

**أثر التحول الرقمي في تحسين اداء الموارد المؤسسية بالقطاع الحكومي
بالمملكة العربية**

**The impact of digital transformation on improving
the performance of institutional resources in the
government sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

قائد الفريق :شوق خالد القحطاني

الرقم الجامعي 222000077 :

اسماء الطلاب:

مي محمد شعيب

الرقم الجامعي 221002294 :

خالد أحمد الجابري

الرقم الجامعي 221000746 :

مشرف المقرر:

د. وليد

د. فاطمة مصطفى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أتوجه بهذا العمل لأعبر عن شكري وامتناني لوالدي القائد الملهم ولأمي الغالية وإخوتي الذين كانوا وما زالوا دعماً وفخراً لي. كما أود أن أعبر عن امتناني لكل الأفراد الذين وقفوا بجاني خلال فترة دراستي، سواء كانوا أصدقاء أم أقارباً. أشعر بامتنان كبير تجاه كل من ساهم وساعد في تحقيق هذا الإنجاز، وأرغب في إرسال تحياتي ومحبتني للجميع.

الطالبات

شوق خالد القحطاني

مي محمد شعيب

خالد أحمد الجابري

الشكر

أتقدم بأعمق عبارات الشكر والامتنان للسيد الدكتور وليد على جهوده الاستثنائية والدعم القيم الذي قدمه خلال مرحلة إعداد رسالتي الماجستير. أود أن أعبر لك عن امتناني العميق للوقت والجهد الكبير الذي أخصصته لمساعدتي وتوجيهاتك القيّمة التي ساهمت بشكل كبير في نجاح هذا العمل البحثي .

تعدّ هذه الرسالة تجسيداً لامتناني وامتنان جميع الوقت والجهد الذي أخصصته لمساعدتي وتوجيهي خلال رحلة دراستي. توجيهاتك الساحرة والعميقة أسهمت بشكل كبير في إضفاء جودة ونجاح على هذا العمل البحثي.

من خلال رؤيتك ودعمك، استطعت توجيه مسار بحثي نحو الإنجاز، وتجاوز الصعاب بنجاح. لقد أثرت على نموي الأكاديمي وتطوري بشكل لا يُقدّر، وأنا ممتن لك من القلب على ذلك.

لا يقتصر امتناني فقط على الجانب الأكاديمي، بل تجاوز ذلك إلى تقديم الدعم النفسي والتشجيع خلال لحظات الصعوبة. كنت لي دعماً لا يُقدّر بثمن، ولطالما منحني الثقة والإلهام لتخطي التحديات.

أتوجه إليك بخالص الشكر والتقدير على العمل الجاد والتفاني الذي بذلته لتوجيهي نحو التفوق الأكاديمي. لقد أثرت بشكل إيجابي على مستقبلي الأكاديمي، وساهمت في توسيع آفاق معرفتي وفهمي.

أتطلع إلى مستقبل مشرق في مجالي الأكاديمي بفضل الإرشادات والمعرفة التي منحتهموني إياها. أشكرك من القلب على الصبر والتفاني في مساعدتي ومتابعتي خلال هذه الرحلة.

أتمنى لك النجاح والتوفيق في مساعيك الأكاديمية والمهنية المستقبلية. وجودك كمسرف ومرشد سيبقى حجر الزاوية في مسيرتي.

مع خالص التقدير والامتنان،،،

شوق خالد القحطاني

مي محمد شعيب

خالد أحمد الجابري

فهرس المحتويات

١٠	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١١	1.1 المقدمة
١٣	1.2 مشكلة الدراسة
١٥	1.3 فروض البحث
١٦	1.4 أهداف الدراسة
١٦	1.5 أهمية الدراسة
١٧	1.6 منهجية الدراسة
١٨	1.7 نطاق ومحددات الدراسة:
١٨	1.8 مصطلحات البحث
١٩	1.8 مجتمع وعينة الدراسة
١٩	1.9 خطة الدراسة
٢١	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة
٤٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٩	3.1 أنواع البيانات ومصادرها

البيانات الأولية:	٤٩
البيانات الثانوية:	٤٩
3.2 تعريف منهجية الدراسة، ولماذا تم اختيارها:	٤٩
3.3 تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة تحديد العينة:	٥٠
3.4 متغيرات الدراسة	٥٠
3.5 اداة جمع البيانات:	٥٠
3.6 اساليب التحليل الإحصائي التي سيتم اعتمادها:	٥١
3.7 صدق وثبات الأداة	٥٢
3.8 اجراءات الدراسة	٥٥
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية / الميدانية	٥٦
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	٦٦

فهرس الجداول

50	جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
51	جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة
52	جدول رقم (3) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاول الاستبانة
56	الجدول رقم (4) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
57	جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
58	جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
60	جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي) انوفا (لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
61	جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي) انوفا (لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الملخص بالعربية

يهدف البحث الرئيسي لهذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. يأتي هذا الهدف تفعيلاً لأهمية الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز فعاليتها إدارتها.

ستستند هذه الدراسة إلى منهجين رئيسيين لتحقيق أهدافها. المنهج الأول هو النهج الاستقرائي أما المنهج الثاني، فهو النهج الوصفي الاستدلالي وتم تطبيق استبيان على عينة من الموظفين في الإدارات الحكومية عددهم ٩٥ موظفاً، توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد على تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه النتائج **تحسين إدارة الموارد ** أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة الموارد المؤسسية، مما أدى إلى تحسين توزيع الموارد وزيادة الكفاءة في استخدامها، و**تحسين جودة الخدمات **: أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية، مما ساعد في تسهيل الوصول إلى هذه الخدمات بشكل أكثر فعالية

وشمولية، و**تعزيز التواصل والتفاعل ** :أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أسهم في تحسين عمليات التواصل والتفاعل بين مختلف أقسام ومستخدمي المؤسسات الحكومية، مما ساهم في تعزيز التنسيق الداخلي والتعاون، و**تبني استراتيجيات التحول الرقمي **: أظهرت الدراسة أن معظم المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية قد بدأت في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، من خلال تبني التقنيات الحديثة وتحسين البنية التحتية الرقمية.

Abstract

The primary aim of this study is to explore the impact of digital transformation on the management of institutional resources in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. This objective is in line with the importance of harnessing modern technologies and digital transformation to enhance the performance of government institutions and strengthen their management effectiveness.

This study will be grounded in two main methodologies to achieve its objectives. The first methodology is the deductive approach, while the second methodology is the inductive descriptive approach. A questionnaire was administered to a sample of 95 employees in government departments to support this study's findings.

The results of this study underscore the influence of digital transformation on the management of institutional resources in government institutions in Saudi Arabia. These findings include:

****Enhancement of Resource Management:**** The results demonstrate a positive impact of digital transformation on improving institutional resource management. This has led to better resource distribution and increased efficiency in their utilization.

****Improvement in Service Quality:**** The findings suggest that digital transformation has contributed to enhancing the quality of services provided by government institutions. This advancement facilitated more efficient and comprehensive access to these services.

****Enhanced Communication and Interaction:**** The study's results reveal that digital transformation has improved communication and interaction processes among various departments and users within government institutions. This has furthered internal coordination and collaboration.

****Adoption of Digital Transformation Strategies:**** The study indicates that most government institutions in Saudi Arabia have initiated the implementation of digital transformation strategies. This involves embracing modern technologies and enhancing digital infrastructure.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 فروض البحث
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 أهمية الدراسة
- 1.6 منهجية الدراسة
- 1.7 نطاق ومحددات الدراسة:

1.8 مصطلحات البحث

1.8 مجتمع وعينة الدراسة

1.9 خطة الدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات الجذرية والمتسارعة نظراً للتطورات التقنية الحاصلة في كافة المجالات والتي فرضتها جائحة وباء كورونا المستجد (كوفيد 19) - ، وقد أدى ذلك إلى تحولات في الطريقة التي نعمل بها ونحيا خلاله . فأصبحت التكنولوجيا والبيانات الرقمية من الأدوات التي لا غنى عنها للمصالح الحكومية ومنشآت الاعمال المختلفة من أجل التكيف مع المتغيرات المستجدة . الأمر الذي فرض على قادة الدول تقييم خططهم وتصور المستقبل المستهدف لتكون تكنولوجيات المعلومات الحديثة أداة رئيسية تساعد المصالح الحكومية ومنشآت الاعمال في محاولات التغلب على التحديات . ومن هنا أصبح التحول الرقمي

في العصر الحالي أحد أكثر المتطلبات إلحاحاً بالنسبة للمنظمات في مختلف أنواعها وطبيعتها نشاطها.

ويعرف التحول الرقمي بأنه استخدام تقنيات رقمية جديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، أو الهواتف المحمولة أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة، وذلك من أجل عمل تحسينات كبيرة في الأعمال مثل تحسين تجربة العملاء، أو تبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة، وعلى هذا فإن التحول يتجاوز مجرد تحويل الموارد إلى ملفات رقمية إنما يؤدي إلى خلق القيمة واليرادات من الأصول الرقمية. (Abad-Segura, 2020)

ويسعى التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تبسيط العمليات وتحسين كفاءة وإنتاجية الموارد المؤسسية. فبواسطة توظيف التقنيات الرقمية مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي والتحليلات، يمكن تحسين عمليات التوظيف، وإدارة الأجور والمزايا، وتطوير الموظفين. بالإضافة إلى تحسين تجربة الموظف من خلال توفير الخدمات الذاتية الرقمية مثل نظام إدارة الأداء، والتدريب عبر الإنترنت، ونظام إدارة المعرفة. و يساهم ذلك في زيادة مشاركة الموظف، وتعزيز مستوى الرضا والولاء للمؤسسة. وتوفير بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع التحديات والتغيرات السريعة في سوق العمل. من خلال استخدام أدوات العمل عن بُعد، وتطبيقات الاتصال والتعاون الرقمي، يمكن للمؤسسات تمكين فرق العمل المنتشرة وتحسين التواصل والتعاون) علي، (2016)

تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد المؤسسية بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية.

