

دور التحول الرقمي في الأداء الوظيفي
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض

إعداد الطالب/

سمر حمود الحويطي

251002311

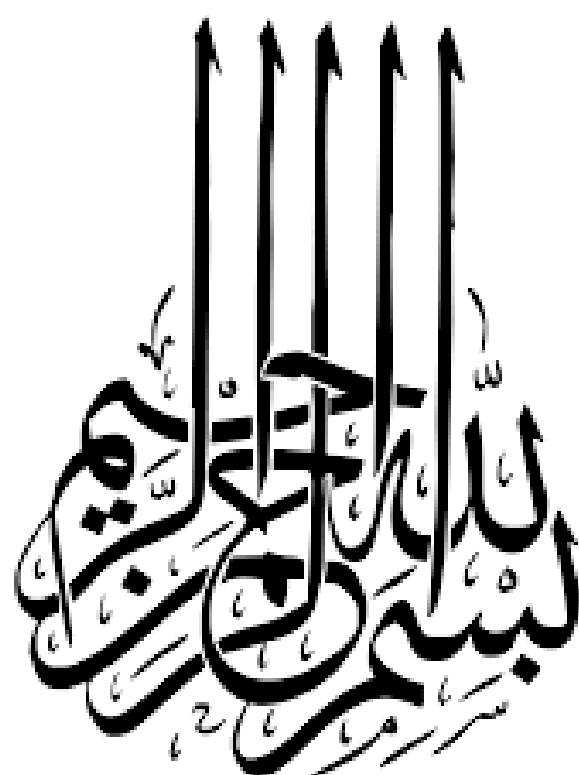
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد
والمحتويات الواردة في هذا البحث هي
ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها
بدون إذن مسبق من جامعة
ميدأوشن.

الباحث

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا العمل الذي احتسبناه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

وبعد..

حمد لله تعالى وشكره على إنهائنا لهذه البحث
نتقدم بخالص الشكر وعظيم والامتنان للأستاذ الفاضل / د. **الفیصل العبد الحمید**
والأستاذ الفاضل / **فايز جراد**

على ما قدموه لنا من علم نافع وإرشاد مستمر وعطاء متميز، وعلى ما بذلوه من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمامه ومهما كتبنا من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزين عن إيفاء حقهم فجزاهم الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتهم
فلهم منا خالص الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات:

المحتويات

.....	حقوق الطباعة	-ب-
.....	شكر وتقدير	-ج-
.....	قائمة الجداول	-و-
.....	فهرسة الأشكال	-و-

المستخلص	ز-
الفصل الأول	1 -
المقدمة:	2 -
مشكلة الدراسة:	3 -
أهمية الدراسة:	3 -
أهمية البحث النظرية:	3 -
أهمية البحث العلمية:	3 -
أهداف الدراسة:	4 -
تساؤلات الدراسة:	4 -
فروض الدراسة:	5 -
مصطلحات الدراسة :	5 -
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:	6 -
المنهج المستخدم في البحث:	8 -
الفصل الثاني	8 -
الدراسات السابقة	8 -
التعقيب على الدراسات السابقة:	14 -
التحول الرقمي:	15 -
مفهوم التحول الرقمي:	15 -
أهداف التحول الرقمي:	15 -
أهمية التحول الرقمي:	16 -
خصائص عملية التحول الرقمي	18 -
متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المنظمات	19 -
خطوات التحول الرقمي	21 -
دور التحول الرقمي في التطوير الوظيفي:	23 -
أبعاد التحول الرقمي: التكنولوجيا الرقمية	23 -
الاستراتيجية الرقمية	23 -
استراتيجيات تحقيق التكامل	24 -
النضج الرقمي	25 -
التحديات التي تواجه مبادرات التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المؤسسي:	26 -
مخاطر التحول الرقمي	29 -
أنواع المخاطر الرقمية	30 -
أهم مخاطر التحول الرقمي لعام 2025 ؟	31 -
ما هي أبرز الحلول حول مخاطر التحول الرقمي ؟	32 -
ما هي إيجابيات التحول الرقمي ؟	34 -
مخاطر إدارة المشاريع	36 -

- 37 -	المخاطر المالية
- 38 -	المخاطر التشغيلية
- 40 -	مخاطر الموارد البشرية
- 41 -	المخاطر الفنية
- 42 -	مخاطر المخاطر الخارجية
- 43 -	كيفية التخفيف من هذا الخطر:
- 43 -	أفضل الممارسات لإدارة مخاطر المشروع
- 46 -	الفصل الثالث
- 46 -	منهجية الدراسة
- 48 -	أولاً: منهج البحث: (Research Method)
- 48 -	ثانياً: أدوات البحث: (Research Tools)
- 48 -	ثالثاً: أسلوب تحليل البيانات: (Data Analysis)
- 50 -	1-الحدود البشرية: (Human Limits)
- 50 -	2-الحدود المكانية: (Spatial Limits)
- 50 -	3-الحدود الزمانية: (Temporal Limits)
- 50 -	4-الحدود الموضوعية: (Subject Limits)
- 51 -	الفصل الرابع
- 51 -	النتائج والتوصيات
- 52 -	أولاً: خصائص مجتمع الدراسة
- 67 -	تقنيات لرواحم ليلحة
- 55 -	مقترحات للدراسات المستقبلية:
- 55 -	المراجع العربية:
- 57 -	المراجع الأجنبية:
- 59 -	الإستبانة
- 62 -	Abstract: الملخص

قائمة الجداول:

- 65 -	جدول (4-1) خصائص مجتمع الدراسة
- 66 -	جدول (4-2) البنية التحتية للتحويل الرقمي

فهرس الأشكال:

- شكل (2-1) تخصيص الموارد بفعالية من خلال تزويدك برؤية واضحة لحجم عمل كل عضو في الفريق، وقدرته، وإمكانية تجاوزه للموارد - 48 -
- شكل (2-2) تخطيط الميزانية من خلال تنظيم تكاليف المشروع عبر التوظيف والمعدات والسفر والخدمات في جدول بيانات - 50 -
- شكل (2-3) التخطيط بالذكاء الاصطناعي الخاص بـ Taskade على إنشاء أجناس اجتماعات منظمة على الفور استنادًا إلى قوائم المهام ومهام المشروع. - 51 -
- شكل (2-4) التعاون بين أعضاء الفريق من خلال الجمع بين الدردشة والمهام والملاحظات في مساحة عمل مشتركة واحدة - 53 -
- شكل (2-5) لأمان والامتثال من خلال تمكينك من مشاركة تفاصيل أمان تطبيقك وتحديثها مباشرة في مركز المطورين، مما يضمن شفافية ممارساتك وتحديثها باستمرار. - 55 -
- شكل (2-6) رسم خريطة لاحتمالية وخطورة التهديد الذي يواجه المشروع لتحديد مستوى المخاطر الإجمالي. - 58 -

المستخلص: Abstract

تسعى هذه الدراسة إلى بيان دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض. وتركز الدراسة على كيفية تطبيق الأنظمة الرقمية، ومدى تأثيرها على جودة العمل وكفاءة الموظفين، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة ميدانية وزعت على موظفي الوزارة، ثم حللت إحصائياً لتوضيح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، تقليل الأخطاء، وتعزيز رضا الموظفين. وأكدت النتائج أهمية البنية التحتية الرقمية والتدريب المستمر للموظفين كعوامل رئيسة لنجاح التحول الرقمي.

استناداً إلى النتائج، قدمت الدراسة توصيات عملية تهدف إلى تعزيز القدرات الرقمية للوزارة، وتطوير برامج التدريب، ورفع مستوى الأداء المؤسسي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التدريب الرقمي، البنية التحتية الرقمية.

الفصل الأول

المقدمة:

بسم الله والصلاة والسلام على نبينا وحبينا المصطفى محمد عليه أفضل الصلاة واتم التسليم

أما بعد:

بلا شك أن التحول الرقمي حديثاً أصبح من الركائز الأساسية في بنية القطاعين الحكومي والخاص لا سيما

أنه من أبرز أهداف التحول الوطني رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية (الوطنية، 2016).

ولأن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لها دور أساسي في المساهمة في التوظيف في جميع القطاعات والمنظمات، فقد أثبتت المؤشرات أن التحول الرقمي كان له دور جوهري خاصة في جائحة كورونا (COVID-19) بإنجاز الخدمات عن بعد والتقليل من مضاعفات تلك الجائحة بكفاءة من خلال المنصات الرقمية والتطبيقات التي صُممت سابقاً بهدف تسهيل وتسريع الخدمات على الموظفين والمستفيدين، ومن هذا المنطلق تم ابتكار تطبيقات حديثة ومواقع بناء على احتياج وزارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتطوير المهارات الأساسية وتحسين الأداء بهدف رفع إنتاجية أداء المنظمات وتحقيق الأهداف العامة والخاصة بأدنى تكلفة وبجودة عالية وتقليل نسبة العطالة وتأهيل الشباب لسوق العمل وتدريبهم من خلال البرامج المخصصة وتطوير أداء العاملين بإثرائهم بدورات الرقمية من خلال المنصات المحلية والعالمية وتحفيزهم ومكافئتهم لإنجازها، وبناء على سبق سوف نساهم في هذه الدراسة توضيح أثر التحول الرقمي على أداء وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية توضيح اثار التحويل الرقمي تطبيقياً وكيفية تعامل إدارة الموارد البشرية معها من خلال دراسة أداء المنظمة وتوصيات باستراتيجيات التي تهدف إلى رفع مستوى لمنظمة ككل.

○ مشكلة البحث Research Problem:

على الرغم من النقلة النوعية لتحول الرقمي الهائل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلا انه يوجد تساؤلات حول مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمة في ظل تحويل جميع العمليات والبيانات الورقية إلى بيانات رقمية على وتيرة سريعة وغير مسبقة عالمياً ومحلياً، وقد يواجه الموظفين والمستفيدين والرؤساء معوقات في التكيف السريع في تطبيق اليات التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية مع ضرورة تحقيق أهداف رؤية 2030 والشمول الرقمي الذي بدوره سارع في ابتكار وتطوير العمليات والبيانات بآليات مبتكرة وغير مسبقة في جميع وظائف إدارة

الموارد البشرية مثل طرق التوظيف جديدة الكترونية وتدريب الموظفين الجدد وتهيئة غير العاملين لسوق العمل وتقليل نسب البطالة وتحسين أداء المنظمة.

أهمية البحث Research Importance:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

أهمية البحث النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة والتحول الرقمي، من خلال توضيح العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. يسهم هذا البحث في بناء إطار معرفي يساعد الباحثين والدارسين على فهم أعمق لمفاهيم التحول الرقمي، وأثره على بيئة العمل الحكومية من حيث تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية.

كما يضيف البحث بعداً علمياً جديداً في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التنظيمية داخل القطاع العام، ويسهم في دعم التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويُتوقع أن يشكل هذا البحث مرجعاً نظرياً يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول تطبيقات التحول الرقمي وأثرها على الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

أهمية البحث العلمية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث من إمكانية الاستفادة من نتائجه وتوصياته في تطوير الأداء الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال تعزيز تبني التقنيات الرقمية الحديثة في بيئة العمل. يساعد البحث في توجيه صنّاع القرار نحو صياغة استراتيجيات فعّالة لتطبيق التحول الرقمي بشكل مستدام، مما يسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما يمكن للوزارة والجهات الحكومية الأخرى استخدام نتائج هذه الدراسة كأساس لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع مهارات الموظفين التقنية، وتحفيز ثقافة الابتكار والتحول الرقمي في بيئة العمل. إضافةً إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة في دعم الجهود الوطنية لتحقيق التحول الرقمي الشامل الذي تمثله رؤية المملكة 2030، مما يجعلها ذات قيمة عملية على مستوى السياسات الإدارية والتطبيقات المؤسسية.

أهداف البحث Research Objectives:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وذلك من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة وتحديد مجالات التأثير الأساسية للتحول الرقمي في بيئة العمل الحكومية.

وتتمثل الأهداف التفصيلية للدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في المؤسسات الحكومية.

2. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الموظفين ومستوى إنتاجيتهم.
 3. دراسة العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية وجودة الخدمات الإدارية.
 4. تحديد التحديات النظرية التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
 5. تقديم مقترحات عملية لتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي.
- تهدف هذه الأهداف في مجموعها إلى بناء تصور نظري شامل حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بما يساهم في تطوير بيئة العمل وتحقيق الكفاءة المؤسسية المستدامة في إطار التحول الوطني نحو الحكومة الرقمية.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من أهداف البحث، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي توضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

- 1- ما الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض؟
 - 2- ما أبرز العوامل الرقمية التي تساهم في تطوير كفاءة الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم؟
 - 3- إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات الحكومية؟
 - 4- ما التحديات التي قد تواجه تطبيق مبادرات التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المؤسسي؟
 - 5- كيف يمكن توظيف استراتيجيات التحول الرقمي لتحقيق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي؟
- تهدف هذه التساؤلات إلى بناء تصور نظري شامل يساعد في فهم العلاقة بين التحول الرقمي ومخرجات الأداء الوظيفي، بما يعزز دور التقنية في تحسين الأداء الحكومي ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية.

فرضيات البحث Research Hypotheses:

الفرضية الأساسية (الرئيسية):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض.

تنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفروض الفرعية التي توضح أبعاد العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي (كالأنظمة التقنية، الكفاءة الرقمية، التدريب، والبنية التحتية الرقمية) ومتغيرات الأداء الوظيفي (الكفاءة، الرضا، الإنتاجية، جودة الخدمات).

الفروض الفرعية:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة على كفاءة أداء الموظفين في الوزارة.
- 2-يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل موظفي الوزارة.
- 3-تؤدي مهارات الموظفين الرقمية إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتحفيزهم على الأداء الأفضل.
- 4-يؤثر توافر البنية التحتية الرقمية بشكل إيجابي في سرعة إنجاز المهام الوظيفية داخل الوزارة.
- 5-يساهم التدريب المستمر على التقنيات الحديثة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي العام للوزارة.

تفسير علمي مختصر:

تُبنى هذه الفروض على افتراض أن التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق تقني، بل هو عملية متكاملة تُحدث تغييرًا في أسلوب العمل وثقافة الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والجودة والإنتاجية في القطاع الحكومي.

مصطلحات الدراسة:

1. **التحول الرقمي (Digital Transformation):** " هو مجموعة من المبادرات التي تحول المنظمات بعيدًا عن العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال تقريبًا، بما في ذلك سلسلة التوريد والإدارة المالية وكشوف الرواتب والموارد البشرية وخدمة العملاء والمبيعات والتسويق. غالبًا ما تكون الخطوة الأولى في هذه المشاريع هي الرقمنة، وهي عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي على سبيل المثال، مسح عقد أو فاتورة ورقية وتحويلها إلى ملف رقمي وفور قراءة البيانات بواسطة أجهزة الكمبيوتر، يمكن للشركات بدء عملية الرقمنة، والتي تتضمن استبدال العمليات والأنظمة القديمة لأتمتة عمليات سير العمل وتعزيز الكفاءات وتعزيز إنتاجية الموظفين وتقديم نتائج الأعمال المطلوبة." (جوزيف، 2024)
2. **إدارة الموارد البشرية (Management Resources Human):** هي مجموعة من السياسات المصممة لتعظيم التكامل التنظيمي، والالتزام الوظيفي للموظفين، والمرونة، وجودة العمل، مع دور ثانوي للعلاقات الصناعية الجماعية. (D. GUEST، 1987)
3. **التوظيف الرقمي (E-Recruitment):** استقطاب المرشحين عن طريق منصات رقمية عالمية أو منصة رقمية رسمية حكومية.
4. **التدريب الرقمي (E-Training):** تدريب الموظفين عن بعد وإثرائهم بغرض رفع إنتاجية المنظمة، وتقليل الموارد، والوقت، والجهد.
5. **التحديات الرقمية ((Challenges Digital):** العوائق التي تواجه الموظفين والعاملين بالمنظمة عند استخدامهم الأجهزة الإلكترونية والمنصات الرقمية.
6. **الأداء الوظيفي (Job Performance):** هو ما يفعله العاملون لتحقيق متطلبات المنظمة والرؤساء بهدف تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

7. تنمية الموارد البشرية: " عملية منظمة ومدرسة تُصقل من خلالها مهارات الموظفين الجُدد لتتناسب مع وظائفهم الجديدة في سوق العمل. أو أنها تنمية لقدرات موظفي المؤسسة واكتشاف مدروس لمواهبهم ومهاراتهم بغرض زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها، وتعزيز أدائها."

8. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: "وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هي الجهة الحكومية المسؤولة عن رسم السياسة العامة لأنظمة العمل والعمال في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالشؤون الاجتماعية وبرامجها التنموية، المتوافقة مع الرؤى والسياسات التي تنتهجها حكومة المملكة."

1. تمكين الفرد والمجتمع والمؤسسات.

2. تعزيز المسؤولية المجتمعية.

3. الارتقاء بسوق العمل من خلال تطوير السياسات والتشريعات.

4. تمكين منسوبي الوزارة من تقديم تجربة مميزة للمستفيدين."

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

استند هذا البحث إلى النظرية السوسيولوجيا في التنظيم (Sociotechnical Theory) بوصفها الإطار النظري الذي يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. تشير هذه النظرية إلى أن الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على الجانب التقني، بل يتأثر أيضاً بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالأفراد العاملين في بيئة العمل. (Trist & Bamforth, 1951) وبناءً على ذلك، فإن تبني التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لا يمكن أن يحدث تحسناً فعلياً في الأداء ما لم يُصاحبه تطوير في مهارات الموظفين وثقافة العمل.

