

دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في تحسين الأداء المؤسسي
بالتطبيق على وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية

The role of digital transformation in media institutions in
improving institutional performance by applying to the Ministry of
Information

إعداد

تركي مرزوق العمري

٢٣٢٠٠٢٤٥٩

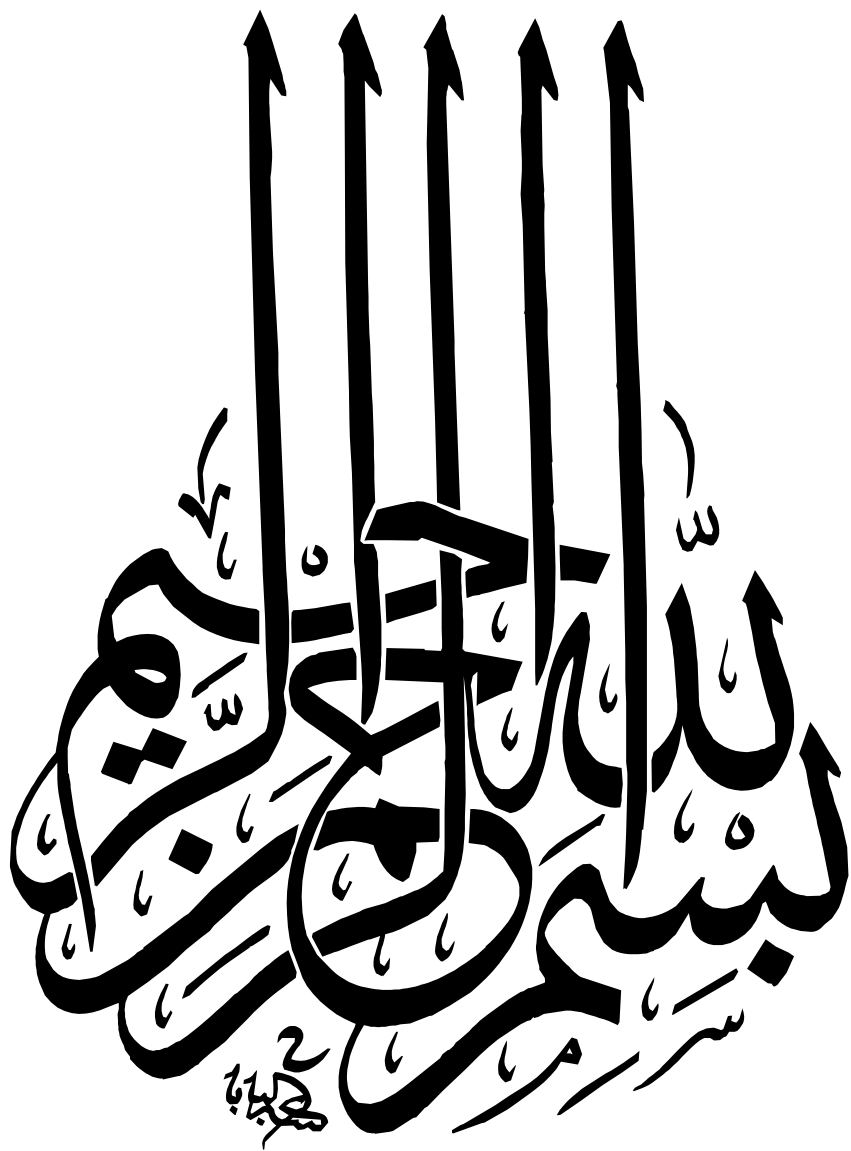
المشرف على المشروع:

د. مهيتاب الرفاعي

العام الجامعي

1445هـ - ٢٠٢٣م

الفصل الدراسي الأول



الإهداء

إلى والداي رحمهما الله اللذان لهما الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه من
توفيق ونجاح مع دعوة من القلب أن يرحمهما الله ويجعلهما في جنات الفردوس.
أهدي إليكم جميعاً عملي وجهدي المتواضع سائلين من المولى أن يحقق الفائدة والمعرفة من
مخرجات هذه الدراسة.

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلما يراودني والان أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من وقف معي وساندني، وكانت لي خير موجه وناصح، إلى سعادة الاستاذة الدكتورة/ مهيتاب الرافي التي تفضلت بالأشراف على بحثي وكان لجهودها المبذولة وتوجيهاتها السديدة الفضل بعد الله في انجاز هذا العمل فلها فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في تحسين الأداء المؤسسي، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأساسية للدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين في وزارة الإعلام وتمثل حجم العينة (١٣٤) وهي عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة بطريقة الكترونية.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي: وجود علاقة قوية للتحول الرقمي بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي كما بينت النتائج ان المتوسط العام لمحاور التحول الرقمي في الوزارة جاء بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وهو متوسط مرتفع يشير الى توفر أبعاد التحول الرقمي بدرجة مرتفعة، كما جاء المتوسط العام لأبعاد الأداء المؤسسي في الوزارة بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وهو متوسط بدرجة متوسطة يشير الى توفر أبعاد الأداء المؤسسي في الوزارة بدرجة متوسطة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة استخدام الأعمال الرقمية في عمل الوزارة من اجل التوسع والانتشار والوصول الى شريحة أكبر من العملاء والعمل على نشر ثقافة التحول الرقمي وأهمية على جميع المستويات داخل الوزارة وضرورة إرساء الوزارة لمبدأ الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها، وضرورة عمل الوزارة على معالجة اقتراحات وشكاوى الموظفين بشفافية وفعالية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الأداء المؤسسي - وزارة الإعلام.

Abstract

The current study aimed to clarify the role of digital transformation in media institutions in improving organizational performance. The main research question was: What is the role of digital transformation in media institutions in enhancing organizational performance at the Ministry of media? The study utilized a descriptive analytical approach that relies on observing the phenomenon as it currently exists, alongside a field study method using surveys as the primary data collection tool. The study population consisted of employees at the Ministry of media, with a sample size of 134, representing a random sample from the study population, and surveys were distributed electronically.

The study found several results: there is a strong relationship of digital transformation, in its various dimensions, in improving organizational performance. It also indicated that the average score for digital transformation aspects in the ministry was 3.48, which is a high average indicating a high availability of digital transformation dimensions. The average score for the aspects of organizational performance in the ministry was 3.34, a moderate average indicating a moderate availability of organizational performance dimensions.

The study concluded with several recommendations, notably the necessity of using digital operations in the ministry's work for expansion, dissemination, and reaching a broader client base, promoting the culture of digital transformation and its importance at all levels within the ministry, and the need for the ministry to adopt principles of creativity and innovation in developing and improving services. It also emphasized the importance of the ministry addressing customer suggestions and complaints with transparency and effectiveness.

Keywords: Digital Transformation – Organizational Performance – Ministry of MEDIA

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
د	Abstract
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	المقدمة.
3	مشكلة الدراسة.
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة.
6	حدود الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
8	المحور الأول: التحول الرقمي
8	مفهوم التحول الرقمي
10	مفهوم الرقمنة
11	نشأة التحول الرقمي
12	تطور بيئات التعلم الرقمي
13	أهمية التحول الرقمي:
14	خصائص عملية التحول الرقمي:
14	تطبيق التحول الرقمي:
15	خطوات التحول الرقمي:
17	فوائد التحول الرقمي:
18	متطلبات التحول الرقمي

رقم الصفحة	الموضوع
20	قواعد التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية:
20	معيقات التحول الرقمي:
21	المحور الثاني: الأداء المؤسسي
21	مفهوم الأداء:
21	مفهوم الأداء المؤسسي:
23	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:
25	الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي:
27	فوائد تقييم الأداء المؤسسي:
27	مؤشرات الأداء المؤسسي:
28	أبعاد الأداء المؤسسي:
31	إدارة الأداء المؤسسي:
33	التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية
35	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاته	
44	مقدمة
44	منهج الدراسة
44	مجتمع الدراسة وعينته
45	أداة الدراسة
47	أساليب المعالجة الإحصائية:
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
49	مقدمة
49	عرض خصائص العينة
53	النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياته	
71	خلاصة النتائج
72	التوصيات
74	قائمة المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٤٥	يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	جدول (١-٣)
٤٦	يوضح تركيب استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)	جدول (٢-٣)
٤٦	معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	جدول (٣-٣)
٤٩	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	جدول (١-٤)
٥٠	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	جدول (٢-٤)
٥١	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	جدول (٣-٤)
٥٢	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	جدول (٤-٤)
٥٣	المتوسطات الحسابية لعبارات "الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام	جدول (٥-٤)
٥٥	المتوسطات الحسابية لعبارات "الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام	جدول (٦-٤)
٥٧	المتوسطات الحسابية لعبارات " البنية التحتية في وزارة الإعلام	جدول (٧-٤)
٥٩	المتوسطات الحسابية لعبارات " القيم الرقمية في وزارة الإعلام.	جدول (٨-٤)
٦١	أهمية أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام	جدول (٩-٤)
٦٢	المتوسطات الحسابية لعبارات " الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام.	جدول (١٠-٤)
٦٤	المتوسطات الحسابية لعبارات " الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام	جدول (١١-٤)
٦٦	أهمية أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام	جدول (١٢-٤)
٦٧	مدى معنوية نموذج أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي	جدول (١٣-٤)
٦٧	تحليل التباين ANOVA لنموذج أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.	جدول (١٤-٤)
٦٨	مدى معنوية عناصر نموذج أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	جدول (١٥-٤)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٤٩	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	شكل (١-٤)
٥٠	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	شكل (٢-٤)
٥١	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	شكل (٣-٤)
٥٢	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	شكل (٤-٤)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١- المقدمة.
- ٢- مشكلة الدراسة.
- ٣- أهمية الدراسة.
- ٤- أهداف الدراسة.
- ٥- أسئلة الدراسة.
- ٦- فرضيات الدراسة.
- ٧- حدود الدراسة.

المقدمة

يعتبر التحول الرقمي نقلة كبيرة ليس فقط في الدول المتقدمة وإنما في الدول الناشئة، حيث قامت بعض الدول بتنفيذ استراتيجيات واضحة لتحقيق هذا التحول من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من خطر الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية، وهناك بعض الدول خاصة العربية التي سعت في هذا التحول الرقمي وأثبتت فيه كفاءة، وأخرى أمامها فترة وجيزة لتصل لمصاف الدول المتقدمة في هذا المجال. (شعبان، ٢٠٢١: ٣).

التحول الرقمي وبمفهومه الواسع قادر بشكل كبير على خلق بيئة تنافسية تقنية جاذبة تحقق أعلى مستويات الجودة بأقل التكاليف، فضلاً عن تغلغل كل ما هو رقمي واتساع انتشاره على مدى الأعوام العشرين الماضية، وهو مستمر في النمو بشكل كبير، فتحول التكنولوجيا الرقمية بشكل متزايد نحو التشابك مع الحياة اليومية نظراً للاستخدام المتزايد للتكنولوجيات الرقمية سريعة التغير في مكان العمل، وقد ساهم استعمال هذه التكنولوجيات في تحويل الكثير من المنظمات وتطوير المهارات إلى عملية مستمرة مدى الحياة. (بن ناجي، ٢٠٢٠: ٢).

ونجد أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز درجة الشمول في المنظمات، حيث يعزز إمكانية الوصول إلى منتجات وخدمات مفيدة وبأسعار ميسورة تلبي احتياجات الأفراد، ويتم تقديمها بطريقة تتسم بالمسؤولية والاستدامة، فهدف التحول الرقمي هو تحسين رحلة العملاء نحو الحصول على المنتج أو الخدمة، فالتحول الرقمي يعنى بالاستخدام الموسع لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الجهود الاجتماعية والاقتصادية، ويسهم في توسيع الفرص وزيادة النمو الاقتصادي وتحسين جميع الخدمات العامة المقدمة. (سلام، ٢٠٢٢: ١٠٤٢).

لذلك أصبحت تطبيقات التحول الرقمي محط اهتمام الكثير من الشركات خلال الفترة الماضية، وذلك حرصاً من الشركات على مواكبة العصر، والدخول في عالم تكنولوجيا المعلومات بقوة، عن طريق تغيير

مناخ العمل وتطويره، حيث تسعى الكثير من القطاعات إلى البحث عن أفضل الطرق، لتعزيز تفاعلها مع العملاء، بالإضافة لتحسين إدارة الموارد البشرية لتمكين الشركة من المنافسة بشكل احترافي وأكثر مهنية. (العتيبي، ٢٠٢٢: ٥٩).

يعتبر التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية هو تطور حاسم يغير بشكل جوهري كيفية إنشاء هذه المؤسسات للمحتوى وتوزيعه وتحقيق الربح منه وهذا التغيير ليس تكنولوجياً فحسب بل هو أيضاً ثقافي يؤثر على جوهر عمليات واستراتيجيات الإعلام بشكل عميق ويعتبر الرابط بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات الإعلامية واضح من خلال القدرة المحسنة على الوصول إلى جماهير أوسع والابتكار في توصيل المحتوى وتنويع مصادر الدخل ومن خلال استخدام التقنيات الرقمية، يمكن للمؤسسات الإعلامية استغلال تحليلات البيانات لفهم تفضيلات وسلوكيات الجمهور بشكل فوري مما يسمح بإنشاء محتوى أكثر توجهاً وجاذبية وهذه الاستراتيجية التكيفية للمحتوى لا تزيد من رضا المشاهدين فحسب بل تعزز أيضاً معدلات الانخراط وهو ما يعتبر مؤثر بشكل مباشرة على مقاييس الأداء المؤسسي في العمل في المؤسسات الإعلامية (قرقط ، ٢٠٢٣).

لذلك تسعى المؤسسات الإعلامية الى الارتقاء بجميع الخدمات التي تقدمها لمختلف فئات المجتمع من خلال تطوير الأداء المؤسسي باستخدام عمليات وأبعاد التحول الرقمي وذلك لأنه يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في تطوير عمل المؤسسات الإعلامية كما يتضمن الأداء المؤسسي عدة مكونات منها الهيكل التنظيمي وتصميم العمل والموارد البشرية والتكنولوجية والتعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط دائماً بمدى النجاح والانجاز وبالتالي النجاح الذي تحققه المؤسسات الإعلامية في اتباع اساليب التحول الرقمي (جاد الله ، ٢٠٢٣). وعلى ذلك فان الدراسة تعمل على مناقشة الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في وزارة الإعلام في تحقيق اعلى معدلات الأداء المؤسسي الخاصة بالإدارة.

