

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال



عنوان البحث

تأثير التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية
دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الحكومي

إعداد الطالب/

لؤي حسن عبده مدخلي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات

٨	الفصل الأول
٨	مقدمة:
٩	مشكلة الدراسة:
١٠	أهمية الدراسة:
١١	أهداف الدراسة:
١٢	تساؤلات الدراسة
١٢	فروض الدراسة:
١٣	الدراسات السابقة:
١٣	أولاً.. الدراسات العربية
١٩	ثانياً.. الدراسات الأجنبية
٢١	التعليق على الدراسات السابقة
٢٤	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٤	التحول الرقمي
٢٤	ماهية التحول الرقمي
٢٥	أهمية التحول الرقمي
٢٦	مبررات الاتجاه الى التحول الرقمي
٢٨	الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي
٢٩	عوامل نجاح وفشل تطبيق التحول الرقمي

٣٢.....	الصلاحيات الإدارية
٣٢.....	مفهوم الصلاحيات الإدارية
٣٤.....	مستويات الصلاحيات الإدارية
٣٥.....	مبادئ الصلاحيات الإدارية
٣٧.....	أنواع الصلاحيات الإدارية
٣٩.....	الفصل الثالث
٣٩.....	مقدمة:
٣٩.....	متغيرات البحث:
٣٩.....	المنهجية وطرق البحث:
٤٠.....	إجراءات التحليل الإحصائي
٤١.....	الفصل الرابع
٤١.....	النتائج والتوصيات
٤١.....	-مقدمة
٤٢.....	-تحليل البيانات
٤٢.....	المعلومات الشخصية
٤٧.....	ثانيا: محاور الاستبيان
٥٧.....	النتائج
٦٣.....	الخاتمة:
٦٤.....	التوصيات
٦٥.....	المراجع:

أولاً.. المراجع العربية ٦٥

ثانياً.. المراجع الأجنبية ٦٩

الملاحق ٧١

فهرس الجداول

- جدول ١ توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس ٤٢
- جدول ٢ توزيع العينة طبقا لمتغير عدد سنوات الخبرة ٤٣
- جدول ٣ توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي ٤٥
- جدول ٤ توزيع العينة طبقا لمتغير الادارة التي تعمل بها ٤٦
- جدول ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء البنية التحتية لتقنيات المعلومات ٤٧
- جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القدرات الرقمية للموظفين ٤٩
- جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نشر ثقافة التحول الرقمي ٥١
- جدول ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابتكار ٥٣
- جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصلاحيات الادارية ٥٥
- جدول 10 تأثير للبنية التحتية لتقنيات المعلومات على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي ٥٧
- جدول 11 تأثير القدرات الرقمية للموظفين على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي ٥٩
- جدول 12 تأثير النشر ثقافة التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي ٦٠
- جدول 13 تأثير الابتكار على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي ٦٢

فهرس الاشكال

- الشكل ١ توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس ٤٣
- الشكل ٢ توزيع العينة طبقا لمتغير عدد سنوات الخبرة ٤٤
- الشكل ٣ توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي ٤٥
- الشكل ٤ توزيع العينة طبقا لمتغير الادارة التي تعمل بها ٤٦
- الشكل ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء البنية التحتية لتقنيات المعلومات ٤٨
- الشكل ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القدرات الرقمية للموظفين ٥٠
- الشكل ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نشر ثقافة التحول الرقمي ٥٢
- الشكل ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابتكار ٥٤
- الشكل ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصلاحيات الادارية ٥٦

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية ركزت على أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي، والابتكار. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى أداة الاستبيان الموجّهة لعينة قوامها (٣٠٠) موظف وموظفة من إدارات مختلفة في مؤسسات حكومية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية، حيث تبين أن كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي الأربعة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقلالية والوضوح والفعالية في توزيع الصلاحيات داخل الهيكل الإداري. كما أوضحت النتائج أن البنية التحتية والقدرات الرقمية كان لهما التأثير الأقوى، تليهما ثقافة التحول الرقمي، ثم الابتكار، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير البيئة الرقمية وتدريب الكوادر البشرية لتحقيق تحول إداري ناجح في القطاع الحكومي.

الفصل الأول

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، برز التحول الرقمي بوصفه أحد أبرز مظاهر الثورة الصناعية الرابعة، التي لم تقتصر آثارها على القطاع الصناعي والتقني فحسب، بل امتدت لتطال جميع القطاعات بما فيها الإدارة العامة. وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل البيئة الإدارية للمؤسسات، من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات والإجراءات التنظيمية. وعليه، لم يعد التحول الرقمي مجرد عملية تطوير فني للأنظمة، بل تحول إلى عامل بنيوي يُحدث تغييرات جوهرية في الهيكل الإداري وأساليب اتخاذ القرار، ومن أبرز تجليات هذا التغيير ما يتعلق بتوزيع الصلاحيات الإدارية وتفعيلها داخل المؤسسات. (بهاز وغرداية ٢٠٢٣)

لقد كانت الصلاحيات الإدارية في النماذج التقليدية تستند إلى هياكل تنظيمية جامدة ومراتب هرمية صارمة، تحدد بدقة المسؤوليات والقرارات المسموح بها عند كل مستوى من مستويات الإدارة. غير أن إدخال النظم الرقمية والتقنيات الذكية قد أسهم في تفكيك هذا النمط الهرمي إلى حدٍ كبير، وأعاد توزيع الصلاحيات وفق أنماط أكثر مرونة وانسيابية. فعبّر منصات الحوسبة السحابية ونظم إدارة المعلومات والذكاء الاصطناعي، أصبح بالإمكان توفير البيانات الفورية لمتخذي القرار في مختلف المواقع، مما أتاح تفويضًا أوسع للصلاحيات مع بقاء عنصر الرقابة المركزية قائمًا من خلال أدوات المتابعة والتحليل اللحظي.

هذا التحول لم يؤثر فقط على حدود ممارسة الصلاحيات، بل امتد إلى تغيير طبيعة المسؤولية الإدارية ذاتها، حيث غدت القرارات تُتخذ بناءً على معطيات رقمية دقيقة، وهو ما يتطلب من القائمين على الإدارة امتلاك كفاءات تحليلية وقدرات تقنية متقدمة. كما أن التحول الرقمي أفرز نوعًا جديدًا من الصلاحيات المتداخلة التي تتطلب التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما أعاد تعريف مفاهيم مثل السلطة الوظيفية، والمسؤولية الجماعية، والمحاسبة

المؤسسية، في ظل بيئة رقمية تتطلب قدرًا عاليًا من الشفافية وسرعة الاستجابة. (الدباس

٢٠٢٢)

كما أن التحول الرقمي قد فرض على المؤسسات إعادة النظر في الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم الصلاحيات الإدارية. فالنظم الرقمية، رغم ما توفره من مرونة وكفاءة، تثير العديد من الإشكاليات القانونية والأخلاقية، لا سيما فيما يتعلق بحماية الخصوصية، وسرية البيانات، وحدود المسؤولية الإدارية عند الاعتماد على أدوات مؤتمتة في اتخاذ القرار. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني نماذج حوكمة رقمية تراعي هذه التحديات، وتعيد مواءمة الصلاحيات مع الأدوار المستحدثة في بيئة العمل الرقمية.

ومن ثم، يمكن القول إن التحول الرقمي لا يُعد مجرد تغيير في أدوات العمل، بل يمثل تحولاً هيكلياً في منظومة الإدارة بأكملها، وخاصة فيما يتعلق بالصلاحيات الإدارية. فهو يفرض نمطاً إدارياً جديداً يقوم على تفويض موسع، وتكامل وظيفي، ومساءلة مدعومة بالبيانات، مما يجعل من الصلاحيات الإدارية أداة استراتيجية في تحقيق الأهداف المؤسسية لا مجرد إجراء تنظيمي. وإن استيعاب هذا التحول بات شرطاً أساسياً لضمان فاعلية الأداء واستدامة التطوير في المؤسسات الحديثة. (المدهو ٢٠٢٣)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير في تطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسات الإدارية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت بصورة رئيسة على أثر هذا التحول في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتيسير تقديم الخدمات، وتقليل التكاليف، دون التعمق الكافي في تأثيره على البنية التنظيمية الداخلية، وبشكل خاص على إعادة توزيع الصلاحيات الإدارية. فقد أدى إدخال الأنظمة الرقمية إلى إعادة تشكيل طرق العمل، بما في ذلك أساليب اتخاذ القرار، وآليات التفويض، وهو ما يفرض تحديات تنظيمية ومؤسسية غير مسبقة تتطلب دراسة معمّقة.

كما أن معظم النماذج الإدارية التقليدية التي تستند إلى تسلسل هرمي واضح في توزيع الصلاحيات، قد أصبحت غير قادرة على استيعاب متطلبات البيئات الرقمية الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتكامل الفوري في نقل المعلومات، مما يُثير تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة المؤسسات على إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وصلاحياتها بما يتناسب مع معطيات التحول الرقمي. ورغم وجود بعض المحاولات النظرية التي تناولت العلاقة بين التكنولوجيا والإدارة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأدبيات التي تتناول التحول الرقمي من زاوية تأثيره المباشر في الصلاحيات الإدارية، لا سيما في القطاعات ذات الطابع الخدمي كالرعاية الاجتماعية.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، والمتمثلة في الحاجة إلى تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي في أنماط توزيع الصلاحيات الإدارية، وبيان ما إذا كان هذا التأثير يُسهم في تعزيز الفعالية الإدارية، أم أنه يخلق تحديات جديدة تتطلب إعادة صياغة السياسات التنظيمية. كما تُعد هذه الفجوة أكثر وضوحاً في المؤسسات الحكومية أو الاجتماعية التي غالباً ما تتسم بأنظمتها الإدارية التقليدية، ما يجعل دراسة هذه العلاقة أمراً ضرورياً لفهم التحولات الإدارية المعاصرة واقتراح آليات تأطيرها بما يحقق التوازن بين الفاعلية والرقابة في بيئة العمل الرقمية.

أهمية الدراسة:

يُكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين كما يلي:

أولاً.. الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من تركيزها على جانب تنظيمي دقيق يتمثل في الصلاحيات الإدارية، بوصفه أحد المحاور الرئيسية التي تتأثر بالتحول الرقمي داخل المؤسسات. وتُعد هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات المتخصصة في الإدارة العامة، حيث إنها لا تتناول التحول الرقمي من منظور تقني فقط، بل تربطه بآليات اتخاذ القرار وتوزيع

السلطة والمسؤولية داخل الهيكل الإداري، وهو مجال لم ينل حظه الكافي من البحث، لا سيما في السياق العربي والمؤسسات الخدمية. كما تتيح هذه الدراسة للباحثين والدارسين أرضية نظرية لفهم التغيرات البنيوية التي تحدثها التكنولوجيا الرقمية في مفاهيم إدارية تقليدية راسخة، مثل التفويض، والمركزية، والمساءلة.

ثانياً.. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أداة دعم لصناع القرار في المؤسسات، لا سيما في القطاعات الحكومية والخدمية مثل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، من أجل إعادة هيكلة الصلاحيات الإدارية بما يتوافق مع بيئة العمل الرقمية. كما تساهم في مساعدة المديرين على فهم آثار التحول الرقمي على توزيع السلطات، وتعزيز فعالية الأداء، وتقليل التداخل في المسؤوليات. وتُعد الدراسة مرجعاً مهماً في تصميم السياسات الإدارية وبرامج التدريب الخاصة بالتحول الرقمي، بما يضمن تفعيل الصلاحيات الإدارية بشكل يوازن بين المرونة والرقابة، ويعزز من استجابة المؤسسات للمتغيرات الحديثة في بيئة العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تتمثل

فيما يلي:

١. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات، من خلال الوقوف على مدى تبني الأنظمة الرقمية وتكاملها في العمليات الإدارية.
٢. تحليل أبعاد الصلاحيات الإدارية كما تُمارس في ظل التحول الرقمي، وتحديد كيفية تأثرها بالبيئات الرقمية المتغيرة.
٣. استكشاف كيفية مساهمة التحول الرقمي في إعادة توزيع الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، ومدى انعكاس ذلك على الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار.

٤. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تفعيل الصلاحيات الإدارية ضمن بيئة رقمية، سواء كانت تقنية أو بشرية أو تنظيمية.
٥. قياس العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية ومستوى الفاعلية في ممارسة الصلاحيات الإدارية، بهدف تقييم مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري.
٦. تقديم مقترحات عملية لتعزيز دور التحول الرقمي في دعم الصلاحيات الإدارية وتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في الإدارة.