كما تدعم هذه النظرية فكرة أن نجاح المؤسسات الحكومية في التحول الرقمي يعتمد على التفاعل المتوازن بين النظام التقني (الأدوات، التطبيقات، البنية التحتية الرقمية) والنظام الاجتماعي (الأفراد، القيم، أساليب القيادة). ومن ثم، فإن هذه النظرية تمثل إطاراً متكاملًا يفسر كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال المواءمة بين التكنولوجيا والعنصر البشري.

وقد تم اختيار هذه النظرية لما تتمتع به من قدرة على تفسير التغيرات التنظيمية المصاحبة للتحول الرقمي، ولأنها تتلاءم مع أهداف هذا البحث في فهم دور التقنية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

منهجية البحث Research Methodology

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه أحد أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى تحليل الظواهر السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. يُعنى هذا المنهج بدراسة الواقع القائم كما هو، ووصفه وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العوامل المؤثرة فيه بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض، من خلال جمع البيانات من المصادر النظرية والدراسات السابقة، ثم تفسيرها وتحليلها علميًا.

وتتضمن خطوات تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ما يلي:

- تحديد المشكلة البحثية وصياغتها بدقة
- تحديد الأهداف والفروض العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي
- جمع البيانات والمعلومات النظرية من الدراسات والمراجع السابقة ذات الصلة بالموضوع
- تحليل محتوى الأدبيات العلمية وربطها بواقع تطبيق التحول الرقمي في الوزارة
- استخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية التي تتناول ظاهرة قائمة بالفعل، وتحتاج إلى تحليل نوعي يصف العلاقات والتأثيرات دون تدخل الباحث في المتغيرات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تعتبر الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر قاعدة معرفية تُمكن الباحث من فهم الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع المدروس، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي.

وفي هذا السياق، فقد تناولت العديد من الدراسات موضوع **التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية** وأثره على **الأداء الوظيفي للموظفين**، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

وتستعرض هذه الدراسات مجموعة من النتائج المهمة، منها أن تبني التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، رفع مستوى الإنتاجية، تعزيز رضا الموظف، وتقليل الأخطاء الإدارية. كما أظهرت بعض الدراسات أن نجاح تطبيق التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على مدى توفر البنية التحتية الرقمية، مستوى مهارات الموظفين، وفعالية البرامج التدريبية المصاحبة للتحول.

وتهدف الدراسات السابقة إلى توفير إطار مقارنة يمكن من خلاله تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض، مع الاستفادة من الخبرات العالمية والتجارب المحلية في مجال التحول الرقمي وتحسين الكفاءة المؤسسية.

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم سوف نتناول الدراسات السابقة

دراسة (ياسر عبدالرحمن، 2018) هي من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، مع التركيز على دور هذه الإدارة في إنجاح عمليات التحول داخل منظمات الأعمال. وقد سعت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجيات الرقمية، بالإضافة إلى تحديد طبيعة التحولات المطلوبة في السياسات والممارسات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل عدد من الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، إلى جانب دراسة مقارنة للممارسات التقليدية والرقمية في بيئات العمل، مدعومة بأمثلة تطبيقية من الواقع المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا بل أصبح ضرورة استراتيجية تحتم

على المنظمات إعادة هيكلة أنظمتها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. وقد أبرزت الدراسة تأثير التحول الرقمي المباشر على وظائف الموارد البشرية، لاسيما في مجالات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، ومنصات العمل الذكية. كما كشفت عن الحاجة إلى امتلاك العاملين في الموارد البشرية لمهارات رقمية جديدة تمكّنهم من التعامل مع هذه التحولات بكفاءة. وتطرقت الدراسة إلى التحديات التي قد تعيق عملية التحول الرقمي، والتي تمثلت في مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات الرقمية. وأكدت على أهمية إدارة التغيير وبناء قدرات قيادية رقمية قادرة على قيادة المرحلة القادمة بكفاءة ومرونة. كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج التحفيز والتدريب التخصصي لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي واستدامتها داخل المؤسسات. وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت التحول الرقمي بوصفه مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي، مؤكدة في الوقت ذاته على مركزية دور إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً استراتيجياً في دعم هذا التحول وتعظيم مخرجاته. Bottom of Form

• **دراسة (الأحمدي، 2024) دراسة** هدفت إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية في المدينة المنورة، وذلك من خلال الوقوف على مدى تطبيق التحول الرقمي، وفهم فوائده والتحديات المرتبطة به، وتقديم مقترحات عملية لتحسين كفاءة تطبيقه في وظائف الموارد البشرية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة قوامها (52) موظفاً من منسوبي الشركة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2024، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها أن التحول الرقمي يُطبّق بفعالية عالية في إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، وأسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، وتسريع تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت ممكن. كما بينت أن الأدوات الرقمية ساهمت بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، من خلال استخدام أنظمة إلكترونية في مجالات التوظيف، تقييم الأداء، وإدارة الكفاءات. ورغم هذه الإيجابيات، رصدت الدراسة عدداً من التحديات التي تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، كان أبرزها: ضعف البنية التحتية التقنية، ارتفاع التكاليف التشغيلية، نقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير. وفي ضوء هذه المعوقات، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: تعزيز البنية التحتية التقنية، وتوفير كوادر تقنية مؤهلة، واعتماد أدوات أمن معلومات متقدمة، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية مستمرة لرفع الجاهزية الرقمية لدى الموظفين، ومتابعة رضاهم عن الأنظمة الإلكترونية باستخدام استبانات دورية وأبرزت الدراسة في ختامها أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تُمارَس من خلال الأساليب التقليدية، بل باتت تلعب دوراً استراتيجياً محورياً في قيادة التغيير الرقمي داخل المنظمة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

• **دراسة (محمود زلط 2018) أجرى زلط (2023) دراسة ميدانية بعنوان "أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية"**، وهدفت إلى تحليل تأثير تطبيق التحول الرقمي على مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على مدى انعكاسه على كفاءة الأداء داخل منظمات قطاع الاتصالات في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميدانية بلغ عددها (262) موظفاً من العاملين في شركات الاتصالات، حيث تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متعددة شملت تحليل التباين والانحدار وتحليل الارتباط. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

مستوى التحول الرقمي وتطور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ تبين أن اعتماد الشركات على أدوات رقمية متقدمة ساهم في تحسين ممارسات التوظيف، وتطوير التدريب، وتحسين عمليات تقييم الأداء، وإدارة المواهب. كما أوضحت الدراسة أن المتطلبات البشرية والتقنية تمثلان محوراً أساسياً في نجاح تطبيق التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير واضح للثقافة التنظيمية ومستوى تأهيل الكوادر البشرية على فعالية استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن تبني التحول الرقمي يسهم في تعزيز تنافسية الشركات، ويشكل أداة فعالة لتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحديثة.

- أجرت عبد النبي والجربوع (2025) دراسة تطبيقية بعنوان "دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي"، استهدفت العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC). هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير مكونات التحول الرقمي مثل: دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية التقنية، والاستراتيجيات الرقمية، والتكنولوجيا، والبنية الإدارية والمالية، والموارد البشرية والتنظيمية—في تحقيق التطوير الوظيفي للعاملين داخل المنظمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة مكونة من (287) موظفاً، كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات، شملت المتوسطات الحسابية والانحدار البسيط ومعاملات الارتباط. توصلت النتائج إلى أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى التطوير الوظيفي في الشركة. وقد أظهرت النتائج أن كلاً من دعم الإدارة العليا، وتوافر البنية التحتية الفنية، ووجود استراتيجيات رقمية واضحة، لها دور محوري في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف الوعي لدى الإدارات بربط الموظفين بجهود التحول الرقمي، وتوفير مواقع إلكترونية فعالة تتيح الوصول الشفاف للمعلومات والخدمات. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية الحديثة التي سلطت الضوء على أهمية تفعيل أبعاد التحول الرقمي كرافعة لتطوير المسار الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

- **دراسة (محمد العوفي، 0242)** تناول العوفي في دراسته الموسومة "إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير"، تحليلًا نظريًا لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مستعرضاً التغيرات التي طرأت على طبيعة الوظائف والممارسات الإدارية، ومبرزاً التحديات التي تواجهها المؤسسات في تبني الأدوات الرقمية. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الرقمية، وتحديد طبيعة التغييرات المطلوبة في السياسات والممارسات الإدارية لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل النماذج النظرية والتطبيقية لعدد من المنظمات الخليجية التي خاضت تجربة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية، وليس مجرد خيار إداري، إذ يفرض إعادة هيكلة شاملة على وظائف الموارد البشرية، ويؤثر بعمق في أنظمة التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء. كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب كفاءات بشرية جديدة قادرة على التكيف مع التكنولوجيا، إلى جانب دعم تنظيمي فعال لتجاوز التحديات الثقافية والتقنية. ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة: تعزيز ثقافة التغيير، وبناء قيادات رقمية، وتفعيل برامج التحفيز والتدريب المستمر، باعتبارها أدوات ضرورية لإنجاح التحول الرقمي وتحقيق التطوير الوظيفي المستدام.

- أجرت جافو والحربي (2025) دراسة بعنوان "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة"، هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، ونشر ثقافة التحول الرقمي) على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من 241 موظفًا إداريًا في وزارة العدل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 65.8% من التباين في أداء الموظفين، وكان نشر ثقافة التحول الرقمي هو البعد الأكثر تأثيرًا، تليه العمليات، ثم الابتكار، فالبنية التحتية، وأخيرًا القدرات الرقمية. كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل، أو سنوات الخبرة، أو الدرجة الوظيفية. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي دعمت العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، وأسهمت في تسليط الضوء على الأبعاد الثقافية والتنظيمية للتحول الرقمي داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

- دراسة شيرين (2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تطبيق ميداني على مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف. وقد سعت الدراسة إلى تحديد أبعاد التحول الرقمي في بيئة الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي الشامل في القطاع الصحي. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تنفيذ دراسة استطلاعية ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بالمستشفى، من أجل الوقوف على تصوراتهم حول واقع التحول الرقمي، والتحديات المرتبطة به، وأثره على تحقيق التميز التنظيمي. أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن هناك إدراكًا متزايدًا لدى الموظفين لأهمية التحول الرقمي، إلا أن التطبيق لا يزال يواجه تحديات كبيرة. من أبرز التحديات التي تم رصدها: ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة الكوادر المؤهلة، وغياب التكامل بين النظم، ومقاومة التغيير. تبين أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز التنظيمي في المستشفى، لا سيما من حيث تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء. أوصت الدراسة بضرورة تأهيل الكوادر البشرية رقميًا، وتطوير البنية التقنية، ونشر ثقافة التحول الرقمي كممكنات أساسية لضمان نجاح التحول داخل المؤسسات الصحية. تُعد هذه الدراسة من المساهمات التطبيقية المهمة في مجال التحول الرقمي بالقطاع الصحي، وتبرز أهمية تمكين إدارة الموارد البشرية لتكون فاعلاً استراتيجيًا في قيادة التغيير نحو التميز التنظيمي.

- دراسة الزهراني ومجلد (2024): سعى الزهراني ومجلد في دراستهما الميدانية إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية في محافظة جدة. وقد ركزت الدراسة على أربعة أبعاد أساسية للتحول الرقمي، وهي: البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، وتأثيرها على الأداء المهني داخل بيئة العمل الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (290) موظفًا من فئات مهنية متعددة (أطباء، صيادلة، إداريين، وفنيين) في مستشفى العيون والعريضة

بجدة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يُطبَّق بمستوى مرتفع في المستشفيات التخصصية، وأن له أثراً ذا دلالة إحصائية إيجابية على الأداء الوظيفي، من حيث زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تسريع إنجاز المهام، وتطوير جودة الخدمة الصحية. كما بينت الدراسة وجود فروق في مستوى تأثير التحول الرقمي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل تطبيق التحول الرقمي بجميع أبعاده في القطاع الصحي، مع التركيز على دعم البنية التحتية، وتوفير التدريب المناسب للموظفين، وتحديث التشريعات الداعمة، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين.

- **دراسة Mitrofanova وآخرون (2019):** أجرت Mitrofanova وزملاؤها (2019) دراسة بعنوان "الفرص والتحديات والقيود للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، والتي هدفت إلى استكشاف مدى تأثير التطورات الرقمية والذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على واقع التجربة الروسية في هذا المجال. وتناولت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: القوى العاملة الرقمية، وبيئة العمل الرقمية، وإدارة الموارد البشرية الرقمية، باعتبارها المكونات الأساسية للتحول الرقمي داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على تحليل تطبيقي ونظري واسع لممارسات الموارد البشرية، واستندت إلى بيانات ميدانية وإحصاءات دولية، حيث أظهرت أن التحول الرقمي يتجاوز الأتمتة التقنية ليصل إلى إعادة بناء المفاهيم الإدارية في إدارة الموارد البشرية. وبيّنت الدراسة أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، وتطبيقات التوظيف الذكية، أصبحت تلعب دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الكفاءات البشرية. كما رصدت الدراسة مجموعة من التحديات التي تعيق التحول الرقمي، من بينها: نقص التمويل، وقصور التكامل بين وظائف الموارد البشرية، ومحدودية البنية التحتية التكنولوجية، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، إضافة إلى القيود التشريعية المتعلقة بحماية البيانات. وأكدت الدراسة على أهمية التحول الثقافي داخل المؤسسات وتطوير الفكر القيادي الرقمي كشرط أساسي لإنجاح التحول. وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمثل نقلة نوعية تتطلب إعادة صياغة الأدوار التقليدية، والانتقال من العمل الروتيني إلى دور استراتيجي قائم على البيانات، والتفاعل، والمرونة، مما يستدعي من المنظمات تطوير بنيتها التقنية والثقافية على حد سواء.

- **دراسة Stef وCrisman (2025):** سعى Stef وCrisman (2025) في دراستهما إلى تحليل تأثير تصورات موظفي الموارد البشرية تجاه التحول الرقمي على مدى تبنيهم للتكنولوجيا الرقمية وتوقعاتهم منها. وتمثلت أهمية الدراسة في محاولة فهم كيف تُشكّل العوامل الفردية والتنظيمية، مثل الاستعداد الرقمي والدعم المؤسسي، مواقف الموظفين من التحول الرقمي داخل منظماتهم، وذلك باستخدام نموذج UTAUT الشهير (نظرية التوحيد لقبول واستخدام التكنولوجيا). اعتمد الباحثان على المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عشرة موظفين في إدارات الموارد البشرية لشركة دولية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتم تحليل البيانات بناءً على أربعة أبعاد أساسية: تصورات الموظفين للتحول الرقمي، تصوراتهم لجهود المنظمة في هذا المجال، توقعاتهم المستقبلية من التحول الرقمي، والعوامل الديموغرافية المؤثرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين حول جهود المنظمة في التحول الرقمي تلعب دوراً محورياً في تشكيل توقعاتهم المستقبلية تجاه هذه العملية. كما بينت أن التنوع في الخلفيات الوظيفية والديموغرافية يؤثر بشكل مباشر في كيفية إدراك الموظفين لمبادرات التحول الرقمي، وأن بعض الموظفين عبّروا عن نظرة متفائلة "ذهنية رقمية"، فيما أبدى آخرون تحفظاً أو شكوكاً نتيجة

ضعف التواصل الداخلي أو بطء الإجراءات. وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجية اتصال داخلية فعّالة وتدريب مستمر للموظفين لرفع جاهزيتهم الرقمية، مع أهمية توحيد الأنظمة الرقمية بين الفروع العالمية، وتعزيز ثقافة التغيير لخفض مقاومة الموظفين. كما شددت على أهمية أن تتبنى إدارات الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في قيادة التحول الرقمي، من خلال تصميم تجارب رقمية متكاملة وشخصية تعزز مشاركة الموظفين. تُعد هذه الدراسة من الأبحاث النوعية المتميزة التي ركزت على البعد الإنساني والمعرفي في التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، وقدمت نموذجًا تحليليًا يمكن تعميمه على قطاعات أخرى تسعى لتطبيق التحول الرقمي بكفاءة ومرونة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة ترابطها في هذه الدراسة بعامل دور التحول الرقمي وتأثيره في خدمات المنظمات وإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي والتحديات التي تواجهها كما أن المنهج المستخدم في هذه الدراسة يماثل منهج الدراسات جمعها هو التحليلي الوصفي إلا دراستين كان منهجهما التحليل التطبيقي ونوعي، وتوضح الدراسات السابقة الدور الإيجابي للتحول الرقمي في أداء المنظمات، ويوصون الباحثون في دراسة أعمق بدور التحول الرقمي في المنظمات وتوصيات استراتيجية تؤخذ بعين الاعتبار ولأهميتها تم التعقيب عليها في هذه الدراسة لارتباطها بنواحي عدة.

كما أبرزت الدراسات أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على:

- توافر البنية التحتية الرقمية المناسبة.
- تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي.

التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي الى تبني التقنيات الرقمية عبر الصناعات والخدمات لتمكين التحول في الخدمات والقيمة التي تقدمها المؤسسة للعملاء.. يشمل التحول الرقمي استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، سلاسل الكتل، والحوسبة السحابية، مما يساهم في تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف وتطوير الابتكار.

