققة من خلال التركيز على الأمور الأكثر أهمية. كما تعتبر المؤشرات الأداء الرئيسية أداة فعالة لتحليل البيانات وإعطاء صورة شاملة عن مدى النجاح المحقق. وعلى الرغم من أن هناك عدداً كبيراً من المؤشرات الرئيسية، إلا أن الشركات يمكنها الاستفادة من تلك التي تتناسب مع أهدافها ومتطلباتها الخاصة. لذا، يجب على الشركات الاتجاه نحو استخدام المؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق النجاح وتحسين كفاءة الموظفين (محمد، 2020).

## المؤشرات الرئيسية لقياس أداء الموظفين وكيفية تطبيقها:

لتحقيق أقصى استفادة من الموظفين وتطويرهم، يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لهم وتطبيقها بشكل صحيح. أهم تلك المؤشرات هي: كفاءة الموظف، القدرة على القيادة، استقبال القناة، اكتساب المهارات، وإصرار الموظف. لتحقيق ذلك، يجب أولاً تعريف الأهداف المحددة لكل موظف، ومن ثم تحديد المعايير الكمية والنوعية المطلوبة.

لتحقيق تلك الأهداف. عندما يتم ذلك، يجب تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية وتتبع تقدم الموظفين تجاه تحقيق هذه المعايير. يمكن استخدام البيانات المجمعة من تلك المؤشرات لتحديث خطة التدريب ودورات التطوير وخطط المكافأة والترقيات للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وتطويرهم بشكل ملحوظ (الدهشان، 2021).

#### أثر مؤشرات الأداء الرئيسية على كفاءة فريق العمل:

يمكن تحقيق زيادة في كفاءة فريق العمل من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. ولتحقيق ذلك، يجب تحديد المؤشرات التي تركز على الأهداف الرئيسية للشركة وتطوير خطط عمل ملائمة لتحقيقها. يجب توفير التدريبات والمساعدة اللازمة للموظفين لتحسين مهاراتهم وبناء قدراتهم، كما يجب تحديد مناطق الضعف في الأداء وتحسينها بشكل مستمر للوصول إلى الأداء الأفضل. كذلك، يراقب ويقيم الأداء باستمرار لتحديد المشاكل والعراقيل التي تؤثر على العمل، وتحديد الحلول المناسبة لها. وأخيراً، يجب التواصل مع فريق العمل وتحفيزهم على تحقيق الأداء الممتاز، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة لهم (البار، 2020).

#### المؤشرات الرئيسية للأداء:

إذا كنا نرغب في تحسين أداء الموظفين، فإن المؤشرات الرئيسية للأداء هي مفتاح الحل. فعندما يتم وضع المؤشرات الرئيسية الصحيحة، يمكن المراقبة والتحكم في الأداء العام للموظفين. يمكن هذا من تحديد المناطق التي يحتاج الموظفون إلى التحسين فيها وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها. من خلال التحليل المستمر للمؤشرات الرئيسية للأداء، يمكن تتبع تقدم الموظفين وتحديد من يجب تقديم المزيد من الدعم له. لذلك، يجب التأكد من استخدام المؤشرات الرئيسية للأداء بشكل صحيح وشامل لاستخلاص أكبر فوائد. وهناك العديد من المؤشرات الأساسية لأداء الموظفين، ويمكن استخدامها لتحسين أدائهم في كافة المجالات. على سبيل المثال، يمكن استخدام مؤشرات الإنتاجية لقياس كفاءة الموظفين في أداء مهامهم بصورة فعالة وسريعة، كما يمكن استخدام مؤشرات الحضور والانصراف لقياس دقة الموظفين في الالتزام بمواعيد العمل. ويمكن أيضاً استخدام مؤشرات تقييم العملاء لتحسين أداء الموظفين في التعامل مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل مثالي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام مؤشرات الاقتراحات والشكاوى لتحسين أداء الموظفين في سماع وفهم مشكلات العملاء والعمل على حلها. إن استخدام هذه المؤشرات يمكن أن يساعد في زيادة كفاءة الموظفين وتطويرهم في جميع الجوانب (شبيب، 2019).

## شركة مجداف للتجارة:

شركة مجداف للتجارة هي من الشركات الرائدة السعودية، وتم تأسيسها عام 1979، وتسعى هذه الشركة دائما للتطوير المستمر والالتقان ودعم علاقات دولية قوية وكسب سمعة طيبة من خلال فريق عمل مؤهل ومتجر تجاري إلكتروني، وسبعة عشر معرض للشركة منتشرة في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات. وتغطي الشركة أربعة مجالات رئيسية للأعمال من أهمها الفحص والقياس، الشبكات وتكنولوجيا المعلومات، القوى الكهربائية والموصلات، والأدوات ومعدات السلامة والأمان.

المكتب الرئيسي للشركة:

العنوان: 3293 انس بن مالك - مبنى "سينيرجي" حي الملكا الرياض. رقم الوحدة: 5 الرياض 13521 - 8362.

هاتف: 920031331

فاكس: 00966114193100

## التحول الرقمي وحماية البيانات في شركة مجداف للتجارة:

استخدمت شركة مداف تقنيات التحول الرقمي منذ نشأتها وقد ساهم ذلك في تسريع وتسهيل وتوسيع أعمال الشركة، ويقوم استخدام البيانات في الشركة على مجموعة من القواعد والأسس التي تم صياغتها في سياسة الخصوصية، فمجموعة مجداف تحترم خصوصية الزوار في موقعها Mejdaf.com ولجميع المواقع ذات الصلة بموقعها، ولذلك يتم الاهتمام بحماية كل معلومات المستخدمين التي لدى الشركة، وقد ورد في سياسة الشركة على الموقع الإلكتروني الخاص بشركة مجداف ما يلي:

تعتبر حماية البيانات مسألة مرتبطة بالثقة ونحن في مجداف نعتبر أن خصوصيتكم أمراً هاماً. وعليه فإن مجداف تستخدم فقط اسمكم والمعلومات الأخرى المتعلقة بكم على النحو الموضح في سياسة الخصوصية. وتقتصر المعلومات التي تجمعها مجداف على المعلومات التي تكون هامة بالنسبة للشركة والمعلومات المتعلقة بتعاملاتها معكم فحسب. وتحفظ مجداف بالمعلومات الخاصة بكم للمدة التي يفرضها القانون أو للمدة المرتبطة بالأغراض التي تم جمع تلك المعلومات من أجلها. يمكنكم زيارة الموقع الإلكتروني الخاص بمجداف للاطلاع عليها دون الحاجة إلى التسجيل لإنشاء حساب.

### 1. البيانات التي تجمعها مجداف:

البيانات المعروفة عنكم (الاسم الأول، اسم العائلة، البريد الإلكتروني، معلومات إعداد الفاتورة مثل رقم بطاقة الائتمان وعنوان إرسال الفاتورة) التي تتولى مجداف معالجتها.

تتمركز أعمال مجداف في منطقة الشرق الأوسط بشكل رئيسي وتأتي معظم البيانات التي تجمعها وتعالجها من هذه البلدان. عند تقديم بياناتكم إلى مجداف أنتم توافقون على نقلها إلى شركائنا التجاريين، الذين قد تقع مقراتهم خارج

دول مجلس التعاون الخليجي حيث قد تنطبق مقاييس أخرى لحماية البيانات، بما في ذلك إلى شركات يتوجب عليها أن تتولى معالجة البيانات بالنيابة عن وتحت رقابة مجداف، فلن تبادر مجداف إلى الإفصاح عن مثل هذه المعلومات الشخصية أو بيعها أو تأجيرها أو تبادلها إلى ومع أي منظمة أو جهة، إلا إذا قامت أولاً بإعلامكم بذلك وبالحصول على موافقتكم الصريحة، أو إذا كان ذلك مطلوباً بموجب القانون.

