



ماجستير إدارة الأعمال

MGM697: Final project

أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية

impact of digital management strategies on the performance of
organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

اسم الطالب	الرقم الجامعي
أحمد فائق زواوي	320005892
شمس محمود بوهرام	320006072
هبة ناصر عنبول	320018782

إشراف:

- د. وليد عبد الجواد سليمان صديق
- د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي / ٢٠٢٤.

الإهداء

﴿قُرْأَ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)﴾

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿صدق الله العظيم

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

إلى هديتي من الله، والنعمة الكبيرة التي أعيشها، إلى من ساندوا ودعموا،

أمي وأبي،

أهدي هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما

إلى اخوتي وزملائي الاعزاء.

إلى المشرفين الافاضل

الدكتور وليد عبد الجواد، والدكتور الفيصل عبد الحميد

الذين جعلوا هذا العمل ممكناً وأقدم خالص شكري لهما، فقد حملتني إرشاداتهما ونصائهما

خلال جميع مراحل كتابة المشروع

أهديكم بحثي المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه
ومداد كلماته، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ولك
الحمد على كل حال.

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لجامعة Midocean ممثلة في مجلس الإدارة الموقر،
والفريق الإداري وأعضاء هيئة التدريس بكلية الادارة على اتاحة الفرصة لإتمام دراسة مرحلة
الماجستير وتقديم الدعم والسند.

كما يعود كل الفضل والشكر إلى أساتذتنا المشرفين على بحث التخرج

الدكتور وليد عبد الجواد، والدكتور الفيصل عبد الحميد

على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء جوانبه المختلفة

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكرهم راجياً من المولى

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص	7
الفصل الأول	
المقدمة	8
مشكلة البحث	9
أسئلة البحث	10
أهداف البحث	11
أهمية البحث	12
الفصل الثاني	
فرضيات البحث	14
حدود البحث	16
منهجية البحث	16
الدراسات السابقة	20
الفصل الثالث	
الإطار النظري	24
المبحث الأول: الإدارة الرقمية	24
مفهوم الإدارة الرقمية	24

26	أهمية الإدارة الرقمية
27	أبعاد الإدارة الرقمية
29	مبادئ تطوير الإدارات الرقمية للتعامل مع التحديات والمتغيرات الرقمية
33	معوقات تطبيق الإدارة الرقمية
34	المبحث الثاني: - الأداء المؤسسي
35	مفهوم الأداء المؤسسي
36	خصائص الأداء المؤسسي
37	دوافع الأداء المؤسسي
39	أبعاد الأداء المؤسسي
41	معوقات الأداء المؤسسي
42	أهمية الأداء الاستراتيجي
43	العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي
46	أنواع الأداء الاستراتيجي
	الفصل الرابع
49	استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية

52	المبحث الأول: - استراتيجيات الإدارة الرقمية التي تعتمدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية
55	المبحث الثاني: - تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية
57	المبحث الثالث: - التحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية
	الفصل الخامس
76	الأدوات الإحصائية المستخدمة
	الفصل السادس
84	الاستنتاجات
85	التوصيات
87	الخاتمة
89	المراجع
99	الاستبيان

المستخلص

تعد الإدارة الرقمية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسات في العصر الرقمي الحالي. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. تم استخدام منهجية البحث الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات المجمعة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية.

أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين استراتيجيات الإدارة الرقمية وأداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. وتشير الدراسة إلى أن تبني المؤسسات لاستراتيجيات الإدارة الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها ومرونتها في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في البيئة الرقمية. وبناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن يولي المسؤولون في المؤسسات السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطوير استراتيجيات الإدارة الرقمية وتبنيها بشكل فعال لتعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بنجاح في العصر الرقمي.

الفصل الأول

1. المقدمة:

في عصر التحول الرقمي الذي نعيشه اليوم، أصبحت الإدارة الرقمية للمؤسسات أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة إضافية، بل أصبحت جزءًا لا يتجزأ من أساليب العمل واستراتيجيات التطوير والنمو. وفي ظل هذا السياق، تتبنى المؤسسات في المملكة العربية السعودية استراتيجيات الإدارة الرقمية كوسيلة حيوية للتأقلم مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق التنافسية والنجاح في بيئة الأعمال المتطورة.

تتمثل أهمية الإدارة الرقمية في قدرتها على تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد. بالإضافة إلى ذلك، تمكن المؤسسات من استخدام التكنولوجيا الرقمية في فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم خدمات مخصصة وفعالة. كما أن الإدارة الرقمية تساهم في تحسين التواصل الداخلي وتعزيز التفاعل بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجامًا وإنتاجية (مصطفى، 2021).

على الرغم من فوائد الإدارة الرقمية، إلا أن هناك تحديات محتملة تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية أثناء تبنيها لهذه الاستراتيجيات. من بين هذه التحديات قد تكون مقاومة التغيير من قبل بعض العناصر في المؤسسة، وضرورة توفير الاستثمارات اللازمة في التكنولوجيا وتطوير

المهارات الرقمية للعاملين. ومع ذلك، تتيح الإدارة الرقمية فرصًا كبيرة لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في السوق، من خلال الاستفادة الكاملة من البيانات الضخمة وتحليلها لاستخراج الصورة الكاملة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على أسس دقيقة وموثوقة.

تبرز أهمية الإدارة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية، وتعتبر الاستراتيجيات الرقمية أساسًا لتحقيق التطور والتنمية الاقتصادية في البلاد. ومع مواصلة التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، يجب على المؤسسات الاستعداد لتبني وتطوير استراتيجيات الإدارة الرقمية بشكل مستمر للحفاظ على تنافسيتها والاستجابة لتطلعات العملاء والمستهلكين في عصر الرقميات (شيماء، 2021).

2. مشكلة البحث:

قامت المملكة العربية السعودية بالعديد من التغييرات الهيكلية سعياً نحو التحول الرقمي وفق رؤية 2030 من خلال تبني وتنفيذ أحدث أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات، والتي تساعد في تسهيل التحول الرقمي، ومن هذا المنطلق دعت الحاجة للعديد من المنظمات إلى وجود كفاءات قيادية جديدة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والرغبة في تحقيق التميز المؤسسي بها.

ولما تمتلكه القيادة الرقمية من مميزات ومقومات عديدة ينبأ لها أنها ستكون في المستقبل القريب محور النظام السائد القيادة المؤسسات، لذا لا بد أن تمتلك المؤسسات رغبة في تطبيق أسلوب

القيادة الرقمية، حتى تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات التي قد تنشأ عن بيئة العمل الجديدة، وينبغي ألا يعتمد الاتصال بين القائد وفريق العمل على الطرق التقليدية، بل عليه أن يتفاعل ويتواصل القائد مع معاونيه حتى وهم غير متواجدين في مكان واحد (أبو حية، 2021، ص (3)).

3. أسئلة البحث:

1. ما هي استراتيجيات الإدارة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

2. كيف يتم تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة

العربية السعودية؟

3. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية أثناء تبني وتطبيق

استراتيجيات الإدارة الرقمية؟

4. ما هي الفرص التي تتيحها استراتيجيات الإدارة الرقمية لتحسين أداء المؤسسات في المملكة

العربية السعودية؟

5. ما هو التأثير الاقتصادي للاستثمار في الإدارة الرقمية على المؤسسات في المملكة العربية

السعودية؟

4. أهداف البحث:

1. تحديد وتوصيف استراتيجيات الإدارة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

2. فهم كيفية تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

3. تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية.

4. استكشاف الفرص التي تتيحها استراتيجيات الإدارة الرقمية لتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

5. تقدير التأثير الاقتصادي للاستثمار في الإدارة الرقمية على المؤسسات في المملكة العربية السعودية (Basahel, S. & Masoud, R., 2023)

5. أهمية البحث:

اولا الأهمية العلمية:

1. الإسهام في الفهم العميق للتحويل الرقمي: يوفر هذا البحث فرصة لفهم أعمق لتحويل العمليات التجارية والمؤسسات نحو الرقمنة، مما يساهم في توسيع معرفتنا بكيفية تأثير التكنولوجيا على أداء المؤسسات.

2. التحليل الشامل لتأثير التكنولوجيا على الاقتصاد: يتيح هذا البحث فرصة لتحليل تأثير

الإدارة الرقمية على مستويات متعددة، بما في ذلك الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي،

مما يساهم في تقديم رؤى شاملة حول تحول الاقتصاد نحو الرقمنة.

3. تطوير المنهجيات البحثية: يمكن أن يساهم هذا البحث في تطوير المنهجيات والأدوات

البحثية المستخدمة في دراسة تأثير التكنولوجيا على المؤسسات، وذلك من خلال تجربة

النماذج النظرية والتطبيقية في سياق السوق السعودي.

4. تطوير المعرفة والخبرة العلمية: يساهم البحث في تطوير المعرفة والخبرة العلمية في مجال

إدارة التكنولوجيا والابتكار، ويمكن أن يكون مصدرًا قيمًا للأطروحات والأبحاث المستقبلية

في هذا المجال.

5. توجيه السياسات العامة والاستراتيجيات الوطنية: يمكن أن يساهم البحث في توجيه وتطوير

السياسات العامة والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بتعزيز التحول الرقمي وتعزيز الاقتصاد

الرقمي في المملكة العربية السعودية.

ثانيا الأهمية العملية:

1. تحسين الأداء التنافسي: من خلال فهم كيفية تأثير استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء

المؤسسات، يمكن للشركات الاستفادة من هذه الأبحاث لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها في

السوق.

2. توجيه الاستثمارات الاستراتيجية: يمكن للبحث في هذا المجال أن يساعد القادة وصناع

القرار في توجيه الاستثمارات والتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا والابتكار، مما يؤدي إلى

استفادة أفضل من الموارد وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

3. تحسين الخدمات وتجربة العملاء: من خلال تحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا بشكل

فعال، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وتحسين تجربة العملاء، مما

يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للعملاء.

4. تعزيز الابتكار والتطوير: يمكن للبحث في هذا المجال أن يلهم المؤسسات لاستكشاف

وتبني تقنيات وأدوات جديدة، وتعزيز عمليات الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

5. تعزيز النمو الاقتصادي: يمكن للمؤسسات الناجحة والفعالة أن تساهم في تعزيز النمو

الاقتصادي للمملكة العربية السعودية من خلال زيادة الإنتاجية وتوفير فرص العمل وتعزيز

الابتكار والاستثمار.

الفصل الثاني

1. فرضيات البحث:

1. فرضية الاستراتيجيات المتنوعة: يمكن أن تفترض أن هناك تنوعاً كبيراً في استراتيجيات

الإدارة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وهذا التنوع قد يتأثر

بحجم المؤسسة، ونوع الصناعة، ومدى نضج التكنولوجيا في القطاع.

2. فرضية التحديات والعوائق: يمكن أن تفترض أن هناك تحديات متعددة تواجه المؤسسات

أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في المملكة العربية السعودية، مثل قيود

التشريعات والتنظيمات، ونقص الموارد البشرية المؤهلة، وصعوبة تبني ثقافة التحول

الرقمي.

3. فرضية الفرص الاقتصادية: يمكن أن تفترض أن استراتيجيات الإدارة الرقمية توفر فرصاً

مهمة لتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مثل زيادة الكفاءة التشغيلية،

وتحسين تجربة العملاء، وفتح أسواق جديدة.

4. فرضية التأثير الاقتصادي: يمكن أن تفترض أن الاستثمار في الإدارة الرقمية يسهم في

تعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحقيق مزايا

تنافسية، وزيادة الإنتاجية، وتوفير تكاليف التشغيل.

5. فرضية التباين القطاعي: يمكن أن تفترض أن تأثير استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات يختلف من قطاع اقتصادي إلى آخر، حيث يمكن أن يكون لها تأثير أكبر في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والابتكار.

2. متغيرات البحث:

المتغير المستقل:

استراتيجيات الإدارة الرقمية: يعتبر المتغير المستقل وهو العامل الذي يتم تلاشيده أو تغييره بواسطة الباحث، وفي هذه الحالة، يشير إلى استراتيجيات الإدارة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مثل استخدام تحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، وغيرها.

المتغير التابع:

أداء المؤسسات: يعتبر المتغير التابع وهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل، وفي هذه الحالة، يشير إلى أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ويمكن قياسه بمؤشرات متعددة مثل الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين تجربة العملاء، وغيرها.

3. حدود البحث :

الحدود المكانية للبحث هي المملكة العربية السعودية

4. منهجية البحث :

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بشكل أساسي، حيث إن هذا المنهج يُشكل فهم دقيق لجميع جوانب وأبعاد الظاهرة محل الدراسة، وذلك لأن القاعدة الأساسية للمنهج الوصفي التحليلي هي تحديد الظاهرة وجمع المعلومات عنها ودراستها بشكل تحليلي، وذلك لمحاولة الإحاطة بعدد كبير من الأبعاد المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة، وذلك للوصول إلى تفسير وتحليل الظاهرة ككل، واستنتاج العلاقة بين متغيرات البحث والوصول إلى عدد من النتائج التي يمكن تعميمها وإثبات صحة الفرض العلمي.

• مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين من مختلف المؤسسات بالمملكة العربية السعودية .

• عينة الدراسة :

سوف يختار الباحث عينة عشوائية من الموظفين، بحيث تتكون العينة من موظفين من مختلف المؤسسات بالمملكة العربية السعودية وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة الحالية.

• أدوات جمع البيانات:

تتمثل أدوات الدراسة الحالية لجمع البيانات فيما يلي:

○ **الاستبانة:** نظراً لطبيعة الدراسة، من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في لهذه الدراسة، باعتبار أن الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، فسوف يقوم الباحث بتصميم أداة الدراسة، و صياغتها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، وسيتم صياغة الاستبانة في شكل مقياس متعدد الفقرات وإعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا اوافق - لا اوافق بشدة)، وسوف يتم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، ثم مراجعتها وفحصها من قبل المختصين، ثم يتم توجيه الاستبانة إلى مجتمع الدراسة .

○ **المقابلات الشخصية:** لجمع معلومات حول مدي تأثر المشاركين من المؤسسات في المملكة العربية السعودية بتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية.