مفهوم التحول الرقمي:

تعددت التعريفات المتعلقة بالتحول الرقمي نظراً لاجتياح هذا المفهوم لمختلف جوانب الحياة البشرية، حيث أصبح أساس من العديد من المجالات مثل الصناعة، الخدمات، والتعليم. ونتيجة لذلك، تم تعريف التحول الرقمي من زوايا متنوعة، مما أدى إلى تنوع التعريفات المرتبطة به حيث تم تعريفه بأنه " التغيير الذي يرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية بهدف إحداث تحول شامل في أساليب العمل، وتحسين جودة خدمة المستفيدين من خلال تقديمها بشكل أسرع وأفضل. كما تعتبر تحولاً تنظيمياً متكاملاً يهدف إلى تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية بما يعزز جودتها، وصولاً إلى مرحلة النضج الرقمي.

يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه " نتاج مجموعة من التقنيات الإلكترونية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن، وتشمل هذه التقنيات مثل الكمبيوتر، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية وغيرها ويشير إلى أن التحول الرقمي هو مشروع شامل ومستمر يتم تنفيذه بشكل تدريجي بهدف رقمته نظام العمل في المنظمات، مع التركيز على الاستفادة القصوى من الإمكانيات التكنولوجية لتحسين العمل وتحقيق أقصى فائدة ممكنة للمنظمات والعملاء.

ويعرفه آخر بأنه " التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي للمنظمات وذلك من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية ومن خلال جميع المستويات والوظائف، بطريقة مرحلية، وتطوير العمليات داخل المنظمات بطرق حديثة وإبداعية من مستفيدة من التكنولوجيا الرقمية" ويمكن تعريف التحول الرقمي بأنه اعتماد المنظمة على التطبيقات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها وإدارة عملياتها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية التي صاحبت الثورة الصناعية الرابعة، كما يعرفه آخر التحول الرقمي بأنه " عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، مما يتيح لها فرصاً جديدة لتوليد العائدات وزيادة قيمة منتجاتها".

أهداف التحول الرقمي:

يمكن تحقيق عدة أهداف من خلال عملية التحول الرقمي التي ستزيد من كفاءة الشركات لمواجهة تحديات العصر الحديث، وأولها هو السعي لتحسين العمليات الداخلية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفة ممارسة الأعمال التجارية، لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر، التحول الرقمي يحول الشركات إلى اتخاذ قرارات أفضل وأسرع من خلال تحليلات البيانات الضخمة، وبالتالي تحسين التكيف مع تطورات السوق والتكنولوجيا. هذه القدرات تمكن المنظمات من تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى، مما يزيد من تجربة العملاء ورضاهم. وأيضاً التحول الرقمي يدفع الابتكار المستمر في تقديم الخدمات والمنتجات من خلال تبني تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي. في هذا الصدد، تدفع هذه التقنيات الابتكار بلا حد وتمكن المنظمات من تطوير حلول مبتكرة تعزز التنافسية. وبالمثل، يسعى التحول الرقمي إلى تحسين التواصل الداخلي والخارجي في الشركات من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعلومات الفعال. وأخيراً، يسعى التحول الرقمي إلى الاستدامة من خلال ضمان تحسين

استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي من خلال تقنيات مستدامة وصديقة للبيئة. للتأكيد، التحول الرقمي له أهداف متعددة، تساعد في تعزيز التنمية المجتمعية على مستويات مختلفة. يهدف إلى غرس الابتكار والإبداع في المجتمع، مما يمكن الأفراد والمنظمات من تبني التفكير الإبداعي وتطبيق الحلول الابتكارية.

كما يركز التحول الرقمي على تطوير نظام التعليم والتوجيه المستقبلي للأفراد، مما يتيح لهم التميز في العمل الإلكتروني من خلال توفير بيئة تعليمية تعتمد على التكنولوجيا، يتمكن الأفراد من اكتساب المهارات اللازمة للنجاح في سوق العمل الرقمي. هذا الهدف يساهم في إعداد جيل قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق إنجازات مهمة في مختلف المجالات.

أهمية التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تشهدها المؤسسات الحكومية في العصر الحالي، إذ يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة الإدارية والتميز المؤسسي. وتكمن أهميته في كونه وسيلة استراتيجية لإحداث تغيير جذري في أنماط العمل والخدمات المقدمة للمستخدمين.

أولاً: رفع كفاءة الأداء المؤسسي

يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمل الإداري من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات وتقليل معدلات الأخطاء البشرية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام البيانات الرقمية ليس فقط لمراقبة الأداء ولكن أيضاً للتحقق المستمر من مؤشرات الجودة، مما سيزيد من كفاءة التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية.

أشار Kane وآخرون (2015) إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات رقمية متكاملة تحقق كفاءة تشغيلية أعلى بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بتلك التي لا تعتمد على التحول الرقمي.

ثانياً: تعزيز الشفافية والمساءلة

تعزز العملية الرقمية بيئة عمل أكثر شفافية وعدالة من خلال تسجيل المعاملات إلكترونياً، وبالتالي تقليل فرص الفساد الإداري الداخلي والخارجي أو السيطرة على العمليات. كما أن المراقبة التفصيلية لأداء الموظفين التي تتيحها الأنظمة الرقمية تدعم تعزيز الانضباط الوظيفي وكذلك العدالة في تقييم الأداء.

وأكدت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022) أن الأنظمة الحكومية الرقمية في المملكة ساهمت في رفع مؤشرات الشفافية بنسبة 36% خلال خمس سنوات من تطبيق مبادرات التحول الرقمي.

ثالثاً: تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين

يُعتبر التحول الرقمي أحد أقوى الأدوات لتحويل تجربة المستفيد بهذا العصر ، حيث يتلقى الخدمات على مدار الساعة دون الحاجة إلى التفاعل المباشر، مما يوفر الوقت والجهد لكل من المواطن ومقدم الخدمة. كما تُمكن التكنولوجيا الذكية من تسجيل الطلبات إلكترونياً والاستجابة الفورية، مما يساهم في رضا وثقة المشاركين في الهيئات الحكومية.

وقد بين Westerman وآخرون (2014) أن المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي تحقق معدلات رضا عملاء أعلى بنسبة 30% عن نظيراتها التقليدية.

رابعاً: دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات

في العصر الرقمي اليوم، تلعب البيانات الضخمة والتحليلات الذكية دوراً حيوياً في دعم اتخاذ القرارات الإدارية، مع استخدام التحول الرقمي للعثور على الأدوات المناسبة التي يمكنها جمع وعرض وتحليل المعلومات بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يسمح للمدراء باتخاذ قرارات كمية تستند إلى بيانات حقيقة بدلاً من افتراضاتهم الخاصة.

وأوضح (Laudon & Laudon 2020) أن البيانات الرقمية تمثل "الذهب الجديد" للمؤسسات، لما توفره من قدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ودعم الابتكار في الخدمات الحكومية.

خامساً: تمكين الموظفين وتطوير بيئة العمل

يُسهم التحول الرقمي في تمكين الموظفين من خلال تزويدهم بالأدوات التقنية التي تسهل أداء مهامهم وتُعزز التواصل بين فرق العمل، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما يدعم ثقافة التعلم المستمر عبر المنصات التدريبية الرقمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام.

وأشار (Al-Khouri 2021) إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بنسبة تصل إلى 25% نتيجة لتحسين بيئة العمل التفاعلية.

سادساً: تحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030

في السياق السعودي، يمثل التحول الرقمي أحد المكونات الرئيسية لتحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تسعى الحكومة إلى تطوير الخدمات الرقمية لتصبح جميع المعاملات الحكومية مؤتمتة ومتكاملة عبر المنصات الوطنية الموحدة، بما يحقق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي.

وقد نصت رؤية المملكة 2030 على "تحول الحكومة إلى حكومة رقمية متكاملة تتيح الخدمات للمواطنين والمقيمين بكفاءة وفعالية عالية".

خصائص عملية التحول الرقمي

تتميز عملية التحول الرقمي بعدد من الخصائص الجوهرية التي تجعلها تختلف عن مجرد تطبيق التقنيات الحديثة أو أتمتة الإجراءات، فهي **عملية استراتيجية شاملة ومستمرة** تهدف إلى إعادة بناء أسلوب العمل وإحداث تغيير عميق في ثقافة المنظمة وسلوكها التنظيمي. وفيما يلي أبرز خصائص عملية التحول الرقمي:

1- الشمولية والتكامل

يُعد التحول الرقمي عملية شاملة لجميع جوانب المنظمة، فهو لا يقتصر على قسم التقنية أو الموارد البشرية فقط، بل يشمل كل الإدارات والعمليات والخدمات. كما يقوم على **التكامل بين الأنظمة والتطبيقات** لضمان تدفق البيانات والمعلومات بشكل متناسق بين وحدات المؤسسة.

يشير **Laudon & Laudon (2020)** إلى أن التحول الرقمي الناجح هو الذي يربط بين الأفراد والعمليات والتقنيات في نظام متكامل يحقق أهداف المنظمة بكفاءة.

2- الاستمرارية والتطور الدائم

التحول الرقمي ليس حدثاً مؤقتاً بل **عملية مستمرة** تتطور مع تطور التقنيات والاحتياجات المؤسسية. فهو يتطلب تحديثاً دورياً للأنظمة الرقمية وتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع المستجدات التقنية. وبيّن **Westerman وآخرون (2014)** أن المؤسسات التي تتعامل مع التحول الرقمي كرحلة مستمرة وليس مشروعاً محدود المدة هي الأكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والتنافسية.

3- التركز حول المستفيد

من أبرز خصائص التحول الرقمي أنه **يضع المستفيد في قلب العملية التطويرية**، حيث يتم تصميم الأنظمة والخدمات بناءً على احتياجاته وتجربته. ويهدف هذا التوجه إلى تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الرضا من خلال التفاعل السلس والمرن بين المستفيد والمؤسسة عبر المنصات الرقمية. أكد **Kane وآخرون (2015)** أن التحول الرقمي الفعال يركز على تحسين تجربة العميل من خلال تبسيط الإجراءات وتقديم خدمات رقمية مخصصة وسهلة الاستخدام.

4- القيادة الرقمية والرؤية الاستراتيجية

تحتاج عملية التحول الرقمي إلى **قيادة واعية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة** قادرة على توجيه المؤسسة نحو التغيير، وتحفيز العاملين على تبني الابتكار والممارسات الرقمية. وتكمن أهمية القيادة في كونها المحرك الرئيس الذي يضمن نجاح التحول وتحقيق أهدافه طويلة المدى.

ويرى (Al-Khouri 2021) أن غياب القيادة الرقمية يعد أحد أكبر معوقات التحول، لأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي دون وجود رؤية تقود عملية التغيير التنظيمي.

5- الاعتماد على البيانات والتحليل الذكي

تُعد البيانات أحد أهم ركائز التحول الرقمي، حيث تُستخدم في اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، ورصد الأداء، وتقييم المبادرات التطويرية. فالتحليل الذكي للبيانات يتيح للمؤسسات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتحسين جودة الخدمات بشكل مستمر. أوضح (Laudon & Laudon 2020) أن “التحول الرقمي الناجح يبدأ حين تصبح البيانات جزءاً من عملية صنع القرار في جميع المستويات الإدارية.”

6- المرونة والتكيف مع التغيير

يتميز التحول الرقمي بالمرونة العالية في مواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية والتنظيمية، إذ يتيح للمؤسسات التكيف بسرعة مع المستجدات. وهذه المرونة تمثل سمة أساسية لضمان استدامة المنظمات الحكومية في بيئة ديناميكية سريعة التغيير. أشار (Sebastián & Ross 2017) إلى أن المؤسسات الرقمية تتمتع بقدرة أعلى على التكيف بنسبة 50% مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المنظمات

يُعد التحول الرقمي عملية متكاملة تتطلب مجموعة من المقومات الأساسية التي تضمن نجاح تطبيقه واستدامته داخل المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة. ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي بمجرد توفير البنية التحتية التقنية، بل يستلزم وجود عوامل تنظيمية، بشرية، وتشريعية داعمة تساهم في تهيئة البيئة المؤسسية المناسبة لهذا التغيير الجذري. وفيما يلي أبرز المتطلبات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات:

1- البنية التحتية التقنية المتطورة

تُعد البنية التحتية التقنية العمود الفقري لأي عملية تحول رقمي ناجحة، وتشمل شبكات الاتصال عالية السرعة، مراكز البيانات، الأنظمة السحابية، وأمن المعلومات. فبدون هذه المقومات، لا يمكن تنفيذ الأنظمة الرقمية أو ضمان استمراريتها بكفاءة.

يشير السبتي (2021) إلى أن ضعف البنية التحتية من أبرز العوائق أمام التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، حيث يؤدي إلى بطء الخدمات وصعوبة التكامل بين الأنظمة.

2- الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً

يتطلب التحول الرقمي توافر كواادر بشرية تمتلك المهارات التقنية والمعرفية للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الحديثة. فالعنصر البشري هو محور نجاح أي تحول رقمي، إذ يقوم بتشغيل وصيانة الأنظمة وتطوير الخدمات بناءً على متطلبات العمل.

وقد أكد العنزي (2020) أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعتمد بنسبة تفوق 60% على جاهزية العنصر البشري وتقبله للتقنيات الجديدة.

3- القيادة الرقمية الداعمة للتحول

يتطلب التحول الرقمي قيادة مؤمنة بالتغيير وقادرة على إدارة عملية التحول بفعالية، من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة ومتابعة تنفيذها. فالقيادة الواعية تعمل على تحفيز العاملين، وتجاوز مقاومة التغيير، وتوفير الدعم المالي والمعنوي لإنجاح المشروع.

ذكر الحربي (2022) أن القيادة الرقمية تمثل حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي، إذ لا يمكن للتقنيات أن تحقق أهدافها دون دعم إداري فاعل.

4- الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار

من الضروري أن تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية محفزة للتجديد والتغيير، تشجع على استخدام التقنيات الحديثة وتقبل التجارب الرقمية. كما يجب أن تعزز هذه الثقافة روح العمل الجماعي، والمساءلة، والتعلم المستمر، لضمان تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال.

ويرى الشمري (2021) أن بناء ثقافة رقمية إيجابية هو أساس التحول الناجح، لأن مقاومة التغيير تمثل عائقاً رئيساً في المؤسسات التقليدية.

5- الإطار التشريعي والتنظيمي

لا يمكن تنفيذ التحول الرقمي بفعالية دون وجود أنظمة وتشريعات حديثة تدعم المعاملات الإلكترونية وتحمي البيانات والخصوصية.

كما يجب أن تتضمن هذه الأطر التنظيمية سياسات للأمن السيبراني، وإدارة المخاطر الرقمية، وتبادل المعلومات بين الجهات المختلفة.

وأشار وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022) إلى أن تطوير البيئة التشريعية الرقمية في المملكة كان من أبرز عوامل نجاح مبادرات الحكومة الرقمية ضمن رؤية 2030.

6- التمويل والدعم المالي المستدام

يتطلب تطبيق التحول الرقمي استثمارات مالية مستمرة لتحديث الأنظمة التقنية، وتدريب الموظفين، وتأمين حلول الحماية الرقمية.

كما أن وجود ميزانية واضحة للتحول يساهم في ضمان تنفيذ المشروعات دون انقطاع أو ضعف في الموارد.

يؤكد القحطاني (2021) أن ضعف التمويل يؤدي غالبًا إلى توقف مشروعات التحول الرقمي أو تنفيذها بشكل جزئي لا يحقق الأهداف المرجوة.

7- نظام إدارة معلومات متكامل

من متطلبات التحول الرقمي الفعالة وجود نظام معلومات إداري متكامل يربط بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة.

فالتكامل بين الأنظمة يساهم في توحيد قاعدة البيانات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات الدقيقة عند اتخاذ القرار.

أشار السعيد (2020) إلى أن تكامل الأنظمة المعلوماتية أحد أهم عوامل تحسين جودة الخدمات الحكومية الرقمية.

خطوات التحول الرقمي

1- التشخيص وتحديد الوضع الراهن

- تقييم مستوى الجاهزية الرقمية للمؤسسة.
- تحليل البنية التحتية التقنية، والأنظمة الحالية، وكفاءة الموظفين.
- تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.

2- وضع الرؤية والاستراتيجية الرقمية

- صياغة رؤية رقمية واضحة تتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية والأهداف الخارجية (مثل رؤية المملكة 2030)
- تحديد الأهداف الرقمية مثل الكفاءة ورضا المستفيدين وسرعة الخدمة بجودة.
- وضع خطة زمنية للتحول تشمل أولويات ودقة التنفيذ.

3-تطوير البنية التحتية التقنية

- تحديث الأنظمة والأجهزة والشبكات بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.
- ضمان توفر الأمن السيبراني وحماية البيانات.
- تبني الحلول السحابية وتقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

4-بناء القدرات الرقمية

- تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة بعمل برامج تدريبية.
- نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسة تدعم الابتكار والتغيير.
- تشجيع روح المبادرة واستخدام أدوات العمل الذكي.

5-تصميم وتطبيق الخدمات الرقمية

- إعادة هندسة العمليات (Re-engineering) لتصيح رقمية بالكامل.
- إطلاق خدمات إلكترونية متكاملة وسهلة الاستخدام.
- ضمان تجربة مستخدم متميزة للمستخدمين الداخليين والخارجيين.