• مشكلة الدراسة:

جاء التحول الرقمي ليدخل الدول والمنظمات في عالم منفتح، عالم يمثل قرية صغيرة مفتوح على بعضه البعض، فاستفادت منه الدول والمنظمات التي تسعى لتطوير أعمالها وإنتاجاتها واقتصادياتها أفضل استفادة، ولقد اتجهت المنظمات بجميع أشكالها للتحول الرقمي لما له من فائدة كبيرة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي تحسين جودة الأداء المؤسسي في الإدارات والمنظمات وخاصة في المنظمات الإعلامية، وبذلك فقد أصبحت جميع المؤسسات الإعلامية تعمل على تحسين خدماتها من خلال التحول الرقمي، وقد كانت المنظمات والمؤسسات الإعلامية السعودية من بين المنظمات التي عملت على متابعة ومواكبة هذا التطور ومتابعة التحول الرقمي في تقديم خدماتها، حيث سعت المملكة العربية السعودية لاقتحام العالم الرقمي منذ فترة طويلة، ومع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ فإن جميع المؤسسات والمنظمات في المملكة قد خاضت غمار التحول الإلكتروني بما يواكب التطورات في مجالات الاتصالات والتكنولوجيا فقد قامت المؤسسات الإعلامية بالتحول الرقمي بشكل كبير خدمة للمنظمة، ولتحسين أدائها وتطويره، ولتوفير الوقت والجهد على كل من الزبون والعاملين في المنظمة، وتحسين اتخاذ القرارات في المنظمة، وتأتي المشكلة البحثية في موضوع دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية، وخصوصاً في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الإعلام حيث تتمحور حول التحديات والفرص التي يواجهها القطاع الإعلامي في ظل التطورات التكنولوجية السريعة ويعتبر التحول الرقمي ليس مجرد تغيير في الأدوات التكنولوجية المستخدمة، بل هو تحول شامل يشمل ثقافة المؤسسة، وطرق توزيع المحتوى، والتفاعل مع الجمهور ويتطلب هذا التحول من وزارة الإعلام إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي، وتحديد كيف يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية، وبناء على ذلك فإن المشكلة البحثية تعمل للإجابة

على التساؤل المحوري للدراسة هو : ما دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الإعلام؟

• أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من دراسة دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية، وتحديدًا في تحسين الأداء المؤسسي بتطبيقها على وزارة الإعلام، تحمل أهمية بالغة سواء من الناحية العلمية أو العملية، علميًا تسهم هذه الدراسة في توسيع فهم الباحثين والمتخصصين لكيفية تأثير التقنيات الرقمية على القطاعات الإعلامية، موفرةً إطاراً نظرياً يربط بين التكنولوجيا والأداء المؤسسي، من خلال تحليل تأثيرات التحول الرقمي، يمكن للدراسات العلمية أن تحدد الممارسات الأفضل والتحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الإعلامية، مما يعزز القاعدة المعرفية ويشجع على الابتكار والتطوير المستمر في هذا المجال.

أ- أهمية البحث العلمية:

تسهم هذه الدراسة في تعميق الفهم للعلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والتحسينات في الأداء المؤسسي في قطاع الإعلام، ما يوفر إضافة قيمة للمعرفة النظرية في هذا المجال، هذه الدراسات تمكن الباحثين من تقييم كيفية استجابة المؤسسات الإعلامية للتحديات الرقمية وتحديد الفرص التي تعزز من كفاءتها وفعاليتها.

جاءت الأهمية العلمية للدراسة في ندرة الأبحاث والدراسات التطبيقية نوعاً ما حول هذا الموضوع كونه موضوع جديد وحيوي، كما أن موضوع أداء التحول الرقمي في المؤسسات يعتبر موضوع هام جداً بالنسبة للمنظمات، وهي تسعى لتوفيره في أسرع وقت، وأقل جهد، وتكلفة.

قد تساعد الدراسة في تقديم إضافة جديدة في حقل المعرفة، وقد يثري معلومات سابقة في نفس مجال الموضوع باختلاف المتغيرات المكانية والزمانية بالإضافة الى انه يمكن تضاف الدراسة الحالية إلى قائمة الأبحاث والدراسات التي تزود المكتبة العلمية في المملكة العربية السعودية والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة.

ب- أهمية الدراسة العملية:

تقدم الدراسة فوائد مباشرة لوزارة الإعلام وغيرها من المؤسسات الإعلامية التي تسعى لتحقيق التحول الرقمي، فهي تسلط الضوء على الاستراتيجيات الفعّالة لتبني التكنولوجيا الرقمية بطريقة تعزز الأداء المؤسسي، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة التفاعل مع الجمهور، وتوسيع قاعدة المتابعين، كما أنها توفر للمسؤولين وصناع القرار رؤى قيّمة حول كيفية مواجهة التحديات المصاحبة للتحول الرقمي، بما في ذلك الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للعاملين وضمان الأمن السيبراني.

جاءت الأهمية العملية للدراسة في أنه تساعد على معرفة مهارات العاملين في وزارة الإعلام في استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة والأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي وارتباطه بالأداء المؤسسي في الوزارة والعمل على تقديم التوصيات والمقترحات للوزارة لمعرفة أسس استخدام أساليب وتقنيات التحول الرقمي وتأثير ذلك على التحول الرقمي عليها.

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام في تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- معرفة مدى توافر أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية (الأعمال الرقمية، الحكومة الرقمية، البنية التحتية، القيم الرقمية) في وزارة الإعلام.
- بيان مدى توافر آليات الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على وزارة الإعلام.
- توضيح أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأعمال الرقمية، الحكومة الرقمية، البنية التحتية، القيم الرقمية) على تحسين معدلات الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام.

• أسئلة الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الخاصة بالدراسة وهي:

■ ما مدى توافر أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية (الأعمال الرقمية، الحكومة

الرقمية، البنية التحتية، القيم الرقمية) في وزارة الإعلام؟

■ مدى توافر آليات الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على وزارة الإعلام؟

■ ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأعمال الرقمية، الحكومة الرقمية، البنية التحتية، القيم

الرقمية) على تحسين معدلات الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام؟

● فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للتحول الرقمي في تحسين الأداء

المؤسسي في وزارة الإعلام.

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين الأداء المؤسسي.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

● حدود الدراسة:

■ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة في مناقشة دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في

تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الإعلام.

■ الحدود المكانية: وزارة الإعلام – المملكة العربية السعودية

■ الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥هـ، ٢٠٢٤م.

■ الحدود البشرية: مجموعة من العاملين في وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

يتناول الباحث في هذا الفصل محورين رئيسيين، الأول يتعلق فهو يمثل الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة، حيث ينقسم لجزأين، الأول هو المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي، أما الثاني فهو يتعلق بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء المؤسسي، أما المحور الثاني فهو معلق بالدراسات السابقة المتعلقة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الأول: التحول الرقمي:

١,٢,٢ مفهوم التحول الرقمي:

تنوعت وتعددت التعريفات التي تناولت التحول الرقمي، حيث إن هذا المفهوم قد غزا جميع المجالات في حياة الإنسان وحوله، فقد دخل في العديد من المجالات الصناعية والخدمية والتعليمية، لذلك فقد تم تعريفه من زوايا متعددة، وهذا ما أدى لتنوع التعريفات الخاصة بالمفهوم.

تعرفه الحارثي (٢٠٢٠: ٣) بأنه: "التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية بهدف إحداث التغيير الكلي في طرق العمل، وخدمة المستفيدين بشكل أفضل وأسرع، وهو تحول تنظيمي شامل ومتوافق يهدف لتسهيل الإجراءات والعمليات الإدارية بما يرفع جودتها، وذلك وصولاً لمرحلة النضج الرقمي".

كما تعرفه الجربوعي (٢٠٢٠: ٢) بأنه: "الاستثمار في الفكر والتغيير في السلوك من أجل إحداث تحول جذري شامل في طرق العمل من خلال طريقة الاستفادة من التطورات التقنية الكبيرة الحادثة لخدمة المستفيدين بسرعة وجودة، بحيث يوفر إمكانيات ضخمة في بناء المجتمعات التي تسعى للفعالية والتنافسية والاستدامة، عبر تغيير جذري في الخدمات المتنوعة من قبل الجميع سواء كانوا مستهلكين أو موظفين أو مستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات بهدف التفعيل والتنفيذ".

ويعرفه الحرون وبركات (٢٠١٩: ٤٢٦) بأنه: " التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي للمنظمات وذلك من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية ومن خلال جميع المستويات والوظائف، بطريقة مرحلية، وتطوير العمليات داخل المنظمات بطرق حديثة وإبداعية من مستفيدة من التكنولوجيا الرقمية".

كما يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: " اعتماد المنظمة على التطبيقات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها وإدارة المنظمة بشكل يتناسب مع التطورات التكنولوجية التي رافقت الثورة الصناعية الرابعة" (عبد الحميد، ٢٠٢١: ١٣٧).

ويمكن تعريفه بأنه: " نتائج مجموعة من التقنيات الإلكترونية الحديثة والتي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الكمبيوتر، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية ... إلخ)" (غنام، ٢٠٢٢: ٥٢) ويذكر صباح (٢٠٢١: ١٣) أن التحول الرقمي هو مشروع تدريجي شامل ومستمر يهدف لتحويل رقمنة نظام العمل في المنظمات، بهدف الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية للارتقاء بالعمل وتحقيق الفائدة القصوى الممكنة للمنظمات والعملاء.

ويعرف البار (٢٠٢٠: ٢) التحول الرقمي هو: " عملية انتقال المنظمات لنموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها".

يعرف التحول الرقمي بأنه " عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها. (عبيدي، ٢٠٢٠، صفحة ٣١٥).

ويرمز للتحول (DX) التحول في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. (جميلة ويوسف، ٢٠١٩، صفحة ٩٤٧).

والتحول الرقمي يمثل المرحلة الثالثة متبني التكنولوجيات الرقمية داخل المؤسسة حيث الكفاءة أو المهارة الرقمية ثم الاستخدام الرقمي ثم التحول الرقمي فالاستخدامات الرقمية تمكن بطبيعتها أنواعاً جديدة من الابتكارات والإبداعات في مجال معين بدلاً من تعزيز ودعم الطرق التقليدية إذ يشير مفهوم التحول الرقمي إلى "الذهاب غير الورقي" بما يؤثر على كل من الأعمال الفردية والجماعية والحكومة والمجتمع ككل في جميع المجالات. (أحمد م.، ٢٠٢٠، صفحة ٤٢٢).

و يمكن تقديم تعريف إجرائي للتحول الرقمي قيام المؤسسة الاقتصادية "وزارة الاعلام" محل الدراسة بإدخال التقنيات الرقمية في مختلف شبكات الاتصال، وتحويل خدماتها وممارساتها الإدارية و الاتصالية من النمط التقليدي الى النمط الإلكتروني والرقمي عن طريق توظيف الأساليب والتقنيات التكنولوجية الرقمية الحديثة والمنصات الكترونية والاتصالات الرقمية عبر شبكة الانترنت، واستعمال هذه التقنيات الرقمية قصد إنتاج كميات من المعلومات التي يتم تبادلها من خلال العملية الاتصالية بين العاملين في المؤسسة ، بحيث يمكن أن تساهم في صنع القرار أو تطوير الأداء المؤسسي، أو زيادة الفعالية الاتصالية أو الكفاءة في تقديم الخدمات بما يحقق أهداف المؤسسة.

مفهوم الرقمنة:

يرى "تيري كاني" أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها (كتب دوريات، صور، تسجيلات صوتية وغيرها) إلى شكل مقروء آلياً بواسطة استخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل

المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. (مريم وبهجة، ٢٠١٩، صفحة ٦).

وتُعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في توافق مع أهداف المؤسسة والعملاء، والرقمنة هي أيضاً استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة وللتنمية المستدامة.

كما أن الرقمنة تعني: في سياق الحاسبات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

وفي سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان) أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسوب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسوح الضوئي أو طريق الكاميرات الرقمية.

وفي سياق الاتصالات بعيدة المدى: تشير الرقمنة إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية. (أحمد، ٢٠١٣، صفحة ٢٠).

٣,٢,٢ نشأة التحول الرقمي :

الثورة الصناعية الأولى: بدأت الثورة الصناعية الأولى في أواخر القرن الثامن عشر، عندما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي عن طريق المياه والبخار.

الثورة الصناعية الثانية: بدأت الثورة الصناعية الثانية في بداية القرن العشرين، عندما تم اتباع عملية التصنيع الشامل باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لتزويد الآلات بالطاقة، وقد تم في ذلك الوقت

تقديم خطوط التجميع لأول مرة، وأصبح استخدام مواد وكيمائيات جديدة ممكناً، والتواصل أصبح أسهل.

الثورة الصناعية الثالثة: تم في السبعينيات تقديم عمليات الأتمتة، والرجل الآلي، مما قاد إلى دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة. حيث تشكل الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال الآليين، والإنترنت بداية عصر المعلومات الجديد.

الثورة الصناعية الرابعة: نجد أنفسنا منذ ٢٠١٥ وحتى الآن في بداية الثورة الصناعية الرابعة، وبالاعتماد على أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس، التي تهدف إلى ربط عالمي الإنتاج المادي والافتراضي، فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تجمع بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات. إلى جانب ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات، والآلات والإنسان مرتبطين معاً ويتفاعلون في الوقت الحقيقي، مما يؤدي إلى خلق طريقة تصنيع مخصصة، ومرنة، مع كفاءة في استخدام الموارد وهو ما يعادل المصنع الذكي الذي يستعين بإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يشكل تحليل البيانات المتكامل والتعاون محركات القيمة الأساسية للثورة الصناعية الرابعة (كورانا والعلماء ، ٢٠١٦).

تطبيقات التعلم الرقمي:

ترى المؤسسات ذات التفكير المستقبلي الآن قوة التكنولوجيا لتحويل بيئة التعلم، ودمج المادية مع الواقع الافتراضي، وتحقيق نتائج أفضل للطلاب، لذا سوف نشير إلى المعالم التكنولوجية الهامة التي حولت بيئات التعلم، ونرى كيف أثر هذا التحول بشكل إيجابي على نجاح الطلاب:

في الثمانينيات، كانت التقنيات الرقمية تستخدم في المقام الأول لدعم الوصول إلى قواعد البيانات وبرامج الكمبيوتر عن بعد، ساعدت هذه التقنيات المتعلمين على تحقيق أهداف تعليمية محددة، ولكنها اقتصرَت على عدد قليل فقط من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين.