5. أدوات التحليل الاحصائي

سوف يتم إجراء التحليل الاحصائي باستخدام برنامج "SPSS" للوصول إلى النتائج وتحليلها، من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، ومعرفة أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

6. الإطار النظري:

يمكن استخدام العديد من الأطارات النظرية في دراسة تأثير استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. إليك بعض الأطارات النظرية التي يمكن استخدامها:

1. نموذج التبادل الرقمي (Digital Exchange Model) يمكن استخدام هذا النموذج لفهم كيفية تبادل القيمة بين المؤسسات وأطراف أخرى (مثل العملاء والشركاء التجاريين) من خلال الاستخدام الفعال للاستراتيجيات الرقمية.

2. نظرية الابتكار التكنولوجي (Technology Innovation Theory) تسلط هذه النظرية الضوء على كيفية تبني المؤسسات للتكنولوجيا الرقمية وتكييفها مع تحديات السوق واحتياجات العملاء.

3. نظرية الانتقال الرقمي (Digital Transition Theory) تركز هذه النظرية على كيفية تحول المؤسسات من بيئة غير رقمية إلى بيئة رقمية، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية.

4. نظرية التحول التنظيمي (Organizational Change Theory) تسلط هذه النظرية الضوء على كيفية تأثير التغييرات في التكنولوجيا على هياكل وعمليات المؤسسات وكيفية تكييفها مع هذه التحولات.

5. نظرية التبني التكنولوجي (Technology Adoption Theory): تستكشف هذه النظرية

عوامل التأثير على عملية اتخاذ القرارات لتبني التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات، بما في

ذلك العوامل التنظيمية والفردية والبيئية.

6. نظرية التأثير الاقتصادي (Economic Impact Theory): تتناول هذه النظرية تأثير

الاستثمار في الإدارة الرقمية على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، بما في ذلك زيادة الإنتاجية

وتحسين التكلفة وزيادة الإيرادات.

7. الدراسات السابقة:

1. Abuajwa, A. H., Ali Al-Tahitah, A. N., & Abdul Muthaliff, M. M .

(2023). أثر القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين: نموذج

مقترح:

The Impact of Digital Leadership on Readiness for Change in the

Higher Education Sector in Palestine: A Proposed Model. I-IECONS

E-Proceedings, 10(1), 966–976.

<https://doi.org/10.33102/iiecons.v10i1.55>

القيادة الرقمية هي مفهوم إداري معاصر بالغ الأهمية يلعب دوراً مهماً في تطوير وتعزيز واستمرارية الشركات على المدى الطويل أثناء سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها في جميع المجالات والفئات. الهدف الرئيسي هو إنشاء بيئة مناسبة لتنفيذ التقدم التكنولوجي في مكان العمل. ويتضمن ذلك تلبية الاحتياجات الفنية الحالية من خلال استخدام أحدث التقنيات لتحسين إجراءات العمل وتحسينها، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجية الموظفين. وهذا يعزز فعالية المؤسسات، لا سيما خلال الفترة التي أصبح فيها استخدام التكنولوجيا محورا حاسما وسط التحولات السريعة في المشهد التنظيمي. يستكشف هذا المقال مفاهيم القيادة الرقمية وارتباطها بالاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في غزة. ويتم ذلك من خلال فحص شامل للأدبيات ذات الصلة وتنفيذ مشروع بحثي يشمل الأفراد العاملين في هذه المنشآت، وخاصة أولئك الذين يشغلون أدواراً مرجعية، خلال الفترة من 2020 إلى 2023. وقد أخذت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من الأفراد وباستخدام برنامج SPSS لتحليل واختبار الفرضيات. وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المتوافق مع أهدافها وخصائصها. الأداة الأساسية لجمع البيانات هي استبيان يستخدم للحصول على البيانات وتقييمها ومعالجتها للحصول على النتائج المرجوة. تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في غزة. وسيكون هذا البحث بمثابة نقطة مرجعية مفيدة لهذه المؤسسات.

2. زيادة، رانيا (2021) دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية دراسة حالة

جامعة الملك خالد

[10.21608/JPUD.2021.75448.1012](https://doi.org/10.21608/JPUD.2021.75448.1012)

هدف هذا البحث بشكل رئيسي هو فحص مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية في الجامعات الحكومية السعودية، وتأثير ذلك على تطوير المهارات القيادية للمسؤولين الجامعيين، كما يدركها القادة الأكاديميين في الكليات التابعة لها (مثل العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية). يتم توجيه هذا البحث بشكل خاص نحو جامعة الملك خالد كدراسة حالة تمثيلية للجامعات الحكومية السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم الرد عليه بنسبة 80٪، وتم اختبار موثوقية وصحة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وأخيراً، تم اختبار فروض البحث باستخدام بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت نتائج البحث توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية وممارسة مهارات القيادة الإبداعية بشكل متوسط. كما توضح النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الإبداعية، وتأثير جوهري لمقومات الإدارة الرقمية على تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك خالد. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المقترحة.

3. البطران، شيماء (2021) الادارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الادارة بجامعة الفيوم)

[10.21608/JCES.2021.218354](https://doi.org/10.21608/JCES.2021.218354)

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف دور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات التعليمية العالية، وتأثيرها على تطوير رأس المال البشري. يعتمد هذا البحث على فرضية أساسية تفيد بعدم وجود تأثير أو علاقة واضحة للإدارة الرقمية في تنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية. يقتصر البحث على عينة من الموظفين الإداريين في بعض كليات جامعة الفيوم، وتتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جانبها النظري، وتعتمد في جانبها التطبيقي على الدراسة الميدانية.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الرقمية على تحسين العمل الإداري وأداء موظفي الكليات في جامعة الفيوم. كما لاحظنا انخفاضاً نسبياً في مستوى معرفة الموظفين بطبيعة الأنظمة المطبقة في كلياتهم، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة تحتاج إلى دعم كبير من الجامعة. وبلغت نسبة المعوقات التي واجهها الموظفون درجة متوسطة، وأظهرت أنظمة الإدارة الرقمية تقييماً عالياً من حيث فعاليتها.

من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الرقمية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها لتتماشى مع أهداف الإدارة الرقمية، مع ضرورة توفير احتياجات جميع الكليات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية. وتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من حيث السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

الفصل الثالث

الإطار النظري

الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي.

المبحث الأول: - الإدارة الرقمية.

تعتبر الإدارة الرقمية من المفاهيم التي بينت دور القيادة وكان لابد من التفريق بين نوعين مختلفين من القيادة، الأولى هي القيادة التقليدية في ظل التطور الرقمي والتي تشير بأن القيادة في المنظمة تعد جزء من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر تطور ومعرفة، أي أن القادة مقيدون بسبب قلة المعرفة بكل ما يتعلق بالتكنولوجيا واستخداماتها بشكل فعال، أما الثانية فهي القيادة الرقمية والتي تنشأ في المؤسسات والتي تولد الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الطائي، الحدراوي 2019، ص 22، مقتبس من (Colin et al,2015,5))

1. مفهوم الإدارة الرقمية

لقد حظيت الإدارة الرقمية في الآونة الأخيرة اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين وتناولته دراسات عديدة من جوانب مختلفة، وذلك لأن للإدارة الرقمية مسؤوليات وأدوار تمثل بوابة حقيقية للتحويل

والتأثير على المجتمع. (العماري 2022، ص 206، مقتبس من الغامدي، الغامدي 2017، ص 336)

بداية يشير مصطلح القيادة Leadership كما عرفها هاوس بأنها الإدارة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك هاوس 2018، ص 25).

ويشير مصطلح الرقمي Digital وفقا لقاموس كامبريدج إلى أنه تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين 1 و 0 الإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة، أو كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر، أو إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية، أو استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام 1 و 0 (محمود 2022، ص 225) مقتبس من (Cambridge Dictionary, 2021).

وتعرف الإدارة الرقمية بأنها أسلوب جديد في العمل الإداري ويحتاج إلى تخطيط ونظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستخدمين بأقل التكاليف. (العماري 2022، ص 206 مقتبس من أبو الحسن 2018).

وتعرف بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

(العماري، 2022، ص 206 مقتبس من (رسمي، حسين عبد البر 2018، ص (107).

ويعرف (Erkollar & Oberer، 2018 ص 411) الإدارة الرقمية بأنها تتضمن قابليات أساسية

في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها والتي لها دور في مجتمعات المعرفة بكونها تتسم

بالحركية وهي الأساس للتحويل الرقمي (نوري، محمد، 2022 ص 165).

2. أهمية الإدارة الرقمية.

تكمن أهمية الإدارة الرقمية في أهميتها الاستراتيجية، على النحو التالي:

1. تسهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات

الإدارية.

2. تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات، وتزيل الهرمية.

3. تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من

متطلبات العمل.

4. تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية تواكب التطور وتحقق الغاية المرجوة

منه.

5. كذلك تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل ومن دون تعقيد.
6. سهولة انتقال المعلومات والمعاملات عبر المستويات الإدارية المختلفة.
7. سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى.
8. وأخيرا، تساعد القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور (كمال محمود 2022، ص 166).

3. أبعاد الإدارة الرقمية

أولاً: الابتكار: -

يمكن تعريف الابتكار بأنه القدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال التي قدمت سابقا. (المعاني وآخرون 2016، ص 352)

فالقائد الفعال يجب أن يكون قادرا على الابتكار والإبداع والتجديد والتعامل مع المتغيرات بكفاءة، والقدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها من خلال تبني مقومات الإبداع والابتكار والتي تعتمد بدورها على قدرات متمثلة في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية).

كذلك لديه القدرة على التواصل بين المرؤوسين والتي تساهم جميعها في توجه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح، حيث إن الابتكار يعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. (العماري، 2022، ص 209).

ثانياً: الإقناع

تواجه بعض المؤسسات تحديات مختلفة في إعداد وتأهيل قيادات تضمن قياداتهم في المستقبل من إقناعهم بأهمية تنفيذ التوجهات الحديثة في قيادة المؤسسات من قبل أشخاص أكفاء وملمين بمجالات عمل المؤسسة وثقافتها، مما يضمن استدامة القيادة في هذه المؤسسات على مدى بعيد، وتسير بها نحو النجاح والتميز. (العماري 2022، ص 209 مقتبس من (العزوني 2020، ص 37))

فلا يمكن لأي قائد النجاح من دون ممارسة فن الإقناع حيث إن الباحثين فلما يتقنون على طريقة مثلى لتعريف القيادة. ولكن أغلبهم اتفقوا على أن القادة هم الذين يتولون عملية التحفيز والتوجيه والإلهام والإقناع للآخرين، والذي يعتبر أمراً لا بد منه من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته في المشاركة واتخاذ القرارات ومنحه مكافآت مالية تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل، ولذلك على المؤسسات أن تعتمد تطوير استراتيجيات متعددة التوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين وتلبية الطلبات المتزايدة منهم من أجل أن تبقى سليمة، وبعد تطوير القيادات أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي (الطائي، الحدراوي، 2019، ص 24).

ثالثاً: - المعرفة

تعرف المعرفة بأنها كل العمليات العقلية التي لدى القائد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره وهو يتفاعل مع عالمه الخاص. كذلك تعتبر المعرفة سلسلة تبدأ من البيانات والمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وأصبحت المعرفة في وقتنا الحاضر مبنية على التأثير الشامل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات فهي الأساس الحقيقي للمؤسسات اليوم والتي تلعب دوراً هاماً في المساهمة في إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، وهي محرك الإنتاج ودفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز والإبداع، وهي عصب التقدم في شتى المجالات ولا يمكن للقادة في مؤسساتهم التفوق دون الاعتماد على المعرفة. (الطائي، الحدراوي 2019، ص 24)

4. مبادئ تطوير الإدارات الرقمية للتعامل مع التحديات والمتغيرات الرقمية

أن تطوير العقلية الإدارية للتعامل مع التحديات والمتغيرات الرقمية يكون على نموذجين، وهي على النحو التالي:

• نموذج (VOPA).

إن الدكتور الألماني والخبير الرقمي القيادي ويلمس بوهسي قام (2014) بتطوير نموذج القيادة الرقمية (VOPA) والذي يهدف إلى مواجهة التغيرات والتطورات العقلية الرقمية ومعالجة

التحديات التي تواجهها، وتدعم المؤسسات والقادة لرفع مستويات أدائهم، كما تهدف إلى تمكين الابتكار بالإضافة إلى ذلك تساعد على دمج العمل الشكي، والتعامل بشكل مفتوح مع المعلومات. ويصف نموذج ويلمس عوامل نجاح الرقمنة من خلال تطبيق القيادات الرقمية الأبعاد هذا النموذج على النحو التالي:

(1) الثقة (Trust) والتي تعني الثقة في المهارات الاجتماعية والمهنية للموظفين واعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والسيطرة على أنفسهم.

(2) الشبكات التواصل (Networking) تعتبر إقامة منصات اجتماعية مختلفة وقنوات اتصال بين الموظفين من أهم المهام القيادية في البيئة الرقمية، وهذا يحتم على القائد أن يتم التواصل في جميع المستويات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وذلك لتقوية العلاقة وتعزيز التعاون وتمهيد الطرق للتعلم من التخصصات والتجارب المختلفة، أيضا استخدام قنوات جديدة مثل: منصة التواصل الاجتماعي كذلك المجتمع الافتراضي بهدف تسهيل التبادل المعرفي بين أصحاب المصلحة والموظفين.

(3) الانفتاح (Openness) يعتبر الانفتاح أمر ضروري للقائد الرقمي وهي تمثل الاتصالات الشفافة والمفتوحة حتى يستطيع الموظفون من أداء الخدمات بطريقة مثلى وفعالة، والتصرف بشكل مستمر ودائم لصالح المؤسسة، كما يجب على الموظفين الإلمام

بالمطلوبات وتزويد القادة الرقميين بالمعلومات أول بأول وهذا يدل على الانفتاح وتعزيز تبادل المعلومات وجعلها متاحة للجميع بشكل عام.