6-إدارة التغيير

- معالجة مقاومة التغيير عبر التوعية والتواصل المستمر.
- إشراك الموظفين في مراحل التحول.
- مراقبة الأداء وتحليل البيانات.

7-القياس والتحسين المستمر

- تحديد مؤشرات أداء (KPIs) لقياس التقدم الرقمي.
- مراجعة دورية للنتائج وتصحيح الانحرافات.
- التوسع في تطبيق التحول الرقمي على مجالات جديدة.

دور التحول الرقمي في التطوير الوظيفي:

تمكن التحول الرقمي أن يكون جزءاً أساسياً من المنظمة الحديثة كأحد محركات تطوير المسار المهني لأنه أحدث ثورة في بيئة العمل والمهارات التي يمكن تطويرها حيث أدى الاعتماد على الأدوات الرقمية واستخدام التقنيات المعاصرة في شكل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات إلى زيادة ديناميكية وكفاءة العمل وسهل بشكل عالي كفاءة الموظفين وتطوير المعارف. يمكّن التحول الرقمي العاملين من العمل بطرق جديدة والتواصل والتعاون بشكل أكثر فعالية بين الأقسام من خلال استخدام المنصات الرقمية. كما يعزز فرص التعلم المستمر من خلال التدريب الإلكتروني والمنصات التفاعلية، مما يزيد من الكفاءة المهنية وفرص التقدم وتطوير المسار المهني. بالإضافة إلى ذلك، يمكّن التحول الرقمي ثقافة عمل تركز على الأداء والنتائج، حيث تسمح الآليات الذكية بمراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة الفورية، مما يمكّن الموظفين من اكتساب المهارات من خلال تحليل البيانات الحقيقية. لذا يمكن القول إن الوصف أعلاه يشير إلى أن التحول الرقمي لم يقتصر على ترقية الأدوات التقنية فحسب، بل طور أيضاً الجانب البشري ليلبي احتياجات المستقبل ويصبح أكثر تجهيزاً لمواجهة التطورات السريعة في سوق العمل.

أبعاد التحول الرقمي: التكنولوجيا الرقمية

تُعد التكنولوجيا الرقمية أحد الأبعاد الجوهرية للتحول الرقمي، إذ تمثل البنية التحتية التي تقوم عليها جميع العمليات الرقمية داخل المؤسسات. وتشمل هذه التكنولوجيا مجموعة من الأدوات والأنظمة التي تُمكن من تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية مؤتمتة تعتمد على البيانات. وتتضمن التكنولوجيا الرقمية الأنظمة الإلكترونية (مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية والأنظمة المالية)، والذكاء الاصطناعي الذي يساعد في تحليل البيانات واتخاذ القرار، والبيانات الضخمة التي تُسهم في استشراف الاتجاهات المستقبلية، بالإضافة إلى الخدمات السحابية التي توفر مرونة في الوصول إلى البيانات من أي مكان وفي أي وقت. كما تُعتبر أمن المعلومات والبنية التحتية للشبكات من الركائز الأساسية التي تضمن استمرارية العمل الرقمي بأمان وكفاءة. ومن خلال هذه التقنيات، أصبحت المؤسسات قادرة على تقديم خدمات أكثر سرعة وجودة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار في بيئة العمل. إن تبني التكنولوجيا الرقمية لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يتطلب تغييراً في ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها لتتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

الاستراتيجية الرقمية

تُعد الاستراتيجية الرقمية أحد الركائز الأساسية للتحول الرقمي، إذ تُوجّه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة تعتمد على التكنولوجيا في تطوير الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة. وهي خريطة طريق تحدد الرؤية، والأهداف، والمشاريع الرقمية التي يجب تنفيذها لضمان التكامل بين التقنية والإدارة.

تهدف الاستراتيجية الرقمية إلى **تحسين الكفاءة التشغيلية**، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، إضافةً إلى تمكين الموظفين من استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية. كما تسهم في دعم **الابتكار المؤسسي** من خلال استثمار التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما يرفع مستوى جودة القرارات الإدارية ويعزز رضا المستفيدين.

وفي سياق المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تأتي الاستراتيجية الرقمية متماشية مع رؤية **المملكة 2030**، حيث تعمل على بناء حكومة رقمية رشيقة تعتمد على التكامل بين الأنظمة والخدمات لتحقيق الكفاءة والاستدامة.

يمكن لتوظيف استراتيجيات التحول الرقمي أن يحقق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي من خلال تبسيط المهام، وتمكين الموظفين، وتعزيز التعاون، وتوفير بيئة عمل مرنة. ويترجم ذلك إلى تحقيق نتائج أعمال أفضل، وزيادة ولاء الموظفين، وتلبية توقعات العملاء .

استراتيجيات تحقيق التكامل

1-أتمتة المهام المتكررة والروتينية:

- **زيادة الكفاءة:** يمكن لأتمتة المهام اليومية مثل إدارة البيانات وكشوف المرتبات أن تقلل الأخطاء البشرية وتسرع العمليات، مما يوفر الوقت والجهد.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** عندما يتخلص الموظفون من المهام المملة والمرهقة، يمكنهم التركيز على مهام أكثر إبداعاً واستراتيجية، مما يعزز شعورهم بالقيمة والإنجاز .

2-تحسين أدوات الاتصال والتعاون الرقمي:

- **زيادة الكفاءة:** تسمح منصات التعاون السحابية (مثل سلاك ومايكروسوفت تيمز) بتبادل المعلومات بشكل فوري وفعال، مما يقلل من الحاجة إلى الاجتماعات غير الضرورية ويحسن سير العمل.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** تسهل هذه الأدوات العمل عن بعد والعمل الهجين، وتمنح الموظفين مرونة في بيئة عملهم، مما يحسن من توازنهم بين الحياة المهنية والشخصية .

3-توفير أدوات تحليل البيانات:

- **زيادة الكفاءة:** يمكّن الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً، وتحسين تخصيص الموارد، وتحديد نقاط الضعف في العمليات.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** يساعد تحليل البيانات على قياس أداء الموظفين بشكل عادل ومنصف، وتقديم ملاحظات بناءة، مما يساهم في تطويرهم المهني وتقدير جهودهم .

4-تمكين الموظفين بالتكنولوجيا المناسبة:

- **زيادة الكفاءة:** يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات الرقمية الحديثة التي تخدم أهداف العمل إلى تحسين إنتاجيتهم وقدرتهم على التكيف مع التغييرات في السوق.

- **زيادة الرضا الوظيفي:** يرفع هذا التمكين من مستوى الثقة في قدرات الموظفين، ويعزز شعورهم بالمسؤولية، ويجعلهم أكثر انخراطاً في تحقيق أهداف الشركة .

5- تدريب الموظفين وتطويرهم رقمياً:

- **زيادة الكفاءة:** يساهم تطوير مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءتهم وسرعة إنجازهم للمهام.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما تستثمر الشركة في تطويرهم، مما يعزز من ولائهم وانتمائهم للمنظمة .

تحقيق التكامل على المدى الطويل

يؤدي تنفيذ هذه الاستراتيجيات إلى خلق حلقة إيجابية: فزيادة الكفاءة التشغيلية تُعزز من الرضا الوظيفي عبر تقليل الضغط وزيادة الإنجاز، كما أن الموظفين الراضين والممكّنين يصبحون أكثر إنتاجية وابتكاراً، مما يعود بالنفع على كفاءة الشركة وأدائها العام .

النضج الرقمي

يُقصد بـ **النضج الرقمي** مدى قدرة المنظمة على تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها بفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والإجرائية. وهو يعكس مستوى التكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد البشرية داخل المؤسسة، بحيث تتحول من مجرد استخدام الأدوات الرقمية إلى **ثقافة رقمية مؤسسية** تسهم في الابتكار والتحسين المستمر.

يمر النضج الرقمي بعدة مراحل تبدأ من الاستخدام المحدود للتقنية، مروراً بمرحلة التكيف والتكامل، وصولاً إلى **التحول الكامل** الذي تصبح فيه العمليات والخدمات رقمية بالكامل. ويُعد قياس النضج الرقمي أداة مهمة لتقييم مدى التقدم في تطبيق التحول الرقمي، وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تطوير.

وفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض، يُمثل النضج الرقمي محوراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب على الأدوات التقنية، وتوظيف الأنظمة الذكية في إدارة الموارد والعمليات، بما يرفع من جودة الخدمة وكفاءة الإنتاجية، انسجاماً مع أهداف **رؤية المملكة 2030**.

التحديات التي تواجه مبادرات التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المؤسسي:

في عصر تتسارع فيه التقنيات بشكل غير مسبوق، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا رفاهية. في المؤسسات التي تسعى للحفاظ على قدرتها التنافسية بات عليها أن تدمج التكنولوجيا في صميم عملياتها. لكن، وعلى الرغم من الفوائد الهائلة التي يقدمها التحول الرقمي، إلا أن الطريق إليه مليء بالتحديات. في هذا المقال، سنناقش أهم التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، مع تقديم حلول عملية وفعالة لكل منها.

أولاً: مقاومة التغيير من الموظفين

يُعد الخوف من التغيير أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات خلال عملية التحول الرقمي. فكثير من الموظفين يعارضون التكنولوجيا الجديدة خوفاً من فقدان وظائفهم، أو صعوبة التكيف مع الأدوات الرقمية.

الحل:

- من الضروري بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، تبدأ من القيادة العليا وتنزل إلى جميع المستويات.
- يجب توفير تدريبات مستمرة للموظفين تشرح فوائد التحول الرقمي وتساعدتهم على اكتساب المهارات المطلوبة.
- إدماج الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز الشعور بالملكية والدافعية للتغيير.

ثانياً: نقص المهارات الرقمية

غالبًا ما تفتقر المؤسسات إلى الكفاءات الرقمية المطلوبة لتنفيذ مشاريع التحول بنجاح، سواء في تحليل البيانات، أو الذكاء الاصطناعي، أو تطوير الأنظمة.

الحل:

- يمكن البدء بتقييم المهارات الحالية داخل المؤسسة وتحديد الفجوات.
- بعد ذلك، يجب الاستثمار في برامج تطوير مهني موجهة حسب الاحتياجات الفعلية.
- كما يمكن التعاون مع مزودي خدمات خارجيين لسد الفجوات مؤقتاً أثناء بناء القدرات الداخلية.

ثالثاً: تعقيد البنية التحتية التكنولوجية

تعاني بعض المؤسسات من أنظمتها القديمة (Legacy Systems) التي لا تتوافق مع التقنيات الحديثة، مما يعيق تكامل البيانات ويزيد من التكلفة والوقت المطلوبين للتحول.

الحل:

- يمكن اتباع نهج تدريجي في تحديث البنية التحتية، من خلال استبدال الأنظمة القديمة خطوة بخطوة.
- استخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs) قد يكون حلاً عملياً لربط الأنظمة القديمة بالجديدة دون الحاجة لإعادة بناء كامل.
- أيضاً، يُفضل الاعتماد على تقنيات الحوسبة السحابية لتقليل التكلفة وزيادة المرونة.

رابعاً: ضعف دعم القيادة العليا

بدون دعم حقيقي من القيادات العليا، غالبًا ما تفشل مبادرات التحول الرقمي في تحقيق أهدافها، حيث لا يتم تخصيص الميزانيات أو الموارد الكافية، ولا يُنظر إلى المشروع كأولوية.

الحل:

- يجب توعية القادة بأهمية التحول الرقمي وربطه مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- من المفيد تعيين مسؤول تنفيذي للتحول الرقمي (CDO) يتولى قيادة المبادرات الرقمية على مستوى المؤسسة.
- كما أن تحقيق انتصارات صغيرة سريعة (Quick Wins) يساعد على بناء الثقة وجذب المزيد من الدعم.

خامسًا: تهديدات الأمن السيبراني

مع توسع استخدام التقنيات الرقمية، تزداد أيضًا فرص تعرض المؤسسة للهجمات السيبرانية وفقدان البيانات الحساسة.

الحل:

- يجب أن يكون الأمن السيبراني جزءًا لا يتجزأ من خطة التحول الرقمي، وليس خطوة لاحقة.
- من الضروري تنفيذ استراتيجيات حماية متقدمة تشمل التشفير، وأنظمة كشف التسلل، والمصادقة متعددة العوامل.
- تدريب الموظفين على مبادئ الأمن الرقمي يقلل من المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية.

سادسًا: عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية

غالبًا ما تبدأ المؤسسات مشروعات التحول الرقمي دون خطة واضحة، مما يؤدي إلى ضياع الموارد وتكرار الجهود.

الحل:

- يجب وضع خارطة طريق رقمية واضحة تتضمن أهدافًا محددة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، ومراحل تنفيذ مرتبة.
- يفضل إشراك أصحاب المصلحة من مختلف الإدارات لضمان شمول الرؤية وارتباطها بالواقع العملي.

سابعًا: ارتفاع تكلفة التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في البنية التحتية، والتقنيات، والتدريب، مما قد يمثل عائقًا أمام بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

الحل:

- يمكن البدء بمشروعات ذات أثر كبير وتكلفة منخفضة نسبيًا لتحقيق نتائج ملموسة بسرعة.
- كذلك، استخدام حلول SaaS (البرمجيات كخدمة) يقلل من الحاجة لشراء بنية تحتية مكلفة.
- من الممكن أيضًا البحث عن دعم حكومي أو شراكات مع شركات تقنية لتقليل التكاليف.

ثامناً: صعوبة إدارة التغيير على مستوى المؤسسة

التحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل العمليات، والثقافة، والتفكير التنظيمي، مما يجعل إدارته تحدياً معقداً.

الحل:

- يجب إنشاء مكتب لإدارة التغيير (Change Management Office) داخل المؤسسة يتولى تنسيق الجهود ومتابعة التقدم.
- توظيف أدوات إدارة التغيير مثل نموذج ADKAR يمكن أن يساعد في تعزيز قبول التغيير عبر المؤسسة.
- مشاركة قصص النجاح بين الفرق المختلفة تعزز من الزخم والدافعية للاستمرار.

تاسعاً: ضعف التكامل بين الأنظمة والإدارات

في كثير من المؤسسات، تعمل الأقسام بشكل منفصل باستخدام أدوات ومنصات مختلفة، مما يخلق جزراً رقمية منفصلة تعيق تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال.

الحل:

- لا بد من اعتماد نهج متكامل في التحول الرقمي، يربط بين الأنظمة ويشجع على تدفق البيانات بين الإدارات.
- الاستثمار في أنظمة إدارة موحدة مثل ERP أو CRM يساعد في تسهيل التكامل وتحسين الإنتاجية.
- كما يجب تشكيل فرق عمل مشتركة من مختلف الإدارات لضمان التعاون وتوحيد الرؤية الرقمية.

عاشرًا: التغيير السريع في التكنولوجيا

التقنيات الرقمية تتغير بوتيرة سريعة، مما يجعل المؤسسات تواجه صعوبة في مواكبة الجديد باستمرار، ويزيد من خطر استثمارها في حلول سرعان ما تصبح قديمة.

الحل:

- من المهم أن تعتمد المؤسسات على استراتيجيات مرنة تتيح التكيف السريع مع التغيرات.
- يفضل استخدام منصات قابلة للتطوير والتحديث المستمر، بدلاً من الحلول الثابتة.
- بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تخصيص فريق يرصد الاتجاهات الرقمية ويقمّم مدى فائدتها للمؤسسة قبل تبنيها.

حادي عشر: غياب ثقافة الابتكار

في بعض البيئات المؤسسية التقليدية، قد يكون هناك نقص في تشجيع التجريب والتفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى فشل مبادرات التحول أو تبني حلول تقليدية لا تُحدث فرقاً حقيقياً.

الحل:

- يجب على القيادة تعزيز ثقافة الابتكار من خلال مكافأة الأفكار الجريئة ودعم فرق العمل للتجريب.

• يمكن إنشاء حاضنات داخلية للأفكار الرقمية (Digital Innovation Labs) لتسريع تطوير الحلول المبتكرة.

• كما أن إشراك العملاء في عملية التصميم والابتكار يعزز من ملائمة الحلول لاحتياجاتهم الفعلية.

ثاني عشر: سوء إدارة البيانات

في كثير من الحالات، تفتقر المؤسسات لآليات فعالة لجمع، وتنظيف، وتحليل البيانات، مما يؤدي إلى قرارات غير دقيقة أو فقدان فرص نمو واعدة.

الحل:

- لا بد من وضع استراتيجية واضحة لإدارة البيانات تشمل السياسات، والبنى التحتية، وحوكمة البيانات.
- استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي يمكن أن يحدث نقلة نوعية في استخلاص رؤى ذات قيمة.
- كذلك، تدريب الفرق على استخدام البيانات في اتخاذ القرار يعزز من فاعلية جهود التحول الرقمي.

خلاصة

في النهاية، يمكننا القول ان بالرغم من ان التحديات التي تواجه التحول الرقمي كثيرة ، إلا أن التعامل معها بطريقة منهجية ومتكاملة يفتح الباب أمام فرص نمو غير محدودة. إن نجاح المؤسسات في هذا المجال لا يتوقف فقط على استخدام الأدوات الرقمية، بل يعتمد بشكل أساسي على كيفية إدارة التغيير، وتوجيه الناس، وبناء القدرات، وربط التكنولوجيا بأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

ولذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي كرحلة استراتيجية طويلة الأمد، وتواجه تحدياته بمرونة واستباقية، ستكون هي الرابح الأكبر في عالم يتجه نحو الرقمنة الشاملة.