## 2. استخدامات أخرى للمعلومات الشخصية:

تبعا للحصول على موافقتكم، قد تتصل مجداف بكم عبر رسالة من خلال البريد الإلكتروني تتضمن تفاصيل عن منتجات أخرى. قد تستخدم مجداف المعلومات الشخصية الخاصة بكم أيضاً للتسويق المباشر المرتبط بالشركة (بما في ذلك رأيكم وببحث السوق). تستطيعون أن تختاروا الانسحاب في أي وقت عن طريق إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني تتضمن أي أسئلة تودون أن تطرحونها. وقد ترسل مجداف إليكم معلومات أخرى عن الشركة والمنصة ومنتجات مجداف وترويج المنتجات ورسالة مجداف الإخبارية وغيرها من المعلومات المتعلقة بالشركات الأخرى التي تشملها مجموعة مجداف أو الشركاء التجاريين لمجداف. في حال كنتم تفضلون عدم تلقي أي من هذه المعلومات الإضافية المذكورة في هذه الفقرة (أو أي جزء منها) الرجاء النقر على وصلة "إلغاء الاشتراك" التي تجدونها في الرسالة الإخبارية التي ترسلها إليكم مجداف. وقد تقوم مجداف بجعل البيانات المتعلقة بالمستخدمين للمنصة مخفية الهوية بشكل عام وقد تستخدمها لعدد من الأغراض، بما في ذلك التأكد من الموقع العام للمستخدمين، واستخدام جوانب معينة من المنصة أو رابط وارد في رسالة البريد الإلكتروني المرسلة إلى الأفراد المشتركين، وتقديم هذه البيانات المخفية الهوية إلى أطراف ثالثة مثل الناشرين. إلا أن هذه البيانات المخفية الهوية لن تسمح بتحديد شخصكم (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

وقد تقوم مجداف بمشاركة التفاصيل الخاصة بكم مع شركات أخرى في مجموعة مجداف. وقد تقوم مجداف بمشاركة التفاصيل الخاصة بكم مع وكلاء مجداف ومقاوليها لمساعدة الشركة في الاستخدامات الخاصة ببياناتكم وفقاً لما هو وارد في سياسة الخصوصية هذه. على سبيل المثال، قد تستخدم مجداف أطراف ثالثة لمساعدة مجداف في توصيل المنتجات إليكم، وللمساعدة في تحصيل الدفعات منكم، وتحليل البيانات وتزويد مجداف بالمساعدة في التسويق أو خدمة العملاء. قد تتبادل مجداف المعلومات مع أطراف ثالثة بهدف الحماية من الاحتيال وتقليل مخاطر استخدام بطاقة الائتمان. وقد تنقل مجداف قواعد البيانات الخاصة بها التي تحتوي معلوماتكم الشخصية في حال كانت مجداف طرفاً في عملية اندماج أو استحواذ أو بيع لكافة أصولها أو أجزاء منها، وسيتم إعلامكم عبر رسالة بريد إلكتروني و/أو إشعار بارز على الموقع الإلكتروني بأي تغيير في الملكية أو في استخدام معلوماتكم الشخصية، فضلاً عن أي خيارات قد تكون متاحة لكم في ما يتعلق بمعلوماتكم الشخصية وبأي طرف ثالث وذلك بعد الحصول على موافقتكم المسبقة على القيام بذلك. كما أننا قد نقوم بالإفصاح عن معلوماتكم الشخصية وفق ما يتطلبه القانون. على سبيل المثال من أجل الامتثال لاستدعاء أو إجراء قانوني مماثل، وذلك عندما نرى وبحسن النية أن الإفصاح ضروري لحماية حقوقنا وحماية سلامتنا وسلامة الآخرين، والتحقيق في احتيالٍ ما أو الاستجابة إلى طلب حكومي (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

#### 4. استخدام المكونات الإضافية الاجتماعية في فيسبوك وتويتر:

قد تستخدم المنصة المكونات الإضافية الاجتماعية ("المكونات الإضافية") التي توفرها الشبكة الاجتماعية facebook.com، والتي تشغلها شركة فيسبوك، 1601 س. كاليفورنيا آفينيو، بالو ألتو، كاليفورنيا 94304، الولايات المتحدة الأمريكية ("فيسبوك"). ومن الممكن تحديد المكونات الإضافية عن طريق شعار فيسبوك أو إشعار "مكون فيسبوك إضافي".

قد تستخدم المنصة المكونات الإضافية ("المكونات الإضافية") التي توفرها الشبكة الاجتماعية twitter.com، والتي تشغلها شركة تويتر، 1355 ماركت ستريت، جناح 900، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا 94103، الولايات المتحدة الأمريكية ("تويتر"). ومن الممكن تحديد المكونات الإضافية عن طريق شعار تويتر أو إشعار "مكون تويتر إضافي". وقد تستخدم المنصة المكونات الإضافية ("المكونات الإضافية") التي توفرها الشبكة الاجتماعية linkedin.com، والتي تشغلها شركة لينكدإن، 2029 ستيرلين كورت، ماونتن فيو، كاليفورنيا 94043، الولايات المتحدة الأمريكية ("لينكدإن"). ومن الممكن تحديد المكونات الإضافية عن طريق شعار لينكدإن أو إشعار "مكون لينكدإن إضافي". لدى زيارتكم لصفحة على المنصة تحتوي مكونا إضافيا، يقوم المتصفح الخاص بكم بالاتصال مباشرة مع أجهزة خادم فيسبوك و/أو تويتر. تقوم فيسبوك وتويتر مباشرة بنقل محتوى المكون الإضافي إلى المتصفح الخاص بكم الذي يُضمّن المكون في المنصة لتمكين فيسبوك وتويتر من تلقي معلومات حول قيامكم بالوصول إلى الصفحة المعنية في المنصة. ولهذا الغرض يتم نقل عنوان الإنترنت للموقع الذي تمت زيارته (بما في ذلك عنوان بروتوكول الإنترنت الخاص بكم) إلى جهاز الخادم الخاص بفيسبوك و/أو تويتر الموجود في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتم تخزين البيانات. وهذا يحدث حتى وإن لم يكن لديكم حساب على فيسبوك أو تويتر أو لم تقوموا بتسجيل الدخول إلى فيسبوك/تويتر حينها (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

#### 5. ملفات تعريف الارتباط (كوكيز):

تقوم مجداف أيضا بجمع المعلومات غير الشخصية وغير المباشرة باستخدام "ملفات تعريف الارتباط" و"علامات النشاط". "ملفات تعريف الارتباط" (أو كوكيز) هي ملفات نصية صغيرة الحجم يتم تنزيلها على جهاز الحاسوب الخاص بكم من أجل تعريف المتصفح الخاص بكم وأنشطة حاسوبكم على المنصة والمواقع الإلكترونية الأخرى. قد تستخدم مجداف ملفات تعريف الارتباط لتمكين من متابعة طريقة استخدامكم للمنصة إحصائيا وذلك بهدف مساعدتها على تحسين عروضها عبر الإنترنت أو تحديد مستوى شهرة محتوى معين. كما ترسل مجداف "ملفات تعريف الارتباط الخاصة بالجلسة" إلى حاسوبكم عندما تقومون بتسجيل الدخول إلى المنصة. تسمح هذه الملفات لمجداف بملاحظة زيارتكم مجموعة من الصفحات باستخدام جلسة المتصفح ذاتها من دون الحاجة إلى إعادة إدخال معلومات الدخول الخاصة بكم عدة مرات. وبالرغم من أن معظم المتصفحات مهيأة مبدئيا لقبول ملفات الارتباط، من الممكن أنكم قمتم بإعادة ضبط المتصفح الخاص بكم ليعلمكم عندما يتم تنزيل ملفات الارتباط أو رفض تنزيل ملفات الارتباط بشكل عام. تقدم معظم المتصفحات تعليمات خاصة بكيفية القيام بذلك من خلال قسم "المساعدة" الكائن في شريط الأدوات. الرجاء الانتباه أنه ولأسباب تكنولوجية لن تتمكنوا من إتمام عملية تسجيل الدخول إلى المنصة إن رفضتم استخدام ملفات تعريف الارتباط (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

من الممكن استخدام ملفات تعريف الارتباط التي تستخدمها مجداف في تخزين أي معلومات شخصية. ومن الممكن تتبع ملفات تعريف الارتباط الخاصة بمجداف إلى مستخدم واحد عبر استخدام بحث مكثف. وبمجرد تفعيل ملف تعريف الارتباط، يتم إعطاؤه رقم تعريف، ويتم استخدامه حصراً للمراجعة الداخلية ومن الممكن استخدامه لتحديد المستخدم والوصول إلى المعلومات الشخصية، مثل اسمكم أو عنوان بروتوكول الإنترنت الخاص بكم. المعلومات التي تتلقاها مجداف من ملفات تعريف الارتباط تسمح لمجداف بتقييم أي صفحات في المنصة يتم زيارتها أكثر من غيرها والتعرف إلى أكثر المنتجات شهرة إلخ (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