في التسعينيات وأوائل العقد الأول من القرن العشرين، مع النمو السريع للإنترنت، نمت إمكانات شبكات التعلم التعاونية بشكل كبير، مما أدى إلى إيجاد طرق جديدة للوصول إلى المعلومات، ومشاركة الموارد الرقمية الأكاديمية، والمناقشة على شبكة الإنترنت، وتبادل الأفكار، والتعاون، ومع ذلك اقتصر كل هذا الابتكار المحتمل على صفحات الويب بالطبع مع موارد الارتباط التشعبي.

بدأت التغييرات ذات الصلة في التعليم والتعلم بعد العقد الثاني من الألفية الجديدة. كان هذا بفضل التوافر المتزايد للبنية التحتية للنطاق العريض والاعتماد الهائل للأجهزة المحمولة مثل الهواتف الذكية المتصلة بالإنترنت، ما أطلق عليه البعض "استهلاك التكنولوجيا" أثار انتشار الحوسبة الشخصية لكل من المتعلم والمعلم. (علوى ومسرورة، ٢٠٠٨).

أهمية التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي موضوعاً هاماً ومتداولاً بشكل كبير، والعالم اليوم أصبح يدار بشكل إلكتروني رقمي، وأصبحت ميع المنظمات اليوم تتحول للعمل الإلكتروني لتزيد من تنافسيتها، لما لهذا التحول من فوائد وأهمية كبرى، ومن أهميته ما يلي: (غنام، ٢٠٢٢: ٥٠).

- توفير الجهد والتكاليف والطاقة المستخدمة والمستنفذة.
- تنظيم الكفاءات التشغيلية وتنظيمها.
- السرعة في أداء الإجراءات الإلكترونية والرقمية تتفوق على الطرق التقليدية.
- فتح مجال الإبداع في تقديم الخدمات.
- تسهيل عملية الرقابة على سير العمل.
- يعمل على زيادة سرعة الانتشار والتوسع للمنظمات.

- إمكانية تتبع وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الإلكتروني لنشاطك، وهو ما قد يفيد في تحسين العمل.

- يساهم في تحسين الأرباح ويرفعها.

خصائص عملية التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي المنظمات على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن المنظمات التقليدية، ومن بين هذه الخصائص: (المطرف، ٢٠٢٠: ١٦٤).

- قدرة المنظمة على التكيف مع بيئات الأعمال السريعة والمتنوعة.
- التميز: بحيث يمكنها امتلاك مقومات القدرة التنافسية.
- التقنية العالية: فهي تملك تقنيات معلوماتية عالمية.
- عابرة للحدود: فهي تطرح منتجاتها يمكن أن يستفيد منها جميع الأفراد على مستوى العالم.
- البناء التنظيمي الشبكي: وذلك لطبيعة عمل المنظمات وارتباطها بالمنظمات الأخرى محلياً وعالمياً.

- الشفافية والنزاهة: فيتم تحقيقها بسبب، وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف.
- امتلاك بنية معلوماتية أساسية متطورة: ما يمكنها من ممارسة أعمالها عبر الإنترنت ما يجعلها تمتلك متطلبات التميز.

تطبيق التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، حسب التفصيل التالي (البار، ٢٠١٨):

التقنيات: حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

البيانات: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

الموارد البشرية: تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

العمليات: وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراصة التي تنتج خدمة معينة أو منتجاً معيناً للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

خطوات التحول الرقمي:

- تكوين استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.

- القيام بقياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- تعيين أحسن هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- تعيين المتطلبات لخطط الاستثمار.
- معرفة عوائق التكامل الرقمي. (محمد، ٢٠١٩).

ويذكر مصيلحي (٢٠٢١: ١٢) أن خطوات التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

- إنشاء رؤية: وهي التصور المستقبلي لوضع الرقمنة داخل المنظمة وخارجها، وتحديد الأهداف من أجل للتحول بالمنظمة من الصورة التقليدية للصورة الإلكترونية، وهذا يتطلب وضع أهداف طويلة المدى.
- تحليل السوق: بحيث يتم دراسة الأسواق التي تنشط فيها المنظمة، وعمل تحليل له، وتحديد الأدوات التي يعتمد عليها في بناء النظام الإلكتروني والتعرف على المنظمات المشابهة للمنظمة والتي تعتمد على الطريقة الإلكترونية.
- تصميم تجربة العميل: وضع تصميم التجربة الإلكترونية التي ترغب المنظمة توصيلها للعملاء.
- تقييم الوضع الحالي: قيام المنظمة بالتعرف على البنية الرئيسية لجعل المنظمة إلكترونية، وجودة البرامج والتطبيقات والأدوات الأخرى التي يمكن استخدامها لتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية.
- تهيئة البنية التحتية: وتعتبر خطوة أساسية ومحورية للبدء في وضع استراتيجية التحول الرقمي، ويتطلب ذلك الاعتماد على علماء البيانات والمتخصصين في مجال الإلكترونيات وتحليل البيانات، بالإضافة لقيادة مهنية مؤهلة.

فوائد التحول الرقمي:

يوجد العديد من الفوائد للتحول الرقمي وهو ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات والشركات

أيضا ومن هذه الفوائد (الحجيلان، ٢٠٢٠) (الشرباز، ٢٠٢٠) :

- يعمل التحول الرقمي على توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- يحسن الجودة وتبسيط الإجراءات بهدف الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يولد فرصا لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات.
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في إطار أكبر والوصول الى شريحة أكثر من العملاء والجمهور.
- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أداؤها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يحيا ويفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع.

مما سبق يتضح إن بناء على التطورات التكنولوجية التي تمكن الافراد من خلالها الوصول الى مصادر المعلومات دون الالتزام بمكان او زمان وكانت النتيجة تغير الأسلوب الذي يستعملونه في إيجاد واستعمال مصادر المعلومات واستبدلوا أساليب العمل والمصادر والوسائل التي يستعملونها في العمل الإداري في

الاعتماد على المعرفة الممكنة عن طريق مصادر المعلومات الالكترونية بدلا من المعرفة المتاحة بصورتها المطبوعة.

متطلبات التحول الرقمي:

تناولت الدراسة متطلبات التحول الرقمي وهي (استراتيجية المنظمة، ، الثقافة التنظيمية ، القيادة التحويلية الموارد البشرية). وقد أظهرت الأدبيات كافة (محمد، ٢٠١٩) و(أمين، ٢٠١٨) والتي تناولت التحول الرقمي أن هذه المتطلبات هي الأكثر طلباً والأكثر تأثيراً في عمليات التحول الرقمي.

استراتيجية المنظمة: وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية" (Ansoff, 1998).

الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات ويعرف (الفراج، ٢٠١١: ١٥٧) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكون من القيم السائدة والمسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

القيادة التحويلية: وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Trofino, 2000: 233) ، وتعريف (Burns) بأنها نمط من أنماط القيادة يسعى من خلالها القادة إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين داخل المنظمة، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى الطاقات لتحقيق المستهدفات، بينما عرفها (Conger) بأنها تلك القيادة التي تتعدى جانب

الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع العاملين إدارياً وفكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الشخصية لتكون جزء أصيل من الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة (17 : 2007 , Goliath) ، كما عرفها الهواري بأنها مدى اهتمام القائد بالعمل على الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير للمنظمة والعاملين (العتيبي، ٢٠٠٥: ٦). وتدعو القيادة التحويلية لبناء وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر لمواكبة التطورات (جواد، ٢٠٠٠: ٣٠٧).

الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة (عقيلي، ٢٠٠٥: ١١).

يذكر العوضي (٢٠٢٠: ٣١١٨) أن هناك بعض المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات المتنوعة، ومن هذه المتطلبات:

- التقنيات: فبناء التحول الرقمي يجب أن يتم من خلال الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة.

- البيانات: تعتمد المنظمات على تحليل البيانات بشكل مستمر، وذلك لتوفير المعلومات والإجراءات النوعية الموثوقة، لذلك يجب متابعة البيانات بشكل دائم لضمان الاستمرار في تدفقها واستغلالها بالشكل المناسب.

- الموارد البشرية: بحيث يتم توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة على استخدام البيانات وتحليلها بهدف اتخاذ القرار الفعال، كما أن تخطيط رؤية المنظمة وتنفيذ هذه الرؤية يتطلب وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

العمليات: وهي جميع النشاطات والمهام المرتبة التي تنتج خدمة معينة للمستخدمين، يجب على المنظمات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات.

قواعد التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية :

تنسيق الخدمات، وسهولة الحصول عليها، والتعرف على كيفية الاستفادة منها.

الفصل بين مقدم ومتلقي الخدمة، والترويج للخدمات الإلكترونية.

عمليات أقل وأسرع وأمان. خصوصية. في المعلومات.

تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتوحيد مستوى أداء الخدمات وانعدام الأخطاء.

القابلية للتحديث من خلال المشاركة لزيادة مستوى أداء الخدمة.

تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة (الحجيلان، ٢٠٢٠).

معيقات التحول الرقمي:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون الوصول لعملية التحويل الإلكتروني بشكل كامل، ومن أهمها: (سلام، ٢٠٢٢: ١٥١).

- نقص الكفاءات والقدرات القادرة على قيادة برنامج التحول الرقمي.

- نقص في الإمكانيات المرصودة لهذا لبرنامج التحول الرقمي تقلل نموها.

التخوف من المخاطر التي قد تنجم عن التحول الرقمي من أخطار أمن المعلومات وغيرها الناتجة عن

استخدام الوسائل التكنولوجية

المحور الثاني: الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء:

الأداء في اللغة يقصد به القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى يؤدي تأدية، بمعنى أوصله وقضاه. الأداء اصطلاحاً: يعرف الأداء بأنه السلوك والأفعال المتعلقة بأهداف المنظمة المطلوبة، فالسلوك هو ناتج التفاعل بين خصائص الشخصية وبيئة العمل، وهذا السلوك قد يكون ظاهراً محسوساً أو قد يكون مستتراً يتميز بالطابع الذهني. (عاشور، ١٩٧٥: ٥٠).

ويعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعة (نويران، ١٩٩٧). كما يقصد بالأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، (أبو بكر، ٢٠٠٧).

مفهوم الأداء المؤسسي:

يتطلب الأداء المؤسسي التركيز على مجموعة العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وتركز هذه العناصر على الجوانب الملموسة وغير الملموسة. (تبوك، ٢٠١٦: ٢٠١).

يعرف الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لأعمال المنظمة تتفاعل مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويركز الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد وهي أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (المثنى، ٢٠٠٩).

والأداء المؤسسي عبارة عن المحصلة النهائية لأداء الأفراد ضمن وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وأداء المنظمة ضمن بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبيئة العمل، ويجب أن يركز الأداء المؤسسي على الكفاءات والعوامل التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة (العلي، ٢٠٠٦)

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة التي تمتلكها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العمليات والاستفادة من التغذية العكسية (Shaw, et al., 2005, p.52).

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي في المنظمات العامة بأنه النظرة الشاملة لما تقوم به المنظمة في تنفيذ خططها الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحقيق التكامل بين عناصر الأداء في المنظمة لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

عرفه كلاً من (Tuama & Alqhiwi, 2014) بأنه : نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ، والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير ، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة. وعرفه كلاً من (Kekkonen & Soderlund, 2015) بأنه: حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وينظر كلاً من (Zamil & Shammot, 2011) إلى الأداء المؤسسي بأنه: تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة.

يعرف الأداء المؤسسي بأنه "ذلك النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث

تكون قابلة للقياس. (Fred, 2001: 308) "حيث يركز هذا المفهوم على نظرية النظم والاعتماد على النتائج والتغذية الراجعة من أجل المراجعة والتحسين. في حين يذهب العدلون (٢٠٠٢: ٢٠٨) إلى تحديد العوامل التي تحدد الأداء المؤسسي فيعرفه بأنه: "مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي."

وقد يُعرف على أنه: "عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابيا على العمليات الداخلية ورضا زبائنهم ومتلقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين" (العدوان والخوالدة، ٢٠٠٨). كما يعرف بأنه: "تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلي أو مادي عملاً مشتركاً بين البشر والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة. (Ho, 2008) "

ولذلك يعتبر تحسين الأداء المؤسسي انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على انجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على انجاز تلك الأهداف الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (أبو قاعود، ٢٠٠٥: ٨٢).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تم استحداث بطاقة الأداء المتوازن في عام (١٩٩٠) كأداة لقياس أداء المنظمات من قبل (Kaplan & Norton)، والتي تزود المدراء وتغذي القرارات من خلال مقدرتها على إيجاد مقاييس تساعد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها. (Daving & Brown, 2004)) فيعد هذا النظام منهجاً لقياس الأداء المؤسسي، حيث تقوم فكرته على دمج المؤشرات المالية مع المؤشرات الغير المالية (العملياتية)، بحيث تكون المحصلة تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة ومناسبة حول أداء المنظمة بما يرتبط مع الأهداف الاستراتيجية، حيث

لم يعد المؤشر المالي وحده كافيا دون أن يرتبط بالمؤشر التشغيلي، وهذا يقودنا إلى قضايا تتعلق ببرامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (الطراونة، ٢٠١٠).

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام استراتيجيتها. (Kaplan and Norton, 2005) "وتُعرف أيضا على أنها: كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال. (Olve ,et.al, 2000: 4)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. ويحقق هذا النموذج نوعا من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وكذلك العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة. فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية بل يتعد ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية (عيدراوس، ٢٠١٩).

الأداء المالي: يؤكد هذا العنصر على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وقياس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

العمليات الداخلية: ويشير هذا العنصر إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، ويوجد نوعين من العمليات في كل منظمة: العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المنظمة وهي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر

على الأداء في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.

التعلم والنمو: ويشير هذا العنصر إلى قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر، والتي تعتمد بصورة أساسية على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري لتلك المنظمة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، كما يتضمن هذا البعد إضافة إلى أنشطة التدريب القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار.

متلقي الخدمة (الجمهور): ويشير هذا العنصر إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد وإشباع حاجاته في تحديد مستوى الأداء العام للمنظمة، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد يقوم بتحفيز وتحريك البعد التشغيلي للعمليات الداخلية لكسب ود الجمهور، كما أنه يدفع ببعد النمو والتعلم ببعد النمو والتعلم إلى البحث عن أفضل السبل وأسرعها في تقديم الخدمات.

الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي:

يعرض الباحثين أهم الفلسفات التي يقوم عليها الأداء المؤسسي كما يراها (مخير وآخرون ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢ ، والمرجوشي ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠) فيما يلي:

أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة أفراداً كانوا أو وحدات متخصصة هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى.

