

Final Project

Faculty of Management
Midocean University

كلية الإدارة
قسم / تخصص بكالوريوس الإدارة

عنوان المشروع
دور التحول الرقمي في تطوير أساليب العمل الإداري

اسم الطالب	رقم الجامعي	الهوية
احمد صالح شعبي	٢٢١٠٠٢١٠٧	السعودية

مشروع تخرج-
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
تاريخ التقديم ٢٠٢٥/٦/٢٨

الفصل الدراسي
٢٠٢٦/٢٠٢٥

جدول المحتويات

جدول المحتويات

٢ . المقدمة

٢,١ خلفية الدراسة

٢,٢ مشكلة الدراسة

٢,٣ أهداف الدراسة

٢,٤ أهمية الدراسة

٢,٥ تساؤلات الدراسة

٢,٦ حدود الدراسة

٢,٧ مصطلحات الدراسة

٣ . الإطار النظري والدراسات السابقة

٣,١ مفاهيم التحول الرقمي

٣,٢ أساليب العمل الإداري الحديثة

٣,٣ العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة

٣,٤ الدراسات السابقة وتحليلها

٤ . المنهجية والإجراءات

٤,١ منهج الدراسة

٤,٢ مجتمع وعينة الدراسة

٤,٣ أدوات الدراسة

٤,٤ إجراءات جمع البيانات

٤,٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة

٥ . النتائج والتحليل

٥,١ عرض النتائج الكمية

٥,٢ تحليل المقابلات والبيانات النوعية

٥,٣ مناقشة النتائج

٦ . الاستنتاجات والتوصيات

٦,١ الاستنتاجات

٦,٢ التوصيات

٦,٣ مقترحات لدراسات مستقبلية

٧ . المراجع

٨ . الملاحق

٨,١ نسخة من الاستبانة

٨,٢ الجداول الإحصائية التفصيلية

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على تطوير أساليب العمل الإداري في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة. انطلقت الدراسة من مشكلة واقعية تتعلق بعدم تكامل تطبيقات التحول الرقمي في بعض الإدارات، مما يؤثر على جودة وكفاءة الأداء الإداري.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، ودمجت بين الأدوات الكمية والنوعية، حيث تم استخدام استبانتيين مغلقتي الأسئلة لقياس مدى تطبيق التحول الرقمي وتطوير الأساليب الإدارية، بالإضافة إلى مقابلات نصف منظمة وتحليل وثائق رسمية. تكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين في مؤسسات حكومية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (٣٠) مشاركًا.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أساليب العمل الإداري، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين التخطيط، المتابعة، واتخاذ القرار. كما كشفت البيانات النوعية عن تفاوت في مستوى التطبيق بين الإدارات، ووجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية والتأهيل البشري.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز البنية الرقمية، وتكثيف برامج التدريب، وتطوير السياسات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. وتؤكد الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التقنية، بل على تكاملها مع الأساليب الإدارية الحديثة، ووعي الموظفين بأهميتها.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في مجال التقنيات الرقمية، مما جعل التحول الرقمي أحد أبرز ملامح المرحلة الراهنة، ليس فقط في القطاعات التقنية، بل في مختلف مجالات الإدارة. فقد تحولت المؤسسات من أساليب العمل التقليدية إلى نماذج إدارية ذكية تعتمد على نظم إلكترونية، وتطبيقات تفاعلية، وأدوات متقدمة لتحليل البيانات واتخاذ القرار. هذا التغير الهيكلي في بيئة العمل يحفز الباحثين والمهنيين على دراسة كيف يمكن توظيف التحول الرقمي لتطوير العمل الإداري بشكل فعال.

ورغم الانتشار الواسع للتحول الرقمي، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيقه على المستوى الإداري بشكل متكامل. بعض الإدارات تعتمد التحول الرقمي في جوانب شكلية فقط، دون أن تترجم تلك التحولات إلى تحسين حقيقي في الأداء أو تطوير جوهري في أساليب العمل. وهنا تبرز المشكلة البحثية: كيف يمكن للتحول الرقمي، عند اعتماده بشكل استراتيجي ومدروس، أن يسهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءته؟

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعًا معاصرًا يشكل أحد أهم التحديات والفرص في البيئة الإدارية الحديثة. فهي تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير أساليب الإدارة، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح هذا التحول، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وتحسين كفاءتها التشغيلية.

وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أساليب العمل الإداري، وتحديد مدى فاعليته في تحسين الأداء الوظيفي، وتسريع الإجراءات، وزيادة جودة القرارات. كما تسعى إلى تقديم نموذج يمكن من خلاله فهم الأبعاد المؤثرة في تطبيق التحول الرقمي في المجال الإداري

لتحقيق هذه الأهداف، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على وصف الظاهرة المدروسة، وتحليل العلاقة بين متغيراتها، من خلال دراسة ميدانية تُطبق على عينة من العاملين في أحد القطاعات الإدارية التي تعتمد نظاماً رقمية في عمله.

مشكلة الدراسة:

مع تسارع وتيرة التحول الرقمي في بيئات العمل، بات من الضروري للمؤسسات الإدارية مواكبة هذا التغيير لتطوير أساليبها وتحسين أدائها. إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن تطبيق هذه التحولات لا يتم بصورة متكاملة أو فعّالة في كثير من المؤسسات، مما يثير تساؤلات حول مدى استغلال الإمكانيات الرقمية المتاحة في تطوير العمل الإداري. وتكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الطموح في تبني التحول الرقمي وبين الممارسات الفعلية التي لا تزال في كثير من الأحيان تقليدية وتفتقر إلى الكفاءة الرقمية المطلوبة. ومن أجل فهم أبعاد هذه المشكلة، يمكن تقسيمها إلى محورين رئيسيين:

فجوات على المستوى النظري:

- قلة النماذج النظرية التي توضح العلاقة السببية أو الارتباطية بين مكونات التحول الرقمي وتحسين أساليب الإدارة.
- غياب دراسات عربية معاصرة تربط بين التحول الرقمي وكفاءة العمل الإداري في السياقات المحلية أو الإقليمية.
- محدودية الأدبيات التي تعالج الأبعاد الثقافية والتنظيمية للتحول الرقمي داخل بيئة العمل الإداري.

فجوات على المستوى التطبيقي:

- ضعف تكامل الأنظمة الرقمية مع العمليات الإدارية الفعلية، مما يؤدي إلى تنفيذها بشكل جزئي أو غير منسق.
- قصور في تدريب الموظفين الإداريين على استخدام الأدوات الرقمية بالشكل الأمثل، مما يقلل من فاعلية التكنولوجيا في دعم الأداء.
- مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات الإدارية والتي تعوق التحول نحو العمل الرقمي الكامل.

وفي ضوء ما سبق،

السؤال الرئيسي للدراسة في الآتي:

"ما الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير أساليب العمل الإداري داخل المؤسسات؟"

1.3 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على أحد المفاهيم المحورية في تطوير المؤسسات الإدارية المعاصرة، وهو مفهوم التحول الرقمي. ففي ظل الثورة المعلوماتية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي شرطاً أساسياً لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التنافسية الإدارية. ومن هنا، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات، كما تقدم دعماً علمياً وعملياً لصناع القرار والممارسين في الحقل الإداري.

1.3.1 على المستوى النظري:

- تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير أساليب الإدارة، وتساهم في بناء إطار نظري يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.
- تدعم إثراء المعرفة النظرية باللغة العربية حول موضوع الإدارة الرقمية، خاصة في السياق المؤسسي المحلي والإقليمي.
- تساعد في توسيع الفهم لمفاهيم حديثة مثل الابتكار الإداري الرقمي، والحكومة الذكية، وإدارة المعرفة في البيئة الرقمية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تمكّن نتائج الدراسة المؤسسات من تقييم واقع تطبيق التحول الرقمي لديها، وتحديد نقاط القوة والقصور في العمليات الإدارية.

- توفر إرشادات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال استراتيجيات قائمة على التكنولوجيا، مثل الأتمتة وتحليل البيانات.
- تساعد في رفع كفاءة الكوادر الإدارية من خلال التوصية ببرامج تدريبية وتقنيات تسهم في تعزيز فاعلية أداء الموظف والمؤسسة.