#### 6 معلومات التسجيل:

في كل زيارة لكم إلى مجداف، يتم إرسال المعلومات من المتصفح الخاص بكم إلى ملفات التسجيل في جهاز خادم مجداف حيث يتم الاحتفاظ بها. وتتضمن المعلومات التي يتم بثها: وقت وتاريخ زيارة المنصة، الصفحات التي تمت مشاهدتها، عنوان بروتوكول الإنترنت، العنوان العام للمورد الخاص بالموقع الذي أحالكم إلى موقع مجداف، كمية المعلومات التي تم تخزينها والمتصفح الذي كنتم تستخدمونه. بعدها يتم استخدام المعلومات المخزنة في ملف التسجيل من أجل تحسين خبرة التسوق في المنصة عن طريق جعل تصفح مجداف ملائماً للمستخدم، والكشف السريع عن الأخطاء، وتوجيه قدرة جهاز خادم مجداف إلى حيث تكون الحاجة إليها أكبر. على سبيل المثال، تسمح لنا هذه المعلومات بتحديد أكثر الأوقات ازدحاماً لمجداف وتخطيط قدرة خادم كافية لهذه الأوقات للمحافظة قدر الإمكان على سرعة موقع مجداف (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

#### 7 أمن المعلومات في شركة مجداف:

نحن نتبع المعايير المقبولة بشكل عام من أجل حماية المعلومات الشخصية التي تُقدم لنا، وذلك أثناء البث وعند استلامنا لها. ولكن بالرغم من ذلك لا توجد طريقة للبث عبر الإنترنت، أو طريقة للتخزين الإلكتروني، تكون آمنة 100%. ولهذا فإننا لا نستطيع ضمان أمنها المطلق. لضمان الأمن والدفع الآمن عبر الإنترنت في ما تعلق ببيانات شخصية حساسة، تستخدم منصة مجداف تكنولوجيا بروتوكول طبقة المنافذ الآمنة (SSL). للمزيد من المعلومات الرجاء العودة إلى مواصفات الأمن في المتصفح الخاص بكم. فبتقديم البيانات إلى مجداف ووكيل مجداف أو استخدام المنصة، إنكم توافقون على قيام مجداف باستخدام بياناتكم على النحو المحدد في سياسة الخصوصية هذه بما في ذلك كافة الخدمات المقدمة التي تستخدمها مجداف أو أطراف ثالثة من أجل التحقق من هويتكم (الموقع الإلكتروني لشركة مجداف).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

## المقدمة:

من خلال هذا الفصل يتم بيان منهجية الدراسة ومجتمعها، والعينة وكيفية اختيارها، وأداة الدراسة وكيفية تطبيقها، كما يتم استعراض خطوات تطبيق الدراسة ميدانياً، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها. كما يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة الحالية، ويشتمل على الخطوات المتبعة لما يتعلق بالدراسة من خلال:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- إجراء دراسة نظرية مكثفة لما تحتويه تحديات التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء في شركة مجدف للتجارة.
- تحديد منهجية الدراسة، ووصف المجتمع، ونوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطريقة إعدادها، والتحقق من صدقها وثباتها والإجراءات المتبعة لتنفيذ الدراسة ميدانياً، والمعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يلي عرض لتلك الإجراءات.

## أولاً: منهجية الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة؛ باستخدام المعلومات الكمية والكيفية المناسبة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها ثم صياغة استنتاجات علمية تساعد على كشف الغموض المحيط بها والذي يقود بدوره إلى حل المعضلة المتعلقة بهذه الظاهرة. وتم اختيار المنهج الوصفي للدراسة الحالية لعدة اعتبارات بحثية من أهمها:

- يتميز المنهج الوصفي بالشمولية في تناول الدراسات، مع التركيز على جمع معلومات عن موضوع معين وفق إطار محدد. وغالباً ما تكشف نتائج الدراسات الوصفية عن مزيد من المشكلات الكامنة التي تحتاج إلى بحث، ومن هذا المنظور فإن المنهج الوصفي مهم جداً في البحث العلمي ولا يمكن الاستغناء عنه في الأبحاث الميدانية.
- ملائمة المنهج الوصفي لبحث المشكلات العلمية المتنوعة، كما يساعد على تكوين الأطر النظرية ويؤدي بالتالي إلى تكوين الخلفية العلمية المناسبة حول الظاهرة محل الدراسة.
- إن المنهج الوصفي يزود الباحث بمعلومات كثيرة عن ظاهرة معينة تتجاوز من حيث دقتها، ووضوح معالمها الدراسات الاستطلاعية، وبالتالي فإن هذا المنهج يلائم طبيعة الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، والتي تقوم بإلقاء الضوء على أثر وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في شركة مجدف للتجارة.

## ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

- 1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي شركة مجداف للتجارة.
  - 2- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (100) من موظفي شركة مجداف للتجارة، على اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية وهم مجمل من استجاب للمشاركة في الاستبيان الإلكتروني.
  - 3- مصادر جمع البيانات: شملت مصادر جمع البيانات ما يلي:
    - المصادر الأولية: تعتمد الدراسة الحالية على جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة على الموظفين من موظفي شركة مجداف للتجارة وتم اختيار عينة عشوائية وقدرها (100) مشارك.
    - المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع والادبيات المتعلقة بموضوع البحث.
- أساليب جمع البيانات: اعتمد هذا البحث على أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لجمع البيانات لأغراض البحث الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكلمة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها الخاصة بموضوع (أثر وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة مجداف للتجارة).

## ثالثاً: أداة الدراسة:

- من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة صممت هذه الدراسة استمارة استبيان (استبانة) كأداة سيكو مترية رئيسة لجمع البيانات مقسمة إلى جزئين:
- الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة حول البيانات الديموغرافية والتي تضمنت الفئة العمرية للمشاركين والنوع والمؤهل العلمي ومستوى الخبرة العملية للمشاركين في الاستبيان.
- الجزء الثاني: عبارة عن (20) فقرة مكونة من أربعة محاور كل محور يتناول مجال خاص به وهذه المحاور كما يلي:

- المحور الأول: تحقيق أهداف التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
- المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
- المحور الثالث: التغلب على تحديات تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
- المحور الرابع: نتائج تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.

#### رابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد إعداد الاستبيان تم تصميمه على نماذج غوغل، وتم توزيع الرابط الإلكتروني على مجتمع الدراسة، وبالتالي تم استلام الردود إلكترونياً. حيث تم تلقي عدد (100) رد مثلت عينة الدراسة. وهذه الردود تم تنسيقها ومعالجتها وتكويدها باستخدام برنامج Excel تمهيداً لنقل هذه البيانات على برنامج SPSS لتحليلها إحصائياً، والحصول على المخرجات التي من خلالها يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة وإثبات صحة فرضياتها من أجل استخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science. البيانات الأولية: حيث تمت صياغتها وإخراجها بالشكل المناسب، 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 أعلم | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| الدرجة        | 5          | 4     | 3       | 2         | 1              |

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

## جدول (2)

### تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي

| 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 |
|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| درجة الموافقة  | غير موافق بشدة | غير موافق        | لا أعلم          | أوافق            | أوافق بشدة    |

البيانات الثانوية: اعتمدت الدراسة في الجزء الخاص بالبحث النظري على مصادر ثانوية مثل الكتب والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة والمطبوعات ومواقع الإنترنت، وكذلك أدوات جمع البيانات وتحليلها.