مخاطر التحول الرقمي

مفهوم المخاطر الرقمية

يشير مصطلح المخاطر الرقمية بشكل عام إلى التهديدات ونقاط الضعف المحتملة التي تنشأ عن استخدام الأدوات والمنصات والتقنيات الرقمية. ويتناول تقييم المخاطر الرقمية على المستوى المؤسسي جميع العواقب السلبية التي قد تنجم عن التحول الرقمي. ورغم أهمية التحول الرقمي لتوسيع نطاق الأعمال، فإنه يعني أيضاً الاعتماد بشكل أكبر على الحلول الرقمية.

تُعدّ المخاطر الرقمية نتيجةً حتميةً للتحول الرقمي والتكنولوجيا الجديدة، وتتطلب التركيز على نقاط الضعف التي قد تعيق تحقيق أهداف الأعمال. ورغم وجود أنواع عديدة من المخاطر الرقمية، إلا أن أخطرها ينشأ من ازدياد مساحة الهجوم، مما يتيح لمجرمي الإنترنت خياراتٍ أوسع لاستهدافها.

مع استمرار تطور المشهد الرقمي، تتزايد التحديات المرتبطة بتأمين البيانات، والحفاظ على الخصوصية، وضمان سلامة النظام. تشمل المخاطر الرقمية مجموعة واسعة من المخاوف، بدءاً من التهديدات الإلكترونية ووصولاً إلى خروقات البيانات ، ومن عدم الامتثال للوائح التنظيمية إلى الإضرار بالسمعة. يُعد فهم المخاطر الرقمية وإدارتها أمراً بالغ الأهمية للشركات والأفراد على حد سواء لحماية الأصول والسمعة والمعلومات الشخصية في العصر الرقمي.

أنواع المخاطر الرقمية

يمكن تبسيط تعقيد مشهد المخاطر الرقمية بتقسيمها إلى فئات مختلفة. تتألف المخاطر الرقمية من تسع فئات رئيسية، هي:

1. **مخاطر الأمن السيبراني**. تشير هذه المخاطر إلى احتمالية الوصول غير المصرح به، أو التعطيل، أو الأنشطة الخبيثة التي تستهدف الأصول أو الأنظمة أو الشبكات الرقمية. وتركز على تهديدات مثل **البرامج الضارة**، والتصيد الاحتيالي، والهجمات الإلكترونية التي قد تُعرض البيانات والبنية التحتية للخطر.
2. **مخاطر تقنية الحوسبة السحابية**. تتعلق بالثغرات الأمنية المرتبطة بتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات على خوادم بعيدة. تشمل المخاطر انقطاعات الخدمة المحتملة، واختراقات البيانات، وانخفاض التحكم في البيانات الخاصة.
3. **مخاطر تسريب البيانات**. تشمل الكشف غير المقصود عن معلومات حساسة أو سرية، داخلياً أو خارجياً. قد تنتج هذه التسريبات عن ضعف في إجراءات الأمن، أو أخطاء بشرية، أو أعطال في النظام.
4. **مخاطر المواهب في القوى العاملة**. تُركز على تحديات استقطاب الكفاءات المؤهلة في المجال الرقمي والاحتفاظ بها وتدريبها. قد يؤدي نقص الكفاءات المؤهلة إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وزيادة نقاط الضعف.
5. **مخاطر الامتثال**. تتعلق بعقوبات قانونية محتملة وضرر سمعة نتيجة عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية في المجال الرقمي. قد يؤدي عدم الامتثال إلى غرامات وعقوبات وفقدان الثقة.
6. **مخاطر المرونة**. تُركز على قدرة المؤسسة على توقع الأحداث السيبرانية السلبية والاستجابة لها والتعافي منها. قد يؤدي نقص المرونة إلى فترات توقف طويلة، وانقطاعات تشغيلية، وإضرار بالسمعة.
7. **مخاطر أتمتة العمليات**. مخاوف بشأن تحديات وثغرات أتمتة العمليات الرقمية. تشمل هذه المخاطر أخطاءً برمجية، أو أعطالاً في الأنظمة، أو عواقب غير مقصودة للأتمتة على العمليات التجارية.
8. **مخاطر الجهات الخارجية**. تتعلق بالثغرات الأمنية المحتملة التي يُحدثها الشركاء أو البائعون أو الموردون الخارجيون. إذا افترقت هذه الجهات الخارجية إلى تدابير أمنية كافية، فقد تُصبح حلقات ضعيفة في سلسلة دفاع المؤسسة.
9. **مخاطر خصوصية البيانات**. تشمل هذه المخاطر تهديدات محتملة لخصوصية البيانات الشخصية للأفراد. وينشأ هذا من الوصول غير المصرح به، أو إساءة استخدام البيانات، أو عدم الامتثال للوائح حماية البيانات.

لكل فئة خصائصها الفريدة وتتطلب نهجاً مختلفاً لإدارة المخاطر الرقمية بفعالية. على سبيل المثال، يُقصد بمخاطر **الأمن السيبراني** الوصول غير المصرح به إلى الموارد الحساسة واختراقات البيانات. أما مخاطر تكنولوجيا الحوسبة السحابية، فتُقصد بها الثغرات الأمنية التي تؤثر على الأنظمة والعمليات والأفراد، والتي قد تنجم عن عدم التوافق والأخطاء والأعطال المتعلقة بالتكنولوجيا.

من خلال فهم أنواع المخاطر الرقمية المختلفة، تستطيع المؤسسات تحديد أكثر المناطق ضعفًا في أنظمتها البيئية ودعم جهود حماية المخاطر المُركزة بدقة. بهذه الطريقة، تستطيع المؤسسات إدارة المخاطر الرقمية بفعالية وكفاءة أكبر.

أهم مخاطر التحول الرقمي لعام 2025؟

1-تهديدات الأمن السيبراني

تشكل تهديدات الأمن السيبراني إحدى أهم مخاطر التحول الرقمي إذ تكون في كثير من الأحيان مصدر قلق كبير للمؤسسات أثناء خضوعها للتحول الرقمي ونظرًا إلى أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية، فقد تتعرض لخطر متزايد من الهجمات السيبرانية كالبرامج الضارة وخروقات البيانات، التي تؤدي إلى عواقب سلبية بما في ذلك الخسائر المادية والمسؤوليات القانونية، ومن المرجح أن يستمر هذا الخطر بالتطور في العام الجديد مع زيادة تعقيد هذه التهديدات.

2-نقص المواهب

من الممكن أن يكون هذا تحديًا للمؤسسات التي تمر بالتحول الرقمي حيث يؤدي التطور السريع في التقنيات الرقمية إلى نقص في الموظفين الذين يستطيعون مواكبة هذا التغير المتسارع، فيصبح هناك نقص في الأفراد المؤهلين لملي الشواغر الوظيفية الشاغرة التي تحتاجها المؤسسة، مما يستوجب عليك العمل على تطوير نظم وبرامج استبقاء واستقطاب الموظفين وتطوير المهارات في مؤسستك.

3-عدم التوافق مع أهداف العمل

من المحتمل ألا تتوافق جهود التحول الرقمي للمؤسسة مع أهداف وغايات عملها العامة، فقد لا يكون التحول ناجحًا ويخلق مشاكل كثيرة أكثر من فوائده، يمكن أن يحدث هذا إذا لم تركز المنظمة على النظر في كيفية استخدام التقنيات لدعم أعمالها.

4-مقاومة التغيير

غالبًا ما يتطلب التحول الرقمي تطورات كبيرة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، مما قد يؤدي إلى اعتراض بعض الموظفين الراضين للتغيير، فتأتي هذه المقاومة بأشكال عديدة، بما في ذلك الخوف من فقدان الوظيفة أو التغييرات في الأدوار الوظيفية، أو عدم الراحة من التقنيات الجديدة، وطرق العمل.

5-تحديات إدارة البيانات

مع قيام المؤسسات بإنتاج وجمع كميات متزايدة وكبيرة من البيانات، فقد تواجه إحدى مخاطر التحول الرقمي والتي تتعلق بمشاكل في تخزين هذه البيانات وتحليلها وإدارتها، فيؤدي ذلك إلى مشاكل في جودة البيانات، بالإضافة لذلك قد تواجه هذه المؤسسات مشاكل تتعلق بأمن وخصوصية البيانات.

6-الدمج مع الأنظمة القديمة

غالبًا ما يتطلب التحول الرقمي دمج الأنظمة القديمة مع الحديثة لتكمل بعضها، والتي من الممكن أن تكون عملية معقدة وتستغرق وقتًا طويلاً، فيؤدي ذلك إلى التوقف عن العمل، وتعطيل العمليات، والتأثير سلبيًا على الإنتاج.

ومن مخاطر التحول الرقمي أيضاً إن لم تتم عملية الدمج مع النظام القديم بشكل صحيح من الممكن أن تؤدي إلى فقدان البيانات وتعطل في النظام، كما أن هذه العملية لا تخلو من التكلفة العالية فمن الممكن أن يكون هناك خطر حول تجاوز الميزانية لهذه المؤسسة.

7-فقدان الميزة التنافسية

إحدى مخاطر التحول الرقمي التي تواجهها المؤسسة هي الفشل في عدم مواكبتها للتطور السريع في المجال الرقمي مما سيجعلها غير قادرة على المنافسة مع المنظمات القادرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، وفقدانها الميزة التنافسية، وفي الغالب يمكن لذلك أن يكون خطراً كبيراً على المؤسسة، حيث إن القدرة على التميز في السوق غالباً ما تكون عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة.

8-تعطل نماذج الأعمال التقليدية

من المحتمل أن يعطل هذا التحول نماذج الأعمال التقليدية، مما يؤدي إلى ضياع الموظفين الذين لا يمتلكون مهارات كافية للتكيف مع الأدوار الجديدة، فيخلق ذلك مشاكل في فقدان الموظفين، وتعطيل العمليات التجارية.

9- زيادة الاعتماد على مقدمي الخدمات الخارجيين

عدم وفاء مقدمي هذه الخدمات بوعودهم أو فشلهم سيؤدي إلى مخاطر كبيرة من ناحية عمل هذه المؤسسة، كما أن الاعتماد على مقدمي خدمات غير موثوقين سيشكل خطراً حول خصوصية البيانات وأمنها، بحيث يتمكن هؤلاء من الوصول إلى بيانات حساسة.

10- صعوبة تحديد العائد على الاستثمار من التحول الرقمي

نظراً للفوائد المعقدة وغير الملموسة من هذا التحول، قد يصعب على المؤسسات قياس الربح من هذا الاستثمار، وإظهار القيمة الحقيقية التي حققها.

ما هي أبرز الحلول حول مخاطر التحول الرقمي؟

وبما أن هناك العديد من مخاطر التحول الرقمي للمؤسسات فمن المؤكد أنه يوجد إستراتيجيات يمكن اتباعها لتفادي هذه المخاطر لتتعرف على بعضها:

1-التخفيف من مخاطر تهديدات الأمن السيبراني

عن طريق تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني، مثل جدران الحماية والتشفير وبروتوكولات الأمان، كما ينبغي للمؤسسات تثقيف الموظفين حول أفضل ممارسات الأمن بالفضاء الإلكتروني، وأن يكون لديهم سياسات وإجراءات للاستجابة للحوادث الطارئة، بالإضافة إلى ذلك يمكن لهذه المؤسسات الاستعانة بشركات خارجية موثوقة لدعمها في مجال الأمن السيبراني، مثل ريناد المجد لتقنية (RMG) التي تُقدم أفضل خدمات الأمن السيبراني للمؤسسات في مختلف القطاعات.

2-تطوير ثقافة التعلم المستمر

يجب على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير التي تزود الموظفين بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها للنجاح في البيئة الرقمية، ويمكن أن يشمل ذلك برامج تركز على تقنيات ومهارات رقمية، بالإضافة إلى ذلك ينبغي على المنظمات أن تنظر إلى توظيف المواهب من مصادر متنوعة، مما يؤدي إلى تخفيف خطورة نقص المواهب ومقاومة التغيير لدى الموظفين.

3-وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات

من خلال وضع إجراءات واضحة لإدارة البيانات، والاستثمار في أدوات إدارة البيانات مثل تخزين البيانات، يمكن لهذا ضمان الحفاظ على أمن البيانات وإدارتها والوصول إليها بشكل صحيح.

ما هي سلبيات التحول الرقمي؟

التحول الرقمي خطوة مهمة لتطوير الأعمال والخدمات، لكنه لا يخلو من التحديات والسلبيات. فيما يلي بعض أبرز سلبيات التحول الرقمي:

1-التكلفة العالية

يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، مثل الأجهزة، البرمجيات، والشبكات. قد تكون هناك حاجة لتوظيف خبراء أو تدريب الموظفين الحاليين، مما يزيد التكاليف.

2-مخاطر الأمن السيبراني

زيادة الاعتماد على التكنولوجيا يجعل الأنظمة أكثر عرضة للاختراقات والهجمات الإلكترونية. تسريب البيانات أو فقدانها يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية وسمعية كبيرة.

3- مقاومة التغيير

قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من الموظفين أو العملاء الذين يفضلون الطرق التقليدية. التغيير في الثقافة المؤسسية يتطلب وقتًا وجهداً لتقبله.

4- الفجوة الرقمية

—عدم توفر المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين أو العملاء قد يعيق عملية التحول.
—في بعض المناطق، قد تكون البنية التحتية التكنولوجية غير كافية لدعم التحول الرقمي.

5- تعقيد الإدارة

إدارة الأنظمة الرقمية يتطلب مهارات متخصصة وقد يكون معقدًا. الحاجة إلى تحديث مستمر للبرمجيات والأجهزة للحفاظ على الكفاءة.

6-فقدان الوظائف

—الأتمتة والذكاء الاصطناعي قد تؤدي إلى استبدال بعض الوظائف التقليدية، مما يسبب بطالة أو نقص في فرص العمل.

7-اعتماد كبير على التكنولوجيا

الاعتماد المفرط على التكنولوجيا قد يؤدي إلى توقف الأعمال في حالة حدوث أعطال أو انقطاع في الخدمات. قد يفقد الموظفون مهاراتهم الأساسية بسبب الاعتماد على الأدوات الرقمية.

8- تحديات الخصوصية

جمع وتخزين البيانات الرقمية يثير مخاوف تتعلق بخصوصية الأفراد. قد تكون هناك صعوبات في الامتثال للقوانين واللوائح الخاصة بحماية البيانات.

9- التحديات الفنية

قد تواجه المؤسسات صعوبات في تكامل الأنظمة القديمة مع التقنيات الجديدة. الحاجة إلى صيانة مستمرة ودعم فني للأنظمة الرقمية.

10-تأثير على العلاقات الإنسانية

الاعتماد على التواصل الرقمي قد يقلل من التفاعلات الشخصية المباشرة، مما يؤثر على العلاقات الاجتماعية والمهنية.

11-التحديات البيئية

زيادة استخدام الأجهزة الإلكترونية والطاقة قد يؤدي إلى زيادة البصمة الكربونية.

12-عدم اليقين في العوائد

قد لا تحقق الاستثمارات في التحول الرقمي عوائد فورية، مما يسبب ضغوطاً مالية على المؤسسات.

رغم أن التحول الرقمي يقدم فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة والابتكار، إلا أنه يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة للتحديات المحتملة. يجب على المؤسسات أن تضع استراتيجيات متكاملة للتغلب على هذه السلبيات لضمان نجاح التحول الرقمي.

ما هي إيجابيات التحول الرقمي؟

التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات وتقديم الخدمات، حيث يوفر العديد من المزايا التي تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتجربة العملاء. فيما يلي أبرز إيجابيات التحول الرقمي:

1-تحسين الكفاءة التشغيلية

أتمتة العمليات الروتينية يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد.

تبسيط العمليات الإدارية واللوجستية عبر استخدام الأنظمة الرقمية.

2- تعزيز تجربة العملاء

توفير خدمات أسرع وأكثر دقة من خلال المنصات الرقمية.

إمكانية تقديم تجارب شخصية مخصصة بناءً على بيانات العملاء.

3- زيادة الإنتاجية

استخدام الأدوات الرقمية يساعد الموظفين على إنجاز المهام بشكل أسرع.

تقليل الوقت الضائع في العمليات اليدوية أو الروتينية.

4-تحسين اتخاذ القرار

توفير بيانات دقيقة وفي الوقت الفعلي لمساعدة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة.

استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

5-المرونة وسهولة الوصول

تمكين الموظفين من العمل عن بُعد باستخدام الأدوات الرقمية.

توفير خدمات ومنتجات عبر الإنترنت، مما يسهل الوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت.

6-تخفيض التكاليف على المدى الطويل

تقليل النفقات التشغيلية من خلال الأتمتة والعمليات الرقمية.

تقليل الحاجة إلى الورق والتخزين التقليدي.

7- تعزيز الابتكار

توفير منصات لتجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) لتحقيق التميز.

8- تحسين التواصل والتعاون

توفير أدوات للتواصل الفعال بين الفرق، مثل برامج الاجتماعات الافتراضية ومنصات التعاون.

تمكين الفرق من العمل معًا بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

9- زيادة القدرة التنافسية

تحسين جودة الخدمات والمنتجات لتلبية توقعات العملاء.

تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

10- إدارة أفضل للموارد

استخدام أنظمة إدارة الموارد (ERP) لتحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر.

مراقبة الأداء في الوقت الفعلي لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

11- تحسين جودة البيانات

جمع وتخزين البيانات بشكل منظم ودقيق.