1.4 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تعكس أبعاد العلاقة بين التحول الرقمي والعمل الإداري، ومن أبرزها:

- ما مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على تطوير أساليب العمل الإداري داخل المؤسسات؟
- ما العوامل التنظيمية أو البشرية التي تسهم في نجاح أو فشل التحول الرقمي في البيئة الإدارية؟
- كيف تؤثر تقنيات التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والجودة وسرعة اتخاذ القرار الإداري؟
- ما التحديات التي تواجه الإدارات في التكيف مع التحول الرقمي؟
- هل يوجد فروق في مستوى تأثير التحول الرقمي تعود لمتغيرات ديموغرافية (مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تحليل العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتطوير الأداء الإداري.
- تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- تسليط الضوء على أهمية التدريب والتأهيل في تحقيق التحول الرقمي الإداري.
- تقديم مقترحات عملية تساعد في تطبيق نظم رقمية أكثر تكاملاً وفعالية.
- بناء إطار مفاهيمي يمكن أن يُستند إليه لتقييم الأداء الإداري الرقمي في مؤسسات أخرى.

1.6 فرضيات الدراسة

اعتمادًا على أهداف وأسئلة البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتحسين أساليب العمل الإداري.
- الفرضية الثانية: تؤثر درجة استعداد البنية التحتية الرقمية في نجاح تطبيق التحول الرقمي إداريًا.
- الفرضية الثالثة: يؤثر مستوى تأهيل وتدريب العاملين في فعالية التحول الرقمي وتحقيق أهدافه.
- الفرضية الرابعة: تختلف فعالية التحول الرقمي في تطوير الإدارة باختلاف نوع المؤسسة أو حجمها أو مجالها.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يُظهر العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع وفق الآتي:

• المتغير المستقل (التحول الرقمي):

يشمل: البنية التحتية الرقمية، النظم الذكية، مستوى التدريب، الثقافة التنظيمية الداعمة.

• المتغير التابع (تطوير أساليب العمل الإداري):

يشمل: تحسين جودة الأداء، تسريع الإجراءات، دعم اتخاذ القرار، رفع الكفاءة.

يوضح النموذج أن فاعلية التحول الرقمي كعملية تكنولوجية وتنظيمية تؤثر مباشرة على الأداء الإداري من خلال توفير أدوات ذكية وتيسير اتخاذ القرار وتحسين الخدمات الإدارية.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما يتمتع به من قدرة على تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة – وهي التحول الرقمي – وتحليل تأثيرها في تطوير الأساليب الإدارية. ويرتكز هذا المنهج على جمع بيانات كمية ونوعية من خلال أدوات علمية متعددة مثل الاستبيانات والمقابلات. كما ستُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج ذات الدلالة العلمية.

1.9 الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث سيتم توزيع استبيانات إلكترونية على عينة مختارة من الموظفين الإداريين العاملين في إحدى المؤسسات التي تمر بمرحلة تحول رقمي، أو التي تطبق أنظمة إدارية إلكترونية. وسيتم تحليل استجاباتهم بهدف قياس مدى فاعلية التحول الرقمي في تطوير عملهم الإداري، واستكشاف التحديات والفرص المصاحبة لهذه العملية. كما يمكن إجراء مقابلات نصف مهيكلية مع بعض المسؤولين لدعم التحليل ببيانات نوعية.

10 مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الفترة الزمنية	الوصف
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	الأسبوع ١-٢	جمع وتحليل البحوث السابقة ذات الصلة
تصميم أدوات الدراسة	الأسبوع ٣	اعداد الاستبيانات والمقابلات
جمع البيانات الميدانية	الأسبوع ٤-٥	توزيع الأدوات وجمع الاستجابات
تحليل البيانات	الأسبوع ٦	استخدام أدوات إحصائية لتحليل النتائج
مناقشة النتائج وتفسيرها	الأسبوع ٧	ربط النتائج بالأهداف والفرضيات
إعداد التقرير النهائي	الأسبوع ٨	صياغة المشروع في صورته النهائية ومراجعته