(4). المشاركة (Participation) تعني المشاركة استخدام المعرفة الجماعية من خلال التبادل البناء والمحفز، وتخلو من التسلسل الهرمي أي أن كل شخص لديه فرصة في المشاركة في صنع القرار، أيضا المشاركة تشتمل على أكبر عدد ممكن من الموظفين سواء كانت على شكل ورش عمل أو تكون وجها لوجه أو ورش عمل افتراضية عبر منصة الانترنت.

٥. الرشاقة (Agility): تمثل الرشاقة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والقدرة على التعلم من التجارب بشكل سريع، وتعتبر الرشاقة مقياس للاستجابة السريعة والمرنة بكل كفاءة وفعالية، وأيضاً تعتبر طريقة للعمل بشكل مستقل بحيث يمكن للمنظمات تغيير استراتيجياتها في أي وقت.

• نموذج (2.0) VUCA

إن بيل جورج وهو زميل قديم في كلية هارفارد للأعمال قد صاغ الرؤية، والفهم، والشجاعة والمرونة في هذا النموذج ((2.0) VUCA على أنها الاستراتيجية التي يتوجب على القيادات في المؤسسات أن تعتمد لها لمساعدتها على مواجهة التحديات وسرعة التنقل في بيئة متغيرة.

ويفسر هذا النموذج على النحو التالي:

(1) الرؤية (Vision) وتعني الرؤية هي القدرة على الرؤية والتخطيط للمستقبل، وهي

تعني أن تتحول الرؤية القديمة إلى رؤية جديدة بحيث يمكن التأثير على ما ينبغي أن تكون عليه الرؤية.

(2) الفهم (Understanding) وهو ما ينبغي على القادة أن يفهموه من نقاط القوة في

المنظمة ونقاط ضعفهم وتحسينها من أجل اختيار الاستراتيجيات المناسبة، ومن الأمور البالغة في الأهمية جمع المعلومات ليس فقط داخل المنظمة بل وخارجها، والذي يتيح للمؤسسة فهم التحديات التي قد تشكل خطراً عليها وتكون أكثر استعداداً على مواجهة هذه التحديات، لذلك من الضروريّات الفهم العميق لمختلف العوامل التي تؤثر على النتائج، وهذا يجعل القادة يحصلون على الفهم من مجموعة متنوعة من الأشخاص ما بين موظفين وعملاء، لذا من الضروري قضاء وقت والتفاعل مع مجموعات متنوعة من الأشخاص وفي مراكز ابتكارات ومختبرات متنوعة قدر الإمكان.

(3) الشجاعة (Courage) وتعني الشجاعة الجرأة في اتخاذ القرارات في الأوقات

الصعبة حيث يحتاج القادة إلى شجاعة أكبر من أي وقت معنى عند مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المصحوبة بالمخاطر. إن اتخاذ القرارات الجريئة والسريعة خاصة عند الشدائد يمكن أن تكون الفارق بين النجاح والفشل.

(4) الرشاقة (Agility) وتعني الرشاقة حاجة المنظمات على أن تكون مرنة وسريعة في التغيير والتكيف، على الرغم من أن الخطط المتوسطة والطويلة الأمد ضرورية إلا أنه يجب مراعاة المرونة في وضع الاستراتيجيات بما يكفي للتكيف بسرعة مع الظروف الخارجية دون أن تتأثر الرؤية الشاملة للمنظمة. وهذا ينبغي على النماذج القدمة والهياكل أن يتم إعادة تشكيلها وبالتالي تشكيل قدرتك على أن تكون رشيقاً أمراً في غاية الأهمية. فهذا النموذج يدعو القيادات بأن تكون مرنة عقلياً وعاطفياً للتكيف مع الوضع الجديد. (الحمادي 2021، ص 1298).

5. معوقات تطبيق الإدارة الرقمية

تسبب المعوقات فجوة بين مستوى الإنجاز المرغوب والمتوقع وبين مستوى الإنجاز للوضع الحالي، وذلك لأن أي وضع فيه صعوبة وفيه بعض الغموض يعتبر نوعاً من أنواع المعوقات. وأهم هذه المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الرقمية على النحو التالي:

• المعوقات البشرية: -

وتعرف المعوقات البشرية بأنها هي أي صعوبات تخص العاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية. ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام بحيث أن أي نظام لن يحقق أهدافه دون وجود هذا العنصر البشري، فجميع الأجهزة والمعدات والآلات هي

عناصر خاملة دون وجود عنصر بشري يديرها ويشغلها، وتعتبر قلة وجود الفرد المؤهل والمناسب للبيئة الرقمية من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر.

• المعوقات التنظيمية

وتعرف المعوقات التنظيمية بأنها هي أي صعوبات تخص الإدارة حسب أنظمتها ولوائحها ومستوياتها المتعددة ووظائفها المختلفة.

• المعوقات الفنية

وتتمثل المعوقات الفنية بضعف في البنية التحتية وفي الاتصالات وفي شبكة الانترنت، وصعوبة تحول شبكات الإدارة إلى رقمية، وما تتعرض له من أخطار من مواقع الانترنت، بالإضافة إلى صعوبة مواكبة ومسايرة المؤسسات التغييرات والتطورات في مجال التكنولوجيا. (أحمد 2022، ص (502).

المبحث الثاني: -الاداء المؤسسي

تسعى الكثير من المؤسسات في عصرنا الحاضر وخاصة في ظل التطور التكنولوجي المواجهة جميع التحديات والمشكلات التي تواجهها وتعاني منها وترغب في حلها وصولاً إلى مستوى أداء عالي وقدرة تنافسية كبيرة لتحقيق من خلالها أهدافها وغاياتها وتتميز بإنجازاتها عن غيرها من المؤسسات، ويعتبر مفهوم التميز من المفاهيم التي تستند على التكامل والترابط بين جميع عناصر

المؤسسة التحقق الكفاءة والفعالية والبقاء والاستمرار في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المستمرة، ويعتبر التميز المؤسسي نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة السلمي، (2002، ص 21).

6. مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف (Webster Dictionary 2002) التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق وبالتصنيف الأول (المعاني عريقات الصالح، جرادات، درة 2016، ص 305).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع (طه، 2022، ص 177).

ويعرف (F. Breyfogle) التميز المؤسسي بأنه نظام إداري مستمر الإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل أحد الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح (فراح، 2021، ص 133 مقتبس من (عطية، العجلة، ٢٠٠٩، ص ٦٦).

وأشارت العوايشة 2006، ص (30) بأنه حالة من التفرد والتفوق للمنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهورها بالصورة التي تميزها وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (سليم 2020، ص 220).

7. خصائص الاداء المؤسسي

إن المنظمات تحقق تميزاً عندما تتحلى بمجموعة من خصائص التميز الهامة، وهي على النحو التالي:

- قبول الأعمال الصعبة وهو من أهم خصائص التميز المؤسسي بحيث يكون التعلم والنمو للمنظمات سريع، ويحسن من عملياتها، ويساعد على بدء العمل من الصفر.
- القدرة على تحمل الصعاب، فالمصاعب التي تواجه المنظمات وارتكاب الأخطاء والتعامل معها، يساهم في صقل قدراتها وبالتالي تميزها.
- توفير قيادات ذات كفاءة عالية وذلك لأنها تعتبر كقدوة ولها دور فعال في السعي نحو التميز وتشجع عليه.
- تقديم برامج تدريبية تساعد على زيادة المهارات والأداء وهذه الفرص التدريبية تعزز من التميز في المنظمات.
- جلب خبرات مؤهلة من خارج نطاق العمل وهذا من خصائص المنظمات المتميزة.

- تعزيز دقة نظام التنبؤ وذلك من خلال اختيار أفضل الطرق والأساليب لتأدية المهام وهذا يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمات (الرفاعي 2021، ص 36 مقتبس من النسور 2010، السهلي 2017)

وهناك أيضاً بعض من خصائص التميز المؤسسي وهي كالتالي:

- توثيق الصلة وتقوية العلاقات بين العاملين والاستماع إليهم والأخذ بمقترحاتهم، والثقة بهم مما يزيد في الإنتاجية في العمل الخروج من نمط العمل البيروقراطي، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في الأعمال.
- الاهتمام بالقيم التنظيمية الجوهرية للمنظمة وربطها بأعمال المنظمة نفسها.
- تبسيط الهيكل التنظيمي، وتبسيط الإجراءات ومرونة ورقابة فعالة الغامدي 2021، ص 598، مقتبس من الشروقي، ٢٠١٨).

8. دوافع الاداء المؤسسي

إن للتميز المؤسسي مبررات ودوافع عديدة جعلت المنظمات تهتم بها بشكل أساسي وذلك من أجل كسب العوامل الداعمة لهذا الاداء، ومن بين هذه المبررات والدوافع ما يلي:

(1) التطور والتغير السريع: -

إن جميع منظمات الأعمال تتسم بالتطور والتغيير، وهذا يعني أن البيئات الحديثة للعمل في جميع المنظمات تتميز بتغيرات سريعة في بيئة المؤسسة، وهذا يحتم على كافة المنظمات العمل على التخطيط والتنبؤ للمستقبل وذلك لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال الأداء المؤسسي.

(2) الحفاظ على مكانة المؤسسة:

وهو المحافظة على مكانة المنظمة والمحافظة على ثقافتها ومواردها وقياداتها والمركز التنافسي لها من خلال تطوير أدائها وأعمالها المتميزة للحفاظ على مكانتها وسيطرتها.

(3) جودة الأداء:

إن جودة الأداء أصبح هو العامل الرئيسي لكسب العملاء، وأصبح أيضا من أكثر الأساليب نجاحاً على مستوى العالم ومن أكثر مؤشرات التميز للمؤسسات، فهو يكسب المؤسسات القدم في العمل والاستمرار.

(4) المنافسات العالية:

بسبب التطور والمنافسة بدون حدود وخاصة بعد العولمة الاقتصادية تزايدت حدة المنافسات في الأسواق العالمية فأصبح بالإمكان تقديم الخدمات والمنتجات بأسهل طريقة

ممكنة، لذلك وجب على المؤسسات العمل بفاعلية ونتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.

(5) التطور التكنولوجي

إن التقدم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثراً فعالاً على جوانب عديدة للمؤسسات، حيث إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطور التكنولوجيا مما يساعد على استمرار وتقدم المؤسسات (أبو عودة 2018، ص 20)

9. أبعاد الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من الأبعاد للتميز المؤسسي، وهي على النحو التالي:

أولاً: القيادة: -

تعد القيادة العليا من المؤثرات المباشرة والرئيسية على التميز المؤسسي وذلك من خلال تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار والتميز، وذلك من خلال ما تمتاز به من مهارات قيادية والقدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، والبعد عن التقليد والتشجيع على المنافسة، كما أن اتباع القيادة العليا استراتيجيات تدعم الاتصال المباشر مع الأفراد فإنها من خلال ذلك تتيح تبادل المعلومات ومشاركة الأفكار والمقترحات ومناقشتها والوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة فإن قدرة الابتكار عند الأفراد تتأثر بنمط قيادة ديمقراطية، وأن القائد المتميز يمكنه

ملاحظة الكثير من المشكلات فهو يعرف أين يوجد الخطأ والنقص والقصور وقادر على معالجته بأقل التكاليف والأضرار.

ثانياً: الموارد البشرية: -

تواجه العديد من المنظمات تحديات متغيرة ومتكررة وهذا يتطلب على الإدارات العليا فيها أن تتبنى سياسات استراتيجية تمكنها من التكيف مع هذه التحديات لتحقيق بذلك أهدافها المرجوة بأفضل الطرق وأنجحها، ونظراً لأن بيئة العمل سريعة التغير والتجدد فإن على الإدارات العليا أن تتبنى بعض الأساليب كالتفويض مثلاً وفتح المجال للموظفين الأكفاء لاتخاذ قرارات مناسبة دون الحاجة للرجوع إلى الإدارات العليا لها وذلك في مختلف المستويات الإدارية، فالأداء المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى تحقيق أهداف العاملين فيها وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تشتت الجهود والتركيز على استغلال القرص وتحقيق المرغوب.

ثالثاً: العمليات: -

إن فئة المتعاملين تعتبر بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعند الحصول على سلعة ما لا تلبي حاجة هذه الفئة من المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنهم يلجؤون بذلك إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن في هذه الحالة بعد مؤشراً بأن شيئاً ما يدل على خطأ في

العمليات التي انتجت هذه السلع والخدمات وهذا يؤدي إلى عمل خطة لتصحيح هذه الأخطاء وتجنبها والعمل نحو التطوير والتحسين المستمر السهلي، 2017، ص 27).

10. معوقات الأداء المؤسسي

دائماً ما تسعى المنظمات إلى تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الانفراد والتميز عن غيرها من المنظمات، إلا أنه ثبت عدم قدرة العديد من المنظمات في تحقيق التميز المؤسسين وذلك بناء على عدة أسباب من أبرزها:

- استعمال المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- تقليد المنظمات الأخرى ومحاكاتها دون السعي والعمل حسب طبيعتها وتجارها.
- انعدام التقدير لموظفيها ومدى أهميتهم.
- اتباع أنظمة وسياسات لا تتناسب مع فكرة التميز.
- تقرير التطبيق قبل التخطيط وتهيئة بيئة ملائمة ومناسبة.
- عدم الاستماع للعملاء ويعتبر هذا سبب من أسباب عدم النجاح المصري 2015، ص 56 مقتبس من الرشيد، 2044، ص ٢٤).

وهناك بعض المعوقات التي تحول أيضاً عن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، وهي:

- انعدام الرؤية المشتركة.

- وجود قيادة تقليدية غير مرنة.
- غياب الاهتمام بالعملاء ورضاهم.
- وجود إدارة بيروقراطية.
- انعدام الإبداع والالتقان والجودة في الأداء.
- نقص التمويل والدعم المالي المصري (2015، ص 56، مقتبس من العديلي، 2009).