حدوث تحسن ما نتيجة للنظرة الجزئية، هو تحسن مؤقت يؤدي إلى الاختلاف على المدى البعيد.

التوصل إلى طبيعة كلية الإدارة في الأداء المؤسسي من خلال ارتباط الجزء بباقي الأجزاء منفردة للوصول إلى المثالية.

تقييم الأداء المعتمد على الاهتمام بالأجزاء يبعد المنظمة عن المثالية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف، بل تعنى إدراك الاختلاف مع باقي الأجزاء.

خطوات تقييم الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء المؤسسي، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:
(حمزاوي، ٢٠١٣، ص ١١-١٣):

تفتيت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية، تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية، قياس الإنجاز الفعلي، ومقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء، وتشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية.

أما (حامد، ٢٠٠٩، ص ١١٨) يرى أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في الخطوات التالية:

مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات: حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطوة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو وارد بالخطوة.

مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها: ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي وبين نتائج التنفيذ الواردة بالخطوة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات: تتمثل هذه الخطوة في تحديد الجهة المسؤولة التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج مع تحديد طبيعة المسؤولية إذا كانت مسؤولية داخلية أو خارجية.

فوائد تقييم الأداء المؤسسي:

لا يمكن تحسين الأداء بدون تقييم للأداء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم واقعها الحالي، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى ما تريد الوصول إليه، وتتمثل فوائد عملية تقييم الأداء المؤسسي كما يراها (الدعجة، ٢٠١٦، ص ١٨٧).

التعرف على الأقسام والإدارات التي بحاجة إلى إجراء التحسين والتطوير، كما يساعد في توضيح الإدارات التي تعمل بكفاءة في المنظمة، وتحديد الإجراء الذي ستمم للتحسين والتطوير في الإدارات التي تحتاج إلى ذلك.

يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي.

يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

ويوضح (محمد، ٢٠١٦، ص ٤٩) أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي كالتالي:

تعد عملية التقييم محوراً مركزياً للتعرف على نجاح وفشل قرارات وخطط وإستراتيجيات المنظمة.

كما تساهم عملية التقييم في الوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً.

مؤشرات الأداء المؤسسي:

وسنتناول في هذا الجزء المؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الأداء المؤسسي بصورة مثلي والتي اعتمد عليها الباحثين في هذا البحث، وتم تقسيمها إلى أربعة مؤشرات تمثلت في (الفلسفة والرسالة – الحوكمة والإدارة – النطاق المؤسسي – الموارد والخدمات) وعرضها كالاتي :

الفلسفة والرسالة: يعبر هذا المؤشر عن الإطار القيمي للمؤسسة، من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل ، وتحدد غاياته ، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة ، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي (الدجني ، ٢٠١١ ، ص ١٧١).

الحوكمة والإدارة: يتعلق مؤشر الحوكمة والإدارة بالقيادة التي تدير المؤسسة ، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها ، وذلك في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل داخل المنظمة ، وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، ويتطلب أن تكون بيئة العمل متناسبة مع طبيعة أعمالها وذات ثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات العاملين نحو رؤية ورسالة المؤسسة ، وربط عناصر الحوكمة والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي (البلولة ، ٢٠١٢ ، ص ٩٦).

النطاق المؤسسي: يشير مؤشر النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيس لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم برامجها وخدماتها التعليمية والبحثية ولابد أن تتفق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع ، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي (الدجني ، ٢٠١١ ، ص ١٨٠)

الموارد والخدمات: يشير هذا المؤشر إلى الموارد البشرية والمادية والمالية والتعليمية وخدمات الطلاب والتطوير المؤسسي الذي يساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، وذلك للوصول إلى درجة من التميز الذي يمكنها من تحسين أدائها (البلولة ، ٢٠١٢ ، ص ٩٨).

أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكن تحديد أبعاد الأداء المؤسسي في النقاط التالية: (المثني ، ٢٠٠٩ : ٣٩)

الإنجازات التي يحققها الفرد في وفقا للمعايير الموضوعية.

العمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه للدور الذي يقوم به والتوقعات التي ترغب المنظمة منه تحقيقها،

ومدى التزامه بأساليب العمل الموضوعية من قبل المنظمة.

سلوك العامل في الوظيفة ومدى محافظته على الأجهزة والمعدات التي يستخدمها والعمل المستمر على

صيانتها، وتقليل الفاقد والهدر في أداء الأعمال.

سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ودرجة التعاون معهم وقدرته على العمل الجماعي ومشاركته في حل

المشكلات والمبادرة بتقديم المقترحات.

ويحدد الوقفي أبعاد الأداء المؤسسي في ثلاثة أبعاد (الوقفي، ٢٠٠٤: ١٤٥)

الأداء المالي وهو المفهوم الضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

الأداء المالي والتشغيلي: وهو يجمع بين الأداء والمالي والأداء التشغيلي ويركز على إضافة الكفاءة بهدف

تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد ممكن وأهم المؤشرات التي يركز عليها الحصاة

السوقية وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تتميز بالجودة العالية.

الفعالية التنظيمية: وهي البعد الأكثر شمولاً في الأداء المؤسسي وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

الهدف من تقييم الأداء المؤسسي:

هناك الكثير من الاختلافات حول الهدف من عملية التقييم ولتجنب الكثير من الخلاف حدد Boswell

and Boudreau ونوعين من الوظائف لنظم التقييم (Chubb and el al., 2011, p2) :

تقييم الوظائف: يتضمن تقدير الوظائف استخدام تقييم الأداء لإدارة الرواتب وقرارات الترويج وقرارات الاختيار والتعيين وفهم أداء الأفراد وتحديد الأداء الضعيف، ولتحقيق هذا التقييم للوظائف فإن القائم بعملية التقييم يقوم بدور الحكم . Judge ويركز تقدير الوظائف على الاختلافات بين الأفراد.

تطوير الوظائف: يتضمن تطوير الوظائف تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وتقديم عائد عن الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأفراد، ويجب على المقيم في عملية التطوير الوظيفي أن يلعب دور الموجه أو المرشد ويركز تطوير الوظائف أساساً على تحليل الشخص.

مستويات الأداء المؤسسي:

نظراً لطبيعة التكامل والتفاعل التي يتميز بها الأداء المؤسسي فإنه يتضمن المستويات التالية:

أولاً: مستوى المنظمة: وهو المستوى الذي يعكس العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية والسوق الذي تعمل فيه، ويتكون الأداء في هذا المستوى من محصلة الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات البيئية على كامل عمليات المنظمة، وأهم متغيرات الأداء في هذا المستوى هي الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية (حمزاوي، ٢٠١٣: ٤)

ثانياً مستوى العمليات: وهو يعكس الأداء الذي تقوم به الوحدات التنظيمية حيث تكون المخرجات عبارة عن تفاعل وتشابك بين وحدات المنظمة لتحقيق الأهداف في ضوء استراتيجية المنظمة، ومن المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى هي تصميم وإدارة العمليات وكيفية توافقها مع الأهداف الاستراتيجية (مبارك، ٢٠٠٤).

مستوى الأداء الفردي: يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ومن المتغيرات التي تؤثر على

الأداء في هذه المرحلة هي تحديد الأهداف الوظيفية وتصميمها وتحديد مسؤوليات الأفراد عن تنفيذها.

(حمزاوي، ٢٠١٣: ٤)

إدارة الأداء المؤسسي:

تعرف إدارة الأداء المؤسسي بأنها الأسلوب الاستراتيجي المتكامل الذي يعمل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد رؤية مشتركة لأهدافها وتحقيق الترابط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد الأولويات وكيفية تحقيقها (Wilson, 2005).

كما تعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي تتوجه نحو التأكد من أن عمليات المنظمة تتم طبقا لما هو مخطط لها وتعمل على تعظيم إنتاجية الموظفين وفرق العمل والاستفادة من إمكانيات المنظمة. وهي اللاعب الأساسي في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتعمل على قياس وتحسين القيمة المتحققة من قوة العمل. وتتضمن إدارة الأداء وضع أهداف التحفيز وبناء فهم واضح واتصالات فعالة بين الموظفين انطلاقا من أن هناك علاقة قوية بين الحوافز والأداء (Giannetto, 2009, P.12).

مراحل إدارة الأداء: بعد أن يتم تحديد استراتيجية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية تبدأ مراحل إدارة الأداء ويحدد البعض مراحلها كما يلي: كما يلي (Pulakos, 2004, pp.2-19).

تخطيط الأداء: من المهم في بداية دورة إدارة الأداء يجب مراجعة أداء الموظفين وتوقعاتهم وهذا يتضمن سلوك الموظفين المتوقع والنتائج المتوقعة أن ينجزونها خلال الفترة التي يتم تحديدها. وتعتبر السلوكيات مهمة لأنها تعكس كيف يعمل الموظفون في أداء العمل وكيفية دعم فريق العمل والاتصالات وتوجيه الآخرين وإرشادهم وهكذا.

التغذية العكسية: خلال عملية تخطيط الأداء يجب تحديد السلوك والنتائج المتوقعة، ويجب مناقشة الأداء المتوقع والحصول على رد فعل أو تغذية عكسية خلال الفترة التي يتم فيها تنفيذ الأهداف، بالإضافة

إلى الحصول على التغذية العكسية للأداء المتوقع يجب أيضا تقديم تغذية عكسية يوما بيوم عن التنفيذ والمساهمات القيمة. ولكن هذا لا يحدث في الواقع في كثير من الأحيان، لأن هناك الكثير من المدراء ليس لديهم المهارات في إعطاء التغذية العكسية، وفي الحقيقة كثيرا من المدراء يتجنبون إعطاء تغذية عكسية لأنهم لا يعرفون كيفية توصيلها بطرق تقلل من دفاع الموظفين عن انتاجيتهم.

مدخلات الموظفين: تستخدم مدخلات الموظفين بفعالية في الكثير من المنظمات. في بعض الأحيان تأخذ شكل سؤال الموظفين في تحديد معدلات لمعايير أدائهم ثم مقارنتها بالمعدلات التي يضعها المدراء ثم يتم مناقشة ذلك. وتبين من خلال الممارسات والتجارب أن هذا النوع من العمليات والمناقشة يمكن أن يؤدي إلى معارضة وعدم اتفاق ومشاعر سلبية بين الموظفين والمدراء، والطريقة البديلة في الحصول على مدخلات الموظفين هو جعل الموظفين يجهزون قوائم بنتائج أعمالهم الرئيسية أو تقدير أهم الإنجازات التي تحققت في نهاية فترة التقييم.

تقييم الأداء: تستخدم العديد من المنظمات نماذج الكفاءات كأساس في نظم إدارة الأداء. وتحدد نماذج الكفاءات المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي يمكن اعتبارها أداة لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية. وأساليب تحليل العمل مثل ملاحظات العمل، والمقابلات ومجموعات التركيز وتستخدم المسوحات في تحديد الكفاءات الرئيسية والتي لها علاقة بسلوكيات العمل الأساسية.

مراجعة الأداء: بافتراض أن التغذية العكسية تم الحصول عليها، فإن جلسة مراجعة الأداء الرسمية يجب أن تكون ببساطة ملخص لما حدث خلال فترة التقدير، بعبارة أخرى يجب ألا يكون هناك مفاجآت في مراجعة الأداء. وخلال هذا الاجتماع يجب على المدراء مناقشة العاملين في معدلات أدائهم بشكل حوارى وعقلاني لنتائج التقييم التي تم الحصول عليها وجلسة مراجعة الأداء هي وقت جيد لتخطيط الأنشطة مع الموظفين وقد أشارت الممارسات التطبيقية إلى أن نماذج الكفاءات ومعايير الأداء ساعدت المديرين والموظفين في تعريف وتحديد الاحتياجات المطلوبة.

التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية:

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. تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد 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 رقميًا، وإتاحة الوصول إليها بسهولة، كما تم تصميم استراتيجية التحول وتنفيذها على نحو يحفظ محاذاة الهندسة المعمارية، وليكون مواكبًا للعصر الرقمي، مدعومًا بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية. توفر رؤية ٢٠٣٠ برنامج تحول فعال وجيد التخطيط يُعرف باسم برنامج التحول الوطني، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

أصبح التحول الرقمي في الإعلام واقعًا معاشًا في الدول المتقدمة التي دخلت بالفعل عصر الإعلام عبر المنصات الرقمية، وفتحت شبكات الجيل الخامس الباب أمام التحول الرقمي الذي شمل كل أساليب الممارسة الإعلامية استنادًا إلى التقنيات الحديثة، وأصبحت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي جزءًا رئيسيًا في الطفرة التي يشهدها الإعلام المعاصر^١.

ويخطئ من يظن أن التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية لا يعدو الانتقال السريع من استخدام وسائل وتقنيات قديمة واستبدالها بها وسائل وتقنيات حديثة؛ ذلك أن التحول الرقمي يتطلب تغييرًا حقيقيًا في هيكلية عمل تلك المؤسسات، وتحولًا جذريًا في صناعة المحتوى الإعلامي وطرق تقديمه للجمهور والتحرر من القوالب الجامدة والساكنة، وابتكار أساليب جديدة تعزز مكانة وسائل الإعلام التقليدية وقدرتها على التأثير من خلال منصات تفاعلية تواكب احتياجات الجمهور وأذواقه^٢.

وأصبحنا أمام واقع يصعب فيه الفصل بين الواقع والشبكات الاجتماعية وتطبيقات الهواتف الذكية، وبات كل ذلك يندرج تحت مسمى "الحقيقة المبرمجة Compact Reality"، ومع استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تزايدت قدرة الآلات والروبوتات على معالجة البيانات والتعامل مع المحتوى الإعلامي ومراجعة النصوص بل تقديم نشرات الأخبار والبرامج التليفزيونية، وأصبح توفير التقارير الإخبارية الآلية أمرًا

^١ الحازمي، مبارك بن واصل (٢٠٢٠). الإعلام المعلوماتي والتحول في وظائف الاعلام التقليدية، مجلة البحوث والدراسات الاعلامية، المعهد الدولي العالي للإعلام بالشروق، ع ١٣

^٢ شحادة، مها خليل (٢٠٢٢). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ٦٢٤

متاحًا، كما استُبدل الروبوتات بالعنصر البشري من مراسلين ومصورين، ففي تقرير نشرته وكالة الأسوشيتدبرس كشفت فيه عن أنها استعانت بأحد عشر روبوتا لتصوير مباريات الدورة الأولمبية التي أقيمت عام ٢٠١٦، وأنها استطاعت - من خلال ذلك - التصوير من زوايا يصعب على البشر القيام بالتصوير منها، كما استخدم روبوت درونز لتغطية نزوح المئات من العراقيين في منطقة جنوب الموصل، كما أصبح استخدام المتحدث الآلي Chatbot - أمرا عاديا في مواقع التواصل الاجتماعي، فمثلاً يستخدم موقع فيسبوك "ماسنجر" ما يقرب من ٣٠ ألف Chatbot للرد على رسائل المستخدمين أو المشتركين في الصفحات، كما وفرت تقنيات الذكاء الاصطناعي الكثير من الجهد والوقت المبذول من جانب الصحفيين والإعلاميين في جمع المعلومات والأخبار وصياغتها.