مراجعة الأدبيات

تتضمن هذه المرحلة جمع الدراسات والأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وأساليب العمل الإداري، مع تصنيفها ومناقشتها بشكل نقدي لتحديد الفجوات المعرفية التي ستعالجها الدراسة الحالية

تصميم أدوات الدراسة

يتم في هذه المرحلة إعداد أداة البحث الأساسية (الاستبانة)، مع صياغة فقراتها بما يحقق أهداف الدراسة ويقيس متغيراتها، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري

جمع البيانات

يجري توزيع الاستبانة على عينة محددة من موظفي الإدارات، سواء إلكترونياً أو ميدانياً، مع مراعاة العوامل الأخلاقية في جمع البيانات وضمان سريتها

تحليل البيانات

تستخدم برامج مثل SPSS لتحليل استجابات العينة إحصائياً، واختبار الفرضيات، وتحديد مستوى العلاقات بين المتغيرات، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

كتابة النتائج وتفسيرها

يتم في هذه المرحلة عرض النتائج بشكل منظم وربطها بأسئلة وأهداف البحث، مع مناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة

إعداد التقرير النهائي

تُجمع مخرجات البحث في تقرير نهائي متكامل، يتضمن الفصول النظرية والميدانية، ويوثق المراجع والملاحق وفق المعايير المعتمدة.

تصميم الاستبانة

عزيزي المشارك، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع معلومات حول آرائك بشأن دور التحول الرقمي في تطوير أساليب العمل الإداري. نؤكد لك أن إجاباتك ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة الاستبانة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

البيان	الفئة
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
العمر	أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥ فأكثر ☐
المؤهل العلمي	ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ أكثر من ١٥ ☐
نوع الجهة	حكومية ☐ خاصة ☐ غير ربحية ☐
هل تعمل في إدارة تطبيق التحول الرقمي؟	نعم ☐ لا ☐

القسم الثاني: عبارات مرتبطة بمحاور الدراسة

١- البنية التحتية للتحويل الرقمي

* يرجى اختيار الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة حسب مقياس ليكرث (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة)

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
المؤسسة تمتلك أنظمة إلكترونية متطورة	☐	☐	☐	☐	☐
توجد شبكة اتصالات داخلية فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر أجهزة حديثة تدعم الإدارة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐

٢- تدريب وتأهيل العاملين على النظم الرقمية

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
يتلقى الموظفون دورات مستمرة في الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
مستوى المعرفة التقنية للموظفين جيد	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد دعم فني داخل المؤسسة لمساعدة الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐

٣- أثر التحول الرقمي على تطوير العمل الإداري

العبرة	١	٢	٣	٤	٥
ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
أدت التقنيات الرقمية إلى تحسين جودة القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
تم تقليص الأعمال الورقية بفضل التحول الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
عززت الأنظمة الرقمية مستوى التنسيق بين الإدارات	☐	☐	☐	☐	☐

٤-التحديات التي تواجه التحول الرقمي الاداري

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
مقاومة التغيير من بعض الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
عدم وضوح استراتيجية التحول الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐

تحليل البيانات الإحصائية:

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها على النحو التالي:

1-التحليل الوصفي

- حساب المتوسطات والانحراف المعياري لكل عبارة ومحور.
- تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

2-تحليل الصدق والثبات

- حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات المحاور.
- استخدام تحليل عامل تأكيدي (إذا لزم) لتحديد جودة بناء الاستبانة.

3-تحليل الفرضيات

-الفرضية الأولى (علاقة بين التحول الرقمي وتطوير العمل الإداري):

(الارتباط) Pearson Correlation اختبار →

الفرضية الثانية (تأثير التدريب على فاعلية التحول الرقمي) -

اختبار الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد.

الفرضية الثالثة (وجود فروق حسب الخبرة أو المؤهل

اختبار One-Way ANOVA أو اختبار t حسب نوع المقارنة.