تساؤلات الدراسة

يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية في المؤسسات؟

ويندرج من هذا التساؤل بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات؟
٢. ما أبعاد الصلاحيات الإدارية كما تُمارس في ظل التحول الرقمي؟
٣. كيف يساهم التحول الرقمي في إعادة توزيع الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة؟
٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تفعيل الصلاحيات الإدارية ضمن بيئة رقمية؟
٥. ما العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية ومستوى الفاعلية في ممارسة الصلاحيات الإدارية؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرض الرئيسي الآتي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لتقنيات المعلومات على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية للموظفين على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنشر ثقافة التحويل الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

الدراسات السابقة:

يمكن تناول الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة على محورين كالآتي:

أولاً.. الدراسات العربية

هدفت دراسة الشمري (٢٠٢٥) بعنوان "تأثير التحويل الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية" إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي، من خلال التركيز على أبعاد جودة القرار، مدى قبوله، استمراريته، واعتماده على المعلومات الدقيقة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج تطبيقي يستخدم نموذجاً تحليلياً يدمج الأبعاد الاستراتيجية والمؤسسية والبشرية، بهدف فهم العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة صنع القرار. وتوصلت النتائج إلى أن التحويل الرقمي يُعد عاملاً محورياً في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية وزيادة الأداء المؤسسي، رغم ما يواجهه من

تحديات مثل نقص الكفاءات الرقمية، والمخاوف الأمنية، والتغيرات الثقافية داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات البشرية، وتبني ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي لضمان فاعلية القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

سعى جافو والحربي (٢٠٢٥) في دراستهما بعنوان "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين" إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، ونشر ثقافة التحول الرقمي) على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة العدل بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٦٤٠ موظفًا إداريًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بنسبة ٦٥,٨٪ في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، وأن جميع أبعاده أثّرت بشكل دال إحصائيًا، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيرًا نشر ثقافة التحول الرقمي، تليه العمليات، ثم الابتكار، فالبنية التحتية، وأخيرًا القدرات الرقمية. كما كشفت الدراسة عن ارتفاع عام في مستوى تطبيق التحول الرقمي بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩١، وارتفاع الأداء الوظيفي بمتوسط عام بلغ ٤,١١، حيث تمثل أعلى أداء في بذل الجهد لإنجاز المهام في الوقت المحدد، بينما كان أضعف أداء متعلقًا بضعف معايير تقييم القدرات الوظيفية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الدرجة الوظيفية، مما يدل على تجانس مستويات الأداء بين مختلف الفئات.

واتجهت دراسة (عبد الغني وآخرون ٢٠٢٣) التي بعنوان "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي" إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد الباحث في

تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس، وبعد توزيع الاستبانة وصلت الاستجابة إلى ٣٦٠ مستجيباً مستوفين الإجابات وقابلين للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً للنوع، العمر فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً (سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

أجرت الحازمي (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "واقع حوكمة التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلتي التربية والإدارة والأعمال"، وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة ودورها في دعم التحول الرقمي، إضافة إلى رصد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية هذا التطبيق في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واستخدمت استبانة وزعت على جميع القيادات الأكاديمية (٢٣ قائدة) بكلتي التربية والإدارة والأعمال خلال العام الدراسي ١٤٤٣هـ / ٢٠٢٣م. أظهرت النتائج أن متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع حوكمة التحول الرقمي (في محاور السياسات والإجراءات، التقنية، والفعالية التنظيمية) بلغ ٣,٧٤ من ٥,٠٠، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من التطبيق. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي أو المنصب الإداري، في حين وجدت فروق دالة لصالح من لديهن خبرة تزيد عن ١٠ سنوات. وأوصت الباحثة بضرورة تمكين القيادات الأكاديمية بمنحهن مزيداً من الصلاحيات لتفعيل الحوكمة الرقمية، إلى جانب تطوير الأنظمة الحوكمية بما يتماشى مع التطورات الرقمية المتسارعة.

أجرى العزب وآخرون (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية"، وهدفت إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية في سياق تحقيق التميز المؤسسي داخل وزارة الصحة. وقد تناولت الدراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما التحول الرقمي كمتغير مستقل، وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد: نشر آليات التحول الرقمي، وتطبيقه في الممارسات الإدارية، وتفعيل المواطنة الرقمية؛ وتمكين الموارد البشرية كمتغير تابع، متضمناً أبعاداً مثل تفويض الصلاحيات، وبناء فرق العمل، وتوفير التدريب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة محكمة على عينة طبقية عشوائية من موظفي الوزارة بلغت ٣٥٧ موظفاً، استُرد منها ٣٣٢ استبانة صالحة للتحليل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، مما يدل على أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل. وأوصت الدراسة بأهمية تبني مؤسسات الدولة، وخاصة وزارة الصحة، لسياسات تحول رقمي شاملة تتجاوز الجانب التقني لتشمل الأبعاد التنظيمية والإدارية، بما يساهم في تمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الجودة والتميز في تقديم الخدمات العامة.

ودراسة (أبو غين والمدهون ٢٠٢٣) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة" التي هدفت إلى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (٢٠٠) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (١٣٢) استبانة على عينة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (٧٩,٦٪)، كما أظهرت النتائج أن بعد البنية التحتية التكنولوجية حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١,٦٣٪)، يليه بعد الهيكل التنظيمي بوزن نسبي (٦٨,٩٨٪) يليه بعد الموارد البشرية بوزن نسبي (٦٧,٨٩٪) بينما جاء بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٦,٧٥٪)، أما محور (التميز المؤسسي) فقد كان الوزن النسبي له (٦٥,٥٥٪).

وفي دراسة (مدلجي ٢٠٢٣) التي بعنوان "اثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي" هدفت الى البحث في استقصاء البنك الوطني الإسلامي أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تحليل أبعاد ومكونات هذا التحول، وأهمية تقييم كفاءة الأداء في ضوءه، إلى جانب تحديد المعايير المطلوبة للعاملين في ظل بيئة رقمية متطورة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الشامل، مستهدفة جميع العاملين في البنك، حيث تم توزيع استبيان مكون من ٤٦ فقرة، صُمم لقياس مدى تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ١٢٨ عاملاً، استُرجع منها ١١٣ استبياناً بنسبة استجابة بلغت ٨٨,٢٨٪، وجميعها كانت صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. وقد استُخدمت عدة أدوات تحليلية منها الصديق والثبات والإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار والارتباط لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تبين أن بند الاختيار والتعيين كان الأكثر تأثراً بالتحول الرقمي، في حين جاء بند استقطاب العاملين في المرتبة الأقل تأثراً، مع تسجيل فروق طفيفة بين مكونات الدراسة.

الى جانب دراسة (الصليح ٢٠٢٢) بعنوان "درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي ومشكلات تفعيلها من وجهة نظر المديرين والمعلمين" التي هدفت للبحث في مدارس التعليم العام بالقطاع

الشمالي لمدينة نجران إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في ضوء التحول الرقمي، وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع الأخذ في الاعتبار عدة متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، والقطاع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدواتها في استبانة مكونة من ٣٨ عبارة موزعة على ٨ مجالات، وطُبِّقت على عينة قصدية بلغ عددها ١١٩٥ معلماً ومعلمة من الجنسين، يمثلون ٤٦ مدرسة تمثل كامل مدارس القطاع الشمالي. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية كانت كبيرة بمتوسط كلي (٣,٤٢ من ٥)، حيث سجل مجال المتابعة والمحاسبة أعلى متوسط (٣,٨٣)، يليه مجال أداء الطلبة (٣,٧٤)، ثم مجال المشاركة في اتخاذ القرار (٣,٦٠)، وجميعها بدرجة كبيرة. أما بقية المجالات فجاءت بدرجات متوسطة، وكان أدناها العلاقة مع المجتمع المحلي بمتوسط (٣,١٠). كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات الدراسة، حيث كانت الفروق لصالح الإناث في متغير الجنس، ولصالح ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات، وحملة البكالوريوس، وتخصصات الكليات الإنسانية، وكذلك لصالح فئة المعلمين بحسب متغير الوظيفة.

وسعت دراسة (حسن ٢٠٢١) بعنوان "التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية" إلى قياس مستوى أبعاد التحول الرقمي والإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، والسعي إلى وضع خطة مستقبلية تساهم في تفعيل هذا التحول بما يدعم سياسات الرعاية الاجتماعية ويعزز مسار التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت أسلوب المسح الاجتماعي الشامل، حيث استهدفت المسؤولين في مديرية التضامن الاجتماعي والإدارات التابعة لها بمحافظة أسيوط، وشملت العينة ٢١١ مفردة. تمثلت أداة الدراسة في استبانة وُزعت على أفراد العينة، وجرى تحليل البيانات للتحقق من فروض الدراسة. وقد أظهرت النتائج تحقق جميع الفروض، مما يدل على الدور الفاعل للتحول الرقمي

كعامل رئيسي في دعم عمليات التخطيط وتحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

ثانياً.. الدراسات الأجنبية

اجرى Zhang, Lu, and Wang (2024) دراسة بعنوان "The Impact of Management Power on Digital Transformation"، وهدفت إلى تحليل تأثير قوة الإدارة على عملية التحول الرقمي في الشركات، بالاستناد إلى نظرية الاقتراب-الإحباط (Inhibition Theory of Power Approach) ركزت الدراسة على الشركات الصينية المدرجة في بورصتي شنغهاي وشننتشن ضمن قطاع التصنيع خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٠. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على تحليل البيانات الثانوية لتقييم العلاقة بين توزيع الملكية، واستقرار سلطة الإدارة، وآليات الإشراف الخارجي، مع مدى نجاح التحول الرقمي المؤسسي. وأظهرت النتائج أن تركيز الملكية يضعف استقرار السلطة الإدارية ويقيد قدرتها المتبقية، ما يقلل من فاعلية الدور الذي تلعبه قوة الإدارة في قيادة التحول الرقمي. كما بينت الدراسة أن آليات الإشراف، ولا سيما نظام التدقيق الخارجي، تعزز من فعالية السلطة الإدارية، في حين أن نظام المديرين المستقلين كان أقل فاعلية ويُعد شكلياً في كثير من الحالات. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية وجود قيادة إدارية قوية ومستقرة، وتوزيع عادل للملكية، وتفعيل آليات رقابة فعالة لضمان نجاح التحول الرقمي، مما يثري الفهم النظري لدور الإدارة في السلوك المؤسسي ويقدم إرشادات عملية لدعم التحول الرقمي في بيئة الأعمال الحديثة.

قدم Corbino (2023) في دراسته النظرية بعنوان "Digital Transformation of the Public Administration: Between Efficiency and Innovation"، من كتاب Artificial Intelligence and Productivity: Challenges and Opportunities، تحليلاً معمقاً للتحول الرقمي في الإدارة العامة الأوروبية، خاصة في ضوء مبادرة الجيل القادم من الاتحاد الأوروبي (N.R.R.P). هدفت الدراسة إلى تحليل الكفاءة التي يمكن أن تحققها الرقمنة في القطاع العام من خلال استعراض حالات واقعية، دون الاعتماد على منهج

ميداني أو أدوات قياس كمية، بل اعتمدت على المنهج التحليلي المفاهيمي. تناول الباحث آثار استخدام الخوارزميات في صناعة القرار الإداري، مسلطاً الضوء على التحديات الدستورية، وتأثير التحول الرقمي على الموظفين العموميين من حيث تخفيف عبء المهام الروتينية، مقابل الحاجة إلى تدريب وتأهيل وظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل فرصة حقيقية لتحسين كفاءة الإدارة العامة، شريطة وجود أطر قانونية واضحة، وضمان التوازن بين الابتكار واحترام المبادئ الدستورية وتنظيم دور الموظف العام في ظل التغير الرقمي.