وإذا كانت وسائل الإعلام في الدول المتقدمة قد قطعت شوطاً كبيراً وحققت تقدماً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي الذي أصبح واقعا معاشا لدى الكثير منها، فإن وسائل الإعلام في المجتمعات النامية والعربية لا تزال تخطو خطواتها الأولى في هذا المجال، بل إن البعض منها ربما يعجز عن استيعاب التقنيات الحديثة لأسباب متعددة؛ منها ضعف الإمكانيات وقصور النظم والمؤسسات الإعلامية ذاتها.

ويتساءل الكثيرون، هل سيؤدي التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي إلى اندثار وسائل الإعلام التقليدية وفقدان العاملين في تلك الوسائل ووظائفهم في غضون سنوات قليلة؟! وهل سيظل العنصر البشري هو الطابع المميز للعمل الصحفي والإعلامي، أم أن الآلة سوف تحل تماماً محل البشر؟³

وإذا كان الكثير من التقارير يتحدث عن فقدان الكثير من الوظائف التي يشغلها الناس في مجالات العمل المختلفة بسبب إحلال الآلة محلهم؛ فإن الشيء نفسه سيحدث في قطاع العمل الإعلامي، ولكن العنصر البشري سيظل لسنوات طويلة قادمة عنصراً مهماً من عناصر العمل الإعلامي، وسوف يعتمد إعلام المستقبل على عمل الصحفيين والإعلاميين جنباً إلى جنب مع الآلات الذكية، وهو ما يتطلب جهداً مضاعفاً من جانب المؤسسات الإعلامية - ولاسيما في الدول النامية والعربية من بينها - لتطوير برامجها وآليات عملها وتطبيقاتها الذكية لتستطيع الصمود والبقاء في حلبة المنافسة، فهل تستطيع فعل ذلك في الوقت المناسب؟ هذا هو السؤال⁴.

³ Allam, Rasha, and Sylvia Chan-Olmsted. 2021. "The development of video streaming industry in Egypt: examining its market environment and business model." Journal of Media Business Studies: 1-19,
⁴ بغداد ، امال (٢٠٢١) ادارة وسائل الاعلام والتحول الرقمي ، المجلة الاجتماعية القومية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ،
مج ٥٨ ، ١٤

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة الدبوبي (٢٠٢٣) بعنوان: التحول الرقمي في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية ، نموذج العمل ، التأثير على الافراد ، أنشطة العملاء الرقمية) في الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة (الأداء المالي ، رضا العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ضمن الادارة العليا والوسطي في شركات التأمين الأردنية وبحسب الاتحاد الاردني لشركات التأمين فان عدد الشركات (٢٣) شركة وبلغت عينة الدراسة (١١) شركة مصنفة وقد اتبعت الدراسة اساليب المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأغراض الدراسة

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها وجود اثر للتحول الرقمي بأبعاده (العمليات الرقمية ، نموذج العمل والتأثير على الافراد وأنشطة العملاء الرقمية) في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركات التأمين الاردنية كما وتوصلت للعديد من التوصيات أهمها نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفين شركات التأمين الاردنية لبقاء الأداء المؤسسي بالنمو والتزايد .

دراسة قرقط (٢٠٢٣). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من ٥٤ عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب

إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (٦١ %) في زيادة أداء الموارد البشرية.

دراسة حسين (٢٠٢٣) بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وقد بلغ عدد عينة الدراسة (٣٧٥) مفردة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من اهمها وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية طردية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي بما يعني أنه كلما زاد التحول الرقمي يزيد معه الأداء التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة وبخصوص الفروق الديمغرافية والتنظيمية تم التوصل الى عدم وجود فروق جوهرية بين اراء الذكور والاناث فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة بينما توجد فروق بين اراء مفردات العينة وفقا للسن وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي فيما يتعلق بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي.

وقد اوصت الدراية بضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدي كافة قطاعات المنظمة محل الدراسة للتسريع بتحول المجتمع الى مجتمع معلوماتي رقمي والعمل على نشر المعرفة المجتمعية بأهمية دور التحول الرقمي على مستوى العملاء والمنظمة والمجتمع.

دراسة كجو والحسيني (٢٠٢٣) بعنوان: التحول الرقمي للمصانع مدخلا لتحسين الأداء التصنيعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت بادوش.

يسعى البحث الحالي إلى تحديد مدى إمكانية الاعتماد على التحول الرقمي كمدخل لتحسين الأداء التصنيعي على مستوى معمل سمنت بادوش، يهدف هذا البحث إلى تحسين معدلات الربحية من خلال التحول الرقمي والمزايا المرافقة لتبني التحول الرقمي ويساهم البحث في تعزيز الكفاءة الإنتاجية عبر حزمة التغيرات المرافقة للتحول الرقمي وتقنياته بالتالي المساهمة في تحسين الأداء التصنيعي للمنظمة فضلا عن تقديم إطار نظري يركز حول التحول الرقمي الذي يرتبط بمعمل سمنت بادوش وأبعاد الأداء التصنيعي واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وذلك عبر توزيع (٥٠) استمارة استبانة، تم تحليل هذه الاستمارات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.Ver-28) ، وبعد ذلك تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات وأهم هذه الاستنتاجات هي صحة الافتراضات التي يتضمنها البحث عبر تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، وهذا بدوره يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بتبني هذه الأبعاد وتوافق طبيعة عمل المنظمة والمتغيرات البحثية، وقد تم تقديم عدد من المقترحات من أهم هذه المقترحات "نشر مفاهيم التحول الرقمي وأبعاد الأداء التصنيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال العمل على إقامة دورات تدريبية وحملات في هذا الإطار بهدف تعزيز وترسيخ التحول الرقمي وأبعاد الأداء التصنيعي" والتي قد تؤدي إلى رفع مستوى الاهتمام بالأداء التصنيعي في المنظمة.

دراسة العمرين (٢٠٢٣) بعنوان: اثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات، التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا : دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

هدفت الدراسة الى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات من خلال التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي والمنهج الكمي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وقد بلغ عينة الدراسة (٦٩٩) مديرا في الادارات العليا والوسطى في الادارة العامة للمؤسسة وادارتها المركزية

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ان مستوى تطبيق كل متغير من متغيرات الدراسة الثلاثة : التحول الرقمي والأداء العالي للمنظمات والتكيف الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة وذلك حسب اراء افراد عينة الدراسة وأنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على الأداء العالي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني وكما يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتكيف الاستراتيجي على الأداء العالي للمؤسسة بالإضافة الى أنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على التكيف الاستراتيجي وأنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية غير مباشر للتحول الرقمي بوجود التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا على الأداء العالي للمؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بالتحديث المستمر لاستراتيجية المؤسسة الرقمية ومشاركة جميع الموظفين في صياغتها وتعزيز مهارات الموظفين الرقمية وفقا للاحتياجات التدريبية المطلوبة وتطوير انظمة متابعة لمبادرات التحول الرقمي بالإضافة الى تطوير خطط وبرامج تنفيذية لزيادة قدرات المؤسسة على التكيف الاستراتيجي من اجل تحسين مستويات ادائها العالي.

دراسة جاد الله (٢٠٢٣) . بعنوان: التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي.

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي من خلال تحديد مستوى التحول الرقمي بإدارات التضامن الاجتماعي وكذلك مستوى تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي وتنتهي الدراسة الى الدراسات الوصفية وقد استخدمت الدراسة المنهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بإدارات التضامن الاجتماعي وبلغ عددهم (٦٧) مفردة وقد طبقت الباحثة باستمارة استبيان للمسؤولين.

وقد اثبتت النتائج ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي تشير الى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين كما اشارت نتائج الدراسة ان قيمة معامل الارتباط بين وضع استراتيجية للتحول الرقمي بإدارات التضامن الاجتماعي والبيئة التحتية للتحول الرقمي والمعرفة التكنولوجية للمسؤولين بإدارات التضامن الاجتماعي تشير الى وجود ارتباط طردي بين المتغيرات بما يدل على صحة الفرضيات.

وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على تقبل فنيات وأساليب التحول الرقمي في إدارات التضامن الاجتماعي والعمل على تحقيق اعلى معدلات البنية التحتية التكنولوجية للاستفادة من إيجابيات التحول الرقمي.

دراسة على (٢٠٢٢) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات ".

هدفت الدراسة في الكشف عن مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات. واعتمد الباحث قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٤٨ مفردة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف إلكترونياً، التدريب والتعليم إلكترونياً، إدارة وتقييم الأداء إلكترونياً، الأجور والحوافز إلكترونياً) والأداء المؤسسي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعادها على حدة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

دراسة الرابعي (٢٠٢٢) بعنوان " الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: هيئة الحكومة الرقمية أنموذجاً ".

ناقشت الدراسة أحد موضوعات الساعة في العصر الرقمي وظل الثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، والتطبيقات الرقمية، وهو الحكومة الرقمية والتي أصبحت مطلباً رئيساً، وضرورياً، وليس غاية إنما وسيلة لتحسين الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية للمواطنين، وللحكومة الرقمية مكونات رئيسة تتمثل في توافر برنامج التحول الرقمي، والبنية التحتية، والحكومة، وأتمته كافة الأعمال في القطاعات الحكومية وتعزيز التعاملات المالية رقمياً من خلال نظام رقمي مدعم بالحماية وأمن المعلومات والأمن السيبراني. وتتبع الدراسة مفاهيم الحكومة الرقمية، ومتطلباتها، ومؤشرات قياسها وطنياً، وعالمياً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باتباع أسلوب دراسة الحالة، وتحليل المحتوى مع الاعتماد على أداة الملاحظة وتتبع الحكومة الرقمية السعودية من خلال هيئة الحكومة الرقمية وهي الجهة المرجعية لتنظيم خدمات الجهات الحكومية المقدمة للمواطنين، والمقيمين، والزوار، وأصحاب الأعمال من داخل المملكة، وخارجها. وتتبع الدراسة خدماتها، ومبادراتها، وإنجازاتها، والمراكز التي شغلها عبر المؤشرات العالمية، والتي أكدت أن المملكة قفزت قفزات تصاعدية في مجال الحكومة الرقمية.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها تعد الحكومة الرقمية ضرورة حتمية وليست غاية إنما وسيلة لتحسين، وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين من الجهات الحكومية مع ضمان السرعة، والدقة، والجودة، والعدالة، والشفافية. والتركيز على الحكومة المتمحورة حول المواطن والاهتمام الملحوظ بالابتكار، وضرورة توظيفه في مجال الحكومة الرقمية، وهناك ارتباطاً وثيقاً بين تحقيق مستويات متقدمة في نضوج تطبيقات، وممارسات الحكومة الرقمية وبين إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بجملة توصيات منها ضرورة الاهتمام ببناء الحكومة الرقمية في العصر الرقمي، والعمل على توفير متطلباتها. والعمل على رسم استراتيجيات، وخطط، وسياسات منظمة للتحول الرقمي لبناء الحكومة الرقمية مع ضرورة إشراك المواطن واستطلاع رأيه، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص،

والتوسع في إجراء المزيد من الدراسات التي تشرح وتوضح الحكومة الرقمية، ومفهومها، ومهامها، ومتطلباتها.

دراسة عطية (٢٠٢٢) بعنوان " أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية " .

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية، من خلال الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة في الأجل الطويل، وكذلك التعرف على متطلبات عملية تطبيق التحول الرقمي، وتحديد العلاقة بين متطلبات عملية التحول الرقمي كأحد الابتكارات لتكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تأثير تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، وكذلك وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

دراسة (خميس، ٢٠٢١): أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

هدفت الدراسة قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (٢٨٠) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢٥١) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٥٪، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أن تقوم إدارة المصرف بتوفير الإمكانيات والأدوات والأجهزة والتطبيقات الخاصة بالتحول الرقمي في المصرف، كذلك أوصت بضرورة أن يتم تدريب العاملين على هذه التطبيقات والبرامج.

دراسة حماد (٢٠٢٠) بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

الفصل الثالث

إجراءات البحث ومنهجه

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: عينة البحث.

رابعاً: أداة البحث.

خامساً: صدق أداة البحث.

سادساً: ثبات أداة البحث.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث

إجراءات البحث ومنهجه

تمهيد

سيتناول هذا الفصل إيضاحاً للمنهج المستخدم وتحديد العينة وأدوات البحث وطرق معالجتها من حيث الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستخدمة بها والخطوات الإجرائية التي ستتم خلال تطبيق البحث وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

أولاً: منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في وزارة الإعلام السعودية.

ثالثاً: عينة البحث:

استخدمت الدراسة أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة لسهولة استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة ١٣٤ فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان الإلكتروني.