استخدام البيانات لتحليل الأداء وتحديد مجالات التحسين.

12- توسيع نطاق السوق

الوصول إلى عملاء جدد عبر المنصات الرقمية والتسويق الإلكتروني.

توسيع نطاق الأعمال إلى أسواق عالمية.

13- تعزيز الأمن والامتثال

استخدام أنظمة أمنية متقدمة لحماية البيانات والمعلومات.

تسهيل الامتثال للقوانين واللوائح من خلال أنظمة إدارة متكاملة.

14- تحقيق الاستدامة

تقليل الاعتماد على الورق والمواد التقليدية.

تقليل البصمة الكربونية من خلال عمليات أكثر كفاءة.

15- تحسين تجربة الموظفين

توفير أدوات حديثة تسهل عمل الموظفين وتزيد من رضاهم.

تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم الرقمية.

التحول الرقمي يفتح آفاقًا جديدة للنجاح والنمو، حيث يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتحقيق أهدافها بشكل أسرع وأكثر كفاءة. ومع ذلك، يتطلب تنفيذه تخطيطًا استراتيجيًا لضمان تحقيق أقصى استفادة من إيجابياته مع التغلب على التحديات المحتملة.

مخاطر إدارة المشاريع

قد تحدث المخاطر في أي مرحلة من مراحل إدارة المشاريع نتيجة سوء التخطيط، خاصةً عندما تكتفي الفرق بافتراضات أو تضع توقعات غير واقعية. يؤدي هذا إلى تأخيرات، أو إنفاق مبالغ زائدة، أو عدم توافق النتائج. فيما يلي أمثلة على مخاطر إدارة المشاريع، مع طرق معالجتها:

1- عدم كفاية تخصيص الموارد

عندما لا يتوفر للمشروع الأشخاص أو الأدوات أو الميزانية المناسبة، قد ينهار بسرعة. قد ترى أعضاء الفريق منهكين أو تتأخر المهام لعدم وجود مسؤول عنها. هذا غالبًا ما يؤدي إلى تفويت الأهداف وإحباط أصحاب المصلحة.

كيفية التخفيف من هذا الخطر :

للحد من هذا الخطر، ابدأ بخطة موارد تُحدد الموظفين والميزانية والمعدات المتاحة لمهام محددة. يمكنك استخدام أدوات إدارة المشاريع، مثل هيكل تقسيم العمل (WBS)، لتقسيم مشروعك إلى حزم عمل للحصول على تقدير واضح للموارد والتكاليف اللازمة. مع تقدم المشروع، يُمكن أن يُساعدك إجراء عمليات مراجعة دورية على إعادة تخصيص الموارد حسب الحاجة.

2- توسع النطاق

يحدث توسع النطاق عند إضافة ميزات أو متطلبات جديدة إلى مشروع دون مراجعة دقيقة. حتى التغييرات الصغيرة غير الموثقة قد تتفاقم وتؤدي إلى تأخيرات كبيرة أو نفقات غير متوقعة. وهذا غالبًا ما يشير إلى عدم التحكم في حدود المشروع.

كيفية الحد من هذا الخطر :

يمكنك تجنبه بتحديد نطاق التغيير مسبقًا وتطبيق عملية رسمية لطلبات التغيير. ستساعدك هذه التقنية على تقييم تأثير التغييرات على الجدول الزمني والميزانية قبل المضي قدمًا.

3- تقديرات الوقت غير دقيقة

إذا كان الجدول الزمني لمشروعك مبنيًا على التخمينات بدلاً من البيانات، فأنت تُهيئ نفسك لمشاكل أكبر. من السهل الاستهانة بالوقت الذي ستستغرقه المهام، خاصةً في المراحل الأولى. هذه الفجوة بين التوقعات والواقع قد تُعيق حتى أفضل المشاريع.

كيفية الحد من هذا الخطر :

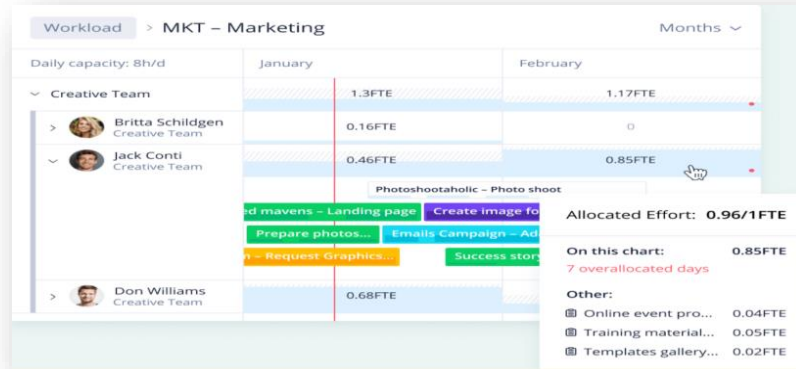
استخدم البيانات التاريخية واستشر أعضاء الفريق ذوي الخبرة عند وضع التقديرات، ولكن تأكد من تعديل الجداول الزمنية لتعكس القيود والمتطلبات الحالية. على أي حال، يُنصح بشدة بتقسيم العمل إلى مهام أصغر للحصول على أرقام أكثر دقة.

4- المواعيد النهائية غير الواقعية

عندما تُحدد المواعيد النهائية بناءً على الضغط بدلاً من التخطيط، تتأثر الجودة والمعنويات سلبًا. فالتسرع في الالتزام بجدول زمني صارم عادةً ما يعني تجاهل خطوات مهمة كالاختبار أو التوثيق. وقد يُسبب ذلك مشاكل طويلة الأمد حتى مع الالتزام بالموعد النهائي.

كيفية الحد من هذا الخطر :

حدد جداول زمنية بناءً على تعقيد المهمة وقدرة الفريق، وليس فقط متطلبات أصحاب المصلحة. إذا كان مشروعك يتضمن عملية موافقة معقدة، فضع ذلك في الاعتبار أيضًا. يساعد فارق التوقيت بين المراحل على استيعاب التأخيرات غير المتوقعة.



شكل (2-1) يساعدك Wrike على تخصيص الموارد بفعالية من خلال تزويدك برؤية واضحة لحجم عمل كل عضو في الفريق، وقدرته، وإمكانية تجاوزه للموارد. المصدر (Wrike):

تساعدك أدوات تخصيص الموارد من Wrike على إدارة مواردك من خلال توفير رؤية شاملة لأعباء عمل الفريق، والجداول الزمنية للمشاريع، والقدرة على توزيع المهام بالتساوي. من خلال مخططات أعباء العمل وتتبع الوقت، يمكنك تحديد فائض الموارد بسرعة وإجراء تعديلات فورية.

المخاطر المالية

مشاكل الميزانية من المخاطر الشائعة في المشاريع، والتي قد تُعرق سير العمل بسرعة إذا لم تُدار منذ البداية. حتى الأخطاء البسيطة في الحسابات أو النفقات غير المخطط لها قد تتفاقم وتؤدي إلى تأخيرات وتقليصات في نطاق المشروع. إليك بعض المخاطر المالية الشائعة وكيفية الحد من تأثيرها.

5- تجاوزات غير متوقعة في التكاليف

غالبًا ما تتجاوز المشاريع الميزانية عند ظهور تكاليف خفية أو عدم مراقبة الإنفاق عن كثب. قد يكون هذا بسبب تقديرات خاطئة للموردين، أو أوامر تغيير، أو تعديلات غير متوقعة على نطاق العمل. بمجرد ارتفاع التكاليف، يصبح من الصعب السيطرة على الوضع المالي.

كيفية التخفيف من هذا الخطر :

لإدارة هذا الخطر، تتبع الإنفاق فورًا وأدرج احتياطيًا للطوارئ في ميزانيتك. لا توافق على أي تغييرات في التكلفة إلا بعد تقييم أثرها. إذا كانت لديك طلبات تغيير تدعم تمويلًا إضافيًا، فتأكد من تضمين ذلك في ميزانيتك.

6- توقعات الميزانية غير الدقيقة

قد يؤدي وضع الميزانية بناءً على التخمينات أو البيانات القديمة إلى مشاكل تمويلية خطيرة لاحقاً. إذا لم تعكس التقديرات احتياجات المشروع الفعلية، فمن المرجح أن تواجه فجوات تُعيق التقدم. وهذا قد يُضعف ثقة أصحاب المصلحة ويُعيق تحقيق النتائج المرجوة.

كيفية التخفيف من هذا الخطر :

استخدم أسعار السوق الحالية وقارنها بمشاريع مماثلة. كما أن مراجعة البيانات المالية بانتظام تساعد على تحديد مؤشرات الخطر مبكراً.

PROJECT BUDGET BREAKDOWN TEMPLATE			
YEAR	2024	DATE	
ORGANIZATION NAME	TOPPER TRIM	FORM NO.	
ORGANIZATION ADDRESS	39401 Ctr. 30th St	FORM NO.	
DOCUMENT NUMBER	20	FORM NO.	
CATEGORY	NOTES	COST	
STARTING		\$	100,000.00
WAGES		\$	3,000.00
INSURANCE		\$	-
NOTE		\$	-
OTHER		\$	50,000.00
TOTAL STARTING COSTS		\$	200,000.00
CATEGORY	NOTES	COST	
OFFICE SUPPLIES		\$	45,000.00
COPY MACHINE		\$	1,000.00
OTHER		\$	-
OTHER		\$	-
OTHER		\$	-
TOTAL EQUIPMENT COSTS		\$	46,000.00
CATEGORY	NOTES	COST	
PROFESSIONAL SERVICES		\$	-
ATTORNEY RETAINER		\$	-
ACCOUNTING		\$	-
TRAINING		\$	-
CONTRACTOR		\$	-
OTHER		\$	-
TOTAL SERVICES		\$	-
CATEGORY	NOTES	COST	
TRAVEL		\$	800.00
MEALS		\$	5,400.00
PURCHASE		\$	1,200.00
TRANSPORTATION		\$	750.00
SECRETS		\$	-
OTHER		\$	-
OTHER		\$	-
OTHER		\$	-
TOTAL TRAVEL COSTS		\$	8,150.00
TOTAL PROPOSAL AMOUNT		\$	248,450.00

شكل (2-2) يُبسّط Smartsheet تخطيط الميزانية من خلال تنظيم تكاليف المشروع عبر التوظيف والمعدات والسفر والخدمات في جدول بيانات .

(المصدر) Smartsheet

المخاطر التشغيلية

تتجم هذه الأنواع من مخاطر المشاريع عن عدم كفاءة سير العمل اليومي، أو الأدوات، أو إدارة الموارد. عندما تتعطل العمليات، يؤثر ذلك على زخم المشروع بأكمله واتساقه. فيما يلي بعض الأمثلة الأكثر شيوعاً على هذا النوع من مخاطر المشاريع، وما يمكنك فعله للتخفيف منها والحفاظ على سير عملياتك بسلاسة.

7- عدم توفر المعدات

في حال تأخر المعدات أو تعطلها أو ازدواجيتها، قد يتم إيقاف جميع المهام المتصلة مؤقتاً. هذا يُبطئ وتيرة العمل ويؤثر على العمل المرتبط بها.

كيفية الحد من هذا الخطر :

احجز المعدات مسبقاً واحتفظ بجدد محدّث. وجود خيارات احتياطية يضمن سير عملك على المسار الصحيح.

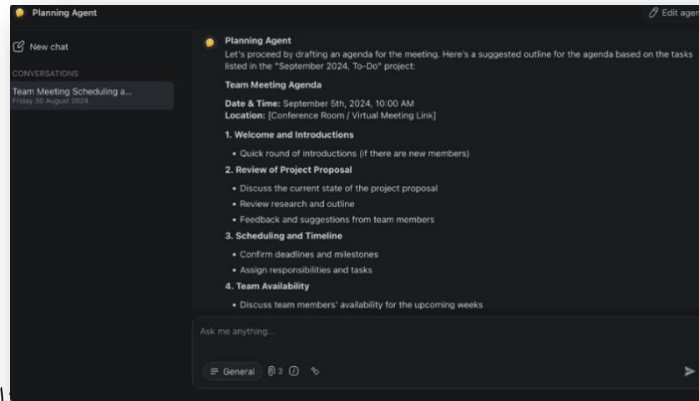
8- عدم كفاءة العملية

قد تؤدي العمليات القديمة أو غير المحددة جيدًا إلى ارتباك وإهدار للوقت وعدم اتساق النتائج. وقد يؤدي هذا إلى تكرار جهود الفرق أو إغفال خطوات حاسمة .

كيفية الحد من هذا الخطر :

حدّد مسارات العمل وحدد الاختناقات قبل بدء المشروع. كما أن أتمتة المهام المتكررة تحسّن الكفاءة. راجع المشاريع السابقة ودوّن أي مشكلة قد تتكرر ويمكن تجنبها. الدروس المستفادة من المشاريع المماثلة السابقة تضمن عدم تكرار الأخطاء نفسها.

تلعب الأتمتة دورًا حاسمًا في مساعدة أعمالك على الصمود في ظل حالة عدم اليقين. يبدأ تعزيز إدارة المخاطر مع خفض التكاليف التشغيلية بالاستثمار في أنظمة آلية أكثر ذكاءً. في الواقع، وجد استطلاع PwC Pulse أن 57% من مسؤولي إدارة المخاطر يخططون لزيادة الإنفاق على الأتمتة لتحسين تتبع المخاطر المتطورة والاستجابة لها.



شكل (2-3) يساعد فريق إدارة المشاريع على تنظيم المهام ومهام المشروع. Taskade هي أداة إدارة مشاريع مدعومة بالذكاء الاصطناعي التي تساعد على تنظيم المهام ومهام المشروع.

من أكثر الطرق فعالية لتبني الأتمتة استخدام أداة إدارة مشاريع مدعومة بالذكاء الاصطناعي مثل Taskade. درّب وكلاء الذكاء الاصطناعي على مشاريعك السابقة ليصبحوا جزءًا لا يتجزأ من سير عملك، ويساعدوا الفرق على التعامل مع المهام المتكررة بسرعة وثبات.

9- الاعتماد على الأفراد أو الفرق

الاعتماد المفرط على شخص واحد أو فريق صغير يؤدي إلى نقطة فشل واحدة. إذا غادروا أو تغيبوا، يتعثر التقدم.

كيفية الحد من هذا الخطر :

مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق وتوثيق العمليات الرئيسية. يساعد التدريب المتبادل على توزيع المسؤوليات وتقليل الاختناقات.

مخاطر الموارد البشرية

تعتمد المشاريع على الموارد البشرية، وعندما يكون المساهمون الرئيسيون غير متاحين أو مُثقلين، يتأثر التقدم. قد يؤدي عدم التوافق، أو دوران الموظفين، أو فجوات المهارات إلى عدم الالتزام بالمواعيد النهائية وتفاوت الجودة. إليك بعض الأمثلة على مخاطر المشاريع المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية معالجتها قبل أن تؤثر سلبيًا على أداء فريقك.

10- فجوات المهارات

عندما يفتقر أعضاء الفريق إلى المهارات المناسبة، تنخفض الجودة وتطول الجداول الزمنية. حتى أصحاب الأداء المتميز قد يواجهون صعوبات إذا عملوا خارج نطاق تخصصهم.

كيفية الحد من هذا الخطر :

قم بإجراء تقييم مبكر للمهارات وسدّ الثغرات من خلال التدريب أو التوظيف الخارجي. إن اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المناسبة يُحسن النتائج.

11- عدم التعاون

إذا كانت الأقسام أو أعضاء الفريق يعملون في صوامع، فإن التواصل يتأثر. قد يؤدي هذا الانقطاع إلى تكرار العمل، أو إهمال المهام، أو تضارب الأولويات.

كيفية الحد من هذا الخطر :

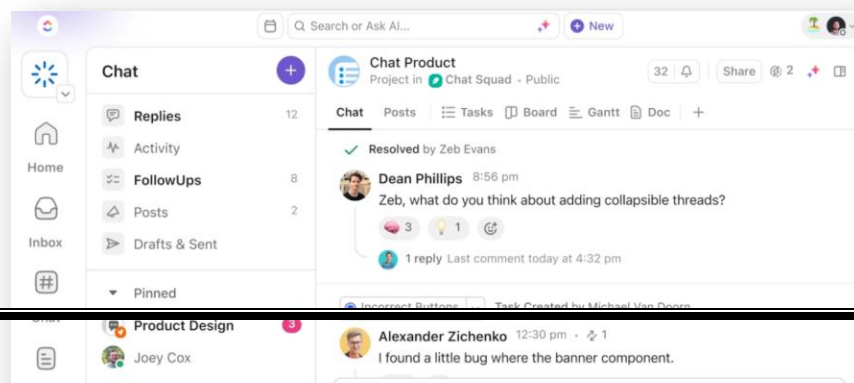
استخدام أدوات مشتركة وعقد اجتماعات دورية لتشجيع الشفافية. تصميم خطة تواصل مُلمّ بها من قبل الجميع، وتعتمد على مصفوفة RACI (المسؤولية، المساءلة، التشاور، والإعلام) بحيث يفهم الجميع أدوارهم ويدركون المسؤوليات. والأهم من ذلك، بناء ثقافة عمل تُقدّر وتُقدّر الآراء الصريحة.

12- الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة

في غياب الوضوح بشأن المسؤولين، قد تغفل الفرق عن مسؤولياتها أو تكرر العمل. ويُبطئ الارتباك بشأن المساءلة التقدم ويُعقد عملية اتخاذ القرار.