11. أهمية الأداء الاستراتيجي

بعد الأداء الاستراتيجي ظاهرة شمولية لجميع فروع المعرفة وحقولها لأنه يعكس وبشكل واضح مدى صحة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والاختبار بشكل فعلي مدى مصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد و كما انه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي المؤسسة مع بيئتها لذا فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تشمل ثلاثة مراحل رئيسة هي صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية إذ تتم العملية الأخيرة عن طريق الأداء الذي تعتمد المؤسسات كأسلوب محدد للتغذية العكسية وذلك بهدف تحسين الاستراتيجيات والأهداف وأساليب الرقابة المستعملة (سعيد 2004 : 41).

ويؤكد أبو عامر أن الأداء الاستراتيجي بعد جوهر مخرجات الإدارة الاستراتيجية إذ انه الأساس في عملية التنافس للوصول إلى الأهداف المرغوبة، كما يساعد المنظمات على حسن استخدام استراتيجية المنظمة (أبو عامر 2015 : 33).

فقد أخذ موضوع الإداء الاستراتيجي أهمية كبيرة وضرورية في الفكر التنظيمي لاعتبارات تتعلق بما يأتي ((Brown & Laverick 1924)، (الشخيلي، الجوفي 335)، (راضي حسين 2014: 323)، (حجاج، رنو، 2013، 138)).

- يعد محورا مركزيا للتنبؤ بنجاح المنظمات وفشلها في وضع وتنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية.

- أن عملية قياس الإداء لها أهمية كبيرة للمنظمة عن طريق توفيرها مدخلا واضحا لمعرفة الغابات ومستوى الإداء. 3 - عن طريق قياس الإداء يتبين مدى اسهام المنظمة بتلبية الحاجات المجتمع عن طريق تحقيق الأهداف الاجتماعية.

- إن قياس الإداء له أهمية في تحسين كفاءة إدارة المنتجات والخدمات بشكل مناسب وطرق إيصالها إلى الزبائن.

- تخصيص موارد المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

- الإداء الاستراتيجي المنظم يعكس مدى الانسجام والملائمة بين الأهداف التي تريد الوصول اليها المؤسسات واستراتيجيتها.

12. العوامل المؤثرة في الإداء الاستراتيجي

هناك نوعان من العوامل التي تؤثر في الإداء الاستراتيجي وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية، كما توجد مجموعة من المتغيرات التي لها التأثير الكبير في

الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ونظرا لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير يمكن توضيحها بالآتي: -

• **العوامل المنظمة:** - وتشمل هذه العوامل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل وبالفلسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية أو الخدمية. (جاد الرب، 2016 288)، وتعد هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة فيجب تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية لغرض الاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الاستراتيجية وتحليل أو اختبار البدائل الأفضل (101):
(McGlashan, 1987)

• **عوامل البيئة الخارجية:** - وتتمثل البيئة المحاطة بالمنظمة بعدم الاستقرار والثبات، اذ ان فشل أو تراجع المنظمة في مراقبة وتقييم عوامل هذا البيئة قد يؤدي إلى الفشل في الأداء، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على كيفية استجابة الإدارة (McGlashan 1987, 71) للتحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية

• **طبيعة الإدارة:** - أن ظهور وتعدد المنظمات الكبيرة وتطور الملكية العامة أدى الى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير، كما وان المنظمات التي تدار من لدن المالكين قد تتفوق في أدائها بالمقارنة مع المؤسسات التي تدار من الإدارة وإن السبب

في ذلك لان المديرين اقل رغبة واستعداد للمخاطر مقارنة بالمالكين (الصياد 2008: 22).

- **العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:** - وتتضمن هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين وتفضيلاتهم، واتجاهاتهم ودوافعهم، وبيئة العمل، وطريقة معالجة مشاكل العمل، والأجور المدفوعة للعاملين فضلاً عن الحوافز المادية والمعنوية وكذلك العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الاستراتيجي (الخطيب - 2002: 84)
- **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** - وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المؤسسة والانسجام والتوافق مع حاجات الزبائن الفعلية أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين (جاد الرب، 2016: 289).

- **العوامل السياسية:** - أن الإدارة تتأثر بسلطة الدولة من حيث السياسة العامة للدولة ومدى تأثيرها بتشريعاتها ويمكن القول إن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الإداء الاستراتيجي في المنظمة، فأن معنويات الأفراد العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وبيئة العمل وطريقة معالجة المشاكل في العمل والعلاقات غير الرسمية والإشراف والأجور والحوافز التي تدفع الأفراد العاملين لذلك له الأثر الكبير في أداء العاملين بحيث ينعكس على أداء المنظمة والأداء الاستراتيجي للمنظمة مستقبلاً (الابراهيم 2002: 36).

• **العوامل الاجتماعية:** - وتتمثل بعوامل العمران والسكان والضغط الاجتماعي، فضلاً

عن العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية التي لها تأثير في أداء المنظمة والمجتمع

وعلى المستوى الاقتصادي (الابراهيم 2002: 36).

13. أنواع الأداء الاستراتيجي.

هناك ثلاثة أنواع من الأداء الاستراتيجي للمنظمات والتي تعمل على الاستمرارية والبقاء للوحدة

الاقتصادية في البيئة الأعمال بشكل أكثر فعالية وهي تتمثل بميدان (الأداء المالي، والأداء

التشغيلي، والأداء التنافسي) (الدوري - صالح، ٢٠٠٩، ٣٨٩). وسيتم توضيح هذه الأنواع بالآتي

الدوري، صالح 2009: 389) -

1 - الأداء المالي (Financial Performance): بعد الأداء المالي من المصطلحات الجذابة

التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكية الجيد الهادف، ودور مقترح في فصل وتمييز العمل

الجيد عن العمل السي، وذلك لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح الشركات

أو قد تكون أساسية لبقائه واستمراريتها، إذا الأداء المالي هو عبارة عن مجموعة من الأساليب

المالية التي يمكن عن طريقها تحديد نقاط القوة ودعمها وتألفي نقاط الضعف ومعالجتها (شعير،

وآخرون، ٢٠١٧، ٢٠٧).

2 - الأداء التشغيلي (Operational Performance): يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية

فهو مفهوم شامل للأداء عن طريق اهتماماته المتميزة بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية وإن

الأداء التشغيلي يقوم بتوجيه الأداء المالي في ذلك هناك ثلاثة أبعاد أساسية للأداء التشغيلي وهي الإنتاجية الربحية، والكفاءة (عداوي، 2013: 50).

أ- الإنتاجية (الكفاءة): - وهي تعني النسبة بين مدخلات ومخرجات العملية، وتتضمن المؤشرات الإنتاجية.

• إنتاجية العمل: وتتمثل بمعدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل، ومحدد رئيسي للأجور.

• إنتاجية رأس المال: بعد رأس المال أحد عناصر المدخلات فضلا عن ذلك الآلات والمعدات، والمواد الأولية، والعمل، والتنظيم.

ب- الفاعلية: وتعني قدرة المنظمة على الوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب ضمن مدة زمنية معينة.

3 - الأداء التنافسي (Competitive Performance) يهدف إلى النمو والبقاء وبناء المركز التنافسي، ويسهم الأداء التنافسي وبشكل فعال في زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف المطلوبة ومستوى تنفيذ الخطط أن يعمل على تقديم الكثير من الحلول والبدائل حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة مخاطر الإخفاق والخلل في العمليات ومن ثم ضمان المستويات المقبولة من الاستمرار، والبقاء، والنمو، والتطوير. (بوفر، شارف - 2016: 21). ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي (ابو عامر 2015: 37).

أ - العائد على الموجودات: - ويتم حسابه عن طريق قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات ومقارنه النتيجة مع المنظمات المنافسة.

ب - القيمة السوقية المضافة: وتعنى الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر لدى المساهمين.

ج - تدقيق ملاحظات المستفيدين وهم مرتبطون بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

الفصل الرابع

استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

استراتيجيات الإدارة الرقمية تشمل مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسات بشكل عام من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية. وتشمل هذه الاستراتيجيات عدة عناصر مثل التحليل البياني، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الإنترنت الأشياء والتحول الرقمي.

تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية يمكن أن يكون كبيراً، حيث تساعد على تحسين عمليات الإدارة وتحسين الاتصال داخل المؤسسة ومع العملاء، وتعزيز التفاعل مع البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.

تساعد استراتيجيات الإدارة الرقمية على تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، كما تساهم في تعزيز التنافسية وتحسين تجربة العملاء. وبالتالي، يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات عاملاً مهماً في تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية وزيادة نجاحها في بيئة الأعمال الرقمية المتطورة.

مخاطر التحول الرقمي

تعترف المؤسسات والشركات وفي مختلف القطاعات بمخاطر التحول الالكتروني وتعد من أبرز المخاطر الرقمية التي تواجهها في الوقت الحاضر، اذ على الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية للشركات والمؤسسات المالية وعملياتها، الا ان هناك مخاطر متعددة للتكنولوجية الحديثة تتعرض لها الكثير من هذه المؤسسات والشركات، إذ ان التحول الرقمي له القدرة على التدمير، ما يؤدي ذلك إلى تأثيرات سلبية في المنافسة بين الشركات والبنوك من إذ السرعة والاسعار والراحة وكيفية المحافظة على العملاء (Brainard, 2016 :3)

وقد تترك العديد من المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، فيمكن أن تتعرض المؤسسات إلى كثير من العمليات والتي تتمثل في النقص بالمعلومات والاختفاء البشرية والتدخلات الخارجية، فضلا عن ذلك جودة البيانات وحمايتها وهناك ايضا المخاطر السيبرانية التي تعد مهمة ايضا فضلا عن ذلك هناك عوامل خطر اضافية (Faykiss et al 2018 :49 – 48) يمكن توضيحها وكالاتي:

- جودة البيانات وحمايتها:
- المخاطر السيبرانية: - بفعل التطورات التكنولوجية الرقمية تقوم الكثير من المؤسسات والشركات بالاعتماد على انظمة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المعقدة لغرض التشغيل ومن الممكن أن تكون هذه الأنظمة معقدة تحتاج وقتا طويلا لغرض اكمال العمل بها،

مما يؤدي ذلك إلى تعرضها للتهديدات الداخلية والخارجية وهذا يؤدي الى تقليل الشفافية في العمليات وضعف في نماذج الأعمال بسبب الخلل في اعمال مزودي الخدمة.
(Lukonga,2018,3).

وهناك مخاطر رئيسة تنشأ بفعل المخاطر الالكترونية. (الكبيسي 2008: 46 - 43)، والتي يمكن تلخيصها بالتعقب الالكتروني وزيادة التبعية للخارج ويمكن توضيح مخاطر التحول الرقمي بالشكل الآتي:

الشكل (1) أسباب زيادة المخاطر الرقمية.



المصدر: مركز ارنست ويونغ لخدمات مراقبة الأمن السيبراني (DSOC) التدقيق المالي الاستشارات الضريبية. المعاملات التجارية، الخدمات الاستشارية: 2017.

المبحث الأول: -استراتيجيات الإدارة الرقمية التي تعتمد المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

تحول العصر الرقمي المناظر العمالية في المملكة العربية السعودية، كما في جميع أنحاء العالم. مع زيادة أهمية التكنولوجيا الرقمية والتحول المستمر نحو الرقمنة في مختلف الصناعات، أصبح من الضروري بشكل متزايد للشركات أن تتبنى التحول الرقمي. في هذا المقال، سنستكشف تأثير التحول الرقمي على الأعمال في المملكة العربية السعودية. (Huang. Ty, Chwo, M. J. (2004) (Hu li za, z (2004)

تعتمد المؤسسات في المملكة العربية السعودية عدة استراتيجيات في مجال الإدارة الرقمية، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

1. تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis): تعتمد الشركات على تحليل البيانات

الكبيرة لفهم سلوك العملاء وتحليل الاتجاهات ورصد الفرص الجديدة لتحقيق التنمية والنمو.

2. استخدام الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): يتم استخدام الذكاء

الاصطناعي لتحسين العمليات الداخلية وتحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مبتكرة

وشخصية. (Faykiss, P. Papp D. Sajtos, P Toros, A. (2018)

3. تبني الحوسبة السحابية (Cloud Computing): يتم استخدام الحوسبة السحابية لتوفير

الموارد اللازمة لمعالجة البيانات وتخزينها بشكل آمن وسهل الوصول.

4. تحسين تجربة المستخدم (User Experience): تهتم المؤسسات بتحسين تجربة

المستخدم عبر المواقع الإلكترونية والتطبيقات لجذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء

الحاليين.

5. تنفيذ التكنولوجيا اللاسلكية والأجهزة الذكية (Wireless Technology and Smart

Devices): تُستخدم التقنيات اللاسلكية والأجهزة الذكية لتسهيل التواصل والتعامل مع

العملاء وتحسين الكفاءة والفعالية.

هذه بعض الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية لتحسين أدائها

وتوسيع نطاق عملها في العصر الرقمي المتقدم.

الحاجة إلى التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

تعد المملكة العربية السعودية دولة تتطور بسرعة، مع سكان شباب ومتمكنين من التكنولوجيا. مع

اقتصاد متنامي وطبقة متوسطة تاريخية، تقدم المملكة العربية السعودية فرصة كبيرة للشركات

التي ترغب في التوسع. ومع زيادة أهمية التكنولوجيا الرقمية، يجب على الشركات في المملكة

العربية السعودية تبني التحول الرقمي للبقاء منافسة. (Berghaus, S. 2018)

يعد تحسين الكفاءة واحدًا من الفوائد الرئيسية للتحول الرقمي. من خلال استغلال التكنولوجيا

الرقمية، يمكن للشركات تبسيط العمليات وتقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية. على سبيل المثال،

يمكن للأدوات الرقمية مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي مساعدة الشركات على توحيد المهام المتكررة، مما يتيح للموظفين التركيز على المزيد من العمل الاستراتيجي.

يمكن للتحويل الرقمي أيضًا مساعدة الشركات على تحسين تجربة العملاء. مع ارتفاع التجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، يطلب العملاء تجارب شخصية أكثر سلاسة. من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية، يمكن للشركات تقديم تجارب شخصية، مثل حملات التسويق المستهدفة والمنتجات والخدمات المخصصة. يمكن أن يساعد هذا الأمر الشركات على بناء علاقات أقوى مع العملاء وزيادة الولاء للعملاء.