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين مقياس أثر وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في شركة مجدف للتجارة، وبين جميع فقرات المقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول التالي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وذلك يدل على أن فقرات المقياس مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

### صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (تحقيق أهداف التحول الرقمي في شركة مجدف للتجارة):

## جدول (3)

### معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

| م             | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة | م | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1             | *0.955                                | 4 | *0.740                                |
| 2             | *0.680                                | 5 | *0.857                                |
| 3             | *0.725                                |   |                                       |
| الدرجة الكلية | *0.794                                |   |                                       |

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول تتراوح بين (0.680\*) و(0.955\*)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة):

#### جدول (4)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

| م             | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة | م | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1             | *0.764                                | 4 | *0.618                                |
| 2             | *0.910                                | 5 | *0.905                                |
| 3             | *0.762                                |   |                                       |
| الدرجة الكلية | *0.820                                |   |                                       |

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني تتراوح بين (0.618\*) و(0.910\*\*)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (التغلب على تحديات تطبيق التحول الرقمي في شركة  
مجداف للتجارة):

جدول (5)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

| م             | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة | م | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1             | *0.887                                | 4 | *0.817                                |
| 2             | *0.961                                | 5 | *0.756                                |
| 3             | *0.985                                |   |                                       |
| الدرجة الكلية | *0.874                                |   |                                       |

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث تتراوح بين (\*0.765) و(\*0.985)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع (نتائج تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة):

جدول (6)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع

| م | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة | م | معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة |
|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1 | *0.843                                | 4 | *0.794                                |
| 2 | *0.644                                | 5 | *0.839                                |

|        |        |               |
|--------|--------|---------------|
|        | *0.965 | 3             |
| *0.875 |        | الدرجة الكلية |

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع تتراوح بين (\*0.644) و(\*0.965)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع.

### صدق أداة البحث (Validity):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان (الصدق البنائي) وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون على محاور الدراسة الخاصة بالمقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  وذلك يدل على أن محاور البحث مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (7)

#### معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي

| المحاور       | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|---------------|
| المحور الأول  | *0.794         | *0.05         |
| المحور الثاني | *0.820         | *0.05         |
| المحور الثالث | *0.874         | *0.05         |
| المحور الرابع | *0.875         | *0.05         |

\* مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.794 و0.875) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبه فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للاستبيان، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار.

### ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً 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 وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في شركة مجدف للتجارة، وتشتط 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 تم حساب معامل الثبات لكل فقرة من فقرات الاستبيان على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي.

### جدول رقم (8)

#### معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحاور               | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول          | 5            | 0.928              |
| المحور الثاني         | 5            | 0.912              |
| المحور الثالث         | 5            | 0.931              |
| المحور الرابع         | 5            | 0.917              |
| المتوسط العام للمقياس |              | 0.920              |

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.912 – 0.931) بمعدل كلي (0.920) نستنتج مما سبق أن أداة البحث أوفت بالشروط السيكمترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض البحث.

جدول (9)

يوضح قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ

| المقياس           | عدد العبارات | معامل الثبات |
|-------------------|--------------|--------------|
| ثبات أداة المقياس | 25           | 0.920        |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس هي قيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.920). مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس.

سادساً: النتائج الإحصائية:

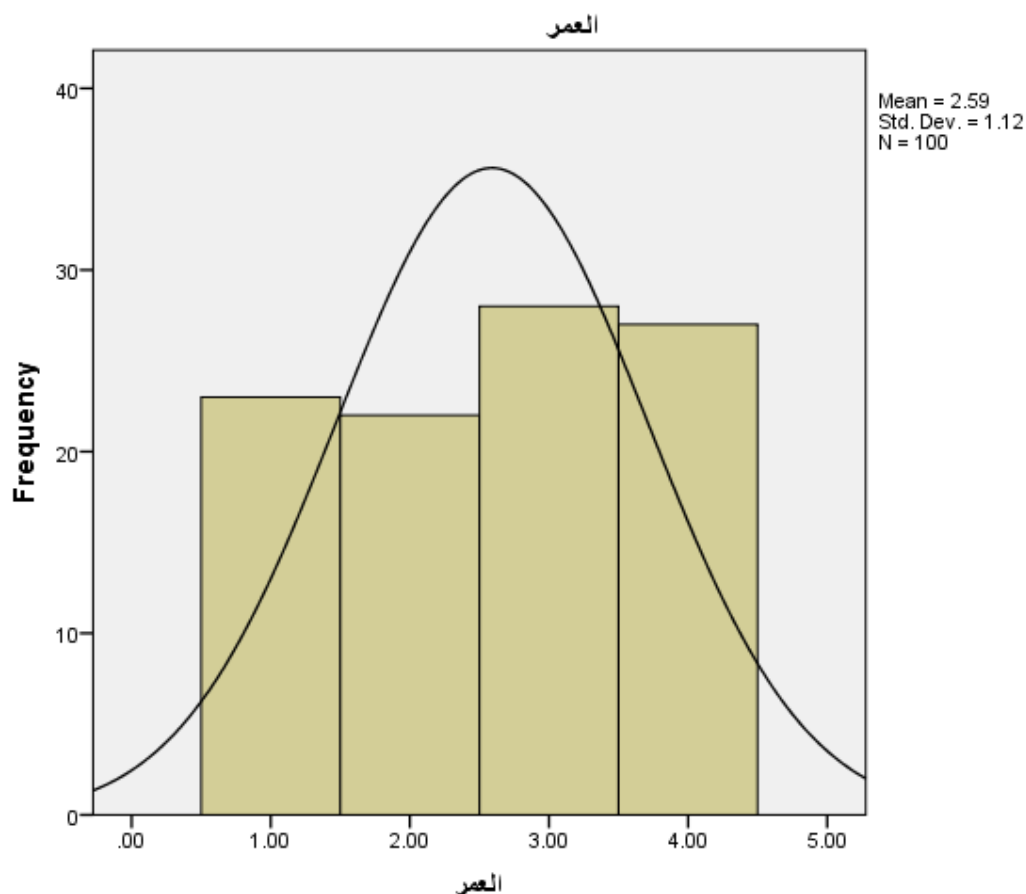
تحليل البيانات الأولية (الديموغرافية):

الفئة العمرية للمشاركين:

الجدول رقم (10)

الفئة العمرية

| البيانات        | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| من 20-30 سنة.   | 23      | % 23.0 |
| من 31-40 سنة.   | 22      | % 22.0 |
| من 41-50 سنة.   | 28      | % 28.0 |
| أكبر من 51 سنة. | 27      | % 27.0 |
| المجموع         | 100     | %100   |



شكل رقم (1) يوضح الفئة العمرية

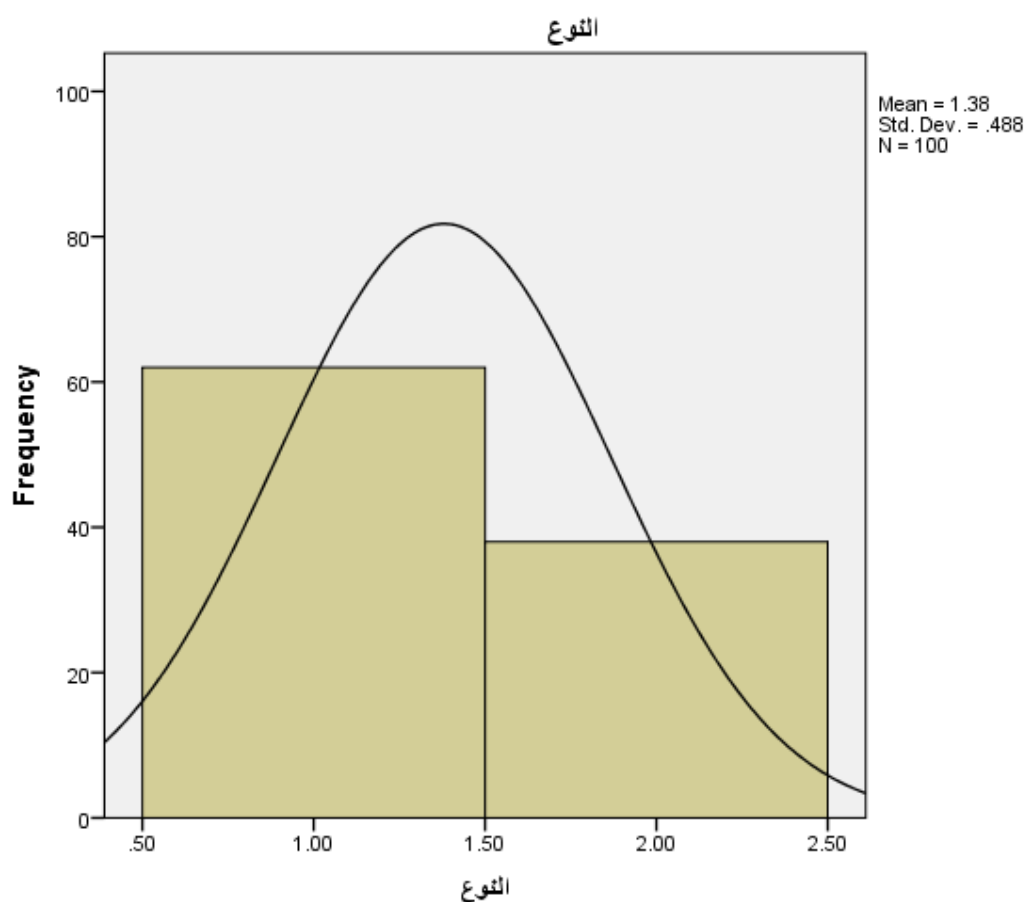
يبين الجدول والرسم البياني السابق أن الفئة العمرية (من 41–50 سنة) عددهم (28) بنسبة (28.0%) في المرتبة الأولى. وأن الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) وعددهم (27) بنسبة (27.0%) في المرتبة الثانية. وأن الفئة العمرية (من 20–30 سنة) وعددهم (23) بنسبة (23.0%) في المرتبة الثالثة. والفئة العمرية (من 31–40 سنة) وعددهم (22) بنسبة (22.0%) جاءت في المرتبة الأخيرة.