أجـرى Manda (2022) دراسة بعنوان "Power, Politics, and the

Institutionalisation of Information Systems for Promoting Digital

Transformation in the Public Sector: A Case of the South African Government's

Digital Transformation Journey"، هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القوى السياسية والديناميكيات المؤسسية في ترسيخ نظم المعلومات داخل القطاع العام، وذلك كجزء من جهود التحول الرقمي في الحكومة الجنوب أفريقية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، معتمدة على مراجعة أدبية موسعة إلى جانب بيانات إيمبريقية تم جمعها من تجربة الحكومة الجنوب أفريقية في مجال التحول الرقمي. وقد ركزت على تحليل كيف تؤثر علاقات السلطة والتفاعلات السياسية في إنجاح أو تعطيل عمليات الإصلاح، ولا سيما في سياق تفويض الممارسات المؤسسية التقليدية وتبني الابتكارات التقنية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي في القطاع العام لا يقتصر على تطبيق التكنولوجيا، بل يتطلب رؤية شمولية للمؤسسات باعتبارها كيانات اجتماعية واقتصادية وسياسية. كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي مرهون بقدرة المؤسسات على إدارة القوى السياسية والتوازنات الداخلية عند إدماج نظم المعلومات في بنيتها التنظيمية.

أجـرى Gebrihet و Pillay (2021) دراسة بعنوان "Emerging Challenges and

Prospects of Digital Transformation and Stakeholders Integration in Urban Land

"Administration in Ethiopia"، هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي ودمج أصحاب المصلحة في إدارة الأراضي الحضرية بمدينة ميكيلي في إثيوبيا، وذلك في سياق الإدارة العامة اللامركزية. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي في إطار نموذج تفسيري، واعتمدت على إستراتيجية دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع عينة مكونة من ٧٨ مشاركا، شملت ٣٠ من المزارعين، و ٢٠ خبيراً، و ٢٠ مسؤولاً، و ٤ قضاة، و ٤ وكلاء نيابة، بناءً على مبدأ تشبع البيانات. وقد كشفت النتائج أن الإدارة الرقمية للأراضي تمثل فرصة لتحسين كفاءة تقديم الخدمات، وتخفيف العبء عن الموظفين العموميين، وتعزيز الثقة بين الحكومة المحلية والمواطنين. إلا أن الدراسة أشارت إلى أن إدارة الأراضي في المدينة لا تزال غير رقمية بسبب ضعف التمويل والتحديات القيادية. كما أظهرت الدراسة تدني مستوى التكامل بين أصحاب المصلحة نتيجة غياب تطبيق فعال للحكومة الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية، والمشاركة الرقمية، بالإضافة إلى ضعف الالتزام من قبل الجهات المعنية، وغياب آليات كافية للرصد والتقييم. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وبناء القدرات، وتبني نهج تشاركي فاعل لتمكين التحول الرقمي في الإدارة المحلية.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة -سواء العربية أو الأجنبية- موضوع التحول الرقمي من زوايا متعددة، شملت أثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية، الأداء الوظيفي، التميز المؤسسي، تمكين الموارد البشرية، الحوكمة، والإدارة العامة، وقد أظهرت الدراسات بشكل عام اتفاقاً على أن التحول الرقمي يمثل قوة دافعة للتطوير المؤسسي والإداري، غير أن مستوى هذا التأثير يتفاوت بحسب السياق المؤسسي والاجتماعي والسياسي.

أولاً: أهم النتائج المستخلصة من الدراسات العربية:

- الشمري (2025) أكدت على أن التحول الرقمي يعزز فاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية، لكنه يواجه تحديات تتعلق بالكوادر والثقافة المؤسسية.
- جافو والحربي (2025) أظهر تأثيرًا مباشرًا للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي بنسبة ٦٥,٨٪، مع اختلاف الأثر تبعًا لأبعاد التحول.
- عبد الغني وآخرون (2023) أكدوا العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي بالبنوك المصرية، مع وجود فروق تبعًا للخبرة والمؤهل.
- الحازمي (2023) كشفت عن وجود تطبيق متوسط لحوكمة التحول الرقمي في الجامعات، مع الحاجة لتمكين القيادات.
- العزب وآخرون (2023) أوضحوا أن التحول الرقمي يعزز تمكين الموارد البشرية عبر ممارسات إدارية ومواطنة رقمية فعالة.
- أبو غبن والمدهون (2023) أثبتوا وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة بلغت ٧٩,٦%.
- مدلجي (2023) أكدوا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنك تأثرت إيجابًا بالتحول الرقمي، خاصة في الاختيار والتعيين.
- الصليح (2022) تناولت تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس في ضوء التحول الرقمي، مع نتائج متفاوتة حسب المجال ومتغيرات الأفراد.
- حسن (2021) ربطت بين التحول الرقمي والإصلاح الإداري، مشيرة إلى أهميته في دعم التخطيط والتنمية داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

ثانيًا: نتائج الدراسات الأجنبية:

- Zhang et al. (2024) سلطوا الضوء على أهمية استقرار السلطة الإدارية وفعالية الرقابة في قيادة التحول الرقمي بنجاح داخل الشركات.

- Corbino (2023) أوضح أن التحول الرقمي في الإدارة العامة الأوروبية يمكن أن يعزز الكفاءة، لكنه يتطلب أطراً قانونية توازن بين الابتكار والدستورية.
- Manda (2022) ركز على البعد السياسي في التحول الرقمي بالقطاع العام، مؤكداً على أهمية فهم القوى المؤسسية والقيود السياسية في إنجاح الإصلاح.
- Gebrihet & Pillay (2021) أبرزوا تحديات الرقمنة في إدارة الأراضي بإثيوبيا، لا سيما ضعف التمويل وغياب آليات فعالة للتكامل بين أصحاب المصلحة.

مقارنة بين الدراسات وتحليل نقدي:

- من حيث المنهج: اعتمدت معظم الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، بينما تضمنت الدراسات الأجنبية مناهج كمية وتحليل بيانات ثانوية ودراسات حالة، ما يعكس اختلافاً في العمق التحليلي ونطاق البيانات.
- من حيث نطاق الدراسة: ركزت الدراسات العربية على القطاعات الحكومية والخدمية والبنكية، في حين تناولت الدراسات الأجنبية الشركات، الأنظمة العامة، والبيئة المؤسسية والسياسية، ما يعطي رؤية أوسع للمؤثرات غير التقنية.
- من حيث النتائج: جميع الدراسات العربية أجمعت على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء، التميز، أو اتخاذ القرار، مع بعض التحديات الداخلية. أما الدراسات الأجنبية فقد أكدت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب بيئة مؤسسية مستقرة، وقيادة فعالة، وتنظيم سياسي واضح.
- من حيث الثغرات: لم تُركز معظم الدراسات العربية على العوامل المؤسسية والسياسية والمعرفية التي تُعيق التحول الرقمي، خلافاً للدراسات الأجنبية

التي سلطت الضوء على هذه الجوانب بعمق. كما أن الدراسات العربية غالبًا ما تُهمَل المقاربة التشاركية في التصميم والتنفيذ الرقمي.

تُظهر الدراسات أن التحول الرقمي ليس فقط تحولًا تقنيًا بل هو تحول استراتيجي ومؤسسي شامل. الدراسات العربية توفر قاعدة كمية مهمة لفهم العلاقة بين الرقمنة والأداء، لكنها بحاجة إلى مزيد من التكامل مع الأبعاد النظرية والسياسية التي تناولتها الدراسات الأجنبية بعمق. كما أن تكرار استخدام المنهج الوصفي مع غياب منهجيات مختلطة يُعد من مواطن الضعف في بعض البحوث العربية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التحول الرقمي

ماهية التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر التقنية الحديثة التي أثرت على مختلف القطاعات، وهو عملية دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب المؤسسات والأنظمة بهدف تحسين الكفاءة، وتعزيز الأداء، وتوفير خدمات مبتكرة تلبي احتياجات المستخدمين بشكل أسرع وأكثر دقة. يشمل التحول الرقمي استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، مما يساهم في إعادة هيكلة العمليات التقليدية وتبني نماذج تشغيل أكثر ذكاءً واستدامة.

يختلف التحول الرقمي عن مجرد استخدام التكنولوجيا، حيث إنه يمثل تغييرًا جذريًا في طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسات، إذ يتطلب تطوير البنية التحتية الرقمية، واعتماد أنظمة أكثر مرونة، وتعزيز ثقافة الابتكار بين الأفراد والمؤسسات. يهدف هذا التحول إلى تحسين تجربة المستخدم، تقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في سوق يعتمد بشكل متزايد على البيانات والتكنولوجيا المتقدمة. ومع تزايد الاعتماد على

التقنيات الرقمية، أصبح التحول الرقمي عاملاً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات. (مربيع وشرايبي ٢٠٢٥)

في قطاع الرعاية الصحية، يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في كيفية تقديم الخدمات الصحية، حيث يوفر حلولاً مبتكرة مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والتشخيص المدعوم بالذكاء الاصطناعي، والتطبيب عن بعد، مما يساهم في تحسين دقة التشخيص وسرعة العلاج، وتقليل الأخطاء الطبية. كما يتيح التحول الرقمي تحسين إدارة الموارد الصحية، من خلال تحليل البيانات الضخمة وتوقع الاحتياجات المستقبلية للمرضى، مما يساعد في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

ورغم الفوائد الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أنه يواجه عدة تحديات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، وأمن البيانات، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات. ولذلك، يتطلب نجاح التحول الرقمي تبني استراتيجيات شاملة تشمل تحديث الأنظمة، تدريب الكوادر البشرية، وتعزيز السياسات الداعمة للرقمنة. ومع استمرار تطور التكنولوجيا، من المتوقع أن يكون التحول الرقمي المحرك الأساسي للابتكار والنمو في المستقبل، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الرعاية الصحية والتعليم والخدمات الحكومية. (Kraus et al 2021)

أهمية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تشكيل مستقبل المجتمعات والاقتصادات في العصر الحديث، حيث يمثل حجر الأساس في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات، وتعزيز التفاعل بين الأفراد والمؤسسات. يعتمد التحول الرقمي على دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، بهدف تحسين طرق العمل التقليدية وزيادة الإنتاجية. ومع تسارع الابتكارات التقنية، أصبح من الضروري للمؤسسات والحكومات تبني التحول الرقمي لضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

في قطاع الرعاية الصحية، يبرز التحول الرقمي كوسيلة رئيسية لتطوير الخدمات الصحية وتوفير رعاية أكثر دقة وفعالية. يتيح استخدام التقنيات الذكية، مثل السجلات الصحية الإلكترونية والتشخيص المدعوم بالذكاء الاصطناعي، تحسين كفاءة الأطباء وتقليل الأخطاء الطبية. كما أن خدمات التطبيب عن بعد تسهم في تسهيل الوصول إلى الرعاية الصحية، خاصة في المناطق النائية، مما يعزز الشمولية الصحية ويقلل من الأعباء على المستشفيات والعيادات التقليدية. (بالعج ٢٠٢٤)

إلى جانب تحسين جودة الخدمات، يسهم التحول الرقمي في تعزيز الاقتصاد العالمي من خلال تمكين الأعمال من العمل بكفاءة أكبر وخفض التكاليف التشغيلية. تساهم الحلول الرقمية في تحسين إدارة الموارد، وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وتعزيز الابتكار في مجالات مثل التجارة الإلكترونية، والتعليم، والخدمات المالية. كما أنه يساعد الحكومات على تطوير خدماتها العامة، مثل الهوية الرقمية، والمعاملات الإلكترونية، مما يسهم في تحسين تجربة المواطنين وزيادة الشفافية في العمليات الحكومية.

ومع ذلك، فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب استراتيجيات مدروسة تشمل الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير المهارات الرقمية لدى الأفراد، وتعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة. ومع استمرار التطور التكنولوجي، يتوقع أن يصبح التحول الرقمي أكثر تأثيرًا في إعادة تشكيل القطاعات الحيوية، مما يجعل تبنيه أمرًا ضروريًا لضمان مستقبل أكثر تطورًا واستدامة. (الهويدي والسيد ٢٠٢٢)

مببرات الاتجاه الى التحول الرقمي

هناك العديد من محركات التحول الرقمي المترابطة، والتي تختلف أهميتها وفقًا لمجال المنظمة وأهدافها ومعوقاتها. ومع ذلك، هناك بعض العوامل الأساسية التي تتواجد بشكل متكرر في جميع برامج التحول الرقمي، وهي كما يلي: (الهلاي ٢٠٢١)

- الاستجابة لمتطلبات العملاء لقد تغيرت توقعات العملاء بشكل جذري بسبب الثورة الرقمية؛ إنهم يتوقعون الآن اكتشاف ما يحتاجون إليه على الفور من خلال تجربة رقمية مبسطة تلبي متطلباتهم وتجعل الخدمات المباشرة أكثر سهولة وسرعة. تؤثر التقنيات الرقمية المتطورة باستمرار على تفضيلات العملاء وتوقعاتهم. ولذلك يجب على الشركات التكيف مع التحول الرقمي من أجل تلبية المتطلبات المتطورة لعملائها، والتفاعل معهم عبر القنوات الرقمية، وتقديم تجارب جديدة للعملاء.