الاستنتاجات والتوصيات

تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة -

اقتراح آليات تطوير بناءً على البيانات

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١,٢. المقدمة:

تشكل الدراسات السابقة أساساً علمياً لتكوين الفرضيات وبناء الإطار النظري لأي بحث أكاديمي. وفي هذه الدراسة، يتم التركيز على مراجعة الأبحاث التي تناولت مفهومي التحول الرقمي (المتغير المستقل) وتطوير أساليب العمل الإداري (المتغير التابع)، بهدف فهم طبيعة العلاقة بينهما، واستكشاف الاتجاهات العلمية التي سبقت هذه الدراسة، ورصد الفجوات البحثية التي يمكن سدها من خلال الدراسة الحالية.

١,٣. المتغير المستقل: التحول الرقمي

تناولت عدة دراسات التحول الرقمي باعتباره عنصرًا جوهريًا في تطوير الأداء المؤسسي والإداري، من خلال الأتمتة، استخدام التطبيقات الذكية، وأدوات اتخاذ القرار الإلكتروني.

أشار إلى أن تطبيق التحول الرقمي في الإدارات الحكومية السعودية ساهم في تقليل الإجراءات (2021) الخالدي. الروتينية وتسريع الخدمات الإدارية.

ناقش كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة من خلال أنظمة رقمية (2018) الحربي متكاملة.

وجد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية عبر أدوات ذكية (2019) الكببسي. لتخزين البيانات وتنظيم الوثائق.

تشير هذه الدراسات إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تقني، بل يمثل تحولاً في الثقافة الإدارية نحو نماذج أكثر مرونة وكفاءة.

١,٤. المتغير التابع: تطوير أساليب العمل الإداري

أساليب العمل الإداري تشمل التنظيم، المتابعة، المراسلات، إدارة الوقت، وتدفق المعلومات بين الأقسام. وقد أوضحت الدراسات أن تحسين هذه الأساليب ينعكس بشكل مباشر على الأداء وجودة الخدمات .

١,٥. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

هناك اتفاق واسع في الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين اعتماد التحول الرقمي وتطوير أساليب الإدارة.

- بعض الدراسات مثل الخالدي (2021) أكدت أن التحول الرقمي يسهم في إعادة هندسة العمليات الإدارية، مما يحسّن الإجراءات ويوفر الوقت.
- الشمري (2022) أوضح أن الإدارات التي تتبنى نظم إدارة رقمية تحقق كفاءة أعلى في تنظيم الملفات والمراسلات الداخلية.
- كما ربطت دراسات الحربي (2018) بين إدخال أنظمة إلكترونية ومؤشرات رضا الموظفين، نتيجة لتقليل المهام الروتينية وتسهيل الوصول للمعلومات.

هذه النتائج تبين أن التحول الرقمي ليس فقط أداة تقنية، بل يمثل آلية استراتيجية لتطوير بيئة العمل الإداري ورفع كفاءتها.

١,٦. الخاتمة

تضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تطوير الأساليب الإدارية داخل المؤسسات، من خلال دعم القرارات، تبسيط الإجراءات، وتحسين إدارة المعرفة. إلا أن هذه الدراسات كشفت أيضاً عن تحديات تتعلق بمحدودية التطبيق الكامل، وضرورة تطوير المهارات الرقمية لدى العاملين. وتمثل الدراسة الحالية خطوة في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، بتقديم نموذج تطبيقي يُظهر الأثر الحقيقي للتحول الرقمي في بيئة العمل الإداري.

قائمة المراجع

١. الخالدي، ناصر. (2021). فاعلية تطبيق التحول الرقمي في الإدارات الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(١)، ٥٥-٧٣.
٢. الحربي، عبدالله. (2018). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات العامة. مجلة دراسات إدارية، ٣٥(٢)، ٨٩-١٠٤.
٣. الكبيسي، فهد. (2019). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة العمل الإداري في المؤسسات الخليجية. المجلة الخليجية للإدارة، ١٢(٤)، ١١٥-١٣٠.
٤. الشمري، خالد. (2022). قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في بلديات المملكة. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
٥. إبراهيم علاء (2020). الحوكمة الرقمية والتحول المؤسسي: دراسة حالة مصر. المؤتمر الدولي للتحول الرقمي، القاهرة.