## نوع المشاركين:

الجدول رقم (11)

النوع

| النسبة | التكرار | البيانات |
|--------|---------|----------|
| % 62.0 | 62      | ذكر      |
| % 38.0 | 38      | أنثى     |
| %100   | 100     | المجموع  |



شكل رقم (2) يوضح نوع المشاركين

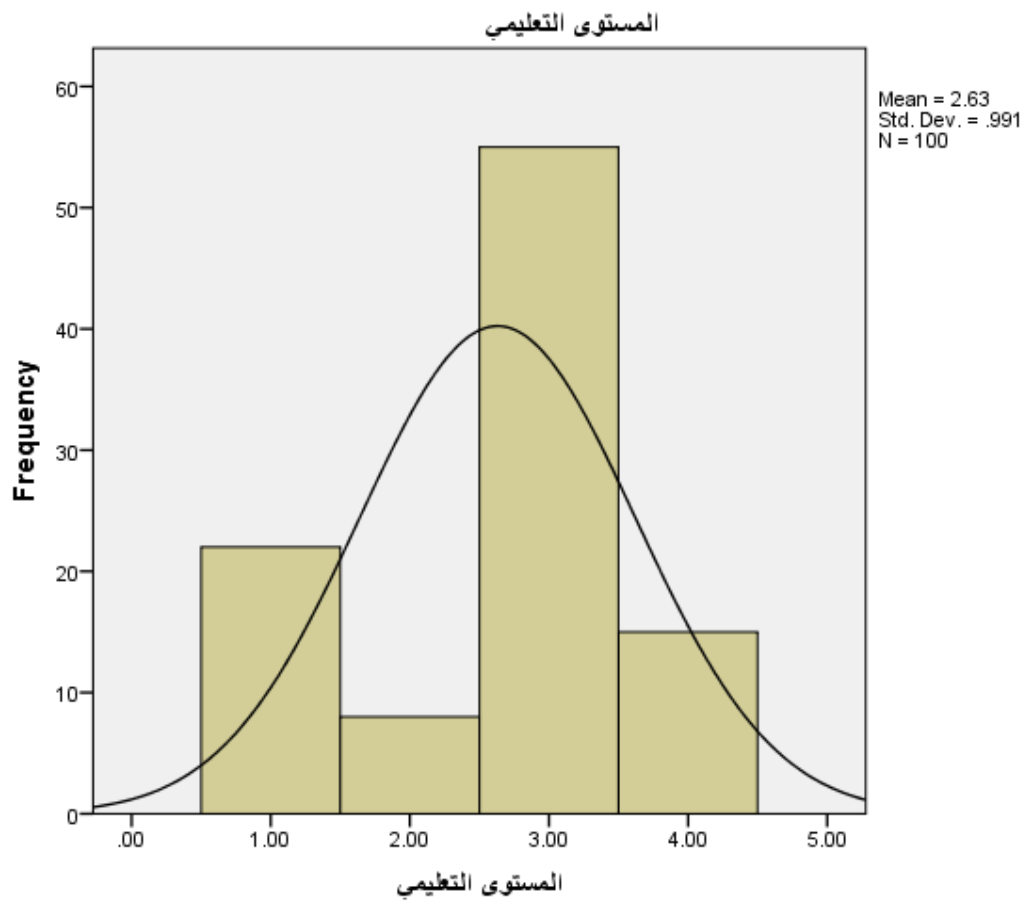
يبين الجدول السابق أن المشاركين الذكور هم في المرتبة الأولى وعددهم (62) بنسبة (62.0%)، بينما جاءت المشاركات الإناث في المرتبة الثانية وعددهن (38) بنسبة (38.0%).

## المستوى التعليمي للمشاركين:

الجدول رقم (12)

المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | البيانات   |
|--------|---------|------------|
| % 22.0 | 22      | ثانوي.     |
| % 8.0  | 8       | دبلوم      |
| % 55.0 | 55      | بكالوريوس. |
| % 15.0 | 15      | ماجستير.   |
| %100   | 100     | المجموع    |



شكل رقم (3) يوضح المستوى التعليمي

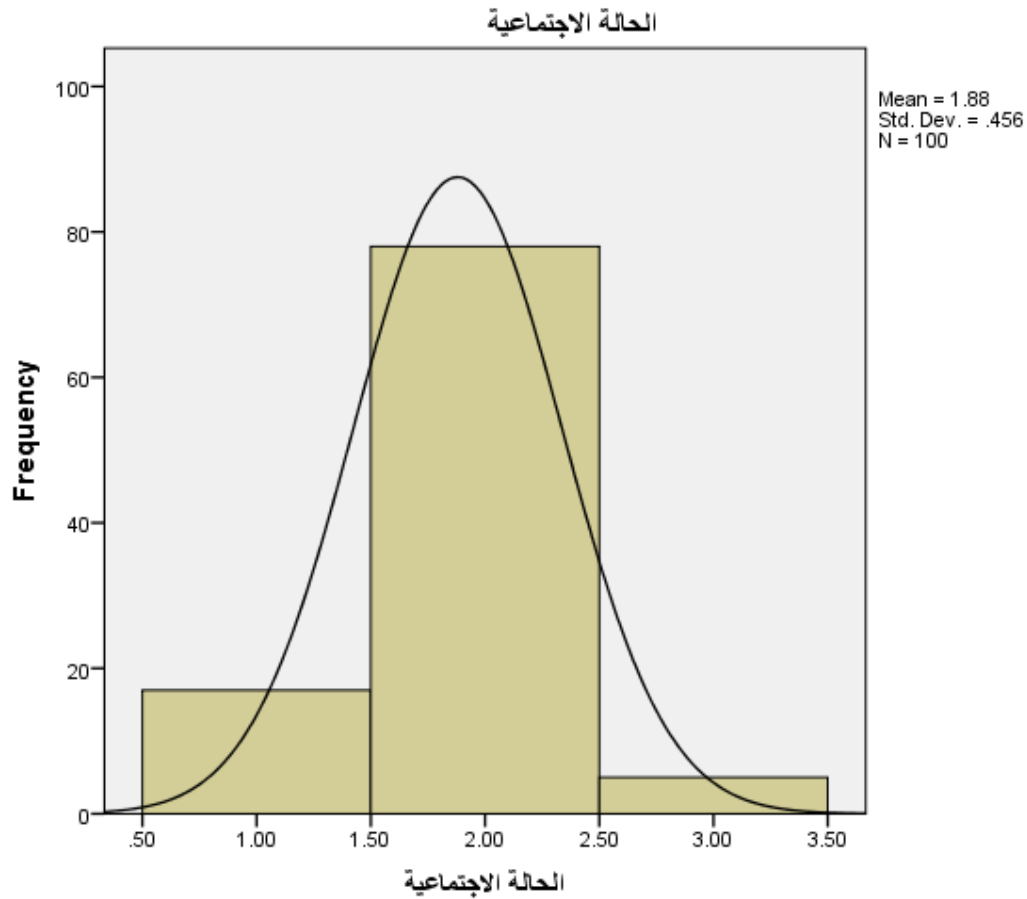
يبين الجدول السابق بأن أفراد العينة بأن الحاصلين على درجة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بتكرار وقدره (55) ونسبة مئوية وقدرها (55.0%) وجاءت في المرتبة الثانية من الحاصلين على الثانوية بنسبة (22.0%) بتكرار وقدره (22) وجاءت في المرتبة الثالثة من الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (15.0%) بتكرار وقدره (15%) وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة فئة الحاصلين على دبلوم بنسبة (8.0%) وبتكرار وقدره (8).