- رفع إنتاجية الموظفين: تتمتع التقنيات والأدوات الرقمية بالقدرة على زيادة إنتاجية الموظفين من خلال تسهيل التعاون المبسط، وأتمتة الواجبات المتكررة، وتوفير استرجاع المعلومات بسهولة، ودعم العمل المتنقل. وبالتالي، يكون الموظفون قادرين على التركيز على المهام الأكثر استراتيجية والمساهمة في القيمة.

- تعزيز قدرات المنظمات على البقاء والتكيف مع التغيير: لقد تطور مناخ الأعمال ليصبح أكثر طلبًا وديناميكية. يساعد التحول الرقمي المؤسسات في هذا السياق على تعديل نماذج أعمالها وأساليب عملها لتصبح أكثر قدرة على التكيف والتنافسية في مواجهة الاضطرابات. وهذا يعيق قدرتهم على زيادة خفة الحركة والقدرة على الابتكار لتحقيق تخفيضات في التكاليف ومكاسب في الكفاءة في العمليات التشغيلية. يمكن أتمتة العمليات وتبسيطها عبر التقنيات الرقمية مثل إنترنت الأشياء والروبوتات والذكاء الاصطناعي. ونتيجة لذلك، يتم تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحسين استخدام الموارد وتقليل الأخطاء.

- تحسين عملية صنع القرار: يمكن التحول الرقمي المؤسسات من استخلاص رؤى قيمة من كميات هائلة من البيانات من خلال استخدام أدوات البيانات والتحليلات. ويساعد ذلك القادة والمديرين في صياغة قرارات قائمة على البيانات وقائمة على الأدلة والتي تعزز فعالية الإستراتيجية والتنبؤ بالاتجاهات وحل المشكلات.

الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي

على الرغم من القدرات المتعددة للتحول الرقمي، فإنه يمثل أيضًا عددًا من العقبات التي يجب على المؤسسات مواجهتها بكفاءة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في البيئة الرقمية سريعة التغير. ومن أبرز التحديات التالية:

تواجه مبادرات التحول الرقمي مقاومة الموظفين للتغيير بسبب التغييرات الواسعة المطلوبة للعمل بهذه الطريقة. قد يكون الأفراد مترددين في تبني هذه التعديلات. ويؤدي عدم كفاية الخبرات والتجارب إلى عرقلة القدرة على التكيف مع التحولات الرقمية، نظرًا لأن التكنولوجيات الناشئة قد تتطلب كفاءات لا تمتلكها القوى العاملة حاليًا. وقد يشكل تأمين موظفين أكفاء لهذه المهمة تحدياً. (الدوبي ٢٣ ٢٠)

تؤدي مبادرات التحول الرقمي إلى ظهور تحديات قابلية التشغيل البيئي على نطاق عالمي، حيث إن تكامل الأنظمة القديمة مع التقنيات الجديدة معقد بسبب مخاوف التوافق والواجهة. قد تكون الاستثمارات الكبيرة والنفقات الباهظة ضرورية للمبادرات الرقمية، بما في ذلك الترحيل السحابي والتحليلات المتقدمة. والقيود المفروضة على الأموال يمكن أن تعيق التقدم. تؤدي رقمنة الأمور والخصوصية إلى مخاطر متزايدة. تعد مهمة حماية خصوصية العميل وبياناته وأنظمتها وسط التحولات الرقمية أمرًا صعبًا ومعقدًا للغاية. علاوة على ذلك، فإن المساعي التنظيمية لمواكبة التحول الرقمي قد تواجه مقاومة من ثقافة تكون في بعض الأحيان معادية وبطيئة من حيث التنسيق وسرعة العمل.

ومن المسلم به على نطاق واسع أن تأثيرات التحول الرقمي لا تظهر على الفور، على عكس الاستثمارات التي تتطلب تخصيصًا فوريًا للموارد المالية. وبالتالي، يصبح من الصعب للغاية إقناع المساهمين بالاتفاق على أساس اعتبارات قصيرة الأجل والتركيز الفردي على النتائج الفورية، خاصة عندما تغيب رؤية واضحة المعالم وخريطة طريق في غياب استراتيجية واضحة المعالم. إنجازات مهمة عندما تصبح مساعي الرقمنة مجزأة ويتوقف التحول، قد يكون من

الصعب على المؤسسات مجاراة المعدل السريع للتقدم التكنولوجي، لا سيما بسبب الظهور الدائم للابتكارات الرقمية الجديدة. (زيادي وفلفلان ٢٠٢٤)

عوامل نجاح وفشل تطبيق التحول الرقمي

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في نجاح أو فشل التحول الرقمي على مستوى المنظمات على اختلافها، ومن أبرزها:

١. عوامل نجاح التحول الرقمي على مستوى المنظمة

بعد الفحص الدقيق للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، يصبح من المؤكد أن هناك عوامل عديدة تؤثر على نجاح أو عدم نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات الخاصة والعامة، وكذلك في جميع أنحاء البلاد. ويمكن تصنيف هذه المتغيرات إلى الفئات الثلاث التالية:

عوامل تنظيمية: تشمل العوامل التنظيمية القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات المنظمة أو عملائها. تتيح هذه الكفاءة تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة وتحسين القدرات والدقة الموجهة نحو المستقبل. إن طريقة تقديم التحول الرقمي التي تتضمن مشاريع تجريبية تقلل أيضاً من احتمالية الخطأ مقارنة بالتحول الرقمي الذي يتم تنفيذه بالكامل مرة واحدة. كل ما سبق ذكره هو تأهيل وتوجيه الموظفين في المعاملات الرقمية لضمان التحول الرقمي السلس. (

Chwiłkowska et al 2023)

عوامل بيئية: ونظراً لاعتمادها الكبير على تبادل البيانات الإلكترونية، تبرز الاتصالات باعتبارها الاهتمام الأبرز في المجال الرقمي. تعد درجة ملائمة تنسيقات ومعايير تبادل البيانات الإلكترونية للاستخدام داخل منظمة ما أو بين المنظمات أمراً بالغ الأهمية في هذا السياق، لأنها تحدد أمن وشفافية عملية الاتصال وفعاليتها وسلامتها. بالإضافة إلى ذلك، مدى التزامها بالمعايير التي وضعتها المنظمات العالمية، والمخاوف المتعلقة بالتنوع، والقدرة على دمج مجالات الخبرة المتميزة دون مواجهة أي خلاف. على سبيل المثال، مدى توافق الظروف الاقتصادية والقانونية التي تحكم المعاملات التجارية، على اعتبار أنها توحد مجالات الاقتصاد والقانون.

عوامل تكنولوجياية: وبالنظر إلى أن العوامل التكنولوجياية تشكل المظهر المادي للتحويل الرقمي، فإنها تمارس تأثيرًا كبيرًا على جدوى التحويل الرقمي كخدمة. ومن أجل نجاح التحويل الرقمي، فإن توافر البنية التحتية التكنولوجياية المناسبة، بما في ذلك مستودعات البيانات، والوصول إلى الإنترنت، والدفع الإلكتروني، والقدرة على الوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي، أمر ضروري. علاوة على ذلك، فإن هذا يمتلك القدرة على دفع عملية صنع القرار. تستلزم الأهداف المذكورة أعلاه الاستثمار المالي في تطوير وتحسين البنية التحتية التكنولوجياية، وتحديث التقنيات مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وتحديثها بشكل دوري لتمكين التكيف مع التقدم والتطورات التكنولوجياية؛ وهذا الجانب لا يمكن أن يوجد دون القدرة على تأمين المعلومات (الأمن السيبراني). إن ضمان توفير بنية تحتية تكنولوجياية عالية الجودة وفعالة أمر أساسي. (قاري ٢٠٢١)

٢. أبرز أسباب فشل التحويل الرقمي على مستوى المنظمة.

يحمل التحويل الرقمي مخاطر كبيرة تشغل بال غالبية المديرين التنفيذيين وكبار المديرين. قد تشمل هذه المخاطر عدم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة أو عدم القدرة على تقديم تعليقات بشأنها. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن غالبية التقنيات الرقمية توفر إمكانية زيادة الكفاءة وتعزيز العلاقات مع العملاء؛ أما إذا لم يمتلك الأفراد هذه القدرات... فإن تعريب الممارسات التنظيمية القائمة، لن يؤدي التحويل الرقمي إلا إلى تفاقم أوجه القصور هذه. العوامل اللاحقة هي الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسات تكافح من أجل تنفيذ التحويل الرقمي بسلاسة:

غياب استراتيجية عمل واضحة: على الرغم من أن القادة يتصورون في كثير من الأحيان أداة أو تقنية معينة عندما يسعون إلى تعزيز الأداء التنظيمي عبر التقنيات الرقمية، إلا أن التحويل الرقمي يجب أن يسترشد باستراتيجية عمل أكثر شمولاً تهدف إلى تحسين كفاءة رأس المال العامل بشكل كبير. لا توجد تكنولوجيا واحدة قادرة على تقديم الابتكار والكفاءة.

اهمال آراء الموظفين والخبرة الداخلية: كثيراً ما تلجأ المنظمات التي تسعى إلى تنفيذ التحولات الرقمية إلى الاستشارات الخارجية، والتي غالباً ما تنفذ حلولاً موحدة تحت ستار أفضل الممارسات. ومع ذلك، للحصول على استراتيجيات التحول المؤسسي الأكثر فعالية، يجب الاعتماد على رؤى وتجارب الموظفين والمطلعين الذين يمتلكون معرفة شاملة بالمبادرات الناجحة وغير الناجحة. في حين أن المنظمات قد تحقق النجاح في عملياتها اليومية، فإن التقنيات الجديدة في كثير من الأحيان تخرب الإنتاجية ليس بسبب أخطاء متأصلة في التكنولوجيا ولكن من خلال تجاهل المعرفة الداخلية الهامة. (Fernandez et al 2022)

أهمال تجربة العميل: قبل محاولة تنفيذ التحول الرقمي بهدف تعزيز رضا العملاء، يجب إجراء مرحلة تشخيصية يقدم فيها المستهلكون تعليقات شاملة ومتعمقة. يعد تقليل التغييرات هو الأسلوب الأكثر فعالية لتحسين رضا العملاء. يتم تنفيذ أدوات مختلفة خلال مراحل مختلفة من دورة الأعمال. من ناحية الخدمة، الطريقة الوحيدة التي يمكننا من خلالها تحديد مكان وكيفية إجراء التعديلات هي الحصول على تعليقات شاملة ومفصلة من العملاء.

تجاهل مقاومة الموظفين للتغيير وخوفهم من استبدالهم: الموظفون الذين ينظرون إلى التحول الرقمي باعتباره خطراً محتملاً على وظائفهم قد يقاومون التغييرات، سواء عن قصد أو عن غير قصد. والاعتقاد هو أنه إذا تقرر في نهاية المطاف أن التحول الرقمي غير فعال، فسيتم تجنب الإدارة في النهاية المتاعب وستظل مواقفها سليمة. ويجب على القادة الاعتراف بهذه المخاوف والتأكيد على فكرة أن عملية التحول الرقمي توفر للموظفين فرصة لتعزيز مهاراتهم من أجل التوافق مع متطلبات السوق المستقبلية. (Zhao et al 2024)

الافتقار إلى المرونة والديناميكية: وعلى غرار الشركات الناشئة الرشيقة، التي تتميز بهياكلها التنظيمية اللامركزية، ونماذجها الأولية السريعة، وقدرتها على اتخاذ القرارات القابلة للتكيف، فإن عملية التحول الرقمي تمتلك صفة جوهرية تتمثل في عدم القدرة على التنبؤ. وتشمل العواقب الحاجة إلى اتخاذ قرارات وتعديلات سريعة على مستوى المؤسسة وتعديلات

غير دائمة. ونتيجة لذلك، قد تتعرض التسلسلات الهرمية القائمة للاضطراب. ونتيجة لذلك يفضل أن يكون هناك هيكل تعليمي أفقي يحافظ على درجة من الانفصال عن باقي المؤسسة.