تأثير التحويل الرقمي على الأعمال في المملكة العربية السعودية

في المملكة العربية السعودية، يتمتع التحويل الرقمي بتأثير كبير على الأعمال. على سبيل المثال، تهدف خطة رؤية المملكة 2030 إلى تحويل الاقتصاد والمجتمع من خلال مجموعة من المبادرات، بما في ذلك تطوير البنية التحتية الرقمية. ويتضمن ذلك إنشاء مركز وطني للبيانات وتوسع الوصول إلى شبكات الاتصالات العريضة، مما سيساعد الشركات على استغلال التكنولوجيا الرقمية بشكل أكثر فعالية.

بالإضافة إلى ذلك، تتبنى العديد من الشركات السعودية التحويل الرقمي بالفعل. على سبيل المثال، شهدت قطاع التجزئة نموًا كبيرًا في التجارة الإلكترونية، حيث أطلقت العديد من الشركات متاجرها

الإلكترونية للوصول إلى جمهور أوسع. بالمثل، شهد القطاع الصحي اعتماد التطبيب عن بعد، الذي يتيح للمرضى تلقي الاستشارات والخدمات الطبية عن بعد.

كما له التحول الرقمي تأثير كبير على القطاع المالي في المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، أطلقت الهيئة السعودية للنقد الإلكتروني (ساما) مجموعة من المبادرات لتعزيز الدفع الرقمي وتقليل الاعتماد على النقد. ويتضمن ذلك إطلاق نظام الدفع مدى وإدخال لوائح لدعم الدفع الإلكتروني. Al-Ghamdi, Nasser A., and Sami A. Al-Mudimigh, 2017).

المبحث الثاني: - تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

تتبنى مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية استراتيجيات الإدارة الرقمية لتعزيز الكفاءة وتحقيق التحول الرقمي (Berghaus, S. (2018).

وفيما يلي بعض الأمثلة على تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في بعض القطاعات الرئيسية:

1. قطاع البنوك والخدمات المالية: تعتمد البنوك وشركات الخدمات المالية في المملكة على

تكنولوجيا البنوك الرقمية وتطبيقات الموبايل المتقدمة لتحسين تجربة العملاء، مثل تطبيقات

الدفع الإلكتروني والتحويلات المالية الفورية.

2. قطاع التجزئة والتجارة الإلكترونية: تستخدم الشركات في هذا القطاع التكنولوجيا الرقمية

لإنشاء متاجر إلكترونية وتحسين عمليات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي

وتحليل البيانات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

3. قطاع الصناعة والتصنيع: تعتمد الشركات الصناعية في المملكة على التحول الرقمي

لتحسين عمليات الإنتاج والتشغيل وزيادة الإنتاجية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا

الإنترنت الصناعي والمتصل (AI-Deeb, Gaber R,2020).

4. قطاع الخدمات الصحية: تستخدم المؤسسات الصحية في المملكة التكنولوجيا الرقمية

لتحسين إدارة الملفات الطبية، وتقديم خدمات الرعاية عن بعد، وتطوير تطبيقات الصحة

الرقمية لتسهيل الوصول للخدمات الطبية.

5. قطاع السياحة والضيافة: تعتمد الشركات في هذا القطاع على تكنولوجيا الإدارة الرقمية

لتوفير تجربة سياحية متميزة للزوار من خلال تقديم حجز الفنادق عبر الإنترنت، وتطبيقات

السفر الذكية والتسويق الرقمي.

هذه بعض الأمثلة على تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية في

المملكة العربية السعودية، والتي تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والابتكار وتحسين خدمات

العملاء.

المبحث الثالث: - التحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية.

تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية عدة تحديات أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية، ومن هذه التحديات:

1. نقص المهارات الرقمية: قد تواجه المؤسسات صعوبة في توظيف الكفاءات الرقمية المناسبة وتطوير قدرات موظفيها في استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية.

2. البنية التحتية الرقمية: تعاني بعض المناطق في المملكة من ضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما يصعب على الشركات الوصول إلى خدمات الإنترنت السريعة والموثوقة.

3. مخاوف الأمن السيبراني: تزداد التهديدات السيبرانية بشكل مستمر، وهو ما يجعل المؤسسات تواجه تحديات في حماية بياناتها وتأمين أنظمتها الرقمية. Al-Ghamdi, (Nasser A., and Sami A. Al-Mudimigh,2017).

4. تكلفة التحول الرقمي: قد يكون التكلفة المالية لتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية عالية، وبالتالي تكون تحدياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحملها.

5. التحول الثقافي والتنظيمي: قد تواجه المؤسسات صعوبة في تغيير ثقافتها التنظيمية وتكييف عملياتها مع التقنيات الجديدة المطلوبة في الإدارة الرقمية.

6. التنظيم القانوني والتنظيمي: قد تواجه المؤسسات تحديات في التعامل مع اللوائح

والتشريعات المتعلقة بالحماية الرقمية وحقوق البيانات.

يجب على المؤسسات التعرف على هذه التحديات وتبني استراتيجيات للتغلب عليها من خلال استثمار في التدريب والتطوير، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز إجراءات الأمن السيبراني، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة لضمان نجاح التحول الرقمي (Al-Deeb, Gaber R, 2020).

87% من المؤسسات السعودية تدرك قيمة التحول الرقمي في تحقيق أهداف مؤسساته.

ألقت دراسة استطلاعية أجرتها عملاقة التقنية العالمية «إس إيه بي» الضوء على التغيرات الإيجابية التي أسفر عنها استثمار السعودية في التقنيات الجديدة، وتركيز البلاد على أن تغدو محوراً عالمياً للتقنيات المتقدمة ونموذجاً للتنمية المستدامة. جاء ذلك بالتزامن مع الاستعدادات لانطلاق فعاليات الدورة الثانية من حدث تقنية المعلومات الكبير «ليب»، وبدء وصول الزوار من جميع أنحاء العالم إلى الرياض لحضور الحدث، الذي ينطلق، الأسبوع المقبل في 6 فبراير (شباط).

وأظهرت الدراسة الجديدة التي أجرتها شركة «يوجوف»، بتكليف من شركة «إس إيه بي»، أن 87 % من المؤسسات السعودية تدرك قيمة التحول الرقمي في تحقيق أهداف مؤسساتها. وقالت

أغلبية 91% إنها تدرك قيمة الاستدامة بوصفها هدفاً تجارياً، في حين وصفها نصف من استطلعت آراؤهم (49%) بأنها ضرورية لنجاح مؤسساتهم.

وقال أحمد الفيفي، النائب الأول للرئيس والمدير التنفيذي لمنطقة شمال الشرق الأوسط وأفريقيا لدى «إس إيه بي»، إن النسبة العالية التي تجاوزت 90% من المشاركين الذين أفادوا بأن مؤسساتهم تخطط لمزيد من الاستثمار في التحوّل الرقمي والبرمجيات السحابية والخدمات في الأشهر الـ 18 المقبلة: «تُظهر التأثير المتتابع لمبادرات التحوّل الرقمي الحكومية المثيرة للإعجاب، وإطار العمل المُحكم لتنفيذ رؤية المملكة 2030».

وتستثمر المملكة كثيراً في مساعيها لتصبح مركزاً عالمياً للعلوم والتقنية بما ينسجم ورؤية 2030. وكانت المملكة قد كشفت، في حدث «ليب»، العام الماضي، عن استثمارات تزيد على 6.4 مليار دولار في التقنيات المستقبلية وريادة الأعمال لتسريع عجلات الرقمنة وإثراء الاقتصاد الرقمي. وفي العام نفسه، 2022، احتلت السعودية المرتبة الأولى في المنطقة، والثالثة عالمياً في التحوّل الحكومي الرقمي من خلال مؤشر نضج التقنية الحكومية الصادر عن البنك الدولي لعام 2022. وأضاف الفيفي: «ثمة عوامل متعدّدة ألهمت المؤسسات وشجّعها على تبنيّ منافع الحوسبة السحابية والاستفادة من التطورات في مجالات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلات والروبوتات وعلوم البيانات والبلوك تشين والأمن الرقمي، تضمنت اعتماد المملكة المبكر للتقنيات الجديدة، وإنشاء بنى تحتية رقمية قوية، والاستثمار في مبادرات الابتكار وتدريب العاملين الرقميين، والتحول

الرقمي للعمليات الحكومية. وقد اجتذبت هذه العوامل أيضاً استثمارات كبيرة من الشركات العالمية مثل (إس إيه بي)؛ لدعم التحول المتسارع للشركات على امتداد جميع القطاعات بطريقة سلسلة وأمنة».

وبحثت دراسة «إس إيه بي» الاستطلاعية أيضاً في المجالات الرئيسة التي من المتوقع أن تجني فيها الشركات منافع التحول الرقمي، فجاءت خدمة العملاء في المرتبة الأولى بنسبة 69%، تلتها الموارد البشرية (60%)، والتمويل (53%)، وسلاسل التوريد (31%).

وتتمحور مشاركة «إس إيه بي» في «ليب 2023»، التي تشارك باعتبارها شريكاً استراتيجياً للحدث على المنصتين J10، H1، حول موضوع «تمكين العالم الجديد»، حيث تعرض رؤيتها لعالم مستقبلي مبني على التغيير المستدام، والذكي، والمتصل، والمتربط. ومن المقرر أيضاً أن يتحدث خبراء «إس إيه بي» في منتديات «ليب»، الذي يتواصل حتى 9 فبراير، حول الطاقة المستقبلية والمدن الذكية والثورة الصناعية الرابعة وتجارة التجزئة. (صحيفة العرب الأولى، 2023).

مقومات تطبيق الحكومة الرقمية

يتطلب تطبيق الحكومة الرقمية العديد من المقومات أهمها:

- توافر أجهزة حاسبات وبرامج تطبيقات متطورة تضمن تصميم النظام بصورة تحقق الكفاءة في أداء الخدمة في ظل بنية تحتية متكاملة للاتصالات وأنظمة معلومات متكاملة، ووضع برامج تدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي،

(Al-Ghamdi, Nasser A., and Sami A. Al-Mudimigh, 2017).

- الانتشار الواسع للإنترنت والتنسيق والربط بين الهيئات والأعمال الحكومية لتجنب الازدواج والتعارض بين الهيئات والإجراءات الحكومية المختلفة، بالإضافة إلى الإشراف والمتابعة للخطط الموضوعة وتقييم نتائج التنفيذ أولاً بأول في ظل إطار من الشفافية. تطوير المؤسسات الحكومية حيث يتطلب نجاح تطبيق استراتيجية الحكومة الرقمية إجراء التغيرات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، وإن أساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب وتطبيقات الحكومة الرقمية التي تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، حيث تتطلب تغيير الهياكل بالتحويل إلى الهياكل الشبكية مما يقلل التوجه نحو الاختصاص وتقسيم العمل في المقابل يزيد التوجه نحو دمج الوظائف، وتقليل المستويات الإدارية وتقبل المستويات الرقابية. (Faykiss, P. Papp D. Sajtos, P Toros, A. (2018)

- تمكين المواطنين من التعامل مع الحكومة الرقمية وذلك بأن يكون المواطن على دراية ومعرفة بطرق التعامل مع الحكومة الرقمية، مما يترتب على المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يتفق ومعطيات العصر الرقمي، وتقبلهم لاستخدام الحكومة الرقمية.

- وضع إطار قانوني ينظم تعاملات الحكومة الرقمية مع المواطنين بما يكفل حماية حقوق ومصالح الطرفين وخاصة في ظل التحديات التي يواجهها تطبيق النظام الرقمي في أداء الخدمات في إطار عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي.

خطوات التحول الرقمي للحكومة

لا تنحصر خطوات التحول الرقمي الذي بتنا نعيشه هذه الأيام في رقمته البيانات فقط، فإلى جانب الرقمنة يتعين تطوير المنصات القديمة نحو بيئة تكنولوجيا معلومات قابلة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسات المختلفة. كما يتطلب التحول الرقمي ابتكارا واسع النطاق، فهو بحاجة أيضا إلى إجراء تغييرات في السياسات والثقافة العامة للأعمال وتبني منهج جديد لتحقيق الفائدة الكاملة من الفرص التي توفرها التقنيات المتقدمة الجديدة، وتتم عملية التحول الرقمي للحكومة بعدة مراحل أو خطوات، وذلك على النحو التالي:

• تكوين البنية التحتية الرقمية

إن توفير البنية التحتية اللازمة من تقنية وشبكات اتصال ونقل معلومات، وما يتفرع عنها من مستلزمات يساعد على تسهيل مهمة الوظائف الحكومية المختلفة.

وتسهل البنية التحتية الرقمية، تطوير وتوفير واستخدام وتبادل النظم الرقمية المنتجات والخدمات. وتشمل هذه شبكات الاتصالات الثابتة واللاسلكية، والاتصالات بالأقمار الصناعية والبنية التحتية البريدية والبث الأرضي الرقمي ومراكز البيانات ومراكز الاتصالات، ونقاط تبادل لشبكة الإنترنت الرقمية والذكية وتبحث هذه الركيزة التأسيسية أيضا في الأجهزة والمنصات الرقمية ذات الأسعار المعقولة.

وتعد البنية التحتية الميسورة التكلفة والسهلة المنال والموثوقة الأساس لتحقيق تحول رقمي شامل، وتثبت العديد من الدراسات، أن نفاذ النطاق العريض وجودة النطاق العريض هما عاملان مهمان للنمو الاقتصادي، ووفقا لدراسة أجراها البنك الدولي تشير التقديرات إلى أن كل زيادة 10% في انتشار النطاق العريض في البلدان المنخفضة.