رابعاً: أداة البحث:

سوف يستخدم البحث الاستبانة كأداة ملائمة لطبيعة البحث وأيضاً ملائمة لطبيعة المنهج المستخدم، وقام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محاور التحول الرقمي (الأعمال الرقمية، الحكومة الرقمية، البيئة التحتية، القيم الرقمية) والواردة في دراسة عثمان (٢٠٢٢) والتي تشمل ١٦ عبارة مقسمة على المحاور الأربعة ومحاور الأداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية) ويشتمل على ١٣ عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (٣-١)

يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	٥,٠٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

جدول (٣-٢)

يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

أبعاد البحث	متغيرات البحث	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة البحث	٤
المحور الأول التحول الرقمي	الأعمال الرقمية	٤
	الحكومة الرقمية	٤
	البيئة التحتية	٤
	القيم الرقمية	٤
المحور الثاني الأداء المؤسسي	الكفاءة	٦
	الفاعلية	٧

ثبات أداة البحث

تم حساب ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣-٣) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاو	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الأعمال الرقمية	0.818	٤
الحكومة الرقمية	0.792	٤
البيئة التحتية	0.824	٤
القيم الرقمية	٠,٨٧٤	٤
الكفاءة	0.713	٦
الفاعلية	٠,٨٦٢	٧
إجمالي استمارة الاستبيان	٠,٨١٣	٢٩

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠,٨ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سوف يستخدم البحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

١. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
٢. معامل ألف كرونباخ لحساب درجة ثبات أعداد البحث.
٣. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض خصائص افراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: عرض خصائص العينة:

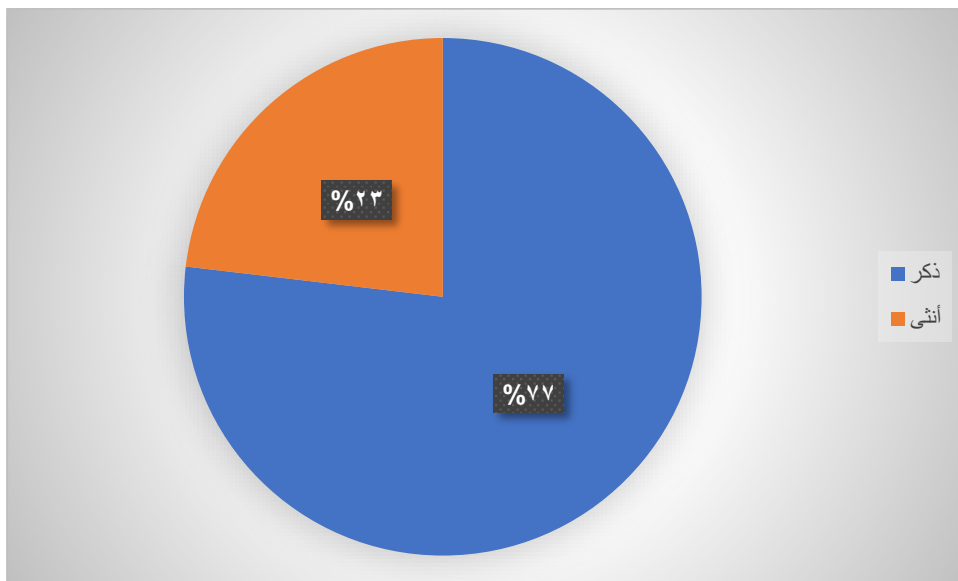
١- الجنس:

تبين ان ١٠٣ فرد من افراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة ٧٦,٩٪ و ٣١ فرد من الاناث بنسبة ٢٣,١٪.

جدول (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الفئات	العدد	%
ذكر	١٠٣	٧٦,٩
أنثى	٣١	٢٣,١
الإجمالي	١٣٤	١٠٠

شكل (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس



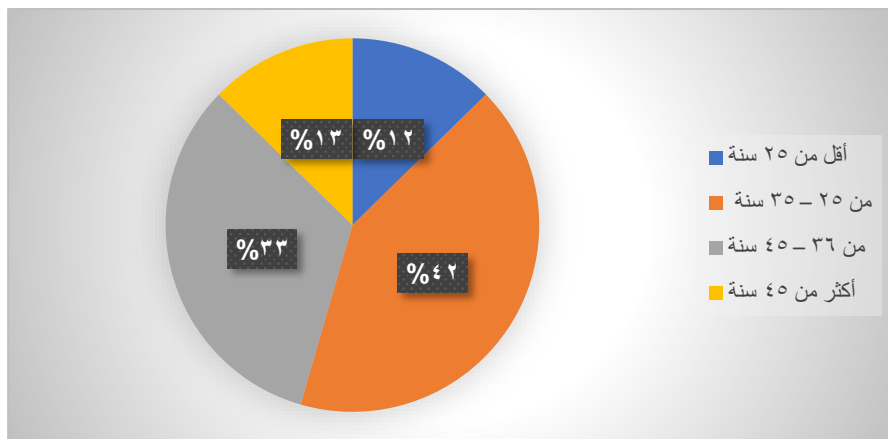
٢- العمر:

تبين ان ١٧ فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة بنسبة ١٢,٧٪ و ٥٦ فرد أعمارهم من ٢٥ إلى ٣٥ سنة بنسبة ٤١,٨٪ و ٤٤ فرد أعمارهم من ٣٦ إلى ٤٥ سنة بنسبة ٣٢,٨٪ و ١٧ فرد أعمارهم أكثر من ٤٥ سنة بنسبة ١٢,٧٪

جدول (٢-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

الفئات	العدد	%
أقل من ٢٥ سنة	١٧	12.7
من ٢٥ - ٣٥ سنة	٥٦	41.8
من ٣٦ - ٤٥ سنة	٤٤	32.8
أكثر من ٤٥ سنة	١٧	12.7
الإجمالي	١٣٤	١٠٠

شكل (٢-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر



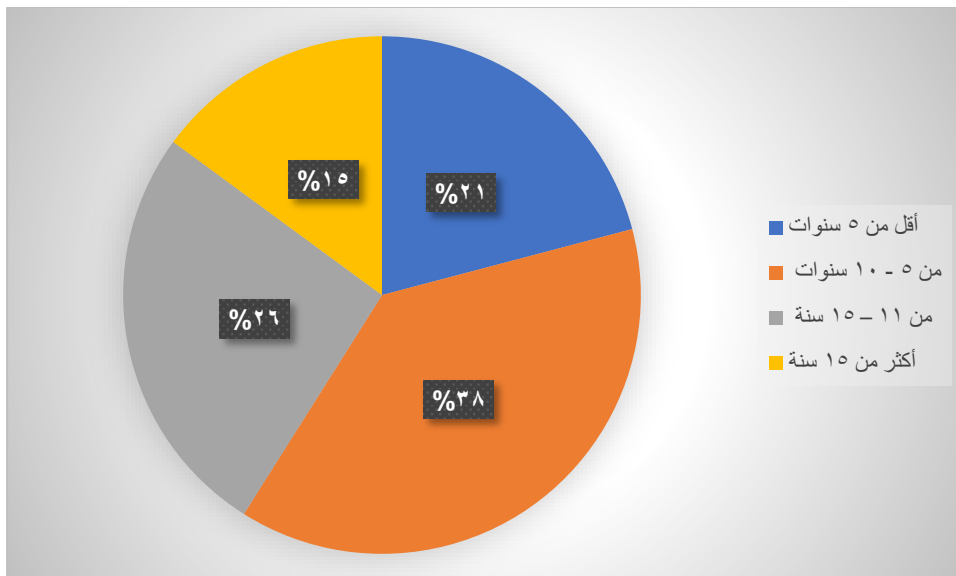
٣- سنوات الخبرة:

تبين ان ٢٨ فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ٢٠,٩٪ و ٥١ فرد خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات بنسبة ٣٨,١٪ و ٣٥ فرد خبرتهم من ١١ - ١٥ سنة بنسبة ٢٦,١٪ و ١٧ فرد خبرتهم أكثر من ١٥ سنة بنسبة ١٤,٩٪

جدول (٣-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٢٨	20.9
من ٥ - ١٠ سنوات	٥١	38.1
من ١١ - ١٥ سنة	٣٥	26.1
أكثر من ١٥ سنة	٢٠	14.9
الإجمالي	١٣٤	١٠٠

شكل (٣-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



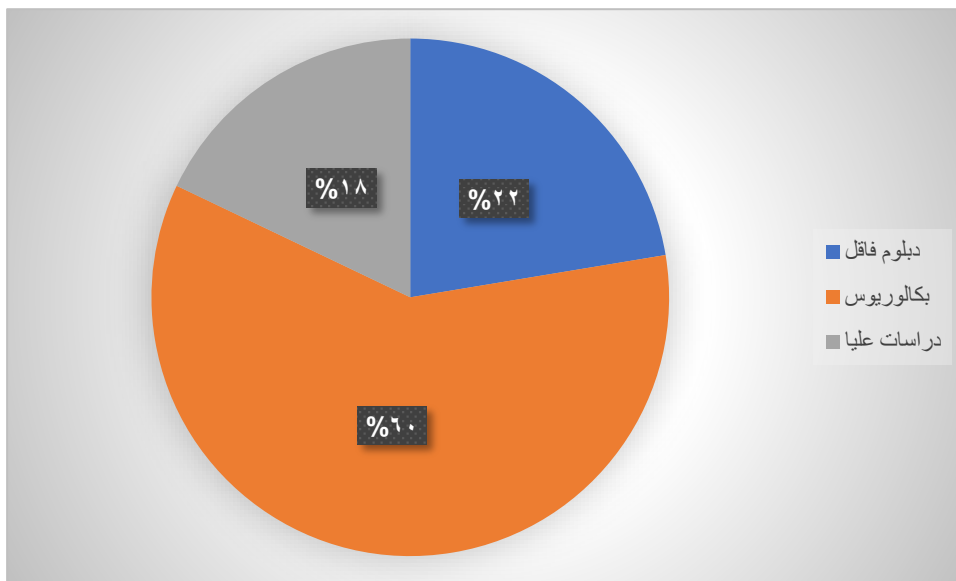
٤ - المؤهل العلمي:

تبين ان ٣٠ فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم فاقل بنسبة ٢٢,٤٪ و ٨٠ فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة ٥٩,٧٪ و ٢٤ فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة ١٧,٩٪

جدول (٤-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الفئات	العدد	%
دبلوم فاقل	٣٠	22.4
بكالوريوس	٨٠	59.7
دراسات عليا	٢٤	17.9
الإجمالي	١٣٤	١٠٠

شكل (٤-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



٤ - ٣ النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

النتائج المتعلقة بالمحور الاول: أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام.

السؤال الفرعي الاول: مدى توافر أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام؟ (محور الأعمال الرقمية).

ويوضح الجدول رقم (٥,٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "الأعمال الرقمية في وزارة

الإعلام.

جدول رقم (٥,٤)

المتوسطات الحسابية لعبارات "الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
٤	١,٠٦	٣,٣٤	١	٤٠	٢٤	٥١	١٨	١ تساعد الأعمال الرقمية في الوزارة على خلق خدمات مبتكرة وابداعية	
١	٠,٩٧٦	٣,٥٨	٢	١٦	٤٤	٤٧	٢٥	٢ تساعد الأعمال الرقمية في تحسين الأداء التشغيلي في الوزارة	
٢	١,٠٩	٣,٤١	٥	٢٥	٣٧	٤٤	٢٣	٣ تساعد الأعمال الرقمية للوزارة في توفير التكلفة والجهد	
٣	١,٠٨	٣,٣٩	٤	٢٩	٣٣	٤٧	٢١	٤ تساعد الأعمال الرقمية في الوزارة في التوسع والانتشار والوصول الى شريحة أكبر من العملاء	
٣,٤٣			المتوسط الحسابي العام لعبارات "الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام.						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٥,٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام بلغ

(٣,٤٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام بدرجة

مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٦٨,٦٪.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام فقد جاء ترتيب العبارات

الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تساعد الأعمال الرقمية في تحسين الأداء التشغيلي في الوزارة" في المرتبة الأولى بين عبارات الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٥٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧١,٦٪.
- جاءت العبارة "تساعد الأعمال الرقمية للوزارة في توفير التكلفة والجهد" في المرتبة الثانية بين عبارات الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٤١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٦٨,٢٪.
- جاءت العبارة تساعد الأعمال الرقمية في الوزارة في التوسع والانتشار والوصول الى شريحة أكبر من العملاء " في المرتبة الثالثة بين عبارات الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٣٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٧,٨٪.
- جاءت العبارة "تساعد الأعمال الرقمية في الوزارة على خلق خدمات مبتكرة وابداعية" في المرتبة الرابعة بين عبارات الأعمال الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٣٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٦,٨٪.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: (محور الحكومة الرقمية):

ويوضح الجدول رقم (٦,٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام".

جدول رقم (٦,٤)

المتوسطات الحسابية لعبارات "الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام".

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
٣	٠,٩٩٤	٣,٥٠	٢	٢٠	٤٤	٤٥	٢٣	الحكومة الرقمية تساعد الوزارة في أداء عملياته الإنتاجية بكفاءة	١
٤	١,١٤	٣,٤٦	٨	٢١	٣٢	٤٧	٢٦	الحكومة الرقمية تساعد الوزارة في تحقيق وفورات في تكاليف البنية التحتية من خلال الدمج للعمليات	٢
٢	١,٠٣	٣,٥٥	٢	٢٣	٣٣	٥١	٢٥	تساعد الحكومة الرقمية على إتمام عمليات الوزارة بسرعة كبيرة	٣
١	١,٠١	٣,٦٦	١	١٨	٤٠	٤٢	٣٣	تساعد الحكومة الرقمية للشركة في تحسين أداء الخدمات المقدمة للعملاء	٤
٣,٥٤			المتوسط الحسابي العام لعبارات " الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٦,٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام بلغ

(٣,٥٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام بدرجة مرتفعة

حيث بلغت نسبة التوافر ٧٠,٨٪.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به

على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تساعد الحكومة الرقمية للشركة في تحسين أداء الخدمات المقدمة للعملاء" في المرتبة الأولى بين عبارات الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٦٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧٣,٢٪.
- جاءت العبارة "تساعد الحكومة الرقمية على إتمام عمليات الوزارة بسرعة كبيرة" في المرتبة الثانية بين عبارات الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٥٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧١٪.
- جاءت العبارة "الحكومة الرقمية تساعد الوزارة في أداء عملياته الإنتاجية بكفاءة" في المرتبة الثالثة بين عبارات الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٥٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧٠٪.
- جاءت العبارة "الحكومة الرقمية تساعد الوزارة في تحقيق وفورات في تكاليف البنية التحتية من خلال الدمج للعمليات" في المرتبة الرابعة بين عبارات الحكومة الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٤٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٦٩,٢٪.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: (محور البنية التحتية):

ويوضح الجدول رقم (٧,٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "البنية التحتية في وزارة الإعلام

جدول رقم (٧,٤)

المتوسطات الحسابية لعبارات " البنية التحتية في وزارة الإعلام.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
١	٠,٨٦٨	٣,٨٠	-	١٢	٣١	٦٤	٢٧	تساعد البنية التحتية بالوزارة في تحقيق التكامل والربط بين أنشطته المختلفة	١
٢	٠,٩٧٥	٣,٦٥	-	٢٢	٢٩	٥٧	٢٦	تدعم الإدارة البنية التحتية للشركة لتسهيل الأعمال الرقمية	٢
٣	٠,٩٩١	٣,٤٠	٣	٢٢	٤٥	٤٦	١٨	تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالوزارة	٣
٤	١,٠٦	٣,٣٦	٥	٢٨	٣٦	٤٤	٢١	تسعى إدارة الوزارة على استخدام الأصول الرقمية	٤
٣,٥٥			المتوسط الحسابي العام لعبارات " البنية التحتية في وزارة الإعلام						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٧,٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات البنية التحتية في وزارة الإعلام بلغ