تعتبر متطلبات القدرة على التكيف وتطوير النماذج الأولية ذات أهمية خاصة في التحول الرقمي مقارنة بمساعي إدارة التغيير الأخرى. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن العديد من التقنيات الرقمية قابلة للتخصيص، مما يستلزم تجربة خليط من المكونات المترابطة لتحديد الحل الأمثل - خاصة عندما يجب أن يجتاز كل قرار مستويات متعددة. لا يمكن تحديد الأخطاء وتصحيحها على الفور، بدءًا من الإدارة وحتى التقدم. علاوة على ذلك، فإن نتائج بعض التقنيات الرقمية تصبح واضحة فقط بعد هجرة شريحة كبيرة من المنظمة إلى النظام الجديد.

قبل تحديد الأدوات الرقمية التي يجب استخدامها وكيفية استخدامها، يُنصح عمومًا أنه لكي يكون التحول الرقمي ناجحًا، يجب التركيز على تغيير الثقافة التنظيمية والهندسة المعمارية، بالإضافة إلى عقلية أعضاء المنظمة. ويضمن هذا النهج أن رؤية الأعضاء لمستقبل المنظمة هي التي توجه وتوجه التقدم التكنولوجي، وليس العكس (نصار وآخرون ٢٠٢٥)

الصلاحيات الإدارية

مفهوم الصلاحيات الإدارية

تُعد الصلاحيات الإدارية من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة العامة والعلوم التنظيمية، إذ تمثل الإطار الذي تُمارَس من خلاله الوظائف والمهام داخل المؤسسات. وتشير الصلاحيات الإدارية (Administrative Authority) إلى الحق الرسمي الذي يمنحه التنظيم الإداري للأفراد أو الوحدات الإدارية لاتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات، والإشراف على تنفيذ الأعمال بما يحقق أهداف المؤسسة. وتُمنح هذه الصلاحيات وفقًا للهيكل التنظيمي واللوائح الداخلية، مما يضمن التدرج الوظيفي وضبط العلاقات داخل المنظمة. (عبد المنعم ٢٠٢٣)

في السياق العملي، تتجلى الصلاحيات الإدارية من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث تتفاوت الصلاحيات تبعًا لمستوى المنصب أو الوظيفة.

فالإدارة العليا تتمتع بصلاحيات استراتيجية تشمل التخطيط واتخاذ القرارات الكبرى، في حين تُمنح الإدارة الوسطى والتنفيذية صلاحيات تنفيذية أو تشغيلية في حدود ما يتم تفويضه لها. ويُطلق على هذه العملية مصطلح "تفويض الصلاحيات" (Delegation of Authority)، والتي تُعد آلية ضرورية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتخفيف العبء عن المستويات العليا، خاصة في المؤسسات الكبرى.

تتداخل الصلاحيات الإدارية مع مفاهيم أخرى مثل "المسؤوليات الإدارية" (Administrative Responsibilities)، و"نطاق السيطرة" (Span of Control)، و"الهيكل الإداري" (Administrative Structure)، حيث ترتبط هذه العناصر ارتباطاً وثيقاً بكفاءة اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة داخل المؤسسة. كما تُنظّم هذه الصلاحيات من خلال مبادئ الحوكمة الإدارية (Administrative Governance) التي تضمن الشفافية، والمساءلة، ومنع تعارض المصالح، وهي مبادئ تزداد أهمية في ظل الاتجاه المتنامي نحو "اللامركزية الإدارية" (Decentralization)، خاصة بعد التحولات التكنولوجية الواسعة التي تشهدها المؤسسات. (الزهراني والخميسي ٢٠٢٢)

والصلاحية في اللغة مأخوذة من "صَلَحَ"، أي كان نافعاً أو مناسباً. وصلاحية الشخص تعني أهليته ومقدرته على ممارسة وظيفة أو مهمة معينة. (عبدالله ومحمد ٢٠٢٢)

كما أن الصلاحيات الإدارية هي مجموعة من الحقوق والسلطات التي تُمنح لشاغلي المناصب الإدارية داخل المنظمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في نطاق مسؤولياتهم التنظيمية. (الزبيد ٢٠٢٢)

يعرّفها البعض بأنها: "الحق الممنوح للإداري لاتخاذ قرارات معينة تؤثر على سير العمل داخل التنظيم، وتُمارس ضمن حدود وظيفية وهيكلية واضحة ترتبط بالمسؤوليات والنتائج المتوقعة". (جلال وعبيد ٢٠٢٣)

أو يمكن الإشارة لها من جانب قانون على أنها الاختصاصات القانونية التي تُمنح لجهة أو موظف عام ضمن إطار تشريعي أو تنظيمي، بهدف إدارة مرفق عام، أو تنفيذ سياسات الدولة، أو تنظيم شؤون العمل الداخلي في المصلحة العامة

ويُقصد بالصلاحيات الإدارية: "القدرة التنظيمية الممنوحة للإداريين بمستوياتهم المختلفة، والتي تخولهم اتخاذ قرارات وإجراءات تصب في تحقيق أهداف المنظمة، ويتم تحديدها من خلال اللوائح والنظم الداخلية".

مستويات الصلاحيات الإدارية

تتناول الأدبيات الإدارية موضوع الصلاحيات من خلال تقسيمها إلى مستويات متعددة تعكس مدى النضج الوظيفي للمرؤوس، والثقة الممنوحة له، ودرجة المسؤولية التي يمكن أن يتحملها. ويُعد التفويض الإداري أحد الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات لتوزيع الصلاحيات بشكل تدريجي. وفي هذا السياق، يشير الصيرفي (١٤٢٣هـ) إلى أن الصلاحيات الإدارية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات رئيسية، تبدأ من الصلاحيات المحدودة وتتصاعد حتى تصل إلى التفويض الكامل. وفيما يلي عرض لهذه المستويات:

المستوى الأول : التفويض المحدود

يمثل هذا المستوى المرحلة الابتدائية في منح الصلاحيات، حيث يقتصر دور المرؤوس على تنفيذ التعليمات والقرارات المتعلقة بالأداء فقط، وفق معايير مسبقة تحدد المطلوب وكيفية تنفيذه. في هذه المرحلة، يتولى الرئيس المباشر توجيه المرؤوس بشكل دقيق حول الأدوار المتوقعة منه، ويتم التركيز على ضبط الجودة والإجراءات دون السماح له باتخاذ قرارات مستقلة. ومع مرور الوقت، يمكن السماح للمرؤوسين بإبداء مقترحاتهم المتعلقة بكيفية الأداء، وهو ما يُعد تمهيداً للانتقال إلى المستوى التالي. (Ali et al 2021)

المستوى الثاني: التفويض التشاركي المرحلي

يُمنح المرؤوس في هذا المستوى درجة أكبر من الاستقلالية، حيث يكون مسؤولاً عن اقتراح طريقة تنفيذ المهام، وتقدير الزمن اللازم لإنجازها، وتقييم مدى تطابق الأداء مع المعايير المحددة مسبقاً. ويعكس هذا المستوى ثقة جزئية من الإدارة في قدرات المرؤوس، ويتيح له فرصة إثبات كفاءته ومهاراته التنظيمية. وبناءً على نجاح المرؤوس في هذه المرحلة، يتم التقييم حول مدى قدرته على الانتقال إلى مستوى أعلى من الصلاحيات.

المستوى الثالث : التفويض الكامل والاستقلالي

في هذا المستوى، يكون المرؤوس قد أظهر نضجاً وظيفياً عالٍ، واستعداداً لتحمل المسؤولية بشكل مستقل. لذا تُمنح له صلاحيات واسعة تخوّله اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه دون الرجوع المستمر إلى الرئيس المباشر. يتضمن ذلك تحديد ما يجب عمله، وكيفية إنجازه، ومتى يتم التنفيذ، مع مساحة كبيرة من الحرية في المبادرة والإبداع. وعلى الإدارة أن توفر الدعم اللازم للمرؤوسين في هذا المستوى، وتمنحهم الثقة مع تطبيق آليات الرقابة والمتابعة المتوازنة التي تضمن جودة الأداء دون التدخل في التفاصيل. (Emerson 2022)

مبادئ الصلاحيات الإدارية

يُعد تفويض الصلاحيات أحد الأدوات الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز الكفاءة والفاعلية في الأداء، غير أن نجاح عملية التفويض لا يتحقق عشوائياً، بل يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُنظم وتُرشد ممارسة الصلاحيات داخل المنظمات، وهناك بعض الدراسات التي أشارت إلى عدد من المبادئ التي تسهم في تحقيق التفويض الفعّال للصلاحيات الإدارية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: مبدأ التفويض من حيث النتائج المنتظرة

يقوم هذا المبدأ على أن تفويض الصلاحيات لا يكون لمجرد تخفيف الأعباء، بل يجب أن يكون موجّهاً نحو تحقيق نتائج محددة. فالمدير، عند ممارسته لعملية التفويض، ينبغي أن يضع في اعتباره الأهداف المرجوة من المهام المفوضة، وآليات تنفيذها، والنتائج المتوقعة منها. ويُعد هذا

المبدأ بمثابة تأكيد على أن التفويض يجب أن يكون مُقيّدًا بالمهمة ذاتها، وينتهي بانتهائها، مما يضمن تركيزًا وظيفيًا ووضوحًا في التوقعات. (النومسي وآخرون ٢٠٢٢)

ثانيًا: مبدأ إطلاق المسؤولية

ينص هذا المبدأ على أن المفوض إليه يكون مسؤولًا مسؤولية غير محدودة أمام المفوض، أي أن التفويض لا يُعفي أحد الطرفين من تبعات المسؤولية. فالرئيس الإداري يبقى مسؤولًا عن نتائج عمل مرؤوسيه أمام الجهات العليا، حتى وإن قام بتفويض جزء من صلاحياته. وفي حال لم يتمكن المفوض إليه من أداء المهام كما هو متوقع، أو تبين عدم ملاءمة الصلاحية الممنوحة له، فإنه يجب إعادة النظر في هذا التفويض، أو التراجع عنه بما يخدم مصلحة العمل.

ثالثًا: مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية

يشير هذا المبدأ إلى أهمية وجود توازن بين حجم الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف. إذ لا يمكن تحميل المرؤوس مسؤوليات تنفيذية دون منحه السلطة اللازمة لاتخاذ القرار أو التدخل. ويعني ذلك أن السلطة تُمنح بمقدار الحاجة إلى اتخاذ القرار، وتنفيذ المهام بكفاءة. كما أن انعدام هذا التوازن يؤدي إلى ارتباك في العمل، وشعور بالعجز لدى الموظفين، مما يضعف من فعالية التفويض.

رابعًا: مبدأ وحدة القيادة

يُعد هذا المبدأ من المبادئ الأساسية في علم الإدارة، وينص على ضرورة أن يتلقى كل مرؤوس أوامر وتعليمات من رئيس واحد فقط. ويهدف إلى تجنب التضارب وتداخل المسؤوليات الناتجة عن تلقي التوجيهات من أكثر من جهة. ففي حالة غياب وحدة القيادة، فإن المرؤوس قد يتعرض للتشتت أو الازدواجية في المهام، ما يؤثر سلبًا على جودة الأداء. لذلك، فإن تنظيم عملية التفويض يتطلب أن يكون المسار القيادي واضحًا ومحددًا. (بوطبة ٢٠٢٢)

أنواع الصلاحيات الإدارية

تتنوع الصلاحيات الإدارية بحسب الهدف من التفويض، والمستوى التنظيمي، وطبيعة العمل، والمدرسة الإدارية المعتمدة. وقد أشار عدد من الباحثين في علم الإدارة إلى تصنيفات متعددة لأنواع التفويض الإداري، يمكن من خلالها فهم الأشكال المختلفة للصلاحيات الإدارية داخل المنظمات. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

أولاً: التفويض إلى أسفل (الرأسي)

يُعد هذا النوع من التفويض الأكثر شيوعاً في المؤسسات، حيث يتم نقل الصلاحيات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وفقاً للتدرج الهرمي في الهيكل التنظيمي. ويتسم هذا التفويض بوضوح السلطة والمسؤولية، ويهدف إلى تمكين المستويات التنفيذية من اتخاذ قرارات تشغيلية دون الرجوع الدائم للإدارة العليا. ويُعتبر هذا النوع أساساً لفعالية التنظيم، خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتطلب توزيعاً وظيفياً متوازناً.