#### الحالة الاجتماعية للمشاركين:

الجدول رقم (13)

#### الحالة الاجتماعية

| النسبة | التكرار | البيانات |
|--------|---------|----------|
| % 17.0 | 17      | أعزب.    |
| % 78.0 | 78      | متزوج.   |
| % 5.0  | 5       | منفصل.   |
| %100   | 100     | المجموع  |



شكل رقم (4) يوضح الحالة الاجتماعية

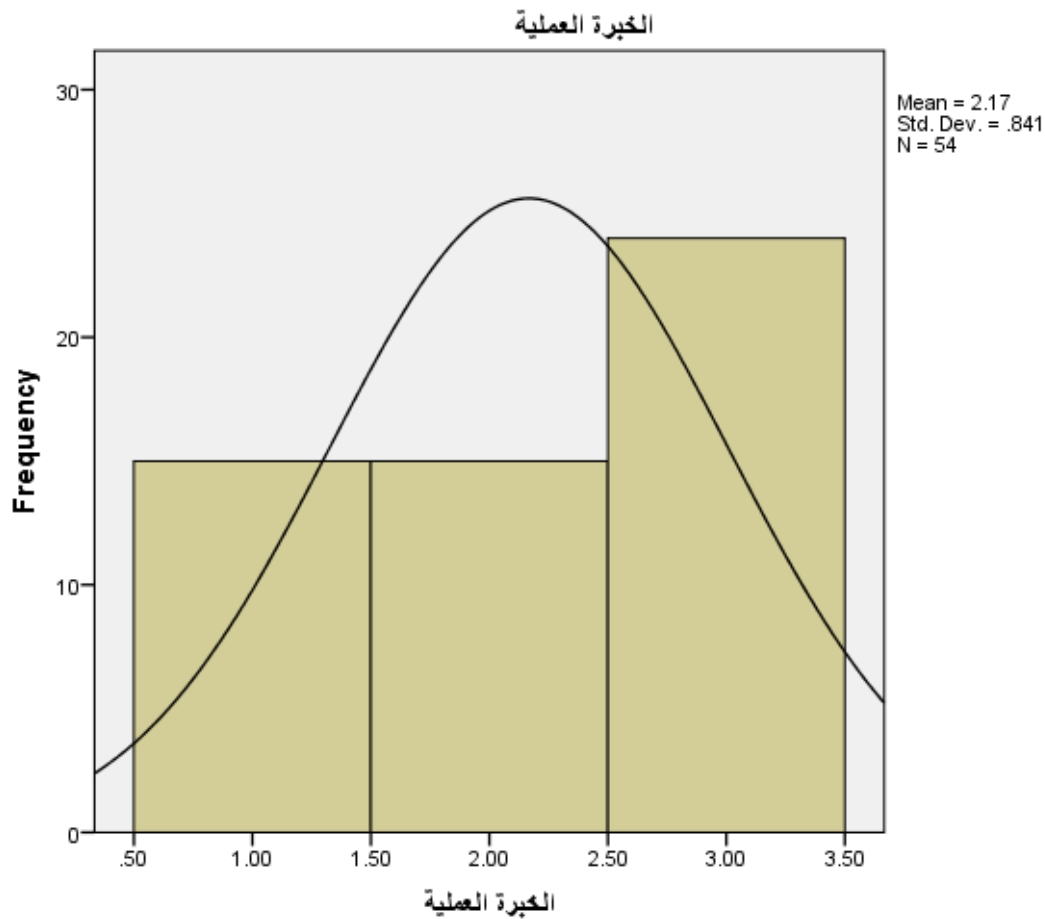
يبين الجدول السابق أن المشاركين المتزوجين بلغت نسبة مشاركتهم (78.0%) وعدددهم (78) في المرتبة الأولى. وأن فئة العزاب بنسبة (17.0%) وعدددهم (17) في المرتبة الثانية. وأن فئة المنفصلين كان عددهم (5) بنسبة (5.0%) في المرتبة الأخيرة.

## مستوى الخبرة العملية:

الجدول رقم (14)

عدد سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | البيانات        |
|--------|---------|-----------------|
| % 28.0 | 28      | من 5-10 سنوات.  |
| % 29.0 | 29      | من 10-15 سنة.   |
| % 43.0 | 43      | أكثر من 15 سنة. |
| %100   | 100     | المجموع         |



شكل رقم (5) يوضح مستوى الخبرة العملية

يبين الجدول السابق أن المشاركين من ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) وعددهم (43) بنسبة (43.0%) في المرتبة الأولى. وفئة المشاركين من مستوى خبرة (من 10-15 سنة) وعدد كل منهم (29) بنسبة (29.0%) جاءت في المرتبة الثانية. وأن فئة المشاركين ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) وعدد كل منهم (28) بنسبة (28.0%) جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة.

الإجابة على أسئلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات:

الإجابة على السؤال الأول وإثبات صحة الفرضية الأولى:

نص السؤال الأول هو (ما هي أهمية التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة؟).

للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الأول الذي ينص على (تحقيق أهداف التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الأول.

جدول (15)

يوضح العلاقة بين متغيري المحور الأول

| المتغير       | العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة                |
|---------------|--------|---------|-------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|
| التحول الرقمي | 100    | 0.977   | 0.865             | 42          | 0.745                 | دالة إحصائية                 |
| أهداف الشركة  |        | 0.826   | 0.784             |             |                       | عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ |

يتبين من الجدول رقم (15) أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.977) والانحراف المعياري (0.865)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.826)، وانحراف معياري (0.784). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.745) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) عند درجة حرية (42) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الأول (ما هي أهمية التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة؟) هي أن التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة له أهمية كبيرة حيث أدى تطبيق ممارسات التحول الرقمي إلى دقة وسرعة تحقيق أهداف الشركة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، وبذلك تكون العلاقة طردية إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة وبين تحقيق أهداف الشركة حيث كلما زاد مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي وتطويرها كلما كان تحقيق الأهداف المخطط لها في شركة مجداف للتجارة أسرع وأكثر جودة. وبذلك يكون تم إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحول الرقمي وبين تحقيق أهداف شركة مجداف للتجارة).

## الإجابة على السؤال الثاني وإثبات صحة الفرضية الثانية:

نص السؤال الثاني هو (ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المنظمة؟).

للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الثاني الذي ينص على (التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الثاني.

### جدول (16)

يوضح العلاقة بين متغيري المحور الثاني

| المتغير              | العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة                |
|----------------------|--------|---------|-------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|
| تحديات التحول الرقمي | 100    | 0.924   | 0.836             | 44          | 0.825                 | دالة إحصائية                 |
| تحقيق أهداف الشركة   |        | 0.895   | 0.615             |             |                       | عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ |

يتبين من الجدول رقم (16) أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.924) والانحراف المعياري (0.836)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.895)، وانحراف معياري (0.615). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.825) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) عند درجة حرية (44) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الثاني (ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المنظمة؟) هي أن تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة يواجهه عدد من التحديات، ومن أهمها التحدي المتعلق بمقاومة التغيير، ولكن يتم التغلب على هذه التحديات من خلال التدريب ومتابعة تطبيق التطوير في كافة أقسام الشركة، ومن خلال التحليل الإحصائي يتضح أن شركة مجداف للتجارة كلما استطاعت التغلب على التحديات التي تواجه التحول الرقمي كلما أدى ذلك إلى زيادة سرعة تحقيق أهداف الشركة المخطط لها. وينتج عن ذلك أن زيادة عدد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة، تؤدي إلى إبطاء سرعة تحقيق الأهداف المخطط لها. ومن هنا نجد أن العلاقة علاقة عكسية بين زيادة التحديات وبين تحقيق أهداف الشركة. وبذلك يتم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وبين تحقيق أهداف شركة مجداف للتجارة).