(٣,٥٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى البنية التحتية في وزارة الإعلام بدرجة مرتفعة

حيث بلغت نسبة التوافر ٧١٪.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور البنية التحتية في وزارة الإعلام فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به

على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تساعد البنية التحتية بالوزارة في تحقيق التكامل والربط بين أنشطته المختلفة " في المرتبة الأولى بين عبارات البنية التحتية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٨٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧٦٪.
- جاءت العبارة "تدعم الإدارة البنية التحتية للشركة لتسهيل الأعمال الرقمية " في المرتبة الثانية بين عبارات البنية التحتية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٦٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧٣٪.
- جاءت العبارة "تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالوزارة" في المرتبة الثالثة بين عبارات البنية التحتية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٤٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٨٪.
- جاءت العبارة "تسعى إدارة الوزارة على استخدام الأصول الرقمية" في المرتبة الرابعة بين عبارات البنية التحتية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٣٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٧,٢٪.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: (محور القيم الرقمية):

ويوضح الجدول رقم (٨،٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات " القيم الرقمية في وزارة الإعلام

جدول رقم (٨،٤)

المتوسطات الحسابية لعبارات " القيم الرقمية في وزارة الإعلام.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
٢	١,٠٨	٣,٥٥	٣	١٩	٣٧	٥٢	٢٣	يؤدي استخدام التكنولوجيا في الوزارة الى زيادة التوجه نحو انشاء نظم معلومات متكاملة	١
٣	١,٠٢	٣,٢٧	٥	٢٦	٤٧	٤٠	١٦	يحقق استخدام التكنولوجيا في الوزارة درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة	٢
٤	١,٠٧	٣,١٩	٥	٣٧	٣٨	٣٥	١٩	نشر ثقافة التحول الرقمي وأهمية على جميع المستويات داخل الوزارة	٣
١	٠,٨٩٣	٣,٧٠	١	١٢	٣٧	٦٠	٢٤	يؤدي استخدام التكنولوجيا الى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح	٤
٣,٤٢			المتوسط الحسابي العام لعبارات " القيم الرقمية في وزارة الإعلام						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (٨،٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات القيم الرقمية في وزارة الإعلام بلغ

(٣,٤٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى القيم الرقمية في وزارة الإعلام بدرجة مرتفعة

حيث بلغت نسبة التوافر ٦٨,٦٪.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور القيم الرقمية في وزارة الإعلام فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به

على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يؤدي استخدام التكنولوجيا الى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح" في المرتبة الأولى بين عبارات القيم الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٧٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧٤٪.
- جاءت العبارة "يؤدي استخدام التكنولوجيا في الوزارة الى زيادة التوجه نحو انشاء نظم معلومات متكاملة" في المرتبة الثانية بين عبارات القيم الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٥٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٧١٪.
- جاءت العبارة "يحقق استخدام التكنولوجيا في الوزارة درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة" في المرتبة الثالثة بين عبارات القيم الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٢٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٥,٤٪.
- جاءت العبارة "نشر ثقافة التحول الرقمي وأهمية على جميع المستويات داخل الوزارة" في المرتبة الرابعة بين عبارات القيم الرقمية في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,١٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٦٣,٨٪.

جدول (٩-٤): أهمية أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام:

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	البعد
٣	٠,٨٥٠	٣,٤٣	الأعمال الرقمية
٢	٠,٨٨١	٣,٥٤	الحكومة الرقمية
١	٠,٩٤٤	٣,٥٥	البنية التحتية
٤	١,٠٢	٣,٤٢	القيم الرقمية
٣,٤٨			المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (٩-٤) أن المتوسط العام لتوافر أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام بلغ (٣,٤٨) من أصل ٥ وهو ما يعني توافر أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام بدرجة مرتفعة وذلك بنسبة توافر ٦٩,٦٪ وقد جاء ترتيب الأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي في وزارة الإعلام كالآتي:

جاء بعد (البنية التحتية) في المرتبة الأولى من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٥٥ من أصل ٥ وهو ما يشير إلى توافر بعد البنية التحتية بدرجة مرتفعة.

جاء بعد (الحكومة الرقمية) في المرتبة الثانية من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط ٣,٥٤ من أصل ٥ وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الحكومة الرقمية بدرجة مرتفعة.

جاء بعد (الأعمال الرقمية) في المرتبة الثالثة من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٣ من أصل ٥ وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الأعمال الرقمية بدرجة مرتفعة.

جاء بعد (القيم الرقمية) في المرتبة الرابعة من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٢ من أصل ٥ وهو متوسط يشير إلى توافر بعد القيم الرقمية بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بال محور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام

السؤال الفرعي الثاني: " ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام من وجهة نظر العاملين؟

ويوضح الجدول رقم (١٠,٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "الكفاءة في الأداء المؤسسي "

جدول رقم (١٠,٤)

المتوسطات الحسابية لعبارات " الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات	
٢	٠,٩٩٩	٣,٣١	٢	٣٦	٢٤	٦٢	١٠	تطبق ادارة الوزارة أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة اداء الخدمات	١
٤	٠,٩٣٠	٣,١٩	١	٣٥	٤٤	٤٥	٩	تسعى ادارة الوزارة لاستبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة	٢
٦	٠,٩٣١	٢,٨٨	٤	٤٩	٤٤	٣٢	٥	تسهل نظم المعلومات المستخدمة بإدارة الوزارة في تخفيض تكلفة الخدمات	٣
١	١,٠٤	٣,٣٩	٩	١٥	٣٩	٥٧	١٤	تقوم ادارة الوزارة باستثمار الموارد المتاحة لتحقيق اهداف الجودة بشكل جيد	٤
٥	١,٠٣	٣,١٨	٥	٣٣	٣٨	٤٩	٩	تتميز ادارة الوزارة بالمحافظة على تقديم الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالوزارات الأخرى	٦
٣	٠,٩٢٦	٣,٢١	٤	٢٧	٤٧	٤٩	٧	تستخدم الوزارة التكنولوجيا لتقليل وقت انجاز الأعمال	٧
٣,١٩			المتوسط الحسابي العام لعبارات " الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام						

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (١٠,٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في

وزارة الإعلام بلغ (٣,١٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في

وزارة الإعلام بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر ٦٣,٨٪.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تقوم ادارة الوزارة باستثمار الموارد المتاحة لتحقيق اهداف الجودة بشكل جيد" في المرتبة الأولى بين عبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٣٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت ٦٧,٨٪.
- جاءت العبارات "تطبق ادارة الوزارة أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة اداء الخدمات" في المرتبة الثانية بين عبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٣١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت ٦٦,٢٪.
- جاءت العبارات "تستخدم الوزارة التكنولوجيا لتقليل وقت انجاز الأعمال" في المرتبة الثالثة بين عبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,٢١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت ٦٤,٢٪.
- جاءت العبارات "تسعى ادارة الوزارة لاستبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة" في المرتبة الرابعة بين عبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,١٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت ٦٣,٨٪.
- جاءت العبارات "تتميز ادارة الوزارة بالمحافظة على تقديم الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالوزارات الاخرى" في المرتبة الخامسة بين عبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٣,١٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت ٦٣,٦٪.

- جاءت العبارات "تسهم نظم المعلومات المستخدمة بإدارة الوزارة في تخفيض تكلفة الخدمات " في المرتبة

السادسة بين عبارات محور الكفاءة في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بمتوسط بلغ (٢,٨٨) درجة من أصل

(٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٥٧,٦٪.

النتائج المتعلقة بال محور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام (الفاعلية)

ويوضح الجدول رقم (١١,٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "الفاعلية في وزارة الإعلام ؟

جدول رقم (١١,٤) المتوسطات الحسابية لعبارات " الفاعلية في وزارة الإعلام

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
4	١,١٤	٣,٤٦	٨	٢١	٣٢	٤٧	٢٦	١ تحدد الوزارة اهداف واضحة سهلة للتحقيق
2	٠,٩٧٥	٣,٦٥	-	٢٢	٢٩	٥٧	٢٦	٢ تسهل جهود الادارة نمو وتطوير ادارة الوزارة
7	١,٠٧	٣,١٩	٥	٣٧	٣٨	٣٥	١٩	٣ تقييم ادارة الوزارة ادائها في إطار أهدافها الموضوعية
3	٠,٩٧٦	٣,٥٨	٢	١٦	٤٤	٤٧	٢٥	٤ تتبع ادارة الوزارة خطط طويلة الاجل لتحقيق أهدافها
6	١,٠٨	٣,٣٩	٤	٢٩	٣٣	٤٧	٢١	تستخدم الخطط الحالية للوزارة لتحقيق الاهداف المستقبلية
5	١,٠٤	٣,٤٤	٩	١٥	٣٩	٥٠	٢١	تضع ادارة الوزارة خطط بديلة لمواجهة تقلبات بيئتها
1	٠,٨٩٣	٣,٧٠	١	١٢	٣٧	٦٠	٢٤	يتوفر لدي ادارة الوزارة نظام معلومات تكنولوجية
٣,٤٩			المتوسط الحسابي العام لعبارات " الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام					

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (١١،٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإعلام بلغ (٣،٤٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر الفاعلية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإعلام بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر ٦٩،٨٪.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور الفاعلية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإعلام فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يتوفر لدى ادارة الوزارة نظام معلومات تكنولوجية " في المرتبة الأولى بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣،٧٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧٤٪.
- جاءت العبارة "تسهل جهود الادارة نمو وتطوير ادارة الوزارة " في المرتبة الثانية بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣،٦٥) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧٣٪.
- جاءت العبارة "تتبع ادارة الوزارة خطط طويلة الاجل لتحقيق أهدافها " في المرتبة الثالثة بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣،٥٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٧١،٦٪.
- جاءت العبارة "تحدد الوزارة اهداف واضحة سهلة للتحقيق " في المرتبة الرابعة بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣،٤٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت ٦٩،٢٪.

- جاءت العبارة "تضع ادارة الوزارة خطط بديلة لمواجهة تقلبات يئتها " في المرتبة الخامسة بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣,٤٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت ٦٨,٨٪.
- جاءت العبارة "تستخدم الخطط الحالية للوزارة لتحقيق الاهداف المستقبلية " في المرتبة السادسة بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣,٣٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٧,٨٪.
- جاءت العبارة "تقيم ادارة الوزارة ادائها في اطار اهدافها الموضوعية" في المرتبة السابعة بين عبارات محور الفاعلية في الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام متوسط بلغ (٣,١٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة توافر بلغت ٦٣,٨٪.

جدول (٤-١٢): أهمية أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام:

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	البعد
٢	٠,٨٤٦	٣,١٩	الكفاءة
١	٠,٨٩٥	٣,٤٩	الفاعلية
٣,٣٤			المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (٤-١٢) أن المتوسط العام لتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بلغ (٣,٣٤) من أصل ٥ وهو ما يعني توافر أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بدرجة متوسطة وذلك بنسبة توافر ٦٦,٨٪ وقد جاء ترتيب الأبعاد الخاصة بالأداء المؤسسي في وزارة الإعلام كالآتي:

جاء بعد (الفاعلية) في المرتبة الاولى من بين أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٩ من اصل ٥ وهو ما يشير الى توافر بعد الفاعلية بدرجة مرتفعة.

جاء بعد (الكفاءة) في المرتبة الثانية من بين أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,١٩ من اصل ٥ وهو ما يشير الى توافر بعد الكفاءة بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام:

يوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى وجود إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

جدول (٤-١٣):مدى معنوية نموذج أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي:

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المعدل	F	df ₁	df ₂	مستوى المعنوية	درج و اتسون
١	٠,٨٦٥	٠,٧٤٨	٠,٧٤٠	٨٨,٤٦٥	٤	١١٩	٠,٠٠٠	٢,١٤٤

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (٤-١٤):تحليل التباين ANOVA لنموذج أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	٥٦,٤٩٤	٤	١٤,١٢٣	٨٨,٤٦٥	٠,٠٠٠
البواقي	١٨,٩٩٨	١١٩	٠,١٦٠		
الإجمالي	٧٥,٤٩٢	١٢٣			

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (٤-١٥): مدى معنوية عناصر نموذج أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

VIF	sig	T	المعاملات	المعاملات غير المعيارية	
			المعيارية	بيتا B	بيتا الانحراف المعياري
	٠,٠٠٠	٤,٤٥٩		٠,٢٠٣	٥,٩٠٧
					الجزء الثابت
٢,٢٧٦	٠,٦٠٠	٠,٥٢٦	٠,٠٣٧	٠,٠٦٩	٠,٠٣٦
					الأعمال الرقمية
٢,٢٧٤	٠,٦٨٤	٠,٤٠٨	٠,٠٢٨	٠,٠٦٥	٠,٠٢٦
					الحكومة الرقمية
٤,٤٠٠	٠,٠٠٥	٢,٨٤٨	٠,٢٧٥	٠,٠٨٩	٠,٢٥٣
					البنية التحتية
٢,٢٧٦	٠,٦٠٠	٠,٥٢٦	٠,٠٣٧	٠,٠٦٩	٠,٠٣٦
					القيم الرقمية

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي

أولاً: تتحقق شروط تحليل الانحدار المتعدد وهي عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، حيث قيمة معامل دربن واتسون للارتباط الذاتي ٢,١٤٤، وهي قريبة من ٢، وهي تشير إلى انخفاض وجود الارتباط الذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، كما أنه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج بين المتغيرات المستقلة للنموذج حيث قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من ١٠، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة لا يوجد ارتباط بينهم البعض. وبذلك يتحقق أهم شرطين للمتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد.