ثانياً: التفويض الجانبي (الأفقي)

يحدث التفويض الجانبي عندما تُنقل الصلاحيات بين مستويات إدارية متكافئة أو على نفس الخط التنظيمي. ويُستخدم هذا النوع غالباً بين المديرين أو المشرفين في أقسام متوازية، ويهدف إلى تعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، دون المساس بالتسلسل الهرمي. وغالباً ما يُستخدم هذا التفويض في المؤسسات التي تتبع نظام "الفرق متعددة التخصصات" أو "الإدارة بالمشروعات". (عبادي ٢٠٢٤)

ثالثاً: التفويض الكامل مقابل التفويض الجزئي

يشير التفويض الكامل إلى الحالة التي يمنح فيها الرئيس الإداري الموظف كافة الصلاحيات المرتبطة بمهمة معينة، بحيث يتمتع المفوض إليه بحرية واسعة في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرئيس. أما التفويض الجزئي، فيقتصر على نقل جزء من الصلاحيات فقط، وغالباً ما

يكون مقيدًا بشروط أو ضوابط محددة، ويُستخدم في حالة عدم اكتمال الثقة أو نقص الخبرة لدى المفوض إليه.

رابعًا: التفويض الرسمي مقابل التفويض غير الرسمي

يتعلق هذا التصنيف بأسلوب التفويض، إذ يكون التفويض رسميًا عندما يتم إصداره بشكل مكتوب ومؤثّق، ويُعد جزءًا من الوثائق الإدارية المعتمدة، كقرارات التكليف أو الوصف الوظيفي. أما التفويض غير الرسمي، فيتم بصورة شفوية أو غير موثّقة، وغالبًا ما يعتمد على الثقة والعلاقة الشخصية بين الطرفين، لكنه يفتقر إلى الصيغة القانونية التي تحمي المسؤولية. (جيجق ٢٠٢٥)

خامسًا: التفويض البسيط

يُستخدم مصطلح "التفويض البسيط" للإشارة إلى الحالة التي يقوم فيها المدير بتفويض جزء كبير من اختصاصاته إلى عدد من الموظفين أو المرؤوسين، بهدف إنجاز مجموعة من المهام التشغيلية. ويهدف هذا التفويض إلى تخفيف العبء عن المديرين وتوسيع قاعدة الإنجاز، إلا أنه يتطلب متابعة دقيقة لضمان التنسيق بين المفوض إليهم وعدم تعارض المهام.

سادسًا: التفويض الموضوعي – تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع

وفقًا للتصنيف الموضوعي، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين:

- تفويض الاختصاص: ويعني نقل الصلاحية ذاتها إلى المفوض إليه، بحيث يفقد الرئيس الأصلي حق ممارستها خلال فترة التفويض. ويُعد هذا النوع من التفويض قانونيًا وإداريًا كامل الأثر، ويُستخدم في حالات محددة تتطلب نقلًا فعليًا للمسؤولية.
- تفويض التوقيع: وفيه يحتفظ المفوض بحقه في ممارسة الصلاحية الأصلية، بينما يُفوض غيره فقط لتوقيع المعاملات أو اتخاذ قرارات محددة باسمه. ويُعد هذا النوع أكثر مرونة، ويُستخدم بكثرة في السياقات اليومية والروتينية. (العطاونة ٢٠٢٣)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل، يتم تناول منهجية الدراسة التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، حيث يُوضح الإجراءات المنهجية التي استند إليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، بما يشمل المنهج المستخدم، وأسلوب اختيار العينة، وأداة الدراسة، وثباتها، إضافة إلى الإجراءات الفعلية لجمع البيانات وتحليلها.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي موثوق للدراسة، يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويساعد في تفسيرها بصورة منهجية. وعليه، يتضمن هذا الفصل المحاور التالية: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، أساليب التحليل الإحصائي، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التحول الرقمي

المتغير التابع: الصلاحيات الإدارية

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسير التأثيرات الإحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الصلاحيات الإداري.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية بمختلف المستويات، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسات القطاع العام بالسعودية بصورة عشوائية.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة والنماذج المعتمدة في قياس أبعاد التحول الرقمي والصلاحيات الإدارية.

حدود الدراسة:

المكانية: اقتصر على مؤسسات حكومية في السعودية.

الزمانية: تم إجراء الدراسة في عام ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

الموضوعية: ركزت على أبعاد التحول الرقمي الأربعة وتأثيرها على الصلاحيات الإدارية.

إجراءات التحليل الإحصائي

من خلال الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضا أعلى متوسط حسابي.
 - الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
 - معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
 - الانحدار الخطي البسيط : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه : وذلك للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين هذه المتغيرات الشخصية للدراسة الحالية عند مستوى دلالة معينة وذلك للمقارنة بين متوسطات الآراء حسب المتوسطات الإحصائية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وتساولاتها فرضياتها، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المطبقة على عينة من موظفي القطاع العام في السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: التحول الرقمي والصلاحيات الادارية، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

وسيتم عرض النتائج وتحليلها وفقاً للمحاور الرئيسة التي بُنيت عليها الأداة، حيث يُخصص القسم الأول لتحليل البيانات المتعلقة بمحور التحول الرقمي، بينما يتناول القسم الثاني

تحليل البيانات الخاصة بمحور الصلاحيات الادارية. أما القسم الثالث، فيركز على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

ويُستكمل الفصل بعرض النتائج العامة للدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي، يليها تقديم التوصيات التطبيقية والعلمية التي يمكن أن تُسهم في تأثير التحول الرقمي على الصلاحيات الادارية في القطاع العام بالسعودية. وقد روعي في عرض النتائج التدرج المنطقي والموضوعي، مدعومًا بالجداول والبيانات الرقمية اللازمة لتفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.

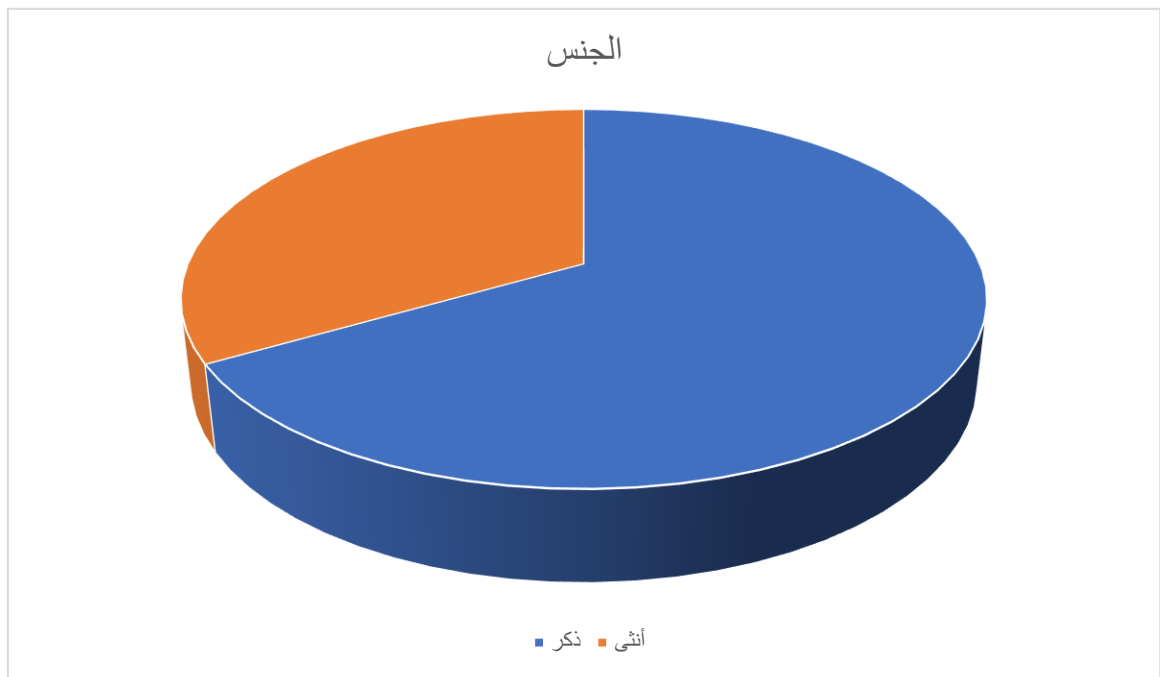
-تحليل البيانات

المعلومات الشخصية

أ- الجنس

جدول ١ توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٠٠	٦٦,٧
أنثى	١٠٠	٣٣,٣
المجموع	٣٠٠	100.0



الشكل ١ توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

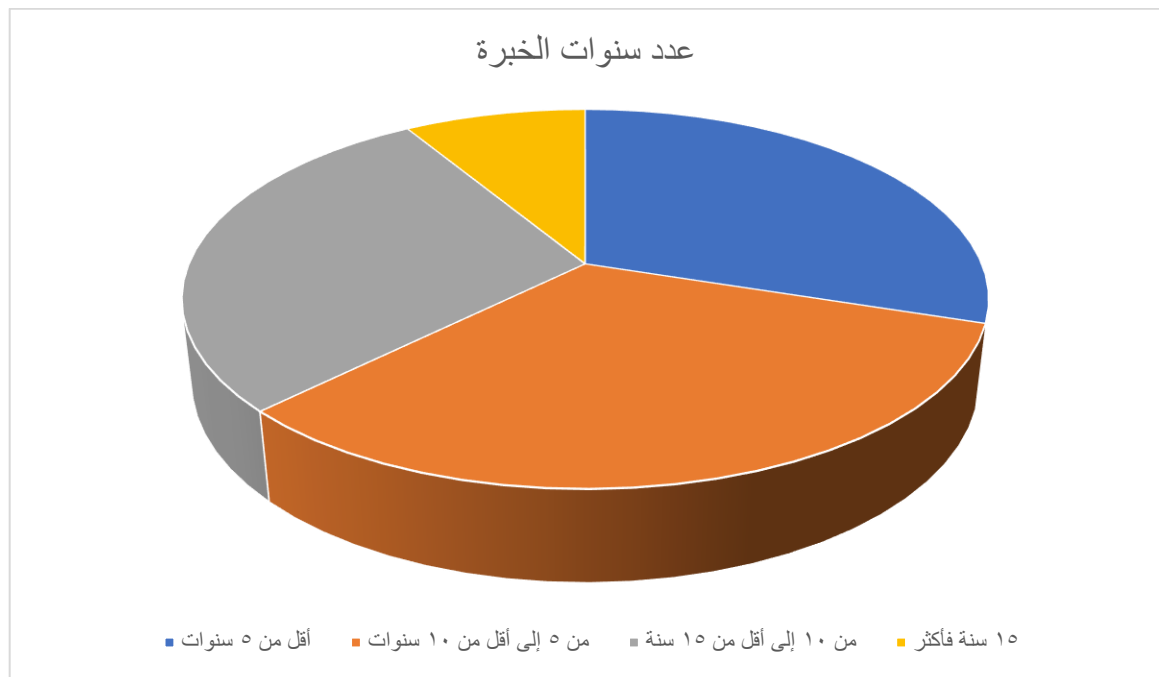
تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (٢٠٠) مشاركاً، ما يمثل 66.7% من إجمالي العينة البالغ عددها (٣٠٠) مشارك. في المقابل، بلغت نسبة الإناث (٣٣,٣٪) بعدد (١٠٠) مشاركة.