1.2 مشكلة الدراسة

إن التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء فقد وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول طريقة تصميم نماذج العمل فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام مواردها في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد.

ويؤكد بعض المختصين بأن تشكل التقنيات الرقمية قوة دافعة للتحويلات الإلكترونية في مختلف القطاعات، حيث تجري هذه التحويلات بوتيرة متسارعة في حين يمكن قياس مدة التحول الرقمي بالأشهر، تحتاج منظمات الأعمال والعاملين فيها إلى سنوات قبل ادخال مثل هذه التحويلات الجوهرية في طريقة عملهم، وتعد إدارة التغيير إلى حد بعيد العائق الأكثر استدامة أمام التحول الرقمي. ومع أن اعتماد التكنولوجيا لا يزال يحتل الأولوية في اهتمامات منظمات الأعمال، فإننا نعتبر أن إجراء تغييرات أساسية في صفات القيادة والمواهب أمر أساس لتحقيق عملية تحول رقمي ناجحة) مقدمي، .(2020

وبالنظر إلى واقع المنظمات فإنها لا تزال بحاجة إلى تطوير وهذا ما أكدته دراسة نصر (٢٠٢١) (أن منصات البيانات في المؤسسات الحكومية الضخمة المفتوحة في مصر والدول العربية لا تزال تحتاج لمزيد من التطوير والتنوع والإثراء والتفاعل بين المواطنين والحكومة.

وفي إطار التحول الرقمي يمكن القول أن المنظمات تواجه تحديات في إدارة الموارد المؤسسية والتي تتمحور حول الطبيعة المتغيرة للشركات والموظفين ودورها الكبير في تشكيل الهوية الرقمية للمنظمة ولا شك في أن تخطيط القدرات المستقبلية للقوة العاملة في الاقتصاد الرقمي يعترضه تحديات ومهام معقدة مثل القدرة على دمج الموظفين المناسبين في بيئة

مؤسساتية ديناميكية ومساعدة الموظفين والقادة الموجودين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول) علي،. (2013)

وفي هذا الإطار تعترض عملية التطوير تحديات تتمثل في غياب استراتيجية واضحة المعالم في مجال تكوين الموارد البشرية للمساهمة في تكريس التحول الرقمي باعتبار أن العنصر البشري يعد احدى الركائز الأساسية في عمليات التحول، وعدم إلمام جميع الموظفين بكيفية استعمال الحاسوب. و قلة خبرة عدد كبير من الموظفين في كيفية استعمال المعلومات للحصول على الإجراءات عن بعد ، واستعمال التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل .بالإضافة إلى ضعف التطوير المستمر فيما يتعلق بالمجال المعلوماتي وغياب استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة عن طريق عملية ترويج وإشهار الخدمات المعلوماتية. (Bhatti, 2021)

ويؤكد) عبد الفتاح (2020). أن إدارة الموارد المؤسسية تواجه عدة تحديات تتعلق بالتكنولوجيا والعمليات والثقافة المؤسسية .ومن بين هذه التحديات التغيير في العمليات والأنظمة فالتحول الرقمي يتطلب تحديث وتحسين العمليات والأنظمة المستخدمة في إدارة الموارد المؤسسية .وتوفير أحدث تقنيات الأمان وتطبيق إجراءات الحماية المناسبة لحماية المعلومات الحساسة .قد يواجه الموظفون مقاومة أو صعوبة في التكيف مع التحول الرقمي واستخدام التقنيات الجديدة .ويجب أن تكون إدارة الموارد المؤسسية قادرة على تكامل البيانات من مصادر مختلفة واستخدام أدوات التحليل المناسبة للاستفادة من البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على الأدلة يجب على إدارة الموارد المؤسسية أن تكون على دراية بالمتطلبات القانونية وضمان التوافق معها.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس :ما أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

١. هل هناك واقع جيد للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية؟

٢. هل هناك واقع جيد لإدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي

على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

تعزى للمتغيرات التالية) :المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة (؟)

1.3فروض البحث

يسعى البحث لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في

وجهات نظر العاملين بقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بشأن تأثير التحول

الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفروض التالية:

٤. هناك أثر للتحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في

المملكة العربية السعودية

٥. هناك واقع جيد للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٦. هناك واقع جيد لإدارة الموارد المؤسسي بالتقنيات الرقمية في المؤسسات الحكومية في

المملكة العربية السعودية؟

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي

على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

تعزى للمتغيرات التالية) :المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة (؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية

في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية .وسيتم تحقيق هذا الهدف الرئيس من

خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- واقع إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات
- التالية) :المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة (

1.5 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية :

- إثراء الجانب المعرفي في مجال التحول الرقمي وتحسين أداء الموارد المؤسسية ؛ لكونه مفهوماً حديثاً لم يتطرق الباحثين إليه كثيراً - في ضوء علم الباحثين .-
- تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في إدارة أداء الموارد المؤسسية

- فهم طريقة وضع خطة تحتوي على أهداف محددة واستراتيجيات لتحقيقها، وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية وفاعلية.

الأهمية العملية :

- يساعد البحث في تحويل المفاهيم النظرية إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ في الواقع .
- تحليل الأداء الحالي للموارد المؤسسية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتنفيذ استراتيجيات تحول رقمي فعالة.
- تقديم مساهمة واقعية علمية تعين صناع القرار في المؤسسات الحكومية في التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية.

1.6 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاستعانة بمنهجين رئيسيين .يتبنى المنهج الأول نهجاً استقرائياً، حيث سيتم التركيز على الجانب النظري من خلال دراسة الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، إلى جانب استعراض الرسائل العلمية والأبحاث المحكمة والكتب ذات الصلة، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت ذات العلاقة بالموضوع.

أما المنهج الثاني، فيتبع نهجاً وصفيّاً استدلالياً، حيث سيتم تطبيقه لفهم تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . سيتضمن هذا المنهج التحليل الدقيق للبيانات المتاحة والمعلومات ذات الصلة للوصول إلى استنتاجات تعزز فهمنا لهذا التأثير.

باستخدام هذين المنهجين، ستكون الدراسة قادرة على استكشاف بعمق تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في توسيع معرفتنا بتلك القضية.

1.7 نطاق ومحددات الدراسة:

يقتصر الباحث في دراسة على الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات

الحكومية في المملكة العربية السعودية

٢. الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

٣. الحدود الزمنية: 2021-2022 :

1.8 مصطلحات البحث

- **التحول الرقمي:** هو عملية شاملة واستراتيجية تتضمن اعتماد المؤسسات والمنظمات للتكنولوجيا والابتكارات الرقمية بهدف تحسين وتحول عملياتها وخدماتها وأنماط تفاعلها مع البيئة المحيطة. يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق كفاءة أكبر، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة التفاعل والتواصل الإلكتروني، واستخدام البيانات بشكل فعال لاتخاذ قرارات استراتيجية. يشمل التحول الرقمي تغييراً ثقافياً وهيكلياً يشمل جميع جوانب المؤسسة أو المنظمة). البلوشية، (2020

ويعرف اجرائياً على أنه سلسلة مُنظمة ومُنسقة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى تحويل المؤسسات والمنظمات من استخدام أساليب تقليدية إلى استخدام تكنولوجيا رقمية متقدمة في جميع جوانب العمل. يتضمن هذا التحوّل تبني أدوات وحلول تقنية مُبتكرة، وتعديل العمليات

والأنظمة القائمة، وتطوير ثقافة مفتوحة على التكنولوجيا .يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقديم خدمات أفضل للعملاء من خلال استغلال البيانات وتحليلها واستثمار التقنيات الحديثة.

- **إدارة الموارد المؤسسية:** هي منهجية شاملة لتخطيط وتنظيم واستخدام جميع الموارد المتاحة في المؤسسة أو المنظمة بطريقة متكاملة وفعالة .تشمل هذه الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة وأقصر وقت ممكن ..
(نعيمي، 2022)

ويعرف اجرائياً على أنها ادارة تتضمن تنسيق العمليات والعمال والتقنيات والأنظمة لضمان استخدام مستدام وفعال للموارد وتحقيق الكفاءة والجودة في أداء المهام والأنشطة المؤسسية

1.8مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من يشمل كافة موظفي المؤسسات الحكومية في الادارات بالمملكة العربية السعودية، على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية وجنسياتهم ومؤهلاتهم .وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 95 موظفا.

1.9خطة الدراسة

تتكون خطة الدراسة من خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني :الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث :منهجية الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية / الميدانية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

أولاً: التحول الرقمي

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

لا يوجد تعريف ثابت للتحويل الرقمي لأن المصطلح يستخدمه الكثيرون لأسباب كثيرة ومن زوايا عديدة لدرجة أنه أصبح مصطلحاً شاملاً يستخدم في الصحة، والصناعة، والتجارة، والتعليم وغيرها من المجالات، لذا تناوله العديد من الباحثين بالتعريف وفيما يلي نوضح ذلك:

فعرهه) البلوشية، (2020 بأنه" التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية"

بينما يعرفه) نعيمى، (2022 بأنه" السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة."

في حين قد يشير (Elmogy, 2022) التحويل الرقمي إلى" التغييرات والتحويلات التي يتم تشغيلها وبناءها على أساس التقنيات الرقمية"

وقد يقصد) فلياشي، (2022 به " التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمنظمة أو صناعة أو نظام بيئي من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية .مما يساعد على الاستفادة من التقنيات لإنشاء قيمة لمختلف أصحاب المصلحة) العملاء بأوسع معنى ممكن(، والابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة)".