### الإجابة على السؤال الثالث وإثبات صحة الفرضية الثالثة:

نص السؤال الثالث هو (كيف يمكن التوصل إلى حلول للتغلب على العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة؟).

للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الثالث الذي ينص على (التغلب على تحديات تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الثالث.

جدول (17)

يوضح العلاقة بين متغيري المحور الثالث

| المتغير            | العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة                |
|--------------------|--------|---------|-------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|
| حلول التحول الرقمي | 100    | 0.966   | 0.780             | 40          | 0.767                 | دالة إحصائية                 |
| تطور أداء الشركة   |        | 0.825   | 0.734             |             |                       | عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ |

يتبين من الجدول رقم (17) أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.966) والانحراف المعياري (0.780)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.825)، وانحراف معياري (0.734). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.767) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) عند درجة حرية (40) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الثالث (كيف يمكن التوصل إلى حلول للتغلب على العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة؟) هي أن التوصل إلى حلول للتغلب على العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي يكون من خلال الاستعانة بخدمات استشارية في التخصص الذي يواجه الشركة عقبات بشأنه، والقيام بتدريب الموظفين على كيفية تخطي تلك العقبات من أجل الوصول إلى التطبيق الشامل والصحيح للتحول الرقمي. ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أنه كلما تم التغلب على العقبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة، كلما تحسن مستوى الأداء ومن ثم زاد مستوى تطور الشركة. لذلك توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغلب على عقبات تطبيق التحول الرقمي وبين تطور الشركة، فكلما استطاعت إدارة شركة مجداف للتجارة أن تتغلب

على واحدة من العقبات التي تواجه التحول الرقمي، كلما زاد تطور الشركة من خلال زيادة مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المخطط لها. وبذلك يتم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين حلول التحول الرقمي وبين تطور شركة مجداف للتجارة).

#### الإجابة على السؤال الرابع وإثبات صحة الفرضية الرابعة:

نص السؤال الرابع هو (ما هو مستوى الأثر المترتب على التحول الرقمي على شركة مجداف للتجارة؟).

للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الرابع الذي ينص على (نتائج تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الرابع.

#### جدول (18)

يوضح العلاقة بين متغيري المحور الرابع

| المتغير                | العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة                                 |
|------------------------|--------|---------|-------------------|-------------|-----------------------|-----------------------------------------------|
| صيانة البيانات الرقمية | 100    | 0.966   | 0.817             | 43          | 0.835                 | دالة إحصائياً<br>عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ |
| إدارة البيانات بكفاءة  |        | 0.821   | 0.754             |             |                       |                                               |

يتبين من الجدول رقم (18) أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.966) والانحراف المعياري (0.817)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.821)، وانحراف معياري (0.754). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.835) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) عند درجة حرية (43) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الرابع (ما هو مستوى الأثر المترتب على التحول الرقمي على شركة مجداف للتجارة؟) هي أن مستوى الأثر المترتب على التحول الرقمي كبير جداً، حيث شهدت شركة مجداف للتجارة خلال العشر سنوات الأخيرة نمواً وتطوراً كبيراً، وأصبحت الشركة تحقق نجاحات كبيرة في مجالات عملها وخاصة في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للشركة وتحقيق أهداف الخطط التشغيلية التي تعتمد عليها الشركة. كما زادت قيمة الشركة المالية في السوق، وأصبحت من بين أشهر الشركات السعودية التي تحقق نمواً مستداماً. فيتضح من التحليل الإحصائي أن

تطبيق التحول الرقمي في إدارة وأعمال شركة مجداف للتجارة أدى إلى سرعة تحقيق الأهداف المخطط لها ودقة النتائج المستهدفة وزيادة جودة الأعمال التي تنجزها الشركة، حيث تزداد مؤشرات نجاح الشركة كلما زاد مستوى تطبيق معايير التحول الرقمي بنجاح. وبذلك يتم إثبات صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق التحول الرقمي وبين نجاح شركة مجداف للتجارة).

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## أولاً: النتائج:

من خلال ما تمت مناقشته وصفه وتحليله أعلاه، يمكن استخلاص نتائج هذه الدراسة وتلخيصها فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة وبين تحقيق أهداف الشركة طبقاً للخطة الاستراتيجية للشركة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية سالبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وبين تحقيق أهداف شركة مجداف للتجارة. حيث تتأخر مستويات تحقيق الأهداف كلما زادت التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق حلول التحول الرقمي وبين تطور مستويات أداء شركة مجداف للتجارة. حيث أدت استعانة الشركة بالخبراء المتخصصين، وتطبيق برامج التدريب المعتمدة، إلى التغلب على العقبات التي واجهت تطبيق التحول الرقمي في الشركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق التحول الرقمي وبين نجاح شركة مجداف للتجارة في تحقيق أهدافها، وخاصة مستويات نمو الشركة التي زادت مؤشراتها بشكل ملحوظ بالتوازي مع تطبيق ممارسات التحول الرقمي في الشركة.
5. النتائج التي تم الحصول عليها من دراسة أثر التحول الرقمي على شركة مجداف للتجارة، توضح بدقة الأهمية الكبيرة لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات، حيث يؤدي إلى تحسين مؤشرات النمو وتحقيق الأهداف المخطط لها في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

## ثانياً: التوصيات:

1. توصي هذه الدراسة بضرورة رصد مستوى تطبيق معايير جودة الأداء الإداري بالتوازي مع دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي، من أجل رصد مدى التحسن الإداري الذي يرافق تطبيق ممارسات التحول الرقمي في المنظمات.
2. يجب أن تستمر شركة مجداف للتجارة في تطبيق معايير الاستدامة، وإعداد تقارير دورية بشأنها، حتى يتم رصد مستويات التقدم في تحقيق الأهداف المخطط لها، خاصة بالتوازي مع التغلب على عقبات وتحديات التحول الرقمي.
3. يجب العمل على إنجاز المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية بشأن أثر تطبيق الممارسات العلمية والعملية للتحول الرقمي على المنظمات، نظراً للأهمية الكبيرة التي أثبتتها هذه الدراسة بشأن تطبيق التحول الرقمي، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تم إجراؤها في هذا المجال.

4. يجب عقد مؤتمرات وندوات أكاديمية من أجل التعريف بأهمية التغلب على عقبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في المنظمات، نظراً لأهمية الوصول إلى مستويات متقدمة من تطبيق ممارسات التحول الرقمي، من أجل رفع مستوى الوعي بأهمية تطبيق التحول الرقمي في المنظمات العامة والخاصة.