ب- عدد سنوات الخبرة:

جدول ٢ توزيع العينة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٩٠	٣٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٨	٣٢,٧

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٨	٢٨,٧
15 سنة فأكثر	٦٢	٨,٧
المجموع	٣٠٠	100.0



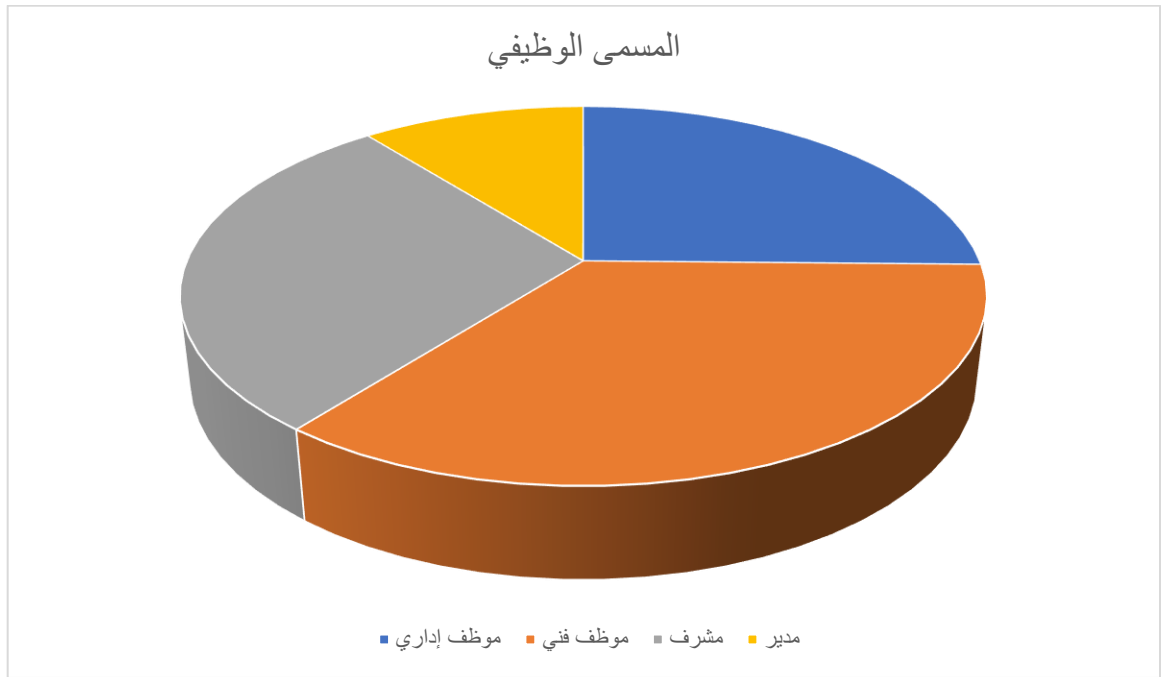
الشكل ٢ توزيع العينة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

تشير بيانات الجدول إلى أن أفراد العينة توزّعوا حسب عدد سنوات الخبرة بشكل يُظهر تركّزاً في الفئات ذات الخبرة المتوسطة. فقد شكّلت فئة من لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات النسبة الأكبر من المشاركين بواقع 98 مشاركاً تمثل 32.7% من إجمالي العينة، تلتها فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة 90 (30% مشاركاً)، ثم فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة 68 (28.7% مشاركاً). أما فئة 15 سنة فأكثر فقد شكّلت الأقلية بنسبة 8.7% فقط (٦٢ مشاركاً).

ت- المسمى الوظيفي

جدول ٣ توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف إداري	٧٦	٢٥,٣
موظف فني	١٠٦	٣٥,٣
مشرف	٦٨	٢٨,٧
مدير	٣٢	١٠,٧
المجموع	٣٠٠	100.0



الشكل ٣ توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

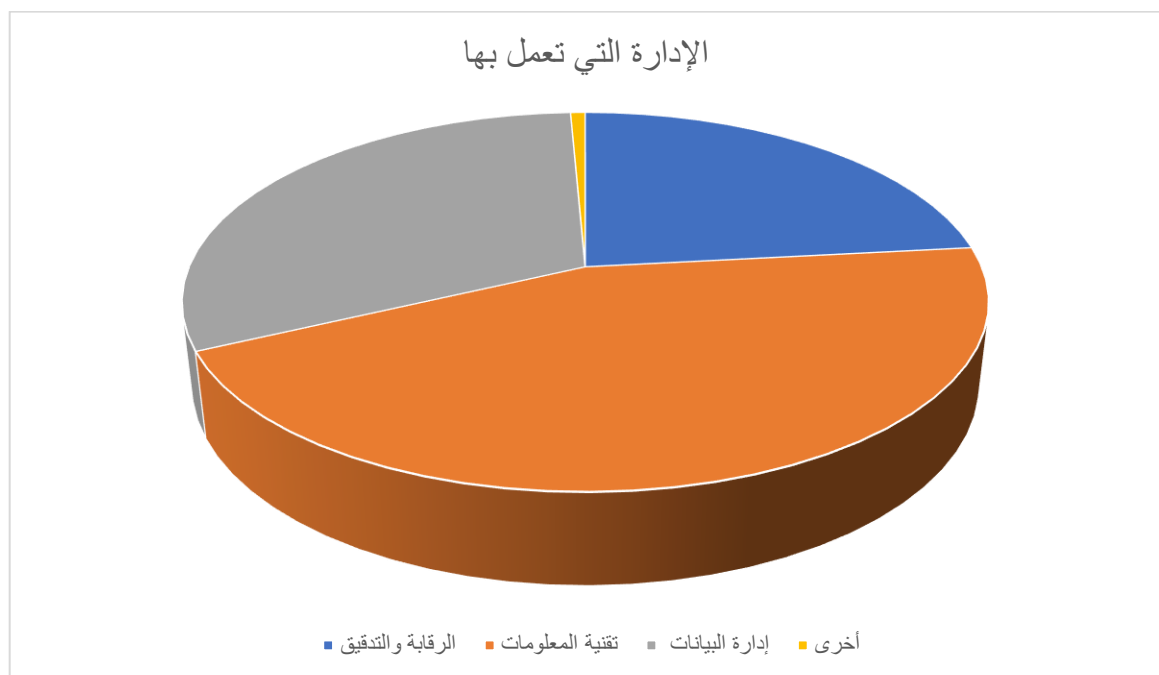
تشير بيانات الجدول إلى أن توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي يظهر تركيزاً في فئة الموظفين الفنيين، حيث بلغ عددهم 106 مشاركاً، بنسبة 35.3% من إجمالي العينة، وهي النسبة الأكبر. تليها فئة المشرفين بنسبة 28.7% (68 مشاركاً)، ثم

الموظفين الإداريين بنسبة 76% (25.3% مشاركا). في حين جاءت فئة المديرين في المرتبة الأخيرة بنسبة 10.7% فقط (٣٢ مشاركا).

ث- الإدارة التي تعمل بها

جدول ٤ توزيع العينة طبقا لمتغير الادارة التي تعمل بها

الإدارة التي تعمل بها	التكرار	النسبة المئوية
الرقابة والتدقيق	٧٠	٢٣,٣
تقنية المعلومات	١٣٤	٤٤,٧
إدارة البيانات	٩٤	٣١,٣
أخرى	٢	٠,٧
المجموع	٣٠٠	100.0



الشكل ٤ توزيع العينة طبقا لمتغير الادارة التي تعمل بها

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة يعملون في إدارة تقنية المعلومات، حيث بلغ عددهم 134 مشاركاً، بنسبة 44.7% من إجمالي العينة، مما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين طبيعة عمل العينة وموضوع الدراسة المتعلق بالتحول الرقمي. تلمها إدارة البيانات بنسبة 94% (31.3% مشاركاً)، ثم إدارة الرقابة والتدقيق بنسبة 70% (23.3% مشاركاً)، في حين جاءت فئة "أخرى" بنسبة ضئيلة بلغت 2% (0.7% مشاركين).

ثانياً: محاور الاستبيان

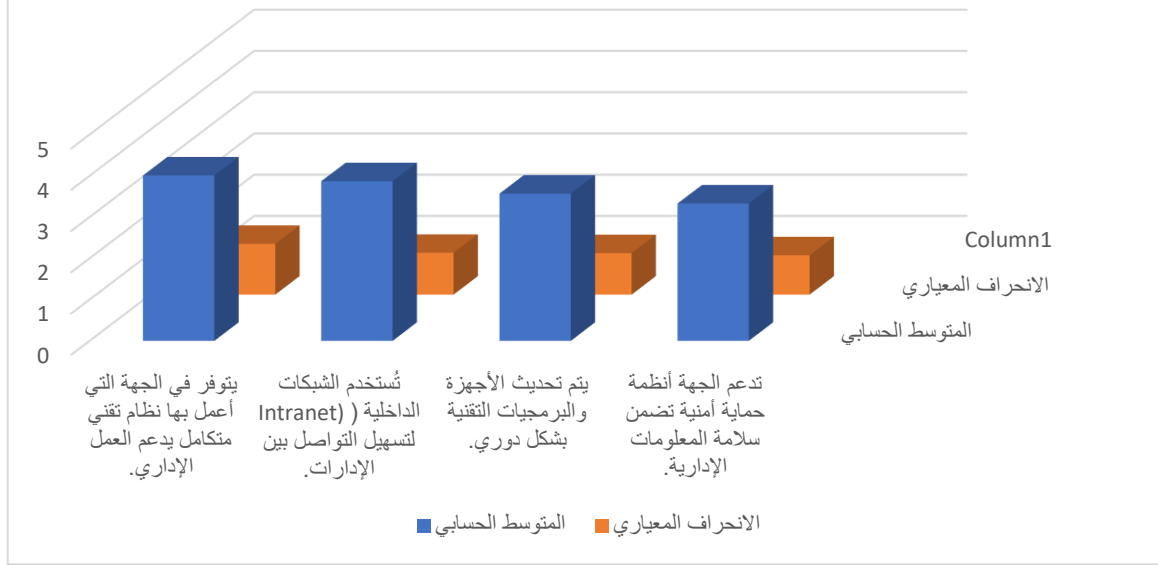
المحور الأول: التحول الرقمي

البعد الأول: البنية التحتية لتقنيات المعلومات

جدول ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات

م	البنية التحتية لتقنيات المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	يتوفر في الجهة التي أعمل بها نظام تقني متكامل يدعم العمل الإداري.	٤,٠١	١,٢٢٩	أوافق بشدة	١
٢	تُستخدم الشبكات الداخلية (Intranet) لتسهيل التواصل بين الإدارات.	٣,٨٧	١,٠١٢	أوافق	٢
٣	يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات التقنية بشكل دوري.	٣,٥٧	١,٠٠٦	أوافق	٣
٤	تدعم الجهة أنظمة حماية أمنية تضمن سلامة المعلومات الإدارية.	٣,٣٣	٠,٩٥٣	أوافق	٤
	البنية التحتية لتقنيات المعلومات	٣,٦٩٦٧	٠,٩١٧٥٧	أوافق	

البنية التحتية لتقنيات المعلومات



الشكل ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد البنية التحتية لتقنيات المعلومات

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ «البنية التحتية لتقنيات المعلومات» أن أعلى متوسط حسابي سُجِّلَ للعبارة «يتوفر في الجهة التي تعمل بها نظام تقني متكامل يدعم العمل الإداري»، حيث بلغ (4.01) بانحراف معياري (1.229)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى «أوافق بشدة»، مما يعكس رضا مرتفعاً عن جاهزية النظام التقني العام في دعم الأعمال الإدارية.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة «تستخدم الشبكات الداخلية (Intranet) لتسهيل التواصل بين الإدارات» بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.012)، حيث اتجهت الآراء نحو «أوافق»، وهو ما يشير إلى استخدام فعال لتقنيات الاتصال الداخلية لدعم التكامل المؤسسي.

أما العبارة «يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات التقنية بشكل دوري» فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.006)، ما يدل على مستوى مقبول من الموافقة، إلا أنه قد يُشير إلى تفاوت في ممارسات التحديث التقني بين الجهات.

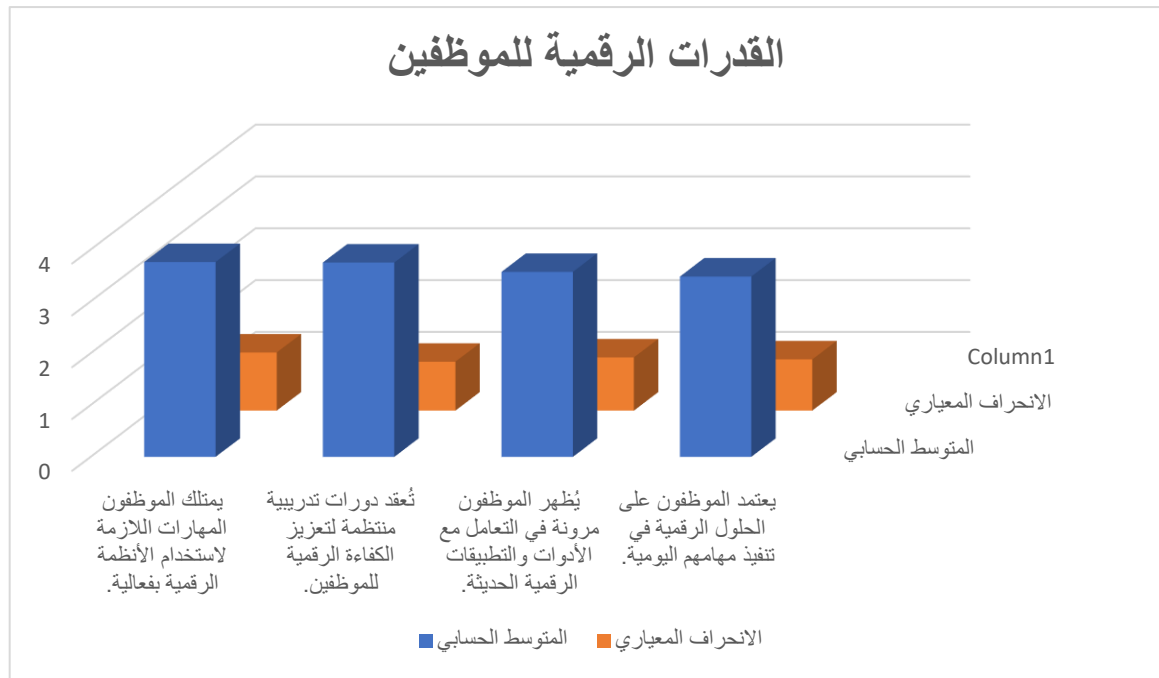
وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة «تدعم الجهة أنظمة حماية أمنية تضمن سلامة المعلومات الإدارية» بمتوسط (3.33) وانحراف معياري (0.953)، مع اتجاه عام إلى «أوافق»، لكنه يُظهر وجود مساحة للتحسين في جانب الأمن السيبراني.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) بانحراف معياري (0.918)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين نحو فعالية البنية التحتية لتقنيات المعلومات في دعم العمل الإداري، مع وجود بعض الفروق في مستوى القناعة ببعض الجوانب التي قد تستدعي تعزيزًا مستقبليًا، خاصة في مجالات الحماية والتحديث الدوري.