بينما تعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه" التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمدارس التعليم الثانوي العام، من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية داخل هذه المدارس، وتطوير العملية التعليمية بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية"

2.1.2 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). العدوان، (2023

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

ذاك الوقت تقديم خطوط التجميع لأول مرة، وأصبح استخدام مواد وكيماويات جديدة ممكناً،

والتواصل أصبح أسهل). فلياشي، (2022

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 (Elmogy, .

2022)

الثورة الصناعية الرابعة: نجد أنفسنا منذ 2015 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 /العمليات الرقمية تجمع بين عمليات التحويل الرقمي

وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات و /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). فلياشي، (2022

2.1.3 فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي يحمل مجموعة من الفوائد الكبيرة والتحسينات في مختلف المجالات .إليك بعض أهم هذه الفوائد(Elmoghy, 2022) :

١. **زيادة الكفاءة والإنتاجية**: يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات وتبسيطها من خلال الأتمتة واستخدام التكنولوجيا .يمكن تحسين تخصيص الموارد وتحسين تدفق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد.
٢. **توفير الوقت والتكاليف**: باعتماد تقنيات الأتمتة والتحسينات الرقمية، يمكن توفير وقت كبير وتقليل التكاليف التشغيلية .على سبيل المثال، العمليات اليدوية التي تستغرق وقتاً طويلاً يمكن أن تُحول إلى عمليات آلية تستغرق وقتاً أقل.
٣. **تحسين تجربة العملاء**: من خلال التحول الرقمي، يمكن للشركات تحسين تفاعلها مع العملاء وتقديم خدمات أفضل وأكثر تخصيصاً .يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين خدمات خدمة العملاء وزيادة رضا العملاء.
٤. **توسيع الوصول والانتشار**: يساهم التحول الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى المعلومات والخدمات .يمكن للتكنولوجيا أن تتيح وصولاً أفضل إلى البيانات والمعلومات من أي مكان وفي أي وقت.
٥. **تحسين صنع القرار**: باستخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توجيهاً استناداً إلى أدلة دقيقة .يمكن تحليل البيانات الضخمة للكشف عن اتجاهات وأنماط تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية.

٦. تطوير منتجات وخدمات جديدة: يمكن للتحويل الرقمي أن يمهد الطريق لتطوير منتجات

وخدمات جديدة بناءً على تحليل احتياجات السوق وتوجهات العملاء. يمكن تجربة

واختبار الأفكار بشكل أسرع باستخدام تقنيات التجربة والخوارزميات.

٧. تعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي: يمكن للتحويل الرقمي أن يساهم في توسيع وتعزيز

التواصل والتفاعل الاجتماعي والثقافي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات

الرقمية.

٨. الاستدامة البيئية: يمكن أن يساهم التحويل الرقمي في تقليل الاستهلاك والهدر من خلال

الآتمة والتحسينات في استخدام الموارد. على سبيل المثال، تقنيات الذكاء الاصطناعي

يمكن أن تساعد في تحسين كفاءة استهلاك الطاقة.

٩. تعزيز التعليم والتدريب: يمكن للتحويل الرقمي أن يحدث تغييرًا إيجابيًا في مجال التعليم

والتدريب من خلال منصات التعليم عبر الإنترنت والتطبيقات التعليمية المبتكرة.

١٠. تمكين الابتكار: يساهم التحويل الرقمي في تمكين الابتكار من خلال توفير

أدوات وتقنيات تسهل إطلاق الأفكار الجديدة وتجربتها بسرعة وبتكلفة أقل.

2.1.4 تحديات التحويل الرقمي

تحويل الرقمي هو عملية تبني التكنولوجيا الرقمية والتحول من العمليات والأنشطة التقليدية إلى

أنظمة وعمليات أكثر تكاملاً وتوجهًا رقميًا. ومع أن التحويل الرقمي يمكن أن يقدم العديد من

الفوائد، إلا أنه يأتي مع مجموعة من التحديات التي يجب التعامل معها. بعض هذه التحديات

تشمل (نصر، 2021):

١. **التغيير التنظيمي**: تتضمن هذه التحديات ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة وهياكلها

التنظيمية لتتناسب مع البيئة الرقمية الجديدة. هذا يتطلب تحديث العمليات وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الجديدة.

٢. **أمان البيانات والخصوصية**: مع زيادة حجم البيانات المعالجة وتبادلها، يصبح تأمين

البيانات وحماية خصوصية المستخدمين تحديًا كبيرًا. يجب وضع إجراءات أمان صارمة لحماية البيانات من التهديدات السيبرانية.

٣. **البنية التحتية التكنولوجية**: قد يتطلب التحول الرقمي تحديثًا كبيرًا للبنية التحتية

التكنولوجية للمؤسسة، مثل البنية السحابية، والشبكات، وأجهزة الكمبيوتر. هذا يمكن أن يكون مكلفًا ومعقدًا.

٤. **تكامل النظم والتطبيقات**: غالبًا ما تكون المؤسسات تعتمد على مجموعة متنوعة من

الأنظمة والتطبيقات. التحول الرقمي يمكن أن يتطلب تكامل هذه الأنظمة المختلفة لضمان تدفق سلس للمعلومات والبيانات.

٥. **تحديات الشراكات والتعاون**: قد يتطلب التحول الرقمي التعاون مع شركاء خارجيين،

سواء كانوا موردين لتكنولوجيا أو مؤسسات أخرى. هذا يمكن أن يتطلب تنسيقًا وتحكمًا جديدين لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

٦. **تدريب وتطوير المهارات**: يجب تطوير مهارات موظفي المؤسسة ليتماشوا مع

التكنولوجيا الجديدة والأدوات الرقمية. قد يكون هذا تحديًا خاصة عندما يكون هناك انتقال من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب عمل أكثر تكنولوجياً.

٧. **توافق التشريعات واللوائح**: قد تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق التكنولوجيا الرقمية

واعتمادها بسبب التشريعات واللوائح الخاصة بمجالات مثل حماية البيانات والأمان

السيبراني.

٨. **التكلفة المالية**: قد يكون التحول الرقمي مكلفًا، حيث يتطلب استثمارًا في تكنولوجيا

جديدة، وتحديث البنية التحتية، وتدريب الموظفين، وتطوير التطبيقات الجديدة.

٩. **مقاومة التغيير**: قد يواجه بعض الموظفين مقاومة لعملية التحول الرقمي، خاصة إذا

كانت هناك مخاوف من فقدان وظائف أو صعوبة في التكيف مع التغييرات.

للتغلب على هذه التحديات، يجب على المؤسسات والمنظمات وضع استراتيجيات محكمة

وخطط تنفيذية شاملة تأخذ في الاعتبار كل جانب من جوانب التحول الرقمي، بالإضافة إلى

توفير القيادة القوية والدعم المستمر للموظفين خلال هذه العملية.

2.1.5 القطاعات المتأثرة بالتحول الرقمي

التحول الرقمي يؤثر على مجموعة متنوعة من القطاعات والصناعات بشكل كبير. هذا التأثير

يتراوح من تحسين الكفاءة وتوفير تجارب أفضل للعملاء إلى تغيير نماذج الأعمال بأكملها. إليك

بعض القطاعات التي تتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي) :مقدمي،(2020

١. **المالية والخدمات المصرفية**: تطبيق التكنولوجيا الرقمية في هذا القطاع يمكن أن يحسن

عمليات التحويل المالي، وإدارة الأصول، وتقديم خدمات مصرفية عبر الإنترنت، والدفع

الإلكتروني. تقنيات مثل تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) تستخدم أيضًا في تحسين الأمان والشفافية.

٢. **التجزئة والتجارة الإلكترونية:** شهدت هذه القطاعات تحولًا رقميًا كبيرًا مع زيادة التسوق عبر الإنترنت واستخدام تقنيات التحليلات لتحسين تجربة التسوق والتسويق المستهدف.

٣. **الصحة والرعاية الصحية:** يمكن أن يساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة الملفات الطبية، وتبسيط عمليات التشخيص، وتقديم الرعاية عن بعد من خلال التطبيقات الصحية والاستشارات عبر الإنترنت.

٤. **الصناعات التصنيعية:** يمكن استخدام التحول الرقمي هنا لتحسين إنتاجية الصناعات من خلال التحكم في العمليات باستخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي، وتحسين إدارة سلسلة التوريد باستخدام تقنيات الإدارة الرقمية.

٥. **النقل واللوجستيات:** يمكن أن يحسن التحول الرقمي هذه القطاعات من تتبع الشحنات وإدارة الأسطول من خلال تقنيات مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والاستشعار عن بعد.

٦. **التعليم:** شهد قطاع التعليم تحولًا كبيرًا مع استخدام التكنولوجيا في تقديم المحتوى التعليمي عبر الإنترنت، وتوفير بيئات تعليمية افتراضية، وتحسين تقييم الطلاب.

٧. **الطاقة والبيئة:** يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة وتوزيع الطاقة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتطوير مفهوم الشبكات الذكية.

٨. القانون والخدمات القانونية: يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الوثائق القانونية، وتقديم الاستشارات القانونية عبر الإنترنت، وتيسير وصول المعلومات القانونية.

٩. الإعلام والترفيه: شهد هذا القطاع تحولاً كبيراً مع انتشار منصات البث عبر الإنترنت، وتوفير المحتوى الرقمي، وتجارب التفاعل مع الجمهور.

2.1.6 التوجهات المستقبلية للتحول الرقمي

التحول الرقمي يستمر في التطور والتطور مع مرور الوقت. هنا بعض التوجهات المستقبلية المتوقعة للتحول الرقمي (El Hilali, 2020):

١. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: ستستمر التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تحسين تحليل البيانات واتخاذ القرارات. سيتم تطبيق هذه التقنيات في مجموعة متنوعة من الصناعات مثل الصحة، والتصنيع، والتجزئة لتحسين الكفاءة وتوفير تجارب أفضل للعملاء.