أما فيما يتعلق بنتائج الاختبار، يتضح وجود تأثير للتحول الرقمي وأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارة ، حيث نجد أن قيمة ف "F" للنموذج ٨٨,٤٦٥ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠، وهذا يشير إلى قبول النموذج، وأن التحول الرقمي بأبعاده الاربعة تفسر ٠,٧٤٨ من التغير الحادث في الأداء المؤسسي بوزارة الإعلام. وبالرجوع إلى معنوية معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج نجد أن معامل انحدار كل من الأعمال الرقمية ، البنية التحتية في

التحول الرقمي ، معنوية حيث معاملاتها المعنوية هي ٠,٠٠٥ ، ٠,٠٠٠ على التوالي، أما معاملات انحدار التحول الرقمي (الحكومة الرقمية) في التحول الرقمي غير معنوية بالنموذج المتعدد حيث مستوى المعنوية لهما ٠,٦٠٠ ، ٠,٦٨٤ وذلك على الرغم من معنوية هذا المعامل في نموذج الانحدار البسيط ، وهذا يشير إلى أن الأثر الإجمالي لهذا المتغير معنوي أما الأثر المباشر له غير معنوي فيشير ذلك إلى وجود متغيرات أخرى وسيطة تتوسط العلاقة بين كل من (الأعمال الرقمية ، الحكومة الرقمية ، البنية التحتية) في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج البحث والتوصيات والمقترحات

أولاً: مناقشة نتائج البحث

ثانياً: توصيات البحث

ثالثاً: مقترحات البحث.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج البحث والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان والاجابة على أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات الخاصة بالدراسات والأبحاث التي يمكن اجراؤها مستقبليا

أولاً: مناقشة نتائج البحث

• أن المتوسط العام لتوافر أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام بلغ (٣,٤٨) من أصل ٥ وهو ما

يعني توافر أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام بدرجة مرتفعة وذلك بنسبة توافر ٦٩,٦٪ وقد جاء

ترتيب الأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي في وزارة الإعلام كالآتي :

جاء بعد (البنية التحتية) في المرتبة الأولى من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٥٥ من اصل ٥ وهو ما يشير الى توافر بعد البنية التحتية بدرجة مرتفعة .

جاء بعد (الحكومة الرقمية) في المرتبة الثانية من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط ٣,٥٤ من اصل ٥ وهو متوسط يشير الى توافر بعد الحكومة الرقمية بدرجة مرتفعة .

جاء بعد (الأعمال الرقمية) في المرتبة الثالثة من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٣ من أصل ٥ وهو متوسط يشير الى توافر بعد الأعمال الرقمية بدرجة مرتفعة.

جاء بعد (القيم الرقمية) في المرتبة الرابعة من بين أبعاد التحول الرقمي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٢ من أصل ٥ وهو متوسط يشير الى توافر بعد القيم الرقمية بدرجة مرتفعة.

- أن المتوسط العام لتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بلغ (٣,٣٤) من أصل ٥ وهو ما يعني توافر أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام بدرجة متوسطة وذلك بنسبة توافر ٦٦,٨٪ وقد جاء ترتيب الأبعاد الخاصة بالأداء المؤسسي في وزارة الإعلام كالآتي :

- جاء بعد (الفاعلية) في المرتبة الاولى من بين أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٩ من اصل ٥ وهو ما يشير الى توافر بعد الفاعلية بدرجة مرتفعة .
- جاء بعد (الكفاءة) في المرتبة الثانية من بين أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام وذلك بمتوسط حسابي ٣,١٩ من اصل ٥ وهو ما يشير الى توافر بعد الكفاءة بدرجة متوسطة .
- وجود تأثير للتحول الرقمي وأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الإعلام

ثانياً: توصيات البحث

✓ ضرورة العمل على توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في المؤسسات الإعلامية العاملة في المملكة العربية السعودية على استخدام الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحول الرقمي من أجل رفع قدراتهم وإمكانياتهم في هذا المجال

✓ الاهتمام بتوفير البيئة التحتية التكنولوجية التي تساهم في تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات وخاصة المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية بكفاءة وفاعلية

✓ العمل على توفير الامكانيات الفنية والتكنولوجية والمالية التي تساهم في زيادة فاعلية تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات الإعلامية

✓ زيادة مستوى الوعي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية السعودية بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق اهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية

✓ ضرورة أن يتم وضع تشريعات وقوانين خاصة بالتحول الرقمي تبناها الدولة والاهتمام بتوفير الجانب الأمني والحماية عند استخدام التحول الرقمي

ثالثاً: مقترحات البحث

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق التحول الرقمي على مستويات أداء وانتاجية الشركات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الأهداف التكنولوجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي المقدمة في المملكة العربية السعودية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- شعبان، غادة (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية). في المؤتمر: المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر
- بن ناجي، فاطمة (٢٠٢٠). التحول الرقمي في الجامعات العربية (الجامعة العراقية نموذجاً)، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية جامعة الزاوية، ١(٦)، ١-١٣.
- سلام، أسامة (٢٠٢٢). قياس أثر الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الشمول المالي والتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على نظام خدمة خاصة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الأول، ١٠٤٠-١٠٨٢.
- خميس، آسر (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، ٢(٢)، ٩٩٧-١٠٤٤.
- العتيبي، سعد (٢٠٢٢). أثر التدريب والتأهيل على عمليات التحول الرقمي في منظومة الحج والعمرة، الملتقى العلمي الـ ٢١ لأبحاث الحج والعمرة والزيارة: التحول الرقمي في منظومة الحج والعمرة والزيارة، ٥ - ٧ شعبان ١٤٤٣هـ، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى، السعودية
- جاء الله ، جيهان ابراهيم (٢٠٢٣). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بادرار التضمن الاجتماعي ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، ٧٧ع ، ج ١
- قرقط ، ناصر (٢٠٢٣). التحول الرقمي واثره على اداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، مجلة الاقتصاد والبيئية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مج ٦ ، ع ١٤
- عثمان، فاضل (٢٠٢٢). التحول الرقمي أساس رؤية زيادة الطاقة الاستيعابية للحج بالإمكانات المتاحة، الملتقى العلمي الـ ٢١ لأبحاث الحج والعمرة والزيارة: التحول الرقمي في منظومة الحج والعمرة والزيارة، ٥ - ٧ شعبان ١٤٤٣هـ، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى، السعودية.

الرحمان، فيضان وفلمبان، عماد (٢٠٢٢). التحول الرقمي في إدارة الحشود للحج، الملتقى العلمي الـ ٢١ لأبحاث الحج والعمرة والزيارة: التحول الرقمي في منظومة الحج والعمرة والزيارة، ٥ - ٧ شعبان ١٤٤٣هـ، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى، السعودية.

عسلي، علي (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي في تطور أداء الحكومة الفلسطينية، في المؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر.

مصيلحي، حسين (٢٠٢١). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. مصر.

البار، عدنان (٢٠٢٠). تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

رشوان، عبد الرحمن وقاسم، زينب (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. في المؤتمر: المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنعقد بتاريخ ٨/٣١، جامعة عين شمس، مصر.

شعبان، غادة (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية). في المؤتمر: المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر.

المطرف، عبد الرحمن (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، ٢٦ (٧)، ١٥٧ - ١٨٤.

أحمد صقر عاشور (١٩٧٥)، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية

نويران، وليد زيدون (١٩٩٧)، متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية

أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٧)، الموارد البشرية- مدخل الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية

تبوك، محمد بن علي بن مسعود (٢٠١٦)، فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، المجلة ٣٨

العدد ١، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، ١٩٧-٢٢٨

المثنى، حسن (٢٠٠٩) إدارة الجودة الشاملة أثرها على فاعلية أداء المنظمات، دراسة حالة شركة مدار

لسحب الألمونيوم، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

العلي، عبد الستار (٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

العدلوني، محمد أكرم، (٢٠٠٢)، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، بيروت دار ابن حزم

العدوان، شاكر احمد؛ الخوالدة، رياض عبد الله، (٢٠٠٨)، "استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء

المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"، مجلة الإداري، العدد ١١٥، السنة الثلاثون،

سلطنة عمان.

أبو قاعود، غازي رسمي، (٢٠٠٥)، "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنضمت العامة

في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

الطراونه، محمد عبد الرزاق، (٢٠١٠)، "أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

مخيمر، وآخرون (٢٠٠٠) " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية " ، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية ، مصر .

المرجوشي ، أيتن محمود (٢٠٠٨) " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية " ، القاهرة ، دار

النشر للجامعات .

حمزاوي ، محمد سيد (٢٠١٣) " قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة " الحلقة العلمية (قياس الأداء في العمل الأمني) ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية، الرياض .

عمرو ، حامد (٢٠٠٩) " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .

الدعجة ، فراس محمود (٢٠١٦) " أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة ميدانية - لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، جامعة أبي بكر بلقايد .

محمد ، بناز عثمان (٢٠١٦) " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية ، بإقليم كرستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .

الدجني ، إياد علي (٢٠١١) " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي " دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية .

البلولة ، نرجس بكر صديق (٢٠١٢) " أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي " بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .

الوقفي، علي عوض (٢٠٠٤) تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، عمان جامعة عمان العربية للدراسات العليا

مبارك، حمد الله موسى، (٢٠٠٤) تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ثانيا : المراجع الأجنبية

Shaw, J. D., Gupta, N.m and Delery, J. E. (2005), Alternative Conceptualization of the relationship between Voluntary Turnover and organizational Performance, Academy of Management journal, Vol. 48, No.1, PP. 50-68.

Tuama Hasan Yasien & Alqhiwi Laith Abdullah, (2014) "The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness" A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies, European Journal of Scientific Research, Vol.122 No.1.

Kekkonen Elina & Söderlund Peter, (2015) " Political Trust, Individual-level Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland 2004—13, Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies, Vol. 39 — No. 2.

Zamil Ahmad M. & Shammot Marwan M. (2011) "Role of Measuring Customer Satisfaction in Improving the Performance in the Public Sector Organization" Journal of Business Studies Quarterly 2011, Vol. 2, No. 3.

Fred, D, (2001), Strategic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Ho, L.-A. (2008), "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management", Industrial Management + Data Systems, 108(9), pp.1234-1254.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2005), "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance", Harvard Business Review, 83(3), pp. 172-179.

Daving, William, Elbert, Norb, & Brown, Steve, (2004). "Implementing a strategic planning model for small manufacturing firm: An Adaptaion of the Balanced Scorecard", Sam advanced Management journal, 69(8), pp. 18-23.

Olve, N., Roy J., Wetter M., (2000), Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard, N.Y, John Wiley & Sons, Chichester.

Chubb, Catherine , Reilly, Peter, and Brown , Duncan (2011), Performance Management Literature Review , UK: Institute for Employment Studies,P.2

Wilson, J. P. (2005), Human Resource Development,2nd Edition London: Kogan Limited

Giannetto, David F. (2009), Get your Money's Worth from Incentives, Business Performance Management, June 2009, No. 7 P.12

الملاحق

استبانة

السادة الكرام / السيدات الكريمات، العاملين والعاملات في وزارة الإعلام،

تحية طيبة مباركة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان: " دور التحول الرقمي في المؤسسات الإعلامية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الإعلام السعودية ".

ولتحقيق أهداف البحث فقد قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث.

ولقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا من ضمن أفراد عينة البحث نظراً لخبرتكم في العمل في وزارة الإعلام.

لذا يرجو منكم الباحث التكرم والتفضل والاستجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة، لما في ذلك من خدمة للبحث العلمي، علماً بأن جميع البيانات الواردة من طرفكم هي فقط للبحث العلمي، وهي محل السرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس			
() أنثى		() ذكر	
العمر			
() أقل من ٢٥ سنة	() من ٢٥ – ٣٥ سنة	() من ٣٦ – ٤٥ سنة	() أكثر من ٤٥ سنة
سنوات الخبرة			
() أقل من ٥ سنوات	() من ٥ – ١٠ سنوات	() من ١١ – ١٥ سنة	() أكثر من ١٥ سنة
المؤهل العلمي			
() دبلوم فأقل	() بكالوريوس	() دراسات عليا	

المحور الأول : التحول الرقمي في الوزارة

م	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
	الأعمال الرقمية					
١	تساعد الأعمال الرقمية في الوزارة على خلق خدمات مبتكرة وابداعية					
٢	تساعد الأعمال الرقمية في تحسين الأداء التشغيلي في الوزارة					
٣	تساعد الأعمال الرقمية للوزارة في توفير التكلفة والجهد					
٤	تساعد الأعمال الرقمية في الوزارة في التوسع والانتشار والوصول الى شريحة أكبر من العملاء					
	الحكومة الرقمية					
٥	الحكومة الرقمية تساعد الوزارة في أداء عملياته الإنتاجية بكفاءة					
٦	الحكومة الرقمية تساعد الوزارة في تحقيق وفورات في تكاليف البنية التحتية من خلال الدمج للعمليات					
٧	تساعد الحكومة الرقمية على إتمام عمليات الوزارة بسرعة كبيرة					
٨	تساعد الحكومة الرقمية للوزارة في تحسين أداء الخدمات المقدمة للعملاء					
	البنية التحتية					
٩	تساعد البنية التحتية بالوزارة في تحقيق التكامل والربط بين أنشطته المختلفة					
١٠	تدعم الإدارة البنية التحتية للوزارة لتسهيل الأعمال الرقمية					
١١	تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالوزارة					
١٢	تسعى إدارة الوزارة على استخدام الأصول الرقمية					
	القيم الرقمية					
١٣	يؤدي استخدام التكنولوجيا في الوزارة الى زيادة التوجه نحو انشاء نظم معلومات متكاملة					
١٤	يحقق استخدام التكنولوجيا في الوزارة درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة					
١٥	نشر ثقافة التحول الرقمي وأهمية على جميع المستويات داخل الوزارة					
١٦	يؤدي استخدام التكنولوجيا الى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح					

المحور الثاني : الأداء المؤسسي

م	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
	الكفاءة					
١	تطبق ادارة الوزارة احداث التقنيات بما يساعد على سرعة اداء الخدمات					
٢	تسعى ادارة الوزارة لاستبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة					
٣	تسهل نظم المعلومات المستخدمة بأدارة الوزارة في تخفيض تكلفة الخدمات					
٤	تقوم ادارة الوزارة باستثمار الموارد المتاحة لتحقيق اهداف الجودة بشكل جيد					
٥	تميز ادارة الوزارة بالمحافظة على تقديم الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالوزارات الاخرى					
٦	تستخدم الوزارة تكنولوجيا لتقليل وقت انجاز الأعمال					
	الفاعلية					
٧	تحدد الوزارة اهداف واضحة سهلة للتحقيق					
٨	تسهل جهود الادارة نمو وتطوير ادارة الوزارة					
٩	تقيم ادارة الوزارة ادائها في اطار اهدافها الموضوعية					
١٠	تتبع ادارة الوزارة خطط طويلة الاجل لتحقيق أهدافها					
١١	تستخدم الخطط الحالية للوزارة لتحقيق الاهداف المستقبلية					
١٢	تضع ادارة الوزارة خطط بديلة لمواجهة تقلبات بيئتها					
١٣	يتوفر لدي ادارة الوزارة نظام معلومات تكنولوجية					