البعد الثاني: القدرات الرقمية للموظفين

جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرات الرقمية للموظفين

م	القدرات الرقمية للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.	٣,٧٦	١,١٢١	أو افق بشدة	١
٢	تُعقد دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الكفاءة الرقمية للموظفين.	٣,٧٥	٠,٩٤٣	أو افق	٢
٣	يُظهر الموظفون مرونة في التعامل مع الأدوات والتطبيقات الرقمية الحديثة.	٣,٥٧	١,٠٢٦	أو افق	٣
٤	يعتمد الموظفون على الحلول الرقمية في تنفيذ مهامهم اليومية.	٣,٤٨	٠,٩٨٨	أو افق	٤
القدرات الرقمية للموظفين		٣,٦٣	٠,٨٦٥	أو افق	
		٨٣	٨٠		



الشكل ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث القدرات الرقمية للموظفين

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ "القدرات الرقمية للموظفين" أن أعلى متوسط حسابي سُجِّل للعبارة «يملك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بفعالية»، حيث بلغ (3.76) بانحراف معياري (1.121)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى "أوافق بشدة"، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثقة بقدرات الموظفين الرقمية.

تلهم العبارة «تُعدّ دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الكفاءة الرقمية للموظفين» بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.943)، حيث كان الاتجاه العام "أوافق"، مما يدل على اهتمام نسبي بالتدريب المستمر في هذا المجال.

أما العبارة «يُظهر الموظفون مرونة في التعامل مع الأدوات والتطبيقات الرقمية الحديثة» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.026)، وهو ما يعكس قبولاً جيداً، لكنه أقل من العبارتين السابقتين، وقد يشير إلى تفاوت في مستوى التكيف الرقمي.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة «يعتمد الموظفون على الحلول الرقمية في تنفيذ مهامهم اليومية» بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (0.988)، مع اتجاه عام إلى "أوافق"، ما قد يعكس

الحاجة إلى مزيد من التحفيز على الاستخدام الفعلي للتقنيات الرقمية في السياق العملي اليومي.

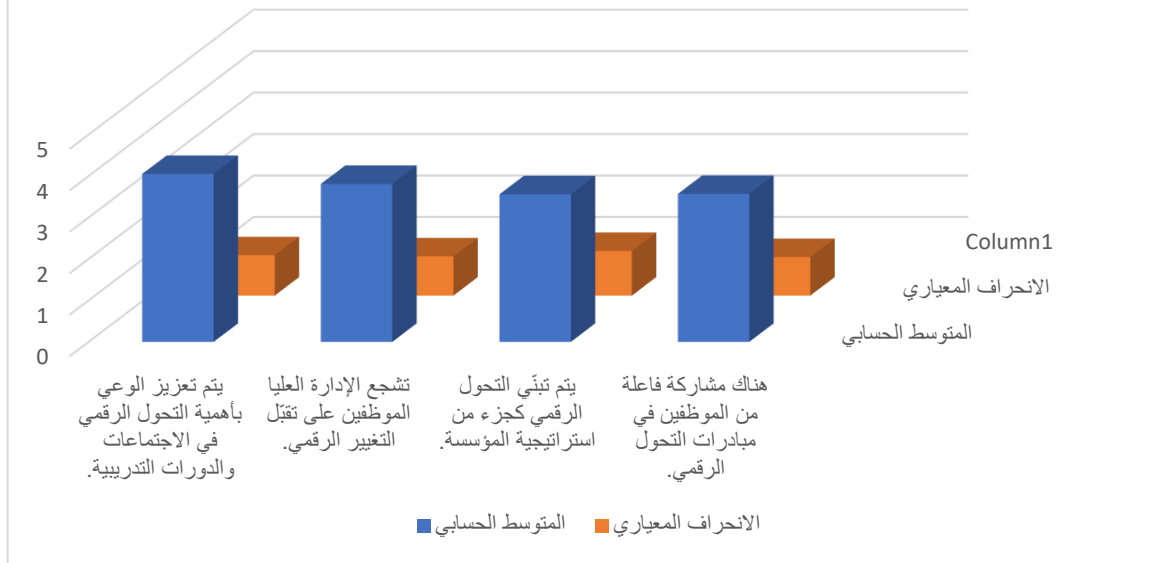
وبالنظر إلى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.64) بانحراف معياري (0.866)، وهو ما يشير إلى اتجاه إيجابي معتدل نحو كفاءة الموظفين الرقمية، مع وجود مؤشرات قوية على امتلاكهم للمهارات الأساسية، في حين تظل هناك فرص لتحسين جوانب التفاعل والتطبيق العملي للتقنيات.

البعد الثالث: نشر ثقافة التحول الرقمي

جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نشر ثقافة التحول الرقمي

م	نشر ثقافة التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	يتم تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي في الاجتماعات والدورات التدريبية.	٤,٠٥	٠,٩٧٢	أوافق	١
٢	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقبل التغيير الرقمي.	٣,٨١	٠,٩٤٦	أوافق	٢
٣	يتم تبني التحول الرقمي كجزء من استراتيجية المؤسسة.	٣,٥٦	١,٠٧٧	أوافق	٤
٤	هناك مشاركة فاعلة من الموظفين في مبادرات التحول الرقمي.	٣,٥٧	٠,٩٣٠	أوافق	٣
نشر ثقافة التحول الرقمي		٣,٧٤٥٠	٠,٨٣٠٦٦	أوافق	

نشر ثقافة التحول الرقمي



الشكل ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نشر ثقافة التحول الرقمي

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ «نشر ثقافة التحول الرقمي» أن أعلى متوسط حسابي تحقق للعبارة «يتم تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي في الاجتماعات والدورات التدريبية»، حيث بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.972)، مع اتجاه آراء المشاركين إلى «أوافق»، ما يشير إلى وجود جهود ملموسة لنشر الوعي الرقمي من خلال الوسائل الرسمية داخل المؤسسة.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة «تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقبل التغيير الرقمي» بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.946)، وهو ما يعكس دورًا إيجابيًا للإدارة في تهيئة الموظفين وتسهيل الانتقال نحو التحول الرقمي.

أما العبارة «هناك مشاركة فاعلة من الموظفين في مبادرات التحول الرقمي» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (0.930)، مما يشير إلى مستوى مقبول من المشاركة، إلا أنه قد يشير أيضًا إلى تفاوت في درجة التفاعل بين الموظفين.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة «يتم تبني التحول الرقمي كجزء من استراتيجية المؤسسة» بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (1.077)، ومع أن التوجه العام هو نحو الموافقة، إلا أن

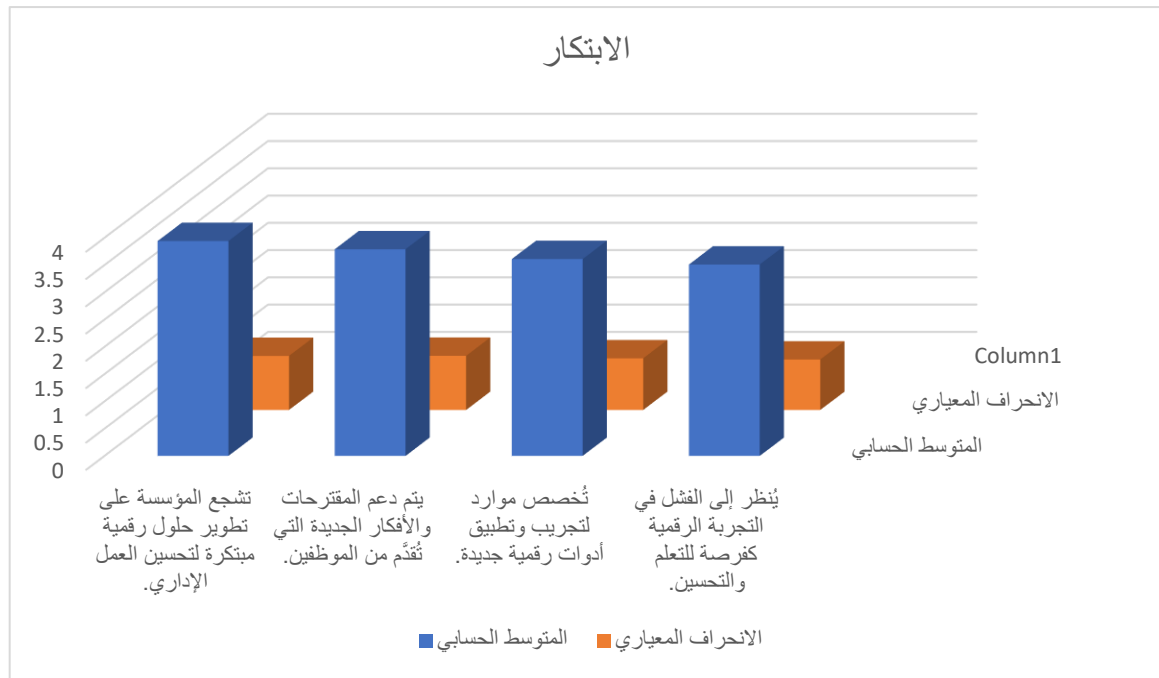
هذا الترتيب قد يُبرز حاجة بعض المؤسسات إلى تعزيز دمج التحول الرقمي ضمن رؤيتها الاستراتيجية.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لُبعد "نشر ثقافة التحول الرقمي (3.75) "بانحراف معياري (0.831)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين، إلا أن النتائج تُشير إلى إمكانية تعزيز التكامل الاستراتيجي والمشاركة الفعلية لتحقيق ثقافة رقمية أكثر ترسخًا داخل بيئة العمل الحكومية.

البعد الرابع: الابتكار

جدول ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار

م	الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	تشجيع المؤسسة على تطوير حلول رقمية مبتكرة لتحسين العمل الإداري.	٣,٩٤	٠,٩٩١	أوافق	١
٢	يتم دعم المقترحات والأفكار الجديدة التي تُقدّم من الموظفين.	٣,٧٩	٠,٩٩٢	أوافق بشدة	٢
٣	تُخصص موارد لتجريب وتطبيق أدوات رقمية جديدة.	٣,٦١	٠,٩٤٧	أوافق	٣
٤	يُنظر إلى الفشل في التجربة الرقمية كفرصة للتعلم والتحسين.	٣,٥١	٠,٩٢٥	أوافق	٤
الابتكار		٣,٧١٣٣	٠,٨٠٨٦١	أوافق	



الشكل ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ«الابتكار» أن أعلى متوسط حسابي تحقق للعبارة «تشجيع المؤسسة على تطوير حلول رقمية مبتكرة لتحسين العمل الإداري»، حيث بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.991)، مع توجه المشاركين نحو «أوافق»، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدور المؤسسة في دعم الابتكار الرقمي لتحسين الكفاءة الإدارية.

تلهم العبارة «يتم دعم المقترحات والأفكار الجديدة التي تُقدّم من الموظفين» بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.992)، حيث اتجهت الآراء إلى «أوافق بشدة»، وهو ما يُبرز وجود بيئة عمل مشجعة على الإبداع والمبادرة من قبل الموظفين.

أما العبارة «تُخصص موارد لتجريب وتطبيق أدوات رقمية جديدة» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.61) وانحراف معياري (0.947)، ما يدل على وجود دعم فعلي – لكنه بدرجة أقل – لتجريب الحلول الرقمية الجديدة، وقد يشير إلى تحديات في الموارد أو الإجراءات.