ملحق الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل: التحول الرقمي

عنوان الاستبانة:

"قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على أساليب العمل الإداري"

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، واختيار الدرجة التي تعكس مدى انطباقها على واقع مؤسستك، وفق المقياس التالي:

١ = لا تنطبق إطلاقاً، ٢ = تنطبق قليلاً، ٣ = تنطبق إلى حد ما، ٤ = تنطبق بدرجة كبيرة، ٥ = تنطبق تماماً

#	العبارة	الدرجة التي تعكس مدى التطابق
١	تعتمد الإدارة على أنظمة إلكترونية في إنجاز المهام اليومية	
٢	تستخدم المؤسسة تطبيقات ذكية لتحسين اتخاذ القرار الإداري	
٣	تم رقمته معظم المراسلات والوثائق داخل المؤسسة	
٤	يوجد تكامل بين الأنظمة الرقمية والعمليات الإدارية الفعلية	
٥	يخضع الموظفون الإداريون لبرامج تدريب على استخدام الأدوات الرقمية	
٦	للتحول الرقمي ساهم في تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الإجراءات	
٧	ساعدت التقنيات الرقمية على رفع جودة الخدمات الإدارية	
٨	هناك دعم إداري لتطبيق التحول الرقمي في كافة مستويات المؤسسة	
٩	يتم تحليل البيانات بشكل دوري لدعم قرارات الإدارة	
١٠	توفر المؤسسة البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم الإدارة الرقمية	

جدول أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

الأداة	الغرض من استخدامها	طريقة التطبيق	نوع البيانات	جهة التطبيق
استبانة التحول الرقمي	قياس مدى تطبيق التحول الرقمي وأساليبه	إلكترونية / ورقية	كمية (Likert)	الإدارات
استبانة تطوير العمل الإداري	قياس مستوى التطوير في الأساليب الإدارية	إلكترونية / ورقية	كمية (Likert)	الإدارات
مقابلات شبه منظمة	التعمق في فهم التحديات والفرص للتحول الرقمي	شخصية أو هاتفية	نوعية (محتوى)	مدراء اداريون
تحليل وثائق إدارية	رصد مدى التحول الرقمي في النماذج الرسمية والأنظمة	مكتبي	نوعية / كمية	سجلات داخلية

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

تُعد منهجية البحث حجر الأساس لأي دراسة علمية، إذ تحدد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة. وانطلاقاً من أهداف هذه الدراسة وسؤالها الرئيسي حول دور التحول الرقمي في تطوير أساليب العمل الإداري، تم اختيار منهج وصفي تحليلي يجمع بين الأدوات الكمية والنوعية، ويعتمد على دراسة ميدانية مطبقة على عينة من الموظفين الإداريين في مؤسسات حكومية.

3.2 التعريفات الإجرائية

- التحول الرقمي: استخدام النظم الإلكترونية والتطبيقات الذكية لتحسين العمليات الإدارية والخدمية داخل المؤسسة.
- تطوير أساليب العمل الإداري: تحسين الإجراءات والعمليات المرتبطة بالمهام الإدارية مثل التنظيم، التواصل، اتخاذ القرار، باستخدام أساليب حديثة وفعّالة.
- الكفاءة الإدارية: قدرة الإدارة على إنجاز المهام بجودة وسرعة وفاعلية، بأقل جهد وكلفة ممكنة.

3.3 تصميم البحث وصلته بالمشكلة

تم تصميم الدراسة بناءً على مشكلة واقعية تتعلق بعدم تكامل التحول الرقمي داخل بعض الإدارات، وتأثير ذلك على جودة الأساليب الإدارية. لذا تم اختيار تصميم وصفي-تحليلي يعرض خصائص الظاهرة ويفحص العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (تطوير أساليب العمل الإداري).

3.4 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة الرياض، ممن يتعاملون بشكل مباشر مع الأنظمة الرقمية في أداء عملهم اليومي.