والمتوسطة الدخل تؤدي إلى زيادة متكافئة قدرها 1.38% من الناتج المحلي الإجمالي وتكشف الدراسات أيضا عن الأثر الاقتصادي لنشر النطاق العريض مباشرة من خلال الوظائف التي تم إنشاؤها عن طريق نشر البنية التحتية للنطاق العريض، وبشكل غير مباشر نتيجة امتداد تأثير

العوامل الخارجية، مثل زيادة الإنتاجية والمنتجات والخدمات الجديدة، أي من خلال تسارع الابتكار. (Results of an Empirical Maturity Study (2016))

وتعد المنصات الرقمية عنصرا أساسيا في البنية التحتية ويمكنها خدمة الأفراد والشركات والهيئات الحكومية الرقمية في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتجارة والنقل والمزايا العامة، وتعمل المنصات الرقمية على خدمة منتجات أو خدمات أخرى أو تمكينها، وبالنسبة للأشخاص الذين يستخدمون هذه المنصات لتلقي معاشاتهم الشهرية، أو لتسجيل الدخول بشكل آمن إلى بوابة الخدمات الإلكترونية الحكومية، أو دفع فواتير الخدمات الخاصة بهم، أو تقديم شكوى، أو الوصول إلى المعلومات العامة، يمكن لهذه المنصات توفير تجربة سلسلة لتقديم خدمات تزيد من راحة المستخدم. وبالنسبة للحكومات، يمكن للمنصات الرقمية زيادة كفاءة وفعالية الوظائف والخدمات الأساسية ومكافحة الاحتيال والفساد، وتقليل الازدواجية غير الضرورية للأنظمة، عن طريق زيادة الأمن وإمكانية تتبع المعاملات وتحسين المشاركة والمساءلة المدنية.

التحديث والمواصلة واعتماد ثقافة التغيير

يجب على مخططي الحكومة الرقمية وضع نظم وتصميم سجلات متناسقة تعمل مع بعضها بعضا، فالحكومة الرقمية التي يمكن الاعتماد عليها تتطلب تجديدا شاملا للنظم المتوارثة التي لتتلاءم والحدثة، إذ إن وضع ملفات مصممة بصورة غير ملائمة للتعامل الإلكتروني على موقع

الحكومة الإلكترونية أو إدخال واجهة جديدة للتفاعل مع النظم القديمة لن يبسط الأمور ولن يخفف من عباء العمل.

ولكي تنجح عملية التحول الرقمي وتبرز نتائجها، لا بد من اعتماد ثقافة التغيير. ويبدأ هذا الأمر بتحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخولة باتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة، ومن أجل مواكبة التغييرات في التكنولوجيا، من المهم إنشاء قوة عاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات تفهم أحدث الاتجاهات التقنية وتساعد المؤسسات على مواكبة التقدم في هذا المجال.

إدارة المعلومات

توجد تقنيات حديثة ابتكرت خصيصاً للمساعدة في إدارة المعلومات خاصة والحكومات في حاجة ماسة لتلك التقنيات، فوجود إدارة أفضل للمعلومات يمكن أن يعين المسؤولين على التعرف على العراقيل التي تحول دون تحقيق حكومة ذات كفاءة عالية، وعلى الحكومات أن تنتفع من التقنيات التي تسهل عملية فهرسة السجلات والاستدلال على المعلومات واسترجاعها، كما أن من الحكمة أن تشجع الحكومة على الشراكة في البيانات وعلى التعاون بين المؤسسات الحكومية وعلى تنظيم الوثائق الموجودة حتى يمكن التحول للنظام المباشر بسهولة.

بدء الأعمال في سحابة:

لقد باتت الحكومات والمنظمات في جميع أنحاء العالم تتبنى التحول الرقمي بالاعتماد على الحوسبة السحابية لتقديم الخدمات بشكل أسرع، وتحفيز التنمية الاقتصادية التي تمكن من كسر القيود المتعلقة بالميزانيات والموارد البشرية أمام الجهات التي تتبنى نهج التحول الرقمي. لأنه مع أن بعض المؤسسات تفضل نقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، يختار بعضها الآخر بدء الأعمال في السحابة مباشرة، حيث يحقق تطوير التطبيقات وتشغيلها بهذه الطريقة الاستفادة الكاملة من نموذج الحوسبة السحابية، وباستخدام عمليات DevOps التي تعزز التعاون عبر الفرق الصغيرة، يمكن تسريع تقديم الخدمات الجديدة بمزيد من الموثوقية والأمان، وتوفر أدوات DevOps عمليات مستدامة من خلال أتمتة البنية التحتية، والتكامل والتسليم المستمرين والمراقبة، والمعالجة التلقائية.

التكامل بين الأنظمة الحكومية

لا شك بأن مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات أدت إلى إنتاج مجموعة كبيرة من النظم وقواعد البيانات والتي قسم بهيكلية فنية مستقلة. ولكن التحدي الأكبر الذي أصبح يواجهه تقدم الحكومات الرقمية هو كيفية إيجاد تكامل وترابط بين الصوامع المتفرقة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المنعزلة عن بعضها بعضا، خاصة أنه لن يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة الرقمية ما لم تتربط هذه الأنظمة وتتكامل أفقياً ورأسياً.

وقد ظهرت ممارسات عديدة لإيجاد حلول سريعة من خلال تطوير واجهات وسيطة (Interfaces) بين النظم الحكومية، ولكن هذه الممارسات أكدت بأن التكامل البيني ما زال أمراً في غاية التعقيد والصعوبة، وغير قابل للتطبيق الفوري في ظل الهياكل المتفرقة للأنظمة ومقاومة التغيير في كثير من المؤسسات للانفتاح والترابط إن ما تحتاجه مشاريع الحكومة الإلكترونية اليوم هو بنية متكاملة تكاملاً فعلياً بحيث يمكن أن توفر تجربة النافذة الموحدة للخدمات.

الفرص التي تتيحها استراتيجيات الإدارة الرقمية لتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

استراتيجيات الإدارة الرقمية توفر فرصاً كبيرة لتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ومن هذه الفرص:

1. زيادة الكفاءة وتحسين العمليات: تساعد الأدوات الرقمية على تحسين كفاءة العمل وتبسيط العمليات اليومية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة.

2. تحسين تجربة العملاء: يمكن لاستراتيجيات الإدارة الرقمية تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مبتكرة ومخصصة وبسرعة استجابة أكبر لاحتياجاتهم.

3. زيادة التواصل والتفاعل: تساهم الأدوات الرقمية في تعزيز التواصل والتفاعل بين أقسام المؤسسة وتيسير عمليات التعاون والتنسيق بينهم.

4. توفير بيانات دقيقة وملاءمة: يمكن للاستراتيجيات الرقمية توفير بيانات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

5. التحول إلى منهجية العمل التكاملية: تشجع استراتيجيات الإدارة الرقمية على التحول إلى منهجية العمل التكاملية، حيث يتم ربط جميع العمليات والأقسام داخل المؤسسة بشكل متكامل.

6. توفير مزيد من الابتكار والتنوع: يمكن للاستراتيجيات الرقمية توفير بيئة ملائمة للابتكار والتطوير وتعزيز التنوع والتجديد داخل المؤسسة.

وأن استغلال هذه الفرص يتطلب تبني استراتيجيات رقمية شاملة وفعالة، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة في مجال التكنولوجيا الرقمية.

التأثير الاقتصادي للاستثمار في الإدارة الرقمية على المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
الاستثمار في الإدارة الرقمية يمكن أن يكون له تأثير اقتصادي كبير على المؤسسات في المملكة العربية السعودية، حيث يمكن أن يساهم في تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، على النحو التالي:

1. زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف: بفضل الأدوات الرقمية، تتيح للمؤسسات تحسين كفاءة

العمل وتقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية، مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

2. توسيع قاعدة العملاء وزيادة الإيرادات: يمكن للاستثمار في الإدارة الرقمية أن يساعد

المؤسسات في توسيع قاعدة عملائها وزيادة الإيرادات من خلال تحسين تجربة العملاء

وتقديم خدمات مبتكرة. (الرفاعي، عيده، (2021).

3. تحسين التنافسية: بفضل الإدارة الرقمية، يمكن للمؤسسات تحسين موقعها التنافسي وزيادة

قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

4. تعزيز الابتكار والتطوير: يساهم الاستثمار في الإدارة الرقمية في تعزيز الابتكار والتطوير

داخل المؤسسة، مما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات جديدة وملائمة لاحتياجات

السوق (Huang. Ty, Chwo, M. J. Hu li za, z) (2004)

5. جذب الاستثمارات والشراكات: يعتبر اعتماد الإدارة الرقمية عاملاً مهماً في جذب

الاستثمارات والشراكات مع الشركات الأخرى، مما يساهم في تعزيز نمو الأعمال وتوسيع

النطاق الجغرافي.

ويمكن أن يعزز الاستثمار في الإدارة الرقمية الديناميكية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية

من خلق فرص جديدة للنمو والتطور وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية

والتكنولوجية الحديثة.

أهمية الاقتصاد الرقمي:

1 - الأهمية الاجتماعية:

ظهرت أهمية الاقتصاد الرقمي في القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتمكين الرقمي للأفراد في المجالات الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية بمعنى التحرك نحو مجتمع رقمي. وتحسين مستوى "الجودة" في استخدام هذه التقنيات فضلاً عن تحديد الظروف التي تسهل أو تعيق التمكين الرقمي، وتؤدي دوراً أكثر أهمية في تحديد آليات النقل من حيث الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها والتمكين الرقمي إضافة إلى متغيرات الاقتصاد الكلي الرئيسية أي إنتاجية العمل ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ونمو العمالة ومعدل العمالة)، و يدعم دليل الاقتصاد القياسي فرضيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتمكين الرقمي في الغالب له تأثيرات اقتصادية كبيرة، على التوظيف، وأن تنفيذ الرقمنة قد يؤدي إلى نمو الإنتاجية وعدد العمالة، وأن السياسات الشاملة قد تساهم في سد الفجوة بين الفئات السكانية الأكثر تفضيلاً والأكثر حرماناً، وبالتالي المساعدة في تحقيق الأهداف الاقتصادية.

2 - الأهمية الاقتصادية والمعرفية

تظهر الأهمية الاقتصادية للرقمنة في تحسين المراكز التنافسية للمملكة حيث يعتمد الاقتصاد الرقمي على تحويل أنماط الأداء الاقتصادية التقليدية في الأعمال والتجارة والأموال إلى أنماط

فورية، وتحقيق نمو سريع في هذه المجالات، حيث استخدم الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في تحويل أنماط الأداء الخاصة بها، ما أدى إلى تحسين الأداء الاقتصادي للأعمال والتجارة وتمثل أيضا الأهمية الاقتصادية في زيادة النمو الاقتصادي للدولة، وبالتالي يساهم في منافسة الاقتصاد بالمملكة للاقتصاد العالمي، وبالتالي يفتح آفاق واسعة للتجارة العالمية، وفتح أسواق عالمية جديدة، وبالتالي يزيد من الإيرادات ويزداد اقتصاد الدولة بشكل كبير، ما يسهم في رفع مستوى المعيشة للأفراد.

كما يوفر الاقتصاد الرقمي سهولة الحصول على المعلومات والمعرفة، بسبب اعتماده على تكنولوجيا المعلومات واستخدام الانترنت، لذا يمكن الحصول على أي معلومة في أي وقت وبشكل سريع. وبالتالي يسهم في اتخاذ القرارات اللازمة بسرعة، دون الحاجة لإهدار وقت طويل الدراسة المعلومات والبحث عن البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.

ثانيا: المبادئ الأساسية التي تركز عليها سياسة الاقتصاد الرقمي.

تتألف سياسة الاقتصاد الرقمي في العالم من سبعة مبادئ، أولها تحقيق بنية رقمية ذكية ومتصلة تمكن من توسيع مشاركة الجميع في الاقتصاد الرقمي وتعظيم دور البيانات والمنصات الرقمية الحكومية، وثانيها دعم تطبيقات التقنيات الناشئة من خلال توظيف التقنيات الناشئة الخدمة الإنسان. وزيادة الإنتاجية مع الاهتمام بالمحتوى المحلي المبدأ الثالث يتمثل في الاستعداد لوظائف المستقبل. عبر تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية وخلق وظائف المستقبل وتطوير أساليب

العمل، فيما يتمثل المبدأ الرابع في دعم وتشجيع الابتكار وتسخير الحلول المبتكرة لخدمة المجتمع ودعم البحث العلمي وريادة الأعمال.

ويتمثل المبدأ الخامس في نشر الثقافة الرقمية وتحسين جودة الحياة باستخدام التقنية ونشر الثقافة الرقمية، فيما يتمثل المبدأ السادس في تأمين بيئة رقمية آمنة وموثوقة عبر تطوير الأنظمة واللوائح وتعزيز الأمن السيبراني، أما المبدأ السابع والأخير فيتمثل في خلق بيئة استثمارية تنافسية جاذبة، عبر تعزيز نمو الأسواق الواعدة وتمكين تطبيقات التجارة الإلكترونية.

وأعلنت جامعة الدول العربية في عام 2018م بالتعاون مع مجلس الوحدة الاقتصادية العربية عن إطلاق المبادئ الأساسية للاقتصاد الرقمي لتكون دليلاً لدفع عجلة التنمية الاقتصادية في العصر الرقمي وذلك باعتبارها عوامل ذات تأثير على بناء اقتصاد رقمي مستدام في المنطقة، وتهدف هذه المبادئ إلى بناء اقتصاد رقمي نابض وتم موافقة مجلس الوزراء على إطلاق سياسة الاقتصاد الرقمي بتاريخ 1442/1/2هـ. وعلى انشاء هيئة الحكومة الرقمية بقرار رقم (418) بتاريخ 1442/7/25هـ. وتتمثل أبرز المبادئ الاستراتيجية للاقتصاد الرقمي في إطار خماسي الأبعاد لعملية التحول الرقمي المنشود. كما بالشكل التالي، تتضمن أهم مستويات النضج الاقتصادي للرقمنة والقدرة التنافسية التي تتمتع بها. كالتالي:



الشكل (2) الأبعاد الخمسة لإطار التحول الرقمي في المملكة السعودية.

وتسهم تلك الابعاد في:

- 1- تعزيز البنية التحتية الرقمية اللازمة لتسريع تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.
- 2- النظم القانونية الموجودة في الدولة لخدمة التحول الرقمي بالإضافة إلى تحديث القوانين القديمة بحيث تصبح ذات صلة بالعالم الرقمي.
- 3- الابتكار يعزز من فرص الإبداع ويسرع من التحول الرقمي ويساهم في تعزيز الاقتصاد الرقمي.
- 4- رقمته للأعمال بحيث تكون أكثر ديناميكية وتطوراً.