٢. الاتصالات الجيل الخامس: تقنية الجيل الخامس من الاتصالات ستفتح أبواباً لتطبيقات جديدة تعتمد على سرعات الإنترنت الفائقة وانخفاض التأخير. ستؤثر هذه التقنية على السيارات الذاتية القيادة، والتفاعلات عبر الإنترنت، والتجارة الإلكترونية.

٣. إنترنت الأشياء (IoT): ستستمر التوسع في استخدام إنترنت الأشياء لربط الأجهزة والأشياء ببعضها البعض، مما يخلق بيئات ذكية ومتصلة. ستؤثر هذه التقنية على التصنيع الذكي، والزراعة الذكية، والمدن الذكية.

٤. **الواقع المعزز والواقع الافتراضي**: سيستمر التطور في تكنولوجيا الواقع المعزز والواقع

الافتراضي، مما سيفتح أبوابًا لتجارب جديدة في مجموعة متنوعة من الصناعات مثل

التعليم، والتدريب، والترفيه.

٥. **التشفير والأمان السيبراني**: مع زيادة التهديدات السيبرانية، ستظل التحسينات في مجال

التشفير والأمان ضرورية لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.

٦. **تحليلات البيانات والذكاء التجاري**: ستستمر تحليلات البيانات في تطورها لتوفير رؤى

أعمق من البيانات، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توجيهًا.

٧. **الاستدامة والتكنولوجيا الخضراء**: سيتزايد التركيز على تطوير التكنولوجيا الخضراء

والمستدامة التي تساهم في حماية البيئة وتقليل الأثر البيئي.

٨. **التفاعل الإنسان-الآلة**: ستستمر التحسينات في واجهات التفاعل مثل التعرف على

الصوت والنص والاستجابة الصوتية، مما يسهل تفاعل البشر مع التكنولوجيا بطرق

أكثر طبيعية.

٩. **التحول الرقمي في الحكومة والمؤسسات العامة**: ستستمر الحكومات والمؤسسات

العامة في تبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين تقديم الخدمات للمواطنين وتسهيل العمليات

الحكومية.

١٠. **الروبوتات والأتمتة المتقدمة**: سيتم استخدام الروبوتات والأتمتة المتقدمة في

مجموعة متنوعة من الصناعات مثل التصنيع والرعاية الصحية لتحسين الإنتاجية

والفعالية.

2.1.7 نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي للمنظمات) :عبد الفتاح،(2020

١. النموذج الفني : Technical Model ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز علي الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

٢. النموذج السلوكي : Behavioral Model ويركز علي المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية)بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.

٣. النموذج الفني الاجتماعي : Socio-Technical Model ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية) الحاسبات والبرامج (والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

٤. نموذج الشراكة في المعلومات : Information Partnership ويعتمد في التحول الرقمي علي الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد علي أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

٥. نموذج تحليل القوي التنافسية : ويعتمد علي بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة علي

الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج علي التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

٦. نموذج إدارة الأصول الرقمية :يعتمد علي مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

٧. نموذج التحول التدريجي :يعتمد علي القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلي النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل علي مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد علي دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

٨. نموذج التحول الاستراتيجي :يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

٩. نموذج التحول الديناميكي :يعتمد هذا النموذج في التحول علي درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك علي التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.

١٠. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحويل علي التعلم والتدريب

التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

١١. نموذج الأمثلية: Optimization Model ويعتمد هذا النموذج علي البحث عن

الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحويل مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

١٢. نموذج التكلفة والعائد: ويعتمد هذا النموذج علي مقارنة تكاليف التحويل لمنظمة

رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

١٣. نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج علي فلسفة المنظومات والرغبة

في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطاراً متكاملًا للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

١٤. نموذج التحويل الاستراتيجي: ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار

الحاسبات وإنجاز الأعمال لدي الغير، وتعتمد فلسفة التحويل علي أن خبرة المؤسسات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

١٥. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :ويعتمد هذا النموذج

علي أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج علي قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

ثانيا :اثر التحول الرقمي على ادارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية

2.2.1 دور إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية

إدارة الموارد المؤسسية (ERP) تمثل نهجًا تكنولوجيًا شاملاً يهدف إلى تكامل وتنسيق جميع عمليات المؤسسة من خلال استخدام أنظمة متكاملة تغطي مجموعة متنوعة من الوظائف والأقسام .يكن دور إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في تحسين الكفاءة والفعالية من خلال تبسيط وتوحيد العمليات وتحسين تبادل المعلومات .فيما يلي بعض الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية): البلوشية،(2020

١. **تكامل العمليات** :تعتبر إدارة الموارد المؤسسية وسيلة لتكامل وتوحيد العمليات في المؤسسات الحكومية .فهي تقوم بتجميع البيانات من مختلف الأقسام والإدارات في نظام واحد، مما يسهم في تقليل التكرار والتباين في الأنشطة ويسهل تدفق المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة.

٢. تحسين التخطيط واتخاذ القرار :تمكّن إدارة الموارد المؤسسية المؤسسات الحكومية من

الوصول إلى معلومات محدثة ودقيقة في الوقت الفعلي .ذلك يسهم في تحسين قدرتهم على

التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات ومعلومات موثوقة.

٤. تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة :من خلال تنسيق العمليات وتوحيد إدارة المعلومات،

تساهم إدارة الموارد المؤسسية في تقليل التكاليف العامة وزيادة الكفاءة .تتيح للمؤسسات

الحكومية تجنب الانفصال بين أنظمة العمل المختلفة والمصادر المكررة.

٥. تحسين تقديم الخدمات للمواطنين :من خلال توحيد البيانات والعمليات، يصبح بإمكان

المؤسسات الحكومية تقديم خدمات أفضل وأكثر دقة للمواطنين .يمكن تسهيل عمليات

التسجيل والمعاملات وتحسين الوصول إلى المعلومات.

٦. تحسين إدارة الموارد البشرية :تساعد إدارة الموارد المؤسسية في تحسين إدارة الموارد

البشرية من خلال توفير وسائل لتتبع الأداء والحضور والإجازات وإدارة الرواتب بطريقة

أكثر تنظيمًا.

٧. زيادة الشفافية والمساءلة :تساعد إدارة الموارد المؤسسية في زيادة مستوى الشفافية

والمساءلة، حيث يمكن للمسؤولين والقادة الوصول إلى معلومات حية عن أداء المؤسسة

وتقارير العمليات.

٨. توفير الامتثال والتنظيم :من خلال توحيد العمليات والإجراءات، يمكن لإدارة الموارد

المؤسسية مساعدة المؤسسات الحكومية على الامتثال للمعايير والقوانين المحلية

والدولية.

2.2.2التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الموارد المؤسسية في سياق التحول الرقمي

تنفيذ إدارة الموارد المؤسسية في سياق التحول الرقمي يمكن أن يواجه العديد من التحديات نظرًا

للتغيرات الكبيرة في البيئة التقنية والثقافية .إليك بعض التحديات المشتركة التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ إدارة الموارد المؤسسية في سياق التحول الرقمي (Feroz, 2021) :

١. **تغيير ثقافة المؤسسة**: التحول الرقمي يتطلب تغييرًا في الثقافة المؤسسية لدعم التكنولوجيا الجديدة والأساليب الجديدة لإدارة الموارد .قد تكون هناك مقاومة من قبل الموظفين للتغيير، وهذا يتطلب تعبئة الجهود لتوعيتهم بأهمية التحول والمزايا التي يمكن أن يجلبها.

٢. **تكامل الأنظمة والبيانات**: قد تكون المؤسسات قد استخدمت أنظمة مختلفة في مختلف أقسامها .تكامل هذه الأنظمة وضمان تدفق سلس للبيانات بينها يمكن أن يكون تحديًا تقنيًا وتنظيميًا.

٣. **أمان المعلومات**: مع زيادة التحول الرقمي، تزداد أهمية حماية البيانات وضمان أمانها . يجب تطبيق إجراءات أمان قوية للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من التهديدات السيبرانية.

٤. **توجيه استخدام التكنولوجيا**: يجب اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تلبي احتياجات المؤسسة وأهدافها .هذا يتطلب فهمًا عميقًا لمتطلبات العمل والقدرة على تحديد الحلول التكنولوجية المناسبة.

٥. **تدريب وتطوير الموظفين**: يحتاج الموظفون إلى تطوير مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة والأساليب الجديدة لإدارة الموارد .يجب توفير التدريب والدعم المستمر لهم لضمان انسجامهم مع التغييرات.

٦. **تكاليف التحول:** التحول الرقمي قد يكون مكلفًا، حيث تشمل تكنولوجيا جديدة وتكامل

أنظمة وتدريب موظفين. يجب وضع خطة مالية محكمة وتقدير تكاليف التحول بدقة.

٧. **تغيير عمليات العمل:** قد تتطلب التكنولوجيا الجديدة تعديلًا على عمليات العمل

التقليدية. يجب تقديم تصميم عمليات جديد يجمع بين أفضل الممارسات وقدرات التكنولوجيا.

٨. **استدامة التحول:** يجب أن يكون التحول عملية مستدامة ومستمرة. يجب تقييم وقياس

أثر التحول وتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة.

٩. **تحقيق القيمة المضافة:** يجب أن يتم تحقيق قيمة مضافة من خلال التحول الرقمي،

سواء من خلال زيادة الكفاءة، تحسين تجربة العملاء، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة.

١٠. **تحديات قانونية وتنظيمية:** قد تكون هناك متطلبات قانونية أو تنظيمية تتعلق

بالتحول الرقمي، مثل حماية البيانات الشخصية أو التزامات معينة في قطاعات معينة.