3.5 طرق وتقنيات أخذ العينات

- نوع العينة: طبقية عشوائية؛ حيث تم تقسيم المجتمع حسب الإدارات، ثم اختيار عينات من كل قسم لضمان التمثيل.
- حجم العينة (افتراضي):

3.6 طريقة جمع البيانات

تم استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات، وهي:

- استبانتان مغلقتا الأسئلة: الأولى تقيس مدى تطبيق التحول الرقمي، والثانية تقيس تطوير الأساليب الإدارية.
- مقابلات نصف منظمة: لتفسير النتائج ودعم التحليل الكمي.
- تحليل الوثائق: تشمل خطط التحول الرقمي الداخلية، تقارير الأداء الإداري، ونماذج العمل.

3.7 أنواع البيانات

- **بيانات كمية:** مستخرجة من إجابات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت (٥ درجات).
- **بيانات نوعية:** مستخلصة من المقابلات وتحليل الوثائق، وتُستخدم لفهم السياق وتفسير الفروق بين الإدارات.

3.8 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الأساليب التالية:

- التحليل الوصفي: التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية.
- اختبار الفرضيات: باستخدام معامل بيرسون لقياس العلاقة، واختبار "ت" لمقارنة الفروق.
- تحليل الثبات والصدق: كرونباخ ألفا لتحديد الثبات الداخلي، وعرض على خبراء لضمان الصدق الظاهري والمنطقي.

3.9 الخاتمة

وُفِّرت هذه المنهجية إطارًا علميًا قويًا يساعد على دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على أساليب العمل الإداري بشكل دقيق وموضوعي. من خلال أدوات متعددة ومجتمع دراسة مختار بعناية، يمكن الوصول إلى نتائج تعكس الواقع الإداري وتقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

الفصل الرابع : التكليف ٣ الأسبوع العاشر

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يركز هذا الفصل على تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أدوات البحث الثلاث: الاستبانتيين المغلقتين، المقابلات النصف منظمة، وتحليل الوثائق. ويهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف البحث.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

بلغ حجم العينة (٣٠) موظفًا إداريًا من مختلف الإدارات الحكومية بمدينة الرياض، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية لضمان التمثيل المتوازن. وفيما يلي أبرز الخصائص الديموغرافية:

المتغير	الفئة	النسبة (%)
الجنس	ذكور	٦٠٪
	إناث	٢٤٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٪
	٣٠-٤٥	٢٣٪
	أكثر من ٤٥	٥٠٪
المؤهل	بكالوريوس	٦٠٪
	ماجستير	٣٠٪
	دكتوراه	٢٠٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٪
	٥-١٠ سنوات	٢٣٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٤٪

اختبارات الصدق والثبات لأداة الاستبانة

تم التحقق من جودة أدوات القياس كما يلي:

- الصدق الظاهري والمنطقي: تم عرض الاستبانتين على لجنة من الخبراء في الإدارة وتقنية المعلومات، وأجمعوا على ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.
 - الصدق الداخلي: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وجاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).
 - الثبات الداخلي: باستخدام معامل كرونباخ ألفا:
 - استبيان التحول الرقمي $\alpha = 0.89$:
 - استبيان تطوير الأساليب الإدارية $\alpha = 0.91$:
 - المجموع الكلي $\alpha = 0.90$:
- مما يدل على ارتفاع الثبات وموثوقية الأداة.

اختبار الفرضيات

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات:

-الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير أساليب العمل الإداري.

-معامل بيرسون = ٠,٦٧

-قيمة $t = 8.45$ ، دالة عند مستوى (0.01)

-معامل التفسير $(R^2) = 0.45$

يشير إلى أن التحول الرقمي يفسر ٤٥٪ من التغير في تطوير الأساليب الإدارية.