كيفية الحد من هذا الخطر:

تحديد الأدوار باستخدام مصفوفة RACI ومراجعتها مع الفريق بأكمله. التوثيق الواضح يُرسي أسس المساءلة.



شكل (2-4) يُسهّل ClickUp التعاون بين أعضاء الفريق من خلال الجمع بين الدردشة والمهام والملاحظات في مساحة عمل مشتركة واحدة .
(المصدر ClickUp) :

يُعزز ClickUp التعاون من خلال إبقاء المحادثات بين الفرق في مكان واحد. ضمن عرض المهام، يمكنك التواصل مع أعضاء الفريق الآخرين من خلال ترك التعليقات، ومشاركة الملفات، وتعيين التعليقات كعناصر عمل.

المخاطر الفنية

التكنولوجيا ليست دائماً قابلة للتنبؤ. سواء كنت تستخدم برنامجاً جديداً أو تُدمج أنظمة متعددة، قد تُسبب الأعطال الفنية مضاعفات غير متوقعة. فيما يلي أمثلة نموذجية للمخاطر الفنية في إدارة المشاريع وكيفية الحد منها قبل أن تُسبب اختناقات.

13- قضايا التكامل بين الأنظمة

قد يكون ربط منصات أو أدوات متعددة أكثر تعقيداً من المتوقع. إذا لم تكن الأنظمة متوافقة أو لم يتم نقل البيانات بشكل صحيح، فستتراكم التأخيرات وإعادة العمل.

كيفية الحد من هذا الخطر :

خطط للتكامل منذ البداية واختبره على مراحل صغيرة. ابحث عن برنامج إدارة مشاريع يتكامل بسهولة مع تطبيقاتك الحالية. مثال رائع على ذلك هو monday.com ، الذي يوفر أكثر من 200 تطبيق تابع لجهة خارجية في مكتبة التكامل الخاصة به. خيار آخر هو استخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs) وموصلات التطبيقات مثل Zapier لضمان تدفق سلس للبيانات.

14- تحديات نقل البيانات

لا يقتصر نقل البيانات بين الأنظمة على مجرد نقل الملفات، بل يتطلب أيضاً الحفاظ على دقة المعلومات وسلامتها طوال العملية. فالبيانات التالفة أو غير المكتملة أو ذات التنسيق الخاطئ قد تُعطل العمليات وتُسبب أخطاءً في التقارير.

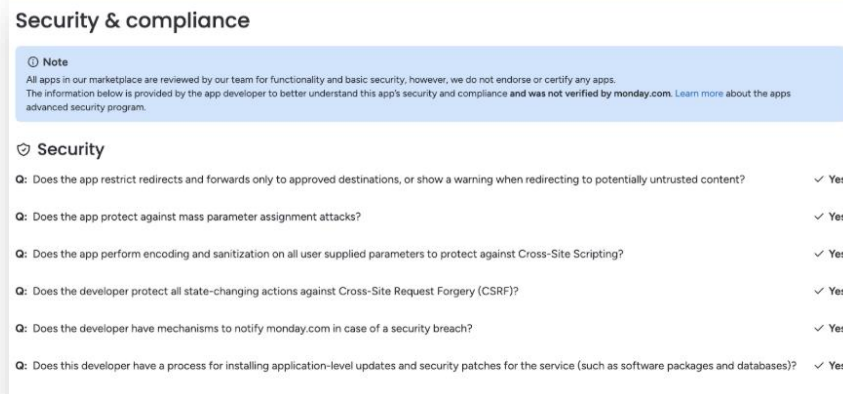
كيفية الحد من هذا الخطر :

قم بإجراء عمليات ترحيل تجريبية باستخدام بيانات نموذجية وتحقق من النتائج. تأكد من صحة جميع البيانات بعد اكتمال النقل وقبل تشغيل النظام.

15- الثغرات الأمنية

يُعرض ضعف إعدادات الأمان شركتك لتهديدات مثل اختراق البيانات أو هجمات برامج الفدية. حتى الأخطاء البسيطة، مثل كلمات المرور الافتراضية أو غياب التحديثات الأمنية، قد تُسبب أضرارًا جسيمة.

كيفية التخفيف من هذه المخاطر: طبق أفضل ممارسات الأمان مبكرًا، بما في ذلك ضوابط الوصول والتشفير والفحص الدوري للثغرات الأمنية. خصص وقتًا لإجراء تحليل دوري للمخاطر وتطبيق استراتيجيات التخفيف مبكرًا وبانتظام.



شكل (5-2) يدعم موقع Monday.com الأمان والامتثال من خلال تمكينك من مشاركة تفاصيل أمان تطبيقك وتحديثها مباشرة في مركز المطورين، مما يضمن شفافية ممارساتك وتحديثها باستمرار. (المصدر) monday.com :

16- فشل في البرنامج أو الأجهزة

قد تؤدي الأعطال التقنية إلى توقف مشروعك. سواءً كان ذلك تعطل الخادم أو تلف الملفات، فإن هذه الأعطال غالبًا ما تُكلفك وقتًا ومالًا.

كيفية الحد من هذا الخطر :

استخدم أنظمة احتياطية وجدول صيانة دورية. كما تساعد النسخ الاحتياطية السحابية وأدوات المراقبة في تقليل وقت التوقف.

مخاطر المخاطر الخارجية

لا تأتي جميع المخاطر من داخل فريق مشروعك أو مؤسستك. فالعوامل الخارجية، مثل تحولات السوق، والتغيرات التنظيمية، أو مشاكل الموردين، قد تُعيق جدولك الزمني وتُجبرك على تغيير مسارك بسرعة. إليك أمثلة على المخاطر الخارجية واستراتيجيات للحد من تأثيرها على مشروعك.

17- تأخيرات البائع أو المورد

غالبًا ما يكون لتأخيرات الجهات الخارجية تأثير متسلسل على جدول مشروعك. فعندما لا تصل المنتجات المطلوبة من الموردين الخارجيين في الوقت المحدد، تضطر الفرق الداخلية إلى الانتظار. وقد يؤدي هذا إلى نقص في الموارد وتجاوز المواعيد النهائية.

كيفية الحد من هذا الخطر :

تضمين بنود أداء الموردين في العقود، وإدراج وقت احتياطي في الجدول الزمني. احتفظ دائماً بمورد احتياطي أو خطة بديلة للمهام الحرجة.

18- قضايا الامتثال التنظيمي أو القانوني

قد يؤدي عدم الامتثال للقوانين أو اللوائح التنظيمية للقطاع إلى عقوبات أو إعادة صياغة. وهذا محفوف بالمخاطر بشكل خاص في قطاعات الرعاية الصحية أو المالية أو القطاعات التي تعتمد على البيانات، حيث تكون المتطلبات صارمة. كما أن عدم الامتثال يهدد سمعة علامتك التجارية.

كيفية الحد من هذا الخطر :

واكب المتطلبات القانونية من خلال التعاون الوثيق مع فريق الامتثال أو الشؤون القانونية لديك. تساعد عمليات التدقيق ومراجعة الوثائق الدورية على تجنب المفاجآت.

19- الكوارث الطبيعية أو عدم الاستقرار السياسي

قد تؤدي الاضطرابات، كالفيضانات أو الإضرابات أو الاضطرابات السياسية، إلى توقف مشروعك. هذه المخاطر غير متوقعة وخارجة عن سيطرتك، لكنها قد تؤثر بشدة على الجداول الزمنية والميزانيات.

كيفية التخفيف من هذا الخطر:

يُمكن التخفيف من هذا الخطر من خلال استمرارية أعمال متينة وخطة لإدارة المخاطر للتعافي من الكوارث. قِيم المخاطر الخاصة بالموقع خلال مرحلة التخطيط.

20- التغييرات في أولويات العملاء

عندما يغير العميل تركيزه في منتصف المشروع، قد لا تتوافق النتائج النهائية مع احتياجاته. هذا يضع فريقك في موقف صعب، وغالباً ما يتطلب تعديلات على نطاق العمل أو إعادة تصميم شاملة.

كيفية الحد من هذا الخطر :

ابقَ على اطلاع بأهداف العملاء من خلال عمليات مراجعة دورية. إذا كانت التغييرات حتمية، وثّق نطاق المشروع وأعد التحقق منه فوراً. من المهم أيضاً وجود سياسة موثوقة للتحكم في التغييرات، يتفق عليها الجميع، لإدارة هذه التعديلات بفعالية.

أفضل الممارسات لإدارة مخاطر المشروع

إن الإدارة الفعالة لمخاطر المشروع تُحدث فرقاً بين إنجاز سلس وتعثر المشروع. فمهما بلغت فعالية تطبيق منهجية إدارة المشروع التي اخترتها ، فقد تظهر المخاطر وتؤثر على تقدمك. بتطبيق بعض الاستراتيجيات المُجربة، يُمكنك تقليل المفاجآت والحفاظ على تركيز فريقك على تحقيق النتائج.

• ابدأ التخطيط للمخاطر في وقت مبكر

ينبغي أن تبدأ إدارة المخاطر خلال مرحلة التخطيط، وليس بعد ظهور المشاكل. يتيح لك تحديد المخاطر المحتملة مسبقًا الوقت لتقييم أثرها وتحديد سبل الاستجابة لها قبل تفاقمها. كما يُساعد التخطيط المُبكر على بناء وعي الفريق وشعوره بالمسؤولية منذ البداية. تُعدّ أمثلة خطط المشروع مرجعًا يُساعدك على تحديد المخاطر مُبكرًا في العملية.

• إنشاء سجل مفصل للمخاطر

يساعدك سجل المخاطر على تتبع المخاطر، وتعيين المسؤولين عنها، وتوثيق استراتيجيات التخفيف منها. يتضمن تحديث هذا المستند لفريقك معرفة ما يجب مراقبته وكيفية الاستجابة له. كما يُسهّل الإبلاغ على أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى البقاء على اطلاع.

Risk assessment matrix

Use this risk assessment matrix to evaluate potential threats to your project based on their likelihood and impact.

	Severity				
	Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
Likelihood	Very likely	Low Medium	Medium	Medium High	High
	Likely	Low	Low Medium	Medium	Medium High
	Possible	Low	Low Medium	Medium	Medium High
	Unlikely	Low	Low Medium	Medium	Medium High
	Very unlikely	Low	Low	Low Medium	Medium

شكل (2-6) يتيح لك مصفوفة تقييم المخاطر رسم خريطة لاحتمالية وخطورة التهديد الذي يواجه المشروع لتحديد مستوى المخاطر الإجمالي.

• إشراك أصحاب المصلحة المناسبين

عندما تُشرك قادة الفرق والعملاء والجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى في مناقشات المخاطر، ستحصل على رؤية أوسع للمشاكل المحتملة. يُمكن لأصحاب المصلحة الإشارة إلى مخاوف ربما لم تُراعها، والمساعدة في تحديد أولويات الأمور الأكثر أهمية. كما تُعزز مساهمتهم من دعم خطط الاستجابة للمخاطر. باستخدام سجل أصحاب المصلحة، يُمكنك جمع وتنظيم جميع المعلومات حول أصحاب المصلحة الذين قد يؤثرون على المشروع، واستخدامها لتحليل مستوى تأثيرهم وطبيعة اهتمامهم بالمشروع.

• مراجعة وتحديث المخاطر بشكل منتظم

تتطور المخاطر على مدار المشروع، لذا ينبغي أن تتطور استراتيجية الإدارة لديك أيضًا. إن دمج أدوات مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) أو مصفوفة المخاطر يُساعد في تحديد التهديدات الناشئة والمخاطر الإيجابية بفعالية أكبر. اجعل مراجعة المخاطر جزءًا من اجتماعات تقييم الحالة الدورية أو جلسات تخطيط السرعة لاكتشاف المشكلات الجديدة مُبكرًا وتعديل خطتك دون أي انقطاع كبير.

• استخدم أدوات إدارة المشاريع لمراقبة المخاطر ثمكّن أدوات مثل Wrike و ClickUp و monday.com من تجميع وتتبع المخاطر إلى جانب المهام والجدول الزمنية. يمكنك تعيين مسؤولي المخاطر، وتحديد المواعيد النهائية، وتحديد الأولويات بشكل فوري. تُسهّل لوحات المعلومات المرئية رصد مؤشرات الخطر قبل أن تُسبب تأخيرات.

إن وضع استراتيجية مدروسة لإدارة المشاريع أمرٌ أساسيٌ لتسليم المشاريع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية، وضمن نطاقها. عندما تخطط مسبقاً وتحافظ على استباقيتك، فإنك تُقلل من احتمالية مواجهة مشاكل غير متوقعة. كلما كان نهجك أكثر انضباطاً، زادت ثقة فريقك في مواجهة أي طارئ.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تعد منهجية البحث من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، فهي تحدد الإطار المنهجي الذي يتم من خلاله جمع وتحليل البيانات، وتوضح الخطوات والإجراءات التي اتخذتها الباحثة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة عن تصميم البحث، وأدواته، وأساليبه، وعينة الدراسة، ومجتمعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ويأتي اختيار المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة لملاءمته مع طبيعة البحث، إذ يسمح بتوصيف وتحليل واقع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض. كما يتيح هذا المنهج فهم العلاقة بين المتغيرات الأساسية، مثل البنية التحتية الرقمية، ومهارات الموظفين، ومستوى الأداء الوظيفي، وتقديم تفسير علمي لهذه العلاقة.

يتناول الفصل خطوات محددة تشمل:

1. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها: لتوضيح الفئة المستهدفة وعددها وخصائصها، مما يضمن تمثيل النتائج لمجتمع الدراسة بدقة.
2. أدوات جمع البيانات: مثل الاستبانة، التي صممت لتغطي جميع محاور الدراسة (البنية التحتية الرقمية، مهارات الموظفين، الأداء الوظيفي)، وضمان شموليتها ودقتها.
3. طرق تحليل البيانات: والتي تشمل استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، واختبارات الارتباط وتحليل الفرضيات، لضمان استنتاج نتائج موثوقة وقابلة للتحقق العلمي.
4. معايير موثوقية وصلاحية أدوات البحث: للتأكد من أن الأسئلة المستخدمة في الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه بدقة، وأن النتائج قابلة للتكرار.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار علمي متكامل يسهل على الباحثين والجهات المهتمة فهم كيفية تطبيق التحول الرقمي في الوزارة، وكيفية قياس أثره على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى توفير قاعدة علمية قوية لتطوير توصيات عملية تساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث: (Research Method)

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والاجتماعية التي تهدف إلى وصف ظاهرة معينة وتحليلها كما هي في الواقع. ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي، حيث يعتمد على جمع البيانات من واقع الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص العلاقات والنتائج ذات الدلالة العلمية.

يُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكونه يسمح بوصف الظواهر الإدارية الحديثة مثل التحول الرقمي، وتحليل مدى انعكاسها على الأداء الوظيفي من حيث الكفاءة والرضا والإنتاجية.

ثانياً: أدوات البحث: (Research Tools)

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على **الاستبانة (Questionnaire)** كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لكونها من أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية. وقد تم تصميم الاستبانة وفق مقياس **ليكرت الخماسي (Likert Scale)** لتحديد اتجاهات وآراء الموظفين حول مستوى تطبيق التحول الرقمي وأثره في أدائهم الوظيفي.

كما تم التأكد من **صدق الأداة وثباتها** من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في الإدارة العامة والتحول الرقمي لضمان صلاحيتها للاستخدام في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ثالثاً: أسلوب تحليل البيانات: (Data Analysis)

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، بالاعتماد على برنامج **SPSS**، وذلك لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

كما تم اختبار الفروض باستخدام اختبار **(T-Test)** وتحليل الانحدار الخطي **(Linear Regression)** لمعرفة أثر أبعاد التحول الرقمي في متغير الأداء الوظيفي.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين والعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، نظرًا لكونها الجهة الحكومية المسؤولة عن تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والخدمات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

ويمثل هذا المجتمع البيئة المثالية لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وذلك لما تشهده الوزارة من تطورات رقمية متسارعة في أنظمتها وخدماتها، ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى رفع كفاءة العمل الحكومي وتطوير رأس المال البشري.

كما أن اختيار هذا المجتمع يعود إلى ارتباطه المباشر بالتحول الرقمي في المجالات الإدارية والتنظيمية، مثل: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الخدمات الذاتية للموظفين، وأتمتة الإجراءات الحكومية. وبالتالي، فإن دراسة هذا المجتمع تساعد على قياس مدى نجاح الوزارة في توظيف التقنية لتحسين أداء العاملين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

حدود البحث:

يُعد تحديد حدود البحث من الخطوات الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يُسهم في ضبط نطاق البحث وتوضيح الإطار الذي تجري ضمنه الدراسة، بما يضمن دقة النتائج ووضوحها. وفيما يلي حدود البحث الحالية:

1-الحدود البشرية:(Human Limits)

تقتصر هذه الدراسة على **موظفي وموظفات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض**، دون غيرهم من العاملين في الفروع الأخرى للوزارة في المناطق المختلفة من المملكة. وقد تم اختيار هذه الفئة نظرًا لمشاركتها الفعلية في تطبيق أنظمة التحول الرقمي واستخدامها اليومي لتقنيات العمل الإلكتروني.

2-الحدود المكانية:(Spatial Limits)

تُجرى الدراسة في **مدينة الرياض**، كونها المقر الرئيس للوزارة، والمركز الإداري الذي تنطلق منه أغلب مبادرات التحول الرقمي والتطوير المؤسسي في القطاع الحكومي.