2.2.3 أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية

تشهد المؤسسات الحكومية حول العالم تحولًا رقميًا متسارعًا، حيث تعتمد على التكنولوجيا

لتحسين أدائها وتطوير خدماتها. يعد تطبيق إدارة الموارد المؤسسية (ERP) جزءًا أساسيًا من

هذا التحول، إذ يؤثر بشكل عميق على كيفية تنظيم واستخدام الموارد المتاحة. فيما يلي بعض

التأثيرات الرئيسية للتحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية :

(Huang, 2017)

١. **تحسين التكامل والتنسيق:** من خلال نظام ERP ، يمكن للمؤسسات الحكومية توحيد عملياتها وتكامل أقسامها المختلفة .يتيح للموظفين مشاركة المعلومات والبيانات في الوقت الفعلي، مما يقوي التنسيق بين الأقسام ويقلل من التكرار والتباين في العمليات.
٢. **تحسين توافر المعلومات:** باستخدام نظام ERP ، يمكن للمؤسسات الحكومية الوصول إلى معلومات دقيقة ومحدثة في الوقت الفعلي .هذا يساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة، حيث يمكن للقادة والمسؤولين الاعتماد على معلومات أكثر دقة وشمولاً.
٣. **تسهيل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات:** نظام ERP يوفر أدوات لتحليل البيانات وتوليد التقارير، مما يساهم في تسهيل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات .يمكن للمؤسسات الحكومية تحليل الأنماط والاتجاهات والتوجهات بناءً على البيانات المتاحة، مما يمكنها من توجيه جهودها بشكل أكثر فاعلية.
٤. **تحسين الشفافية والمساءلة:** تتيح إدارة الموارد المؤسسية تتبع أداء الموظفين والعمليات بشكل دقيق .هذا يزيد من مستوى الشفافية والمساءلة، حيث يمكن للقادة والمشرفين مراقبة أداء الأنشطة وتقييم النتائج بناءً على معلومات حية.
٥. **زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف:** نظام ERP يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف من خلال تنظيم وتوحيد الأنشطة .تجنب التكرار والتداخل في الأعمال يمكن أن يقلل من الهدر ويساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
٦. **تحسين تقديم الخدمات للمواطنين:** بتحسين التنسيق والتكامل الداخلي، يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين تقديم خدماتها للمواطنين .من خلال توفير معلومات دقيقة وتحسين العمليات، يمكن تسريع تقديم الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين.

٧. دعم التحول التنظيمي :تطبيق نظام ERP غالبًا ما يتطلب تغييرًا في العمليات وثقافة المؤسسة .يمكن أن يسهم هذا التحول في تعزيز التحول التنظيمي، حيث يشجع على تبني أفضل الممارسات وتحسين الكفاءة.

2.2.4 الفرص التي يقدمها التحول الرقمي لإدارة الموارد المؤسسية

التحول الرقمي يفتح العديد من الفرص المثيرة لتحسين إدارة الموارد المؤسسية وتعزيز أدائها :
(نعيمي، 2022)

١. تحسين الكفاءة والإنتاجية :من خلال استخدام تقنيات الأتمتة والتحسين العملياتي، يمكن للتحول الرقمي تحسين كفاءة استخدام الموارد وزيادة الإنتاجية .على سبيل المثال، يمكن أتمتة العمليات المتكررة لتوفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء .

٢. تحسين اتخاذ القرارات :باستخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن تحويل البيانات إلى معلومات قيمة تدعم اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة .هذا يمكن أن يساعد في تحسين استخدام الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة.

٣. تحسين تجربة الموظفين :يمكن للتحول الرقمي تحسين تجربة الموظفين من خلال توفير أدوات تكنولوجية تسهل أداء مهامهم وتوفير بيئة عمل أكثر سلاسة .هذا يمكن أن يؤدي إلى رضا أكبر للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

٤. تحسين تجربة العملاء :التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أفضل وأكثر تخصيصًا .يمكن استخدام التحليلات لفهم احتياجات وتفضيلات العملاء وتقديم حلول مبتكرة.

٥. **توسيع نطاق الوصول**: بفضل التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات الوصول إلى أسواق

وعملاء جدد عبر الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي. هذا يمكن أن يفتح أبوابًا

لفرص جديدة للنمو والتوسع.

٦. **تحسين تواصل الموارد**: يمكن استخدام التحول الرقمي لتحسين تواصل الموارد داخل

المؤسسة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بتوزيع الموارد أو تخطيطها. هذا يمكن أن يساهم

في تحقيق توازن أفضل بين الطلب والعرض.

٧. **تطوير منتجات وخدمات جديدة**: باستخدام التحول الرقمي، يمكن تطوير منتجات

وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة. يمكن أن يساهم ذلك في توسيع

قاعدة العملاء وزيادة الإيرادات.

٨. **تحسين التتبع والرصد**: يمكن للتحول الرقمي تحسين قدرة المؤسسة على تتبع ورصد

استخدام الموارد. هذا يمكن أن يساعد في تحقيق تحسينات مستمرة وضمان استخدام

مؤثر للموارد.

٩. **توفير تجربة متكاملة**: يمكن للتحول الرقمي دمج العمليات المختلفة داخل المؤسسة

وتوفير تجربة متكاملة للعملاء والموظفين. هذا يمكن أن يزيد من تنافس العمليات

والنفاعلات.

١٠. **توجيه الابتكار**: التحول الرقمي يشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في

كيفية إدارة واستخدام الموارد. يمكن أن يساهم هذا في تطوير حلول جديدة وفعالة.

الدراسات السابقة

١. نعيمى، فتيحة حبيبة & يوسفى. (2022). أثر التحول الرقمي على التقارير المحاسبية

في القطاع الحكومي دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير التحول الرقمي، الناتج عن تغيرات تكنولوجية حديثة، على التقارير المحاسبية التي تحمل أهمية كبيرة في سياق المؤسسات. تم التركيز على تسليط الضوء على أهمية التقارير المحاسبية وكيفية تطورها وتكييفها مع متطلبات العصر الحالي.

تمت المناقشة من خلال البحث لإطار نظري يتعلق بالتحول الرقمي، مع التركيز على تأثيره على التقارير المحاسبية. تم تقديم تقنيات التحول الرقمي التي ساهمت في تحسين التقارير المحاسبية، مثل الإفصاح الإلكتروني وتحليل البيانات الضخمة لفهم خصائص القوائم المالية بشكل أفضل.

تمت المعالجة العملية من خلال تطبيق النظريات السابقة على واقع العمل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تضمنت العينة 30 فرداً من مجموعة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير واضح بين التحول الرقمي وتطوير نظام المحاسبة الرقمي، حيث أن الإفصاح الإلكتروني يعتبر تحدياً رئيسياً في مهنة المحاسبة وتوجه المؤسسات نحو الرقمنة أصبح أمراً ضرورياً.

باختصار، أسفرت الدراسة عن تحقيق مجموعة من النتائج المهمة، منها أهمية التحول الرقمي في تطوير المحاسبة، وكيفية مواجهة التحديات الجديدة مثل الإفصاح الإلكتروني، بالإضافة إلى تبني تقنيات جديدة تدعم هذا التحول.

٢. البلوشية، ن. ب. ع.، الحراسي، ن. ب. ح. &، العوفي، ع. ب. س. (2020). واقع

التحول الرقمي في المؤسسات العمانية .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان .تم ذلك من خلال فحص الأدوار التي تقوم بها مختلف المؤسسات في السلطنة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتطوير الحكومة الإلكترونية .كما تم تقييم مدى تقدم هذه المؤسسات في مسار التحول الرقمي، وتم تحديد المشاريع البارزة التي تم تنفيذها في هذا السياق، والتي تتوافق مع الاتجاهات العالمية في هذا المجال.

لتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة منهجية وصفية نوعية .تم استخدام المقابلات شبه المقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع استخدام تحليل المحتوى لفحص الوثائق المتعلقة بالمؤسسات المشمولة في الدراسة .تم تطبيق الدراسة على أربع مؤسسات حكومية، وهي: وزارة التقنية والاتصالات، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، وشرطة عمان السلطانية .كما تم اختيار مؤسسة واحدة من القطاع الخاص وهي بنك مسقط.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها أن المؤسسات المشمولة قامت بجهود وأدوار متنوعة في تحقيق التحول الرقمي .تشمل هذه الأدوار التوعية والتثقيف والتدريب والتكامل والاستعداد وغيرها .ورغم اختلاف مستويات التحول بين هذه المؤسسات، فإنها جميعاً ساهمت في دفع السلطنة نحو تحقيق تحول رقمي متقدم، وذلك وفقاً لتقرير الأمم المتحدة لعام 2018. كما شهدت المجالات الأخرى مثل المشاركة الإلكترونية تطوراً ملحوظاً.

تمثلت أبرز مشاريع التحول في السلطنة في تطوير البنية الأساسية، بما في ذلك نظام التصديق الإلكتروني ومنصة التكامل الحكومي .كما شملت المشاريع الأخرى إنشاء المركز الوطني للسلامة المعلوماتية وتطوير مراكز ساس التابعة لوزارة التقنية والاتصال .وتم أيضاً تنفيذ مشاريع

مماثلة في المؤسسات المشمولة في الدراسة مثل البوابة التعليمية وبوابة الصحة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطبيقات الخدمات المتنوعة على الهواتف الذكية.

من النتائج المهمة للدراسة أيضاً، توصية بضرورة الترويج للخدمات الإلكترونية المتاحة عبر وسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، من أجل زيادة الوعي بين المستخدمين وتوسيع استخدام هذه الخدمات. كما توصي الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، من خلال تطوير مشاريع تقنية تعزز من عمليات التحول وتؤثر بشكل إيجابي على طريقة تقديم الخدمات.

٣. فلياشي (2022). التحول الرقمي لقطاع التمويل الاسلامي في ظل جائحة كورونا الواقع والتحديات :مصرف السلام كنموذج .

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل أهمية وتأثير تقنية التحول الرقمي في المنظمات والمؤسسات، وتسليط الضوء على تجربة مصرف السلام الجزائر كنموذج للتحول الرقمي. يهدف البحث أيضاً إلى تسليط الضوء على المكاسب والتحديات التي ترتبط بهذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى توجيه الانتباه إلى المشروعات المستقبلية المخطط لها لتعزيز تحول الرقمي في المصرف.

تعتمد هذه الدراسة على منهج تحليلي ووصفي. سيتم جمع البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك المصادر الثانوية والمقابلات مع مسؤولين وخبراء من مصرف السلام الجزائر. سيتم تحليل هذه البيانات بشكل نقدي لفهم الجوانب المختلفة للتحول الرقمي في المصرف والعوامل التي تؤثر على نجاحه.

تسفر هذه الدراسة عن توضيح أهمية تقنية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة المنظمات والمؤسسات، وتحسين الأداء والتفاعل مع القطاعين الحكومي والخاص. تسلط الدراسة الضوء على مصرف السلام الجزائر كحالة دراسية، محددة التجربة الحالية والتحديات المستقبلية. توفر النتائج توجيهًا للمنظمات والمؤسسات الأخرى حول كيفية تحقيق التحول الرقمي بنجاح ومواجهة التحديات المحتملة في هذا المجال.

٤. عبد الفتاح. (2020, September). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات

الحكومية في فلسطين (The Role of Digital Transformation in Improving

Government Services in Palestine). In The 1st International

Conference on Information Technology & Business ICITB2020.

أصبحت ضرورة التحول الرقمي أمرًا لازمًا للمؤسسات والهيئات الراغبة في تطوير وتحسين خدماتها للمستفيدين. يهدف هذا البحث إلى فهم مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي، بالإضافة إلى استعراض مفهوم الحكومة الإلكترونية وعرض أهم الاستقادات المنبثقة من تعزيز التحول الرقمي في الجهات المؤسسية. كما يهدف البحث أيضًا إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية.

من بين النتائج الرئيسية التي توصل إليها البحث هو أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له دور محوري في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، على الرغم من التحديات المرتبطة بالمعوقات التي فرضها الاحتلال الإسرائيلي. وتشير النتائج أيضًا إلى أن تجاوز تلك المعوقات وتنفيذ الحكومة الإلكترونية في فلسطين يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في تحسين الخدمات الحكومية من خلال تعزيز التحول الرقمي.

من جهة التوصيات الأساسية التي نتجت عن هذا البحث، تشمل الحاجة الماسة لاستكمال تنفيذ خدمات الحكومة الإلكترونية في جميع الجهات الحكومية الفلسطينية. يتضمن ذلك إنشاء هيئات رسمية مسؤولة عن إنشاء ومتابعة وصيانة ومراقبة المواقع الإلكترونية الحكومية. كما يتضمن التوصيات أيضًا ضرورة إقرار التشريعات التي تحمي عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة للحكومة الإلكترونية في فلسطين.

٥. علي اسحق العدوان، ت. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية

في ضوء مهارات التحول الرقمي)

كان هدف هذه الدراسة هو تطوير مهارات القيادة لمديري المدارس الحكومية باستخدام مهارات التحول الرقمي كإطار. استخدم المنهج الوصفي في هذا البحث، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مؤلفة من 214 مديرًا للمدارس الحكومية ومساعدتهم في إدارة تربية لواء الجامعة. تمحورت النتائج الرئيسية للبحث حول أهمية التحول الرقمي في تعزيز المعرفة الإدارية والشخصية لمديري المدارس الحكومية. تساعد هذه المهارات في تحسين قدرات وإمكانيات المديرين وتزويدهم بنماذج إدارية جديدة. كما يؤمن التحول الرقمي بيئة إبداعية تدعم المشاركة والتطوير واتخاذ القرارات والنمو المهني المستدام.

تقترح الدراسة بأن يستفيد المجتمع التربوي من تجارب المدارس النموذجية عالميًا في مجال المدارس الرقمية، وذلك مع مراعاة الظروف والواقع الخاص بالمجتمع الأردني. وتشدد على ضرورة تكييف هذه التجارب مع القيم والعادات المجتمعية وثقافته. كما تشجع على تنفيذ عمليات تقييم ومراجعة مستمرة لأداء المدراء من قبل المسؤولين، وتوفير ردود فعل مستمرة لتصحيح أي انحرافات في الأداء. وتقتترح تنظيم دورات تدريبية دورية ومستمرة لتطوير المهارات

القيادية وفهم التحول الرقمي للمديرين، وذلك قبل تعيينهم وأثناء توظيفهم وأثناء ممارستهم للمهام الإدارية.

٦. Elmogy, S. A. (2022). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال السياحي .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية التحول الرقمي، خاصة في قطاع السياحة، وتبسيط الضوء على التقنيات والوسائل الرقمية اللازمة في هذا القطاع .تم تنفيذ البحث من خلال جانبين أساسيين :الأول عبر إجراء لقاءات مع مسؤولين ومختصين من وزارة السياحة والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي ووزارة الآثار، في الفترة من يناير 2022 حتى أغسطس 2022. والثاني من خلال توجيه استبيانات استقصائية لمديري التسويق والتنفيذيين في شركات السياحة (الفئة أ)، حيث تم استخدام 105 استمارات صحيحة من أصل 118 ، واستبعدت 13 استمارة غير صالحة.

توجّهت تقنية التحول الرقمي حالياً نحو أن تكون واحدة من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها المؤسسات والهيئات، خاصة تلك الهيئات الحكومية، بهدف تعزيز الثقافة الرقمية .تسعى هذه التكنولوجيا الذكية إلى تجعل من الثورة الرقمية أساساً لتقديم الخدمات، وذلك في ظل التطورات المتسارعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .بناءً على هذا التطور، أصبح الاستثمار في التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من صناعة السياحة، من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية والسياحة الافتراضية وغيرها من التقنيات الحديثة.

من أهم نتائج البحث هو تشخيص ضعف الأساليب الحديثة التي تعتمد على الابتكار في تسويق المنتجات السياحية المصرية، وأيضًا نقص الرؤية الشاملة للتحويل الرقمي في الهيئات والأجهزة الحكومية المصرية، مثل وزارة السياحة ووزارة الآثار. من هنا، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة لتحقيق التحويل الرقمي في هذه الهيئات، بالتعاون بين القطاعين الخاص والحكومي، وتوجيه الجهود نحو تطوير استراتيجية وطنية للحكومة الرقمية. كما أكدت الدراسة على أهمية مراقبة وتنفيذ هذه الاستراتيجية لضمان الالتزام وتحقيق الجودة، ودعم الابتكار الرقمي من أجل بناء حكومة رقمية مستدامة في المستقبل.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

3.1 أنواع البيانات ومصادرها

3.2 تعريف منهجية الدراسة، ولماذا تم اختيارها:

3.3 تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة تحديد العينة:

3.4 متغيرات الدراسة

3.5 أداة جمع البيانات:

3.6 أساليب التحليل الإحصائي التي سيتم اعتمادها:

3.7 صدق وثبات الأداة

3.8 إجراءات الدراسة

٣,١ أنواع البيانات ومصادرها

البيانات الأولية :

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم يجيب عليه عينة من العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية .

البيانات الثانوية :

سيتم جمع البيانات الثانوية من أحدث مراجعة للأدبيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي في تحسين اداء الموارد المؤسسية بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية من الكتب والصحف.

٣,٢ تعريف منهجية الدراسة، ولماذا تم اختيارها:

يعد المنهج الوصفي التحليلي من أهم الأدوات التي تساعد على دراسة وتحليل الظواهر والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها .ويتضمن هذا المنهج الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية، واستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات المجمعة.

في حالة بحث تأثير التحول الرقمي في تحسين اداء الموارد المؤسسية :دراسة الحالة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، يمكن استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستبيان الذي سوف يتم توزيعه على العاملين في القطاع الحكومي.

كما يمكن استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوضع إطار نظري ومفاهيمي للتحول الرقمي وتحليل التأثيرات المحتملة على تحسين اداء الموارد المؤسسية، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي يجب تحليلها لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين اداء الموارد المؤسسية.

وبالتالي، يعد المنهج الوصفي التحليلي أداة مهمة لدراسة تأثير التحول الرقمي في تحسين اداء الموارد المؤسسية :دراسة الحالة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية،

ويمكن استخدامه لتحليل البيانات والتأكد من صحة النتائج والتوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة.

٣,٣ تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة تحديد العينة:

يتكون هذا المجتمع من جميع الموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وستتكون عينة الدراسة العشوائية من 95 من الافراد العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية وتم عملية تحديد حجم عينة الدراسة من خلال جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgia, 1970) لتحديد حجم العينة .

٣,٤ متغيرات الدراسة

الهدف من الدراسة هو دراسة تأثير التحول الرقمي في تحسين اداء الموارد المؤسسية :دراسة الحالة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وهذا يعني وجود متغيرات

متغير مستقل :اداء الموارد المؤسسية

المتغير التابع :التحول الرقمي

٣,٥ اداة جمع البيانات:

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي تجعل الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل الدكتور موسى بروحي السلامي الحاصل على درجة الدكتوراه ويعمل بوزارة التعليم (الإدارة العامة للموهوبين) مستشار وخبير تربوي و من الأساتذة المختصين للتحقق من مصداقيتها، وحيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وذلك ليتم ابداء وجهة نظرهم وملاحظاتهم حول تأثير التحول الرقمي في تحسين اداء الموارد المؤسسية :دراسة الحالة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم أعداد الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة، تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة عليه ، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس

ليكرت الخماسي، و حيث أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، جدول رقم (1) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

الجدول (2): مقياس ليكرت

الاجابات	القيمة المعطاة
اوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا اوافق بشدة	1

سيتم اختبار صدق الأداة من خلال دراسة العلاقة بين العبارات Pearson correlation وثباتها لمعرفة إمكانية حصولها على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد من خلال استخدام مقياس الاتساق الداخلي كروبناخ ألفا.

٣,٦ أساليب التحليل الإحصائي التي سيتم اعتمادها:

توجد عدة أساليب إحصائية تستخدم لتحليل البيانات اعتمادًا على طبيعتها، وتم استخدام مجموعة من هذه الأساليب بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة وفحص فروضها والإجابة على استفساراتها. وذلك بالاعتماد على طبيعة المتغيرات وأساليب القياس المستخدمة وأهداف التحليل.

١. **النسب المئوية والتكرارات:** تم استخدام النسب المئوية وتحليل التكرارات لتقديم النتائج بشكل كمي وواضح يعكس توزيع البيانات.

٢. **معامل الارتباط (Pearson):** تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين متغيرين وقياس قوة واتجاه الارتباط بينهما.

٣. معادلة كرونباخ ألفا :تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس مستوى الثبات الداخلي لمقياس الدراسة.

٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل ووصف توزيع البيانات المستخدمة في الدراسة.

٥. اختبار تحليل التباين :تم استخدام اختبار تحليل التباين لكشف وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متعددة في الدراسة.

٣,٧ صدق وثبات الأداة

- صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية		إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.648**	1	.831**
2	.773**	2	.749**
3	.783**	3	.734**
4	.868**	4	.731**
5	.721**	5	.743**

.732**	6	.701**	6
.864**	7	.730**	7
.818**	8	.686**	8
.749**	9	.714**	9
.799**	10	.780**	10
.745**	11		
.776**	12		
.858**	13		
.855**	14		
.751**	15		

**معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائيًا، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- الصدق البنائي لمحاور الأداة :

قام الباحثون باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
--------	----------------

التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	.918**
إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	.967**

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط كانت جميعها دالة إحصائياً، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثون معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما

هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاور الاستبانة

عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ	المحور
10	.908	التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
15	.954	إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
25	.962	الأداة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الأداة جاءت بقيم مرتفعة

حيث بلغت (0.908, 0.954) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.962) وهي قيمة عالية

تدل على ثبات الاستبانة.

3.8 إجراءات الدراسة

لإعداد هذه الدراسة، تم اتباع سلسلة من الخطوات كما يلي:

١. تمت مراجعة الأبحاث السابقة المتعلقة بمكونات ومحددات استخدام التحول الرقمي لجذب المواهب في مجال المشاريع. تم تحديد مشكلة الدراسة ووضع أهدافها بناءً على هذه المراجعة.
٢. تم تطوير أدوات البحث التي ستستخدم لجمع البيانات المطلوبة للدراسة.
٣. تم الحصول على الموافقات الرسمية من قسم الإدارة المختص، وتم إعداد الخطابات اللازمة لتطبيق أدوات البحث.
٤. تم التأكد من صدق وثبات أدوات البحث من خلال تقديمها للمحكمين وتطبيقها على عينة صغيرة تمثل الهدف من الدراسة.
٥. تم تطبيق أدوات البحث النهائية على العينة الرئيسية باستخدام نماذج جوجل أو غيرها من الوسائل الملائمة.
٦. تم مراجعة البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS أو أي أداة تحليلية مناسبة.
٧. تم استخلاص النتائج من التحليل وكتابة تقرير البحث، وتم مراجعته وضبطه لضمان الجودة والدقة.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية / الميدانية

4.1 مناقشة نتائج السؤال الأول والفرضية الأولى

4.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني والفرضية الثانية

4.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث والفرضية الثالثة

4.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع والفرضية الرابعة

المقدمة:

في هذا الفصل، قدمنا نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بهدف استخلاص تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد المؤسسية :دراسة الحالة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية .تم أيضًا فحص النتائج للكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات المدروسة.

في الأقسام القادمة، سيتم تقديم ومناقشة النتائج وفقًا لترتيب أسئلة البحث المطروحة في هذه الدراسة .سيتم تحليل البيانات بدقة وتفسيرها بشمولية .سنقوم بتسليط الضوء على النتائج الرئيسية والفروق الإحصائية المهمة التي تم اكتشافها، مع إقامة صلة بين هذه النتائج وأهداف الدراسة والإطار النظري الذي تم تبنيه.

تهدف عملية تقديم النتائج ومناقشتها في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد المؤسسية :دراسة الحالة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية .نهدف أيضًا إلى توفير فهم أعمق لمجموعة العوامل المؤثرة في هذا السياق .سيتم

استعراض النتائج بعناية ومناقشتها بشكل مفصل لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الاستنتاجات الرئيسية والمساهمة في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.

مناقشة نتائج السؤال الاول والفرضية الاولى: ما أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير التابع: إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية					المتغير المستقل التحول الرقمي
معامل التحديد	معامل	قيمة دلالة	قيمة (F)	B	
(R ²)	الارتباط (R)	(F)			
.618	.786	.001	150.369	.813	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.786$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع التحول الرقمي ارتفعت إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية إذ أن قيمة (Beta) بلغت

(0.813) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.618) وذلك يدل أن التحول الرقمي

يفسر ما قيمته (62%) من التغير الحاصل في إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

مناقشة السؤال الثاني والفرضية الثانية: ما واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب لعبارات محور " التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

"وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
1	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات	4.14	1.03	1	مرتفع
6	لدى المؤسسات تطبيقات حديثة لحماية خصوصية العملاء	4.11	1.05	2	مرتفع
7	تشجع الإدارة على استخدام الأساليب المبتكرة في العمل	4.09	.92	3	مرتفع
5	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات الكترونية متطورة عن عملائها	4.05	.92	4	مرتفع
4	تطور المؤسسة مهارات العاملين بما يتناسب مع التحول الرقمي.	4.02	1.06	5	مرتفع

3	يوجد تواصل إلكتروني بين المؤسسة وأصحاب المصلحة عبر شبكة الانترنت.	4.01	.99	6	مرتفع
9	عمليات وأنشطة المؤسسة الداخلية مترابطة رقمياً	3.96	1.05	7	مرتفع
8	لدى المنظمة مواهب بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة	3.95	.93	8	مرتفع
10	يتم قياس رضا العملاء عن خدمات الاتصالات الرقمية بشكل مستمر	3.81	1.06	9	مرتفع
2	يوجد بالمؤسسة عدد كافي من الافراد المتخصصين بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.64	1.01	10	مرتفع
المتوسط العام للمحور		3.98	.74	مرتفع	

يتبين من الجدول السابق أن محور " التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية " جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسط استجابة افراد العينة لعبارات المحور (3.98) بانحراف معياري قدره (0.74) ، كما جاءت العبارة " توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.14) بانحراف معياري قدره (1.03) وفي المرتبة الأخيرة العبارة " يوجد بالمؤسسة عدد كافي من الافراد المتخصصين بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.64) بانحراف معياري قدره (1.01).

مناقشة السؤال الثالث والفرضية الثالثة: ما واقع إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور " إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية " وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة

الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
6	يوجد برنامج صيانة دوري وقائي لكافة المرافق	4.16	1.04	1	مرتفع
7	تمتلك المؤسسة موقعاً إلكترونياً خاصاً بها	4.16	1.00	2	مرتفع
10	تمتلك قاعدة بيانات محدثة متعلقة بالموظفين والقرارات	4.13	1.03	3	مرتفع
8	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية	4.12	.90	4	مرتفع
9	تحافظ المؤسسة على معايير السلامة والأمان داخل مؤسساتها	4.11	1.04	5	مرتفع
15	تتبع المؤسسة نظاماً ملائماً لتقييم أداء المنسوبين	4.11	.96	6	مرتفع
14	توجد لوائح توضح حقوق المنسوبين وواجباتهم	4.06	.97	7	مرتفع
1	يتصف الأداء المالي في المؤسسة بالكفاءة	4.05	.95	8	مرتفع
12	توجد سياسات مكتوبة لتعيين الموظفين أو انتهاء عملهم	4.04	.90	9	مرتفع
2	تحافظ المؤسسة على قيمتها السوقية	3.96	.91	10	مرتفع
5	تمتلك المؤسسة نظاماً مالياً واضحاً الرواتب والصرف والمشتريات).	3.96	1.01	11	مرتفع
13	تدرب المؤسسة المنسوبين لتحسين أداءهم	3.94	.92	12	مرتفع
4	تخصص المؤسسة مبلغاً لعمل الدورات التدريبية لمنسوبيها	3.89	.96	13	مرتفع
11	توفر المؤسسة نظاماً شفافاً وعادلاً لترقية المنسوبين	3.86	.99	14	مرتفع
3	تقدم المؤسسة خدماتها للعملاء بتكاليف منخفضة	3.65	1.17	15	مرتفع
المتوسط العام للمحور		4.01	.77	مرتفع	

يتبين من الجدول السابق أن محور " إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية

في المملكة العربية السعودية " جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسط استجابة افراد العينة

لعبارة المحور (4.01) بانحراف معياري قدره (0.77) ، كما جاءت العبارة " يوجد برنامج صيانة دوري وقائي لكافة المرافق " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.16) بانحراف معياري قدره (1.04) وفي المرتبة الأخيرة العبارة " تقدم المؤسسة خدماتها للعملاء بتكاليف منخفضة " بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.65) بانحراف معياري قدره (1.17)

مناقشة السؤال الرابع والفرضية الرابعة :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات التالية) :المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة (؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحثون بما يلي:

أولاً : المؤهل العلمي :

تم اختبار تحليل التباين الأحادي) انوفا (للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي) انوفا (لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف(دلالة)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	بين المجموعات	2.308	2	1.154	2.141	.123
	داخل المجموعات	49.595	92	.539		
	الكلية	51.904	94			
إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	بين المجموعات	1.280	2	.640	1.087	.342
	داخل المجموعات	54.181	92	.589		
	الكلية	55.460	94			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.418	2	.709	1.385	.255
	داخل المجموعات	47.095	92	.512		
	الكلية	48.513	94			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر

التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية وذلك في الأداة ككل ومحاورها) التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة

العربية السعودية، إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار) ف (تساوي على التوالي، 0.255،

(0.123, 0.342) وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً :سنوات الخبرة :

تم اختبار تحليل التباين الأحادي) انوفا (للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي) انوفا (لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	بين المجموعات	2.021	2	1.011	1.864	.161
	داخل المجموعات	49.883	92	.542		
	الكلي	51.904	94			
إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	بين المجموعات	1.994	2	.997	1.716	.186
	داخل المجموعات	53.466	92	.581		
	الكلي	55.460	94			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.839	2	.919	1.812	.169
	داخل المجموعات	46.675	92	.507		

			94	48.513	الكلبي	
--	--	--	----	--------	--------	--

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر

التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية وذلك في الأداة ككل ومحاورها) التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة

العربية السعودية، إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار) ف (تساوي على التوالي، 0.169)

(0.186, 0.161 وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

١. تبينت النتائج أن التحول الرقمي قد أسهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تمثل ذلك في زيادة الكفاءة وتحسين توزيع الموارد داخل المؤسسات.

٢. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي قد ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية، حيث تمكنت هذه الخطوة من تسهيل الوصول إلى الخدمات وتقديمها بشكل أكثر شمولية وفعالية.

٣. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي قد أسهم في تحسين عمليات التواصل والتفاعل بين مختلف أقسام ومستخدمي المؤسسات الحكومية، مما أدى إلى تعزيز التنسيق والتعاون الداخلي.

٤. أظهرت النتائج أن معظم المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية قد بدأت في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، وذلك من خلال تبني التقنيات الحديثة وتحسين البنية التحتية الرقمية.

٥. بينت الدراسة أن هناك تفاوتاً في مراحل تنفيذ التحول الرقمي بين المؤسسات الحكومية، حيث تم تحقيق تقدم في بعض المؤسسات أكثر من الأخرى نتيجة لاختلاف في استراتيجيات التنفيذ والاستثمار.

٦. أظهرت النتائج أن إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية مازالت تعاني من بعض التحديات مثل التخصيص غير الفعال للموارد والتشغيل الغير متكامل.

٧. أشارت الدراسة إلى أهمية تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية في المؤسسات الحكومية من خلال تطبيق أساليب إدارة حديثة وتقنيات أتمتة.

٩. كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة بناءً على عدد سنوات الخبرة بشأن أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

١٠. توضح النتائج أن عوامل أخرى قد تكون لها تأثير أكبر على تصورات الأفراد حول التحول الرقمي وإدارة الموارد المؤسسية، مما يستدعي مزيداً من الدراسات لاستكشاف هذه الجوانب بشكل أعمق.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج السابقة، يُقترح ما يلي:

١. تعزيز التوعية والتدريب: يُنصح بتنفيذ برامج توعية وتدريب مكثفة لموظفي المؤسسات الحكومية حول أهمية التحول الرقمي وكيفية الاستفادة منه في تحسين إدارة الموارد المؤسسية.

٢. تحسين البنية التحتية الرقمية: يُفضل تعزيز الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية للمؤسسات الحكومية لتمكين تنفيذ التحول الرقمي بفعالية أعلى.
٣. تبني أساليب إدارة حديثة: يُنصح باستخدام أساليب إدارة مبتكرة وحديثة لتحسين إدارة الموارد المؤسسية، مثل إدارة سلسلة الإمداد والتخطيط الموارد المؤسسية.
٤. تشجيع التعاون الداخلي: يُمكن تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف أقسام المؤسسات من خلال تبني أنظمة تواصل وتشارك إلكترونية متطورة.
٥. ضمان الأمان السيبراني: تشكل الأمان السيبراني تحدياً أساسياً، لذا ينبغي تطوير استراتيجيات وإجراءات لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من التهديدات الإلكترونية.
٦. متابعة وتقييم الأداء: يُفضل تطبيق نظم مراقبة وتقييم دورية لتحديد فعالية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي وتأثيرها على إدارة الموارد المؤسسية.
٧. توسيع نطاق الاستفادة: يُنصح بتوسيع نطاق التحول الرقمي ليشمل مختلف جوانب الإدارة المؤسسية، بما في ذلك التخطيط والمتابعة وإدارة الأداء.
٨. تنمية مهارات الموظفين: ينبغي تحفيز المؤسسات على تطوير مهارات موظفيها لتحسين استيعابهم للتكنولوجيا وتطبيقها في إدارة الموارد.
٩. تبني استراتيجيات تواصل فعالة: يُفضل وضع استراتيجيات تواصل فعالة لنشر مزيد من المعرفة حول التحول الرقمي والتحسينات التي تجريها المؤسسات.

١٠. **البحث والتطوير المستمر**: يجب مواصلة البحث والتطوير المستمر لضمان

تحسين وتطوير استراتيجيات التحول الرقمي وإدارة الموارد المؤسسية استنادًا إلى

التطورات الجديدة في مجال التكنولوجيا وأفضل الممارسات.

الخلاصة:

بناءً على النتائج والتوصيات المستندة إلى مناقشة الأسئلة المطروحة في هذا البحث حول "أثر

التحول الرقمي على إدارة الموارد المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية

السعودية"، يمكن استخلاص الخلاصة التالية:

أظهرت نتائج هذا البحث أن التحول الرقمي قد لعب دورًا إيجابيًا في تحسين إدارة الموارد

المؤسسية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تبنّت المؤسسات استراتيجيات

التحول الرقمي وتحسنت بنية البنية التحتية الرقمية لتمكين تنفيذها. هذا ساهم في تحسين جودة

الخدمات المقدمة وتسهيل وصول المواطنين إلى تلك الخدمات. كما أدى التحول الرقمي إلى

تعزيز التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف أقسام المؤسسات.

رغم تحقيق هذه المزايا، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متعددة، بما في ذلك التحديات

الأمنية والتكنولوجية ونقص المهارات المتخصصة. علاوةً على ذلك، لم تظهر الدراسة أي فروق

دالة إحصائية في استجابات الأفراد بناءً على المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. يُوصى بتعزيز

التوعية والتدريب المستمر للموظفين وتطوير استراتيجيات إدارة حديثة لتعزيز الفعالية المؤسسية .

كما ينبغي العمل على تعزيز الأمان السيبراني وضمان الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في

تحسين إدارة الموارد المؤسسية.

من خلال تبني التوصيات المقترحة، يمكن للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية الاستفادة بشكل أكبر من إمكانيات التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد المؤسسية وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات للمواطنين .يستدعي ذلك التفاعل مع التحديات المعاصرة وتبني التقنيات والأساليب الحديثة في سبيل تحقيق النجاح والتطوير المستمر في هذا المجال.

المصادر والمراجع

أولا :المصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً-المراجع بالعربية:

علي، أسامة عبدالسلام.(2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية .
مجلة كلية التربية .جامعة عين شمس - كلية التربية . ع .(37)ج.(2)
علي، فتحي عبدالرحيم.(2016). رقمنة التراث العربي في مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث :دراسة حالة) .أطروحة ماجستير .(جامعة القاهرة - كلية الآداب . قسم المكتبات والوثائق والمعلومات

مقدمي، عبدالرازق &بن عمر، فاطمة .(2020). تحديات أرشفة البيانات الكبرى :البيانات العقارية بتونس نموذجًا.المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات .مج (7)ع .(14) ص.122: 89 :

نصر، يوسف محمد محمد .(2021) .مدى تأثير إستخدام البيانات الحكومية الضخمة المفتوحة فى تحسين أداء خدمات الحكومة المصرية الذكية :بحث تطبيقي على الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة) .أطروحة دكتوراه .(جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم ادارة الاعمال.

Elmogy, S. A. (2022). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال السياحي . Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 23(1), 104-126.

علي اسحق العدوان ت .(2023) .تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة .(مجلة كلية التربية (أسبوط.206-228, 39(1),)

فلياشي .(2022) .التحول الرقمي لقطاع التمويل الاسلامي في ظل جائحة كورونا الواقع والتحديات :مصرف السلام كنموذج .المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية , 10(2) , 134-151.

نعيمي ,فتيحة حبيبة & ,يوسفي .(2022) .أثر التحول الرقمي على التقارير المحاسبية في القطاع الحكومي دراسة ميدانية-المؤسسة الولائية تيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

البلوشية ,ن .ب .ع .,الحراصي ,ن .ب .ح & .,العوفي ,ع .ب .س .(2020) .واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية . Journal of Information Studies and Technology, 2020(1), 2.

عبد الفتاح. (2020, September). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين (The Role of Digital Transformation in Improving Government Services in Palestine). In The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

Abad-Segura, E., González-Zamar, M., Infante-Moro, J., & Ruipérez García, G. (2020). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. Sustainability, 12(5). <https://doi.org/10.3390/su12052107>.

Bhatti, A., Malik, H., Kamal, A., Aamir, A., Alaali, L., & Ullah, Z. (2021). Much-needed business digital transformation through big data, internet of things and blockchain capabilities: implications for strategic performance in telecommunication sector. Business Process Management Journal, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/bpmj-12-2020-0553>.

El Hilali, W., El Manouar, A., & Janatildrissi, M. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. International Journal of Innovation Science, 12(1), 52-79. <https://doi.org/10.1108/ijis-08-2019-0083>.

Feroz, A., Zo, H., &Chiravuri, A. (2021). Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda. Sustainability, 13(3), 1530. <https://doi.org/10.3390/su13031530>.

Huang, J. (2017). Building Intelligence in Digital Transformation. Journal Of Integrated Design and Process Science, 21(4), 1–4. <https://doi.org/10.3233/jid-2018-0006>.

Huang, J. (2019). Leveraging Big Data and Machine Learning for Digital Transformation. Journal Of Integrated Design and Process Science, 23(3), 1–3. <https://doi.org/10.3233/jid190020>.