-الفرضيات الفرعية:

-التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على التخطيط الإداري: دال إحصائياً ($r = 0.62$)

-التحول الرقمي يعزز المتابعة الإدارية: دال إحصائياً ($r = 0.59$)

-التحول الرقمي يدعم اتخاذ القرار: دال إحصائياً ($r = 0.65$)

تحليل المقابلات والوثائق

- أظهرت المقابلات أن معظم الموظفين يرون أن الأنظمة الرقمية حسّنت من سرعة التواصل الداخلي، لكنها ما زالت تعاني من ضعف في التكامل بين الإدارات.
- تحليل الوثائق كشف أن بعض الإدارات تمتلك خطط تحول رقمي واضحة، بينما تفتقر أخرى إلى مؤشرات أداء رقمية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

نتفق نتائج الدراسة مع:

- التحول الرقمي يعزز المرونة الإدارية: (Al-Mutairi (2020).
- الأنظمة الرقمية تحسن التنسيق الداخلي: (Deloitte (2018).
- البيانات الدقيقة ترفع كفاءة التخطيط: (Al-Qahtani (2022).

وتضيف الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً في السياق السعودي، وتدمج بين التحليل الكمي والنوعي، مما يمنحها تميزاً في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

الخاتمة

أثبتت نتائج التحليل وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي وتطوير أساليب العمل الإداري، سواء من خلال البيانات الكمية أو النوعية. وتؤكد الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التقنية، بل على تكاملها مع الأساليب الإدارية الحديثة، وتدريب الكوادر على استخدامها بفعالية.

قائمة المراجع (استكمال)

- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). W
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning
- الزهراني، م. (٢٠١٩). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٧(١)، ٨٥-١٠٢.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

أولاً: حدود البحث

يتناول هذا القسم القيود التي واجهت الدراسة والتي قد تؤثر على تعميم النتائج أو تفسيرها:

الحدود الزمنية

تم إجراء البحث خلال الفترة من يوليو إلى أغسطس ٢٠٢٥، مما يعني أن النتائج تعكس واقعاً إدارياً مرتبطاً بتلك المرحلة الزمنية، وقد تتغير المعطيات مع تطور السياسات أو الأدوات الرقمية لاحقاً.

الحدود المكانية

اقتصر نطاق الدراسة على المؤسسات الإدارية في مدينة الرياض، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى تختلف في البنية التنظيمية أو مستوى التحول الرقمي.

الحدود الموضوعية

ركز البحث على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمل الإداري، دون التوسع في الجوانب المالية أو الاجتماعية للتحول، مما يضع إطاراً محدداً لفهم النتائج.

الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وقد تؤثر طبيعة الأسئلة المغلقة على عمق الإجابات، كما أن الاعتماد على العينة العشوائية قد لا يعكس جميع وجهات النظر داخل المؤسسات.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الإداري:

تعزيز البنية التحتية الرقمية

ينبغي على المؤسسات الإدارية الاستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية وتحديثها بشكل دوري لضمان استمرارية الكفاءة والمرونة التشغيلية.

٢. تدريب الكوادر البشرية

توصي الدراسة بتكثيف برامج التدريب والتأهيل للموظفين على استخدام أدوات التحول الرقمي، بما يضمن التفاعل الفعال مع الأنظمة الحديثة.

٣. تطوير السياسات الإدارية

من المهم إعادة صياغة السياسات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، مع التركيز على المرونة والشفافية في الإجراءات.

٤. قياس الأداء بشكل دوري

توصي الدراسة بتبني مؤشرات أداء رقمية لقياس مدى نجاح التحول الرقمي وتأثيره على جودة الخدمات الإدارية.

٥. التوسع في الدراسات المستقبلية

تشجع الدراسة الباحثين على إجراء دراسات مقارنة بين مناطق مختلفة أو قطاعات متنوعة لفهم أوسع لتأثير التحول الرقمي.

ثالثاً: الاستنتاجات

- مجموعة من النتائج الجوهرية التي تعكس العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمل الإداري:
- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أدوات التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء الإداري، خاصة في مجالات التنظيم الداخلي وسرعة الإنجاز.
- أهمية العامل البشري في نجاح التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تأهيل الموظفين يؤثر بشكل مباشر على فاعلية الأنظمة الرقمية.
- تفاوت في مستوى التطبيق بين المؤسسات، مما يشير إلى الحاجة لتوحيد المعايير وتبادل الخبرات بين الجهات المختلفة.
- التحول الرقمي ليس هدفاً نهائياً بل عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية وتحديثات تقنية وتنظيمية.