## المراجع والمصادر

1. إبراهيم، نبيل محمود (2019)، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال، عمان، الأردن، دار البداية.
2. البار، عدنان مصطفى (2020) تقنيات التحول الرقمي، استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الحاسبات والتقنية. برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية، المملكة العربية السعودية.
3. الخالدي، محمد (2018)، التكنولوجيا الإلكترونية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
4. درباله، خالد (2021)، النموذج الموحد للتحول الرقمي: نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل رقم (208)، مصر، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
5. الدهشان، جمال علي خليل (2021م) رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، مصر، جامعة سوهاج - مجلة كلية التربية مجلد 78.
6. زكي، إيمان عبد المحسن (2019) الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، القاهرة مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. سلطان، عطية صالح (2018)، تحسين القدرة التنافسية للمنظمات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
8. شبيب، باسم عبد الله الملك (2019)، جودة الخدمات الإلكترونية في السودان من وجهة نظر المراجعين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 5.
9. عبدالوهاب، أمل محمد، يسرية عبد الحليم زايد (2017) مشروعاً ومبادرات التحول الرقمي للدوريات الكويتية دراسة مسحية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ع165، مج 42 جمادي الآخر 1438هـ.
10. أسامة، عبد السلام (2016) التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات، مجلة التربية، مج 15 ع31.
11. محمد، عبد الرحمن حسن (2020) واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 4، ع3.
12. الموقع الإلكتروني لشركة مجداف للتجارة:

[https://www.mejdaf.com/index.php?route=information/information&information\\_id=4](https://www.mejdaf.com/index.php?route=information/information&information_id=4)

## الملحقات

## الملحق رقم (أ)

### استبيان

#### أثر وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في المنظمات

#### دراسة تطبيقية على شركة مجدف للتجارة

الأخ/الأخت: المشارك/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد ،،،

نظراً لأهمية البحث العلمي فإنني أقوم بمناقشة دراسة بعنوان (أثر وتحديات التحول الرقمي على كفاءة الأداء في المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة مجدف للتجارة) لذلك أقدم لكم هذا الاستبيان من أجل المشاركة في الإجابة عليه، مع العلم بأن هذه المعلومات سوف تكون محاطة بسرية تامة، ولن يتم استخدامها خارج إطار البحث العلمي.

وبالله التوفيق

#### أولاً: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

1. العمر:

من 20-30 سنة ( ) من 31-40 سنة ( )

من 41-50 سنة ( ) أكبر من 51 سنة ( )

2. النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

3. المستوى التعليمي:

ثانوي ( ) دبلوم ( )

بكالوريوس ( ) ماجستير ( )

دكتوراه ( )

4. الحالة الاجتماعية:

أعزب ( ) متزوج ( ) منفصل ( )

5. الخبرة العملية:

من 5-10 سنوات ( )

من 10-15 سنة ( )

أكثر من 15 سنة ( )

## ثانياً: محاور الدراسة:

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

| العبارة                                                                                   | أوافق بشدة | أوافق | لا أعلم | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|----------|---------------|
| <b>المحور الأول: تحقيق أهداف التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.</b>                     |            |       |         |          |               |
| التسوق عبر الموقع الإلكتروني لشركة مجداف للتجارة يمثل تجربة جيدة.                         |            |       |         |          |               |
| التواصل الإلكتروني مع المختصين بشركة مجداف يتم بسرعة وبطرق سهلة وبسيطة.                   |            |       |         |          |               |
| الاستفسارات المقدمة لشركة مجداف يتم الرد عليها مباشرة وبطريقة واضحة.                      |            |       |         |          |               |
| عمليات الدفع من خلال الموقع الإلكتروني لشركة مجداف تتم بطريقة آمنة.                       |            |       |         |          |               |
| الخيارات المتاحة على الموقع الإلكتروني لشركة مجداف تعمل بطريقة سهلة ومباشرة.              |            |       |         |          |               |
| <b>المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.</b>      |            |       |         |          |               |
| التعامل مع إدارة شركة مجداف عن بعد لا يوجد به معوقات مثل إدارات الشركات الأخرى.           |            |       |         |          |               |
| التواصل الإلكتروني مع شركة مجداف يتم في وقت قياسي دون تأخير.                              |            |       |         |          |               |
| يتم التدقيق في كافة طلبات الشراء التي تجرى عبر الموقع الإلكتروني، قبل منح الأمر بتنفيذها. |            |       |         |          |               |
| يتم التحقق من بيانات العملاء باستخدام وسائل الذكاء الاصطناعي لضمان صحة البيانات.          |            |       |         |          |               |

| العبارة                                                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | لا أعلم | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|----------|---------------|
| يتم تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال وسائل التواصل الإلكتروني بسهولة ويسر.                                       |            |       |         |          |               |
| <b>المحور الثالث: التغلب على تحديات تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.</b>                               |            |       |         |          |               |
| الموقع الإلكتروني لشركة مجداف للتجارة يشهد تطوراً مستمراً، يلاحظه جميع العملاء.                                  |            |       |         |          |               |
| يتم التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة جادة وسريعة من خلال وسائل التواصل الإلكتروني في شركة مجداف.                  |            |       |         |          |               |
| يوجد تحسن في الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإلكترونية مع شركة مجداف عن ذي قبل.                                |            |       |         |          |               |
| موظفو خدمة العملاء في شركة مجداف يتميزون بسرعة معالجة طلبات العملاء والرد عليها لحظياً.                          |            |       |         |          |               |
| لم أجد أي صعوبات في إجراء عمليات الدفع الإلكتروني لشركة مجداف، باستخدام كافة الوسائل التي تقبلها الشركات الأخرى. |            |       |         |          |               |
| <b>المحور الرابع: نتائج تطبيق التحول الرقمي في شركة مجداف للتجارة.</b>                                           |            |       |         |          |               |
| أصبحت المعاملات الإلكترونية مع شركة مجداف تتم بطرق أسهل وأسرع من ذي قبل.                                         |            |       |         |          |               |
| يوجد تحسن ملحوظ في كفاءة أداء العاملين في شركة مجداف عن السابق.                                                  |            |       |         |          |               |
| أصبح الموقع الإلكتروني لشركة مجداف شاملاً لكافة منتجات وخدمات الشركة.                                            |            |       |         |          |               |

| العبارة                                                                                       | أوافق بشدة | أوافق | لا أعلم | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|---------|----------|---------------|
| أصبحت شركة مجداف تقدم خدمات ما بعد البيع بكفاءة عالية مثل أشهر الشركات العالمية.              |            |       |         |          |               |
| تتواصل شركة مجداف مع العملاء بعد البيع باستخدام الوسائل الإلكترونية، لقياس مستوى رضا العملاء. |            |       |         |          |               |

## Abstract

Digital transformation is of great importance given its role in developing and growing organizations during the last two decades in particular. Digital transformation significantly saves cost and effort, improves and organizes operational efficiency, improves their quality and simplifies the procedures necessary to obtain the services provided. It creates opportunities to provide innovative and creative services, away from traditional methods of providing services, which in turn contributes to creating a state of satisfaction and acceptance among the public towards the organization's services. This study seeks to apply scientific and practical standards and practices related to digital transformation to a Saudi organization. The Majdaf Trading Company was chosen to be the subject of application, study, discussion and analysis of the impact of implementing digital transformation in organizations.

Through studying and discussing the scientific principles and standards related to digital transformation and collecting data from primary and secondary sources of this study, especially the data collected from the study population represented by the employees of the Majdaf Trading Company, where a random sample of (100) participants was selected. The collected data was analyzed and a number of results were extracted, the most important of which is the existence of a positive statistically significant relationship at the function level  $\alpha \geq 0.05$  between the application of digital transformation at Majdaf Trading Company and the achieving its objectives in accordance with the company's strategic plan. There is a positive statistically significant relationship at the function level  $\alpha \geq 0.05$  between the application of digital transformation solutions and the development of the performance levels of Majdaf Trading Company. The company's use of specialized experts and the implementation of approved training programs led to overcoming the obstacles that faced the implementation of digital transformation in the company. There is also a positive statistically

significant relationship, at the function level  $\alpha \geq 0.05$  between the application of digital transformation and the success of Majdaf Trading Company in achieving its goals, especially the company's growth levels whose indicators increased significantly in parallel with the application of digital transformation practices in the company. The study formulated a number of recommendations that benefit decision-makers in the organizations. The most important of these recommendations is the necessity of monitoring the level of application of administrative performance quality standards, in parallel with studying the impact of implementing digital transformation in order to monitor the extent of administrative improvement that accompanies the application of digital transformation practices in the organizations.

**Keywords:** Digital Transformation – Performance Efficiency – Challenges of Digital Transformation – Majdaf Trading Company.

Midocean University

College of Management

Department of Management



## **The Impact and Challenges of Digital Transformation on Organizational Performance Efficiency: An Empirical Study on Majdaf Trading Company**

### **Prepared By**

**Ali Khaled Alqahtani - 222001788**

**Abdulaziz Khaled Alqahtani - 222001779**

**Abdalmohsen Khaled Alqahtani - 222001782**

### **Supervised By**

**Dr. Walid Abdeljawad Suleiman Siddiq**

**Dr. Alfaisal Abdulhamid Muhammad Hassan**

**Academic Year**

**2023 G**