5-تحديث أنظمة التعليم وتحسين معايير الرعاية الصحية

6-تمكين منصات التجارة الإلكترونية.

7-ايجاد وظائف ذات قيمة والتاجية عالية وتوفير بيئة آمنة لدعم نمو فرص العمل.

وبشكل عام يفترض أن تسهم التكنولوجيا الرقمية بقدر كبير في وضع الركائز الأساسية للأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في استراتيجية الاقتصاد الرقمي كما هو مبين في الشكل.

الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي بالمملكة العربية السعودية.

الخطوة	أهداف الخطوة
خطة العمل الأولى: 2006-2010.	سعت المملكة العربية السعودية إلى أن يتمكن الجميع بنهاية عام 2010م من أي مكان وفي أي وقت من الحصول على الخدمات الحكومية بمستوى متميز وبطريقة متكاملة وسهلة من خلال الكثير من الوسائل الإلكترونية الآمنة

سعت إلى تمكين الجميع من استخدام خدمات حكومية فعالة بطريقة. آمنة ومتكاملة وسهلة من خلال قنوات الكترونية متعددة.	خطة العمل الثانية: 2012-2016.
هي خطة العمل الحالية والتي تسعى للوصول إلى مفهوم "الحكومة الذكية". هيئة الحكومة الرقمية	خطة العمل الثالثة: 2020-2024.

الفصل الخامس

الأدوات الإحصائية المستخدمة

1. ثبات المتغيرات المكونة لاستمارة الاستقصاء (معامل ألفا كرونباخ).
2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس، العمر، الوظيفة).
3. التحليل الوصفي للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة (معامل الارتباط، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي).
4. اختبار الفروض: معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ثبات عبارات استمارة الاستقصاء.

يقصد بثبات استمارة الاستقصاء هو الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير، وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة الاستقصاء من خلال معاملي الثبات والصدق (ألفا كرونباخ) لعبارات الاستمارة، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة، كما هو مبين كالاتي:

معاملي الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق لقياس ثبات استمارة الاستقصاء

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: التحول الرقمي (X)		
الاستراتيجية	X1	٠,٨٦٢
الثقافة التنظيمية	X2	٠,٧٤٦
القيادة التحويلية	X3	٠,٨٧٣
الموارد البشرية	X4	٠,٧٢٥
المتغير التابع: جودة الخدمة المقدمة (Y)		
الاستجابة	Y1	٠,٧٣٥
الاعتمادية	Y2	٠,٦٤٩
الملموسية	Y3	٠,٧١٩
التعاطف	Y4	٠,٦٤٢
الضمان	Y5	٠,٧١٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر للجدول السابق يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا (كرونباخ) مرتفعة لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يتراوح بين (642 - 87)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع وذو دلالة إحصائية، وأن أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) ثابتة وصادقة في القياس، ويمكن الاعتماد عليها وتطبيقها بثقة عالية.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للمعلومات الديموغرافية

1 - حسب متغير الجنس (النوع)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (النوع)

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	١١٣	%٨١,٣
أنثى	٢٦	%١٨,٧
المجموع	١٣٩	%١٠٠

المصدر من عمل الباحث بالاعتماد

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (81.3 %) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور،

بينما ما نسبته (18.7%) هم من الإناث،

2 - حسب متغير العمر

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣٥ سنة	٣٢	%٢٣
من ٣٥ سنة إلى ٤٥ سنة	٦٥	%٤٦,٨
من ٤٦ سنة إلى ٥٥ سنة	٢٣	%١٦,٥
من ٥٦ سنة إلى ٦٠ سنة	١٩	%١٣,٧
المجموع	١٣٩	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (23%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة، بينما نسبته (46.8%) من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، ونسبة (16.5%) من 46 سنة إلى أقل من 55 سنة، و (137) من 56 سنة إلى 60 سنة، وتوضح الدراسة أن غالبية العاملين

أعمارهم تتراوح بين 35 سنة إلى 45 سنة، ويبين ذلك التوزيع أن المؤسسات السعودية تعتمد بشكل كبير على العنصر الشبابي في تقديم الخدمات الرقمية، بجانب الخبرات الإدارية.

3 - حسب متغير التعليم

عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
13.67%	19	تعليم متوسط
75.54%	105	مؤهلات عليا
10.79%	15	دراسات عليا
100%	139	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (13.67 %) من عينة الدراسة حاصلون على شهادة تعليم متوسطة، ونسبة (75.54 %) حاصلون على مؤهلات عليا (بكالوريوس) ، 10.79 % دراسات عليا

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

1-متغير الاستراتيجية X1

التحليل الوصفي لمتغير الاستراتيجية (X1)

العبارة	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
١ توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي.	٠,٧٠٩	٣,٣١	١,٦٦	٦٦,٢
٢ يوجد انساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات.	٠,٧٩١	٣,٥٦	١,٧٢	٧١,٢
٣ تسهم السياسات المتبعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.	٠,٩٠٩	٣,٤	١,٧٦	٦٨
٤ يتم إعادة تقييم لستراتيجية المؤسسة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي.	٠,٨٤	٣,٦	١,٧	٧٢
٥ يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي.	٠,٧٦٤	٣,٥	١,٧٢	٧٠
المتوسط العام	٠,٨٠٢	٣,٤٧	١,٧	٦٩,٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ومخرجات برنامج SPSS عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ يساوي ٠,٢٢١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط (الاستراتيجية) يتركز (0.909) عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.221 عند مستوى معنوية 0.5 % وبالتالي يعتبر متغير الاستراتيجية ذو مصداقية في القياس وإن المتوسط العام لمتغير (الاستراتيجية) قد بلغ (3.47) وبما نسبته (69.5%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.7). وهذا ما يوضح أهمية وجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للتوجه لعملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضرورة التوافق بين استراتيجية التحول الرقمي، والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات السعودية في تقديم الخدمات، كما يتم اتخاذ قرارات تصحيحية لمواكبة الأداء الفعلي مع استراتيجية التحول الرقمي.

2-متغير الثقافة التنظيمية X2

التحليل الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية (X2)

العبارة	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
٦ تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	٠,٧٦٥	٣,٥٨	١,٧٢	٧١,٦
٧ تحرص المؤسسة على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	٠,٧٤٦	٣,٧٦	١,٧	٧٥,٢
٨ تهتم المؤسسة بالعاملين في الوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.	٠,٦٧	٣,٤٦	١,٦	٦٩,٢
٩ تسعى المؤسسة لتشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.	٠,٦٢	٣,٥	١,٦٣	٧٠
١٠ تحرص المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.	٠,٧٢٧	٣,٢	١,٧٧	٦٤
المتوسط العام	٠,٧١	٣,٥	١,٦٨	٧٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ومخرجات برنامج SPSS عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ يساوي ٠,٢٢١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير (الثقافة التنظيمية) يسجل (0.62) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.221 عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي تعتبر عبارات متغير الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه، إن المتوسط العام لمتغير (الثقافة التنظيمية) قد بلغ (35) وبما نسبته (70%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.68). وهذا ما يوضح

اهتمام المؤسسات السعودية بتوسيع مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي بالإضافة إلى إكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متميز

3- متغير القيادة التحويلية X3

التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية (X3)

العبارة	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
١١ يسمح القادة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي.	٠,٨٧١	٣,٥٥	١,٧٣	٧١
١٢ يحفز القادة العاملين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.	٠,٨١٤	٣,٥٣	١,٧٤	٧٠,٦
١٣ يسمح القادة بالاستثارة الفكرية وتقبل الأفكار وفي حل المشكلات.	٠,٧٠٦	٣,٤٧	١,٧٥	٦٩,٤
١٤ يهتم القادة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي.	٠,٨٣١	٣,٦٥	١,٦٧	٧٣
١٥ يحرص القادة على عملية التمكين للعاملين للحصول على أداء أفضل.	٠,٨٥١	٣,٥٣	١,٧٢	٧٠,٦
المتوسط العام	٠,٨١	٣,٥٥	١,٧٢	٧١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ومخرجات برنامج SPSS عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ يساوي ٠,٢٢١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير (القيادة

التحويلية) يتركز بين قيمتين (0.706-0.871) وهي دالة عند مستوى معنوية.

حيث إن قيمة R المحسوبة اكبر من R الجدولية 0.221 مستوى معنوية 5% وبالتالي تعتبر

عبارات متغير القيادة التحويلية صادقة لما

إن المتوسط العام لمتغير القيادة التحويلية) قد بلغ (3.55) وبما نسبته (71%) من مساحة

المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.72). وهذا ما يوضح أهمية تشجيع المؤسسات السعودية

لتبني رؤية التحول الرقمي بالإضافة إلى تحفيزهم لتحقيق عملية التحول الرقمي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير (الموارد البشرية) يتركز بين قيمتين $0.51 - 0.89$ وهي دالة عند مستوى معنوية 5% حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.221 عند مستوى معنوية 5% وبالتالي يعتبر متغير الموارد البشرية متغير ذو ثقة إن المتوسط العام لمتغير (الموارد البشرية) قد بلغ (3.53) وبما نسبته (70.6%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.68)، وهذا ما يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تعيين، تخطيط، تأهيل، تنمية، بناء قدرات البشر بالمؤسسات السعودية للتوافق مع عملية التحول الرقمي.

المتغير التابع Y مستوى الاداء

التحليل الوصفي لمتغير الاستجابة (Y1)

العبارة	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
٢١ التحول الرقمي يعمل على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة للعميل.	٠.٨٠١	٣.٥٩	١.٧٤	٧١.٨
٢٢ التحول الرقمي يوفر المعلومات بشكل واضح ومفهوم.	٠.٧٤	٣.٣٥	١.٧٦	٦٧
٢٣ التحول الرقمي يحقق التواصل الجيد مع المستفيد.	٠.٧٩٥	٣.٥٨	١.٧٤	٧١.٦
٢٤ التحول الرقمي يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد بشكل دائم.	٠.٦٧٩	٣.٦٣	١.٧٣	٧٢.٦
٢٥ التحول الرقمي يعمل على حل مشاكل المستفيد ودراساتها وعدم تكرارها.	٠.٤٥٤	٣.٥٣	١.٦٣	٧٠.٦
المتوسط العام	٠.٦٩٣	٣.٥٤	١.٧٢	٧٠.٧٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ومخرجات برنامج SPSS عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ يساوي ٠.٢٢١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير (الاستجابة) يتركز بين قيمتين $0.454 - 0.801$ عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.221 عند مستوى معنوية 5% إن المتوسط العام لمتغير (الاستجابة) قد بلغ (3.54) وبما نسبته (70.72%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.72)، وهذا ما يوضح أهمية التحول الرقمي في المؤسسات السعودية لتحقيق الاستجابة السريعة للمستفيد.

2- الاعتمادية

التحليل الوصفي لمتغير الاعتمادية (Y2)

العبارة	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
٢٦ التحول الرقمي يعمل على الالتزام بتقديم الخدمة في مواعيدها.	٠,٨٠٧	٣,٦٥	١,٧٦	٧٣
٢٧ التحول الرقمي يعمل على دقة وسرعة الخدمة.	٠,٥٣	٣,٥٧	١,٥٩	٧١,٤
٢٨ التحول الرقمي يؤدي إلى تقديم الخدمة للعميل بشكل جيد ومن أول مرة.	٠,٥٣	٣,٦٩	١,٥٦	٧٣,٨
٢٩ التحول الرقمي يعمل على متابعة الحالة الخدمية للعميل باستمرار.	٠,٦٩١	٣,٥	١,٧٧	٧٠
٣٠ التحول الرقمي يساعد علم التدخل المباشر والسريع عند حاجة العميل.	٠,٦٥١	٣,٩٩	١,٥٢	٧٩,٨
المتوسط العام	٠,٦٤٢	٣,٦٨	١,٦٤	٧٣,٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ومخرجات برنامج SPSS عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ يساوي ٠,٢٢١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير (الاعتمادية) يتركز بين قيمتين (0.53- 0.807) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.221 عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي متغير موثوق ، إن المتوسط العام لمتغير (الاعتمادية) قد بلغ (3.67) وبما نسبته (73.6%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.7)، وهذا ما يوضح أهمية التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية حيث يتم تقديم الخدمة في الموعد المحدد، وبالشكل المطلوب ومن أول مرة، وتحديد المشكلة

نتائج الدراسة

خلاصة بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- يوجد أثر ايجابي لبعد الإدارة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في السعودية.

- يوجد أثر ايجابي لبعء القيادة الرقمية (الاقناع) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ايجابي لبعء القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في السعودية.
- يوجد أثر ايجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين.
- تحسين كفاءة العمل: استخدام استراتيجيات الإدارة الرقمية يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل داخل المؤسسات، من خلال تحسين تدفق العمل وتبسيط العمليات.
- زيادة الإنتاجية: فهم جيد للاستراتيجيات الرقمية يمكن أن يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين في المؤسسات.
- تحسين تجربة العملاء: تطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء وزيادة الإيرادات.
- تعزيز التنافسية: تبني الشركات للاستراتيجيات الرقمية يمكنها من تعزيز تنافسيتها في السوق والابتعاد عن المنافسين.
- تحسين إدارة المخاطر: استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين إدارة المخاطر والأمان السيبراني.

الفصل السادس

الاستنتاجات: -

أ- تبين أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيتها، ومن ثم تقديم الخدمات بشكل أفضل من قبل المصارف كما انها اتاحت تقديم الخدمات أسرع وبشكل رقمي لتتمكن المصارف من تحقيق الكفاءة في عملياتها مثل تعزيز تجربة العملاء وتسهيل العمليات وخلق اعمال جديدة.

ب- أسهم استخدام التحول الرقمي ومواكبته إلى تحقيق رؤية اعلى واداء أعلى ومن ثم زيادة توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات التي تقدم لهم وعملية التسليم وتقديم العروض ونماذج الاعمال الجديدة بشكل أفضل.