3-الحدود الزمانية:(Temporal Limits)

تتناول الدراسة فترة التحول الرقمي خلال السنوات **2021م – 2025م**، وهي المرحلة التي شهدت تطبيق عدد من المبادرات الرقمية ضمن برامج **رؤية المملكة 2030**، مثل منصة مسار، ومنصة قوائم، والأنظمة الذكية في الموارد البشرية.

4-الحدود الموضوعية:(Subject Limits)

تركز الدراسة على **تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي** داخل الوزارة، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التقنية، والاستراتيجية، والنضج الرقمي) ومستوى الأداء الوظيفي (الكفاءة، والرضا، والإنتاجية).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يعتبر هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يعرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، والتي تهدف إلى تقييم دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.

يتضمن الفصل عرضاً تفصيلياً للبيانات الإحصائية المتعلقة بمستوى التحول الرقمي في الوزارة، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، ومهارات الموظفين الرقمية، وأثرها على جودة العمل وكفاءة الأداء الوظيفي. كما يقدم تحليلاً للفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة، موضحاً العلاقة بين متغيرات البحث.

في الجزء الثاني من هذا الفصل، تُقدّم التوصيات العملية المستندة إلى النتائج، والتي تهدف إلى دعم جهود الوزارة في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي، بالإضافة إلى اقتراح مجالات البحث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة والمهارات الرقمية في القطاع الحكومي السعودي.

تحليل البيانات:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض من خلال الاستبانة التي تم توزيعها وذلك بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير
60%	60	ذكر	الجنس
40%	40	أنثى	الجنس
55%	55	بكالوريوس	المؤهل العلمي
20%	20	ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي
25%	25	ثانوي	المؤهل العلمي
30%	30	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
45%	45	من 5 إلى 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
25%	25	أكثر من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة

جدول (4-1) خصائص مجتمع الدراسة

تحليل محاور الاستبانة:

تم تحليل محاور الاستبانة بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. البنية التحتية للتحول الرقمي:

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
---------------	---------	-------------------	-----------------	---------

موافق بشدة	1	0.71	4.45	توفر شبكة اتصالات داخلية فعالة.
موافق بشدة	2	0.65	4.31	توفر أجهزة حديثة تدعم الأنظمة الرقمية.
موافق	3	0.88	4.10	سهولة الوصول إلى الأنظمة الالكترونية.
موافق	4	0.79	3.95	وجود دعم فني متاح بشكل دائم.

جدول (4-2) البنية التحتية للتحول الرقمي

- التوسط العام : 4.20 _ يدل على توفر مستوى مرتفع من البنية التحتية الرقمية.
- الاستثمار في بنية تحتية رقمية أكثر مرونة وأماناً.
- لقياس أثر التحول على الأداء الوظيفي (KPIs) تبني مؤشرات أداء رقمية.

النتائج Results:

استناداً إلى تحليل البيانات الإحصائية، يمكن تلخيص النتائج الرئيسة فيما يلي:

1. توفر بنية تحتية رقمية متقدمة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الرياض، تشمل شبكات اتصال فعالة وأجهزة تقنية حديثة، مما يسهم في إنجاز المهام بسرعة وكفاءة عالية. (يتفق ذلك مع نتائج دراسة السلمي، 2021، التي أكدت أن البنية الرقمية أساس التحول المؤسسي الناجح)
2. ارتفاع مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي بين الموظفين، ووجود مهارات رقمية جيدة لديهم، إلا أن هناك حاجة لبرامج تدريبية أكثر تخصصاً لمواكبة التطور التقني. (وهذا يتوافق مع ما أشار إليه الزهراني، 2020، حول دور التدريب المستمر في تحسين الكفاءة الرقمية.)
3. أظهر التحول الرقمي تأثيراً إيجابياً واضحاً على الأداء الوظيفي، إذ ساهم في تحسين جودة العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، ورفع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. (تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخالدي، 2022، التي أثبتت وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.)
4. العلاقة الإحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي كانت قوية ($r = 0.82$)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء الوظيفي.
5. البنية التحتية الرقمية ومهارات العاملين هما العاملان الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، وفق نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية.
6. بعض الموظفين ما زالوا يواجهون تحديات تقنية طفيفة، مثل ضعف الاتصال أو تأخر الدعم الفني في بعض الإدارات، مما يتطلب تعزيز المتابعة التقنية المستمرة.

التوصيات Recommendation:

بناءً على النتائج السابقة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تطوير استراتيجية رقمية شاملة في الوزارة تتضمن خططاً واضحة للتدريب، وتحديث الأنظمة بشكل دوري.
2. زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لضمان مرونة الأنظمة وسرعة استجابتها لمتطلبات العمل اليومية.
3. إطلاق برامج تدريب رقمية متخصصة لجميع فئات الموظفين، مع متابعة أثرها على الأداء الفعلي.
4. تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين من خلال حملات توعوية وورش عمل دورية.

5. تحفيز الإبداع والابتكار التقني لدى الموظفين عبر مكافآت أو حوافز للابتكارات الرقمية التي تحسن الأداء.
6. الاستفادة من مؤشرات الأداء الرقمية (KPIs) لتقييم مدى نجاح التحول الرقمي وأثره على أداء الإدارات المختلفة.
7. تفعيل فرق الدعم الفني الداخلي لتقديم المساعدة الفورية للموظفين أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.
8. إجراء تقييم دوري للتحول الرقمي يقيس درجة النضج الرقمي ويقارنها بالمعايير الوطنية والدولية.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

1. دراسة أثر القيادة الرقمية على تبني التحول الرقمي في الوزارات الحكومية.
2. بحث دور التحول الرقمي في تطوير بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي في القطاعات العامة.
3. دراسة مقارنة بين الوزارات السعودية في مستوى النضج الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي.
4. تحليل أثر الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- السلمي، نورة بنت محمد. (2021). التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، 12(3)، 67.45-.
- 2- الزهراني، عبدالله بن صالح. (2020). أثر التدريب الرقمي في تطوير الكفاءة المهنية للموظفين في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 105.88-.
- 3- الخالدي، أحمد بن فايز. (2022). العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 18(1)، 98.77-.
- 4- عبد الحميد، فيصل، وجراد، فايز. (2023). قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، 37(4)، 134.112-.
- 5- آل رشيد، فهد بن ناصر. (2021). التحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية 2030. مجلة الإدارة الحديثة، 9(2)، 58-82.
- 6- العبد اللطيف، حنان. (2022). دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي. مجلة دراسات إدارية واقتصادية، 15(2)، 134-150.
- 7- السياسات الأساسية - المنصة الوطنية للمملكة العربية السعودية https://my.gov.sa/ar/content/policies_of_kingdom#section-1
- 8- السلمي، محمد بن فهد. (2022). مناهج البحث العلمي في الإدارة العامة. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- 9- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير التحول الرقمي في قطاع الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: إدارة التحول الرقمي.

- 10-هيئة الحكومة الرقمية. (2023). تقرير النضج الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- 11-وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). مؤشرات النضج الرقمي في الجهات الحكومية السعودية.
- 12-هيئة الحكومة الرقمية. (2023). إطار التحول الرقمي في الجهات الحكومية. الرياض.
- 13-وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). الاستراتيجية الوطنية للتقنية الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- 14-وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). التقرير السنوي للتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري. الرياض.
- 15-هيئة الحكومة الرقمية. (2024). التحول الرقمي والتمكين الوظيفي في القطاع الحكومي. الرياض.
- 16-هيئة الحكومة الرقمية. (2023). الإطار العام للاستراتيجية الرقمية الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- 17-وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي.
- 18-وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). تقرير التحول الرقمي للأداء المؤسسي. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 19-العنزي، فهد بن عبدالله. (2022). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 55-78
- 20-وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). تقرير التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- 21- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة الرؤية الوطنية. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- 22-العنزي، فهد. (2020). التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 23-الحربي، ماجد. (2022). القيادة الرقمية ودورها في دعم التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 62(4)، 88-104.
- 24-السعيد، عبد الله. (2020). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 55-72.
- 25-السبتي، عبد الرحمن. (2021). التحول الرقمي في القطاع الحكومي: المفهوم، الأهمية، التحديات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 26-الشمري، خالد. (2021). الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسات السعودية. جدة: دار الصالح للنشر والتوزيع.
- 27-القحطاني، ناصر. (2021). التمويل ودوره في نجاح مشاريع التحول الرقمي. مجلة البحوث الإدارية، 9(3)، 44-60.
- 27-وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). تقرير التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- 28-وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). التقرير الاستراتيجي للتحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الحكومي. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 29-العنزي، فهد بن عبدالله. (2022). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. 29- مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 78-55
- 30-عبيدات، صالح، وآخرون. (2020). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 31-هيئة الحكومة الرقمية. (2024). التقنيات الممكنة للتحول الرقمي في القطاع الحكومي.
- 32-المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2021). تنمية القدرات الرقمية في المؤسسات الحكومية.
- 33-السياسات الأساسية- المنصة الوطنية للمملكة العربية السعودية https://my.gov.sa/ar/content/policies_of_kingdom#section-1
- 34-صندوق التنمية الوطني (2025)
- [/https://ndf.gov.sa/ar/human-resource-development](https://ndf.gov.sa/ar/human-resource-development)
- 35-عبد الرحمن، ي. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 207، الصفحات 207-219.
- 36-الأحمدي، ع. ب. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (الإصدار الثامن والخمسون)، 399-419.

- 37- زلط، م. ع. م. (2023). *أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر*. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 37(2)، 561-634.
- 38- عبدالنبي، هـ. أ. إ.، & الجربوع، ن. ع. (2025). *دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)*. المجلة الدولية للتنمية، 14(2)، 1-28. https://jaid.journals.ekb.eg/article_347909.html
- 39- العوفي، م. ع. (2024). *إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين تحديات التغيير وفرص التطوير*. المجلة العربية للمعلومات وأمن المعلومات، 17(5)، 133-160. <https://doi.org/10.21608/jinfo.2024.388780>
- 40- جافو، م. ن.، والحربي، ت. إ. أ. (2025). *تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة*. المجلة العربية للنشر العلمي، 74(78)، 477-499. <https://doi.org/10.36571/ajsp7721>
- 41- عبد اللطيف، ش. ش. (2025). *دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف*. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 39(1)، 561-634.
- 42- الزهراني، ع. خ. س. & مجلد، أ. ع. (2024). *أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة*. المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 171-176. <https://doi.org/10.21608/AJA.2024.285350.1635>
- 43- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). *من نحن؟* <https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/about-us/190820244-0>
- 44- د. يحيى سعد (2021) *نظرية السلوك المخطط*، موقع دراسة <https://drasah.com/Description.aspx?id=4698>
- 45- لبنى حمود (2023) *مخاطر التحول الرقمي* <https://n9.cl/zi69w2>

المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Harthy, M. (2021). *Digital Transformation and Organizational Performance in Public Sector Institutions: Evidence from Saudi Arabia*. Journal of Public Administration, 59(2), 201-219.
- 2- Al-Qahtani, R., & Al-Ghamdi, H. (2022). *The Impact of Digital Transformation on Employee Productivity in Saudi Government Entities*. International Journal of Business and Management Studies, 14(3), 55-73.

- 3- Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Digital Transformation Strategy 2023–2025*. Riyadh: MHRSD Publications.
- 4- OECD. (2020). *Digital Government Review of the Kingdom of Saudi Arabia: Accelerating the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
- 5-Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- 6-OECD. (2022). *Digital Government Review of the Kingdom of Saudi Arabia*. OECD Publishing.
- 7-Al-Omari, A., & Almarshad, A. (2022). *Digital Maturity and Organizational Performance in Saudi Public Sector*. *International Journal of Digital Transformation Studies*.
- 8-Gartner. (2021). *Digital Maturity Model Framework*.
- 9-Al-Dosari, R. (2023). *Digital Transformation and Workforce Development in Saudi Arabia's Public Sector*. *Journal of Human Capital Studies*, 15(2), 45–60.
- 10-OECD. (2022). *Digital Government Review of the Kingdom of Saudi Arabia*. OECD Publishing.
- 11-OECD. (2022). *Digital Government Review of the Kingdom of Saudi Arabia*. OECD Publishing.
- 12-Alhassan, I. (2023). *Digital Strategy and Organizational Transformation in the Saudi Public Sector*. *Journal of e-Government Studies*.
- 13-Alshamrani, F. (2022). *Digital Transformation in Saudi Government Institutions and its Impact on Organizational Performance*. *Journal of Public Administration*, 15(3), 45–60.
- 14-Chen, L., Zhang, Y., & Wang, H. (2021). *Impact of Digital Solutions on Employee Productivity in Public Sector Organizations*. *International Journal of Information Management*, 57, 102305.
- 15-Al-Khouri, A. M. (2021). *Digital Transformation in Government and Public Sector: A Roadmap to Modernization*. Springer.
- 16-Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- 17-Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.
- 18-Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- 19-Al-Khouri, A. M. (2021). *Digital Transformation in Government and Public Sector: A Roadmap to Modernization*. Springer.
- 20-Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- 21-Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.
- 22-Sebastián, I. M., & Ross, J. W. (2017). *Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Maturity*. MIT Center for Information Systems Research.
- 23-Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- 24-Trist, E., & Bamforth, K. (1951). *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*. *Human Relations*, 4(1), 3–38.

- 25-Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 26-Alotaibi, R. (2021). *Digital Transformation Strategies in Public Sector Organizations: Enhancing Employee Performance*. *Saudi Journal of Administrative Sciences*, 8(1), 23–38.
- 27-.Al-Kahtani, N., & Latif, K. (2021). *Digital Transformation and Employee Performance: Evidence from Public Sector Organizations in Saudi Arabia*. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 13(3), 45–59.
- 28-Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., & Mitrofanova, A. E. (2019). Opportunities, Problems and Limitations of Digital Transformation of HR Management. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, GCPMED 2018, 1718–1725. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.174>
- 29-Stef, A., & Crişan, E. L. (2025). Analysis of the impact of human resources employees' perceptions on the process of digital transformation. *IIMT Journal of Management*, 2(1), 84–99. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-02-2024-0023>
- 30-Oracle. (n.d.). What is Digital Transformation? Oracle Saudi Arabia. Retrieved July 16, 2025, from <https://www.oracle.com/sa-ar/cloud/digital-transformation/>
- 31-Northumbria University TheoryHub. (n.d.). Technology Acceptance Model. Open Northumbria. Retrieved July 16, 2025, from <https://open.ncl.ac.uk/theories/1/technology-acceptance-model/>
- 32-Marianne Sison (2025) 20 Common Project Risks & How to Manage Them <https://n9.cl/dmt37> الملاحق

الإستبانة:

أولاً: بيانات عامة

المتغير		الفئة	
الجنس	○ ذكر		○ أنثى
العمر	○ أقل من 30	○ 30-40	○ أكثر من 40
المؤهل العلمي	○ بكالوريوس	○ ماجستير	○ دكتوراه
سنوات الخبرة	○ أقل من 5 سنوات	○ 5 – 10 سنوات	○ أكثر من 10 سنوات
القسم الإداري	○ الموارد البشرية	○ تقنية المعلومات	○ الشؤون الإدارية
			○ أخرى

ثانياً: محور التحول الرقمي					
م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
1	تعمل الوزارة على تطوير أنظمتها الرقمية بشكل مستمر				
2	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة				

3	التحول الرقمي ساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية داخل الوزارة.				
4	توجد بنية تحتية تقنية تدعم تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة				
5	توفر الوزارة قنوات إلكترونية فعالة للتواصل مع الموظفين والمستفيدين.				

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس الآتي:

ثالثاً: محور الأداء الوظيفي

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
6	التحول الرقمي ساعدني على إنجاز المهام بسرعة أكبر.					
7	استخدام الأنظمة الإلكترونية زاد من جودة العمل الذي أقدمه.					
8	أشعر بالرضا عن بيئة العمل الرقمية الحالية.					
9	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإدارية.					
10	أرى أن التحويل الرقمي يعزز من روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين.					

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
11	هناك علاقة واضحة بين مستوى التحول الرقمي وتحسن أداء الموظفين.					
12	التحول الرقمي ساهم في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.					
13	التحول الرقمي ساعد في تطوير مهاراتي التقنية والإدارية.					

					14	أرى أن الوزارة تسير في الاتجاه الصحيح نحو التحول الرقمي الشامل.
					15	التحول الرقمي أسهم في رفع كفاءة أداء المؤسسة ككل .

رابعاً: محور العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

خامساً: ملاحظات واقتراحات عامة (اختياري)

.....

.....

.....

شكراً لمشاركتك في هذا البحث العلمي

تستخدم البيانات لأغراض علمية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

Abstract : الملخص

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتطوير الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض، إذ أثبتت النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتنمية مهارات العاملين الرقمية يؤديان إلى تحسين جودة الأداء وكفاءته. كما أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على الإدارة الواعية والدعم المؤسسي والتدريب المستمر، وهو ما يجعل منه أداة استراتيجية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

The study concluded that digital transformation represents a fundamental pillar for developing job performance at the Ministry of Human Resources and Social Development in Riyadh. The results showed that investing in digital infrastructure and enhancing employees' digital skills leads to improved performance quality and efficiency. Furthermore, the success of digital transformation depends on informed management, institutional support, and continuous training, making it a strategic tool for achieving the goals of Saudi Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Human Recourses Management

**The Role of Digital Transformation in Job Performance
Ministry of Human Resources and Social Development in Riyadh**

Prepared by:

Samar Hamoud Alhweti

251002311

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Year:2025