ت- اتضح أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت وبشكل فعال على تحسين الانتاجية وتشجيع العاملين والمديرين للقيام بأعمال جديدة تعمل على رفع وتطوير الكفاءة في الأداء.

ث- أسهم انتشار التكنولوجيا الرقمية الجديدة في زيادة توسع الأسواق المستهدفة بالنسبة للمصارف وذلك عن طريق تغيير أنموذج اعمالها لكي تتمكن المصارف من توسيع نطاقها للوصول إلى العملاء والأسواق الجديدة.

ج- توصلت الدراسة إلى أن هناك ميلا في استخدام واسهام التكنولوجيا الرقمية في

تحسين ورفع ودعم الأداء الاستراتيجي

ح- وجود دور مهم وواضح عن طريق تحقيق العلاقة والأثر المتغيرات الدراسة

تكنولوجيا التحول الرقمي والاداء الاستراتيجي

التوصيات: -

استنادًا إلى دراسة الأثر التي تمت على "أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية"، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتعزيز أدائها والاستفادة من الإدارة الرقمية بشكل فعال. بعض التوصيات المحتملة تشمل:

1. تطوير استراتيجية رقمية متكاملة: ينبغي على المؤسسات وضع استراتيجية رقمية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب أعمالها، وتحقيق التحول الرقمي الشامل.

2. استثمار في تكنولوجيا المعلومات: ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتحديث أنظمتها وبرامجها بانتظام لتلبية احتياجات العملاء وتحسين عملياتها.

3. توجيه الاهتمام إلى الأمن السيبراني: يجب أن تكون المؤسسات ملتزمة بتوفير أمن سيبراني قوي لحماية بياناتها ومعلومات عملائها من الاختراقات والهجمات السيبرانية.

4. تعزيز التدريب والتطوير: ينبغي على المؤسسات تعزيز قدرات موظفيها من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر في مجال الإدارة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات.
5. تعزيز الابتكار والإبداع: يتعين على المؤسسات تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وتوفير البيئة المناسبة التي تسمح بتطوير حلول رقمية جديدة.
6. تقييم الأداء والمتابعة: يجب على المؤسسات وضع آليات لقياس أداء استراتيجيات الإدارة الرقمية ومتابعة تقدمها بانتظام لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
7. تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل، وتعزيز كل من شأنه أن يحقق الأداء المؤسسي.
8. توعية الموظفين في الهيئة على أهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها على تحقيق الأداء المؤسسي.
9. تنمية القيادات الرقمية وتطوير قدراتهم لتحقيق الأداء المؤسسي من خلال تشجيعهم وتدريبهم وإشراكهم في دورات متخصصة في هذا المجال.

الخاتمة

في ختام هذا البحث حول "أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية"، نجد أن الإدارة الرقمية تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء المؤسسات ودفعها نحو التطور والنمو في السوق الرقمي المتغير بسرعة. من خلال تبني استراتيجيات الإدارة الرقمية، تستطيع المؤسسات في المملكة العربية السعودية تعزيز كفاءتها وزيادة تنافسيتها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. تشمل الاستراتيجيات الرقمية استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات الداخلية، وتحسين تجربة العملاء، وتحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتفاعل مع الجمهور.

أظهرت الدراسات والأبحاث التي تمت حول هذا الموضوع أن الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية التي تبنت استراتيجيات الإدارة الرقمية أظهرت تحسناً ملحوظاً في كفاءتها وأدائها المالي، وزيادة رضا العملاء، وزيادة الابتكار وسرعة التكيف مع التغيرات في السوق.

تحدثت هذه الدراسة أيضاً عن التحديات التي قد تواجه المؤسسات في عملية تبني الإدارة الرقمية، منها الاستثمار اللازم في التكنولوجيا الحديثة، وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتغيير في وجهة نظر الثقافة التنظيمية. ومع ذلك، فإن الفوائد الكبيرة التي تأتي مع استراتيجيات الإدارة الرقمية تبرر بشكل كبير الجهود والاستثمارات المطلوبة.

ختاماً، إن استراتيجيات الإدارة الرقمية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وتشكل فرصة هائلة لتحسين الكفاءة والتنافسية. استناداً إلى النتائج الموجودة، يُنصح بمواصلة الاستثمار في استراتيجيات الإدارة الرقمية وتبنيها كجزء أساسي من استراتيجية الأعمال للمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

المراجع العربية:

- زيادة، رانيا (2021) دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد [10.21608/JPUD.2021.75448.1012](https://doi.org/10.21608/JPUD.2021.75448.1012)
- Abuajwa, A. H., Ali Al-Tahitah, A. N., & Abdul Muthaliff, M. M (2023). أثر القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين: نموذج مقترح:
- البطران، شيماء. (2021). الادارة الرقمية كآلية لتنمية راس المال البشرى الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الادارة بجامعة الفيوم). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- شديد، مصطفى. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- أبو حية نجاه شعبان (2021) درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.

- أبو عودة محمود إسماعيل (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير غير منشورة غزة: الجامعة الإسلامية.
- أحمد، نوال أسعد لافي (2022) معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 03
- الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله (2021) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة التصور المقترح، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 27.
- الحمادي، عدنان أحمد (2022) دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي، ماليزيا: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- الرفاعي، عيده، (2021) تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36.
- زابي د. صالح بعبطيش د. شعبان (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01
- السلمي علي (2002) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة القاهرة دار غريب الطباعة والنشر.

- سليم د. نجوى وفاني (2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية جامعة سنة أكتوبر بمحافظة الجيزة)، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 06.
- السهلي، أسيل محمد عبد الله (2017) دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض لاستراتيجية مقترحة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الشهراني، فاطمة عبد الله (2021) إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 21.
- الطائي، يوسف حليم سلطان الحدراوي، باقر خضير عبد العباس (2019) أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 06.
- طه، أ.م. د. محمد حسنين السيد طه، د. منى حسين السيد (2022) القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 03.
- العماري جواهر تايش محمد (2022) درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، العدد ١٩٤.

- عيسى أحمد السيد (2021) دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد 03.
- الغامدي، فؤاد أحمد (2021) أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030، المجلة العربية النشر العلمي، العدد 35.
- الفارس، مبارك محسن بني خالد مرعي حسن حمد (2022) أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 19.
- فراح خالدي (2021) أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 01.
- القحطاني، أ.د. سالم العامري، أن أحمد آل مذهب أن معني العمر، أ.د. بدران (2020) منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS 5 الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- كمال، د. حنان البدري محمود، د. حنان عبد الستار (2022) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، العدد 100.

- محمود د. إيناس أحمد فتحي (2022). قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، العدد 34.
- المصري، إبراهيم (2015) الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني)، رسالة ماجستير غير منشورة غزة: الجامعة الإسلامية.
- المعاني، د. أحمد عريقات، د. أحمد الصالح، د. أسماء جرادات د. ناصر (2010)، قضايا إدارية معاصرة، ط2، تقديم ومراجعة د. عبد الباري درة عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- نوري ره نج محمد بهيجان إبراهيم (2022) انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق)، مجلة العلوم الانسانية الجامعة زاخو، المجلد 10، العدد 01.
- هاوس بيتر ج نورث (2018) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، (طن)، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

https://jpsa.journals.ekb.eg/article_200080.html

https://zjls.zuj.edu.jo/PapersUploaded/v2_13/7.pdf

- Al-Deeb, Gaber R. "The impact of digitization on company operations." *Journal of Digital Integration* 23.3 (2020): 271–281
- Al-Saud, Saud A., and Hani A. Morrison. "The impact of digital management strategies on organizational performance in Saudi Arabia." *International Journal of Management and Business Research* 9.1 (2019): 67–78
- Al-Ghamdi, Nasser A., and Sami A. Al-Mudimigh. "Effect of digital transformation on organizational performance in Saudi Arabia." *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering* 7.6 (2017): 91–97
- Al-Zahrani, Saleh, and Ahmed Al-Hakbani. "Digital management strategy and its impact on organizational effectiveness in Saudi Arabia." *International Journal of Management Excellence* 6.3 (2018): 786–795

Al-Madi, Abdulaziz. "The role of digital management in improving organizational performance: A case study on Saudi companies." *Arabian Journal of Business and Management* .Review 6.9 (2017): 55–65 •

Besson P, Rowe F (2012) 'Strategizing information systems enabled organizational transformation A transdisciplinary review and new directions: the Journal of strategic Information systems. •
.21 (2)

Becker. J, Knackstedt R, PöppelbußB, J. (2009) IT management •
Business& Information systems Engineering, Volume 1. Issue
(3). Journal

Brown, D.M. Laverick, S., (1994) Measuring corporate •
performance 3 Long Range planning. Vol 27, No 4. 4–
Berghaus, Sabine and Back, Andrea, Stages in Digital Business
:Transformation

Results of an Empirical Maturity Study (2016). MCIS 2016 •
.Proceedings

Faykiss, P. Papp D. Sajtos, P Toros, A. (2018) Regulatory Tools •
to Encourage FinTech Innovations: The Innovation Hub and
Regulatory Sandbox in International Practice, Financial and
.Economic Review, Vol. 17 Issue 2

Huang. Ty, Chwo, M. J. Hu li za, z (2004) Application of The •
Balanced Scorecard in Nursing Practice the Journal of Nursing.
.51(1), February

Kaplan, R, S. Norton, D. P (1992) The Balanced Scorecard •
Measures That Drive Performance Harvard Business Review,
.January February, Vol (70) No (1)

Berghaus, S. (2018) The Fuzzy Front End of Digital •
Transformation: Activities And Approaches For Initiating
Organizational Change Strategies Dissertation Of The University
Of ST, Germany

- Chunyan Chen, Ziyi Zhang (2018) Linkage between Fin_Tech •
and Traditional Financial Sector in U.s, Master's Thesis Within
Business Administration In Finance, University of Jonkoping
- Tolboom, Irik (2016) The impact of digital Transformation: A •
survey-based research to explore the effects of digital
transformation on organizations, Master Thesis Report. System
Engineering, Policy analysis and Management Delft University of
.Technology, Faculty of Technology, Policy, and Management
- Brainard. L. (2016) Perspectives on Fintech a conversation •
within governor Lael B., A federal reserve system publication A
focus on costumer complication issue.
- Fitzgerald M. Kruschwitz N. Bonnet, D. and welch, M. (2013) •
Embracing digital technology A new strategic Imperative
Findings from The 2013 Digital transformation Global Executive
.Study and Research Project

Cuesta, C. Tuesta, D. A. (2015) 'the digital Transformation of •
the banking industry' see discussions stats and author profiles
for this Publication.

<https://www.researchgate.net/publication/291357544>

Kane GC, Palmer D. Phillips AN, Kiron D. Buckley N (2015) •
Strategy, not technology, drives digital transformation, MIT Sloan
Manag Rev Deloitte University

Press, 14 [https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-
transformation.](https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation)

Lukonga, 1. (2018), Fintech Inclusive Growth and Cyber Risks: •
A Focus on the MENAP and CCA Regions IMF working paper
International Monetary Fund. Washing ton Dc

الاستبيان

سعادة الدكتور وليد عبد الجواد، والدكتور الفيصل عبد الحميد

الموقرين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. كمتطلب
تكميلي تحت مسمى مشروع بحث للحصول على درجة الماجستير التنفيذي، الجامعة أساسيين:
الأول يشتمل على المعلومات الأولية، والثاني يتناول محاور الدراسة.

وعليه تكونت الأداة في مجملها من ٢٠ فقرة استخدمت مقياس ليكرت الخماسي. ولذا نأمل من
سعادتكم التكرم بحكم أداة البحث في ضوء خبرتكم العلمية في مجال التخصص وذلك من خلال

- انتماء العبارة للمحور.
- مناسبة العبارة لمحورها.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- إجراء التعديل والإضافة أن وجد.

مع وافر التقدير والاحترام

بيانات المحكم

الاسم	التخصص
الدرجة العلمية	جهة العمل

القسم الأول: المعلومات الأولية: -

الجنس

• ذكر

• انثى

العمر

• أقل من ٣٠

• ٤٠-٤٩

• أكثر من ٥٠

المستوى التعليمي

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير فاعلي

سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5-9 سنوات
- من 10-19 سنة
- أكثر من 20 سنة

الوظيفة

- مدير
- نائب المدير
- رئيس قسم
- موظف اداري

أثر استراتيجيات الإدارة الرقمية على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

The impact of digital management strategies on the performance of .institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

العبارة	أوافق تماماً	أوافق	ليس دائماً	لا أوافق تماماً
1. استراتيجيات الإدارة الرقمية تساهم في تحسين كفاءة العمل في المؤسسات.				
2. تطبيق الإدارة الرقمية يساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرارات.				

					3. الإدارة الرقمية تسهم في تحسين تواصل الموظفين داخل المؤسسة.
					4. تطبيق الإدارة الرقمية يساعد في تقليل الأخطاء البشرية في العمليات.
					5. استراتيجيات الإدارة الرقمية تسهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
					6. تبني الإدارة الرقمية يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق.
					7. الإدارة الرقمية تساهم في تحسين تجربة العملاء مع المؤسسة.
					8. تنفيذ استراتيجيات الإدارة الرقمية يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة.
					9. الإدارة الرقمية تعزز فرص النمو والتوسع للمؤسسة.
					10. توظيف الإدارة الرقمية يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق.

					11. الإدارة الرقمية تساعد في تحسين عمليات التسويق والترويج للمؤسسة.
					12. استخدام الإدارة الرقمية يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					13. استراتيجيات الإدارة الرقمية تعزز إبداع الموظفين وابتكارهم.
					14. تطبيق الإدارة الرقمية يساهم في تحسين إدارة العلاقات مع العملاء.
					15. الإدارة الرقمية تعزز تحليل البيانات والمعلومات بشكل أفضل.
					16. استراتيجيات الإدارة الرقمية تساهم في تخفيف الضغط على الموظفين.
					17. تبني الإدارة الرقمية يساعد في تعزيز التفاعل والتعاون بين أقسام المؤسسة.
					18. الإدارة الرقمية تساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.

					19.توظيف الإدارة الرقمية يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية.
					20.استخدام الإدارة الرقمية يساهم في زيادة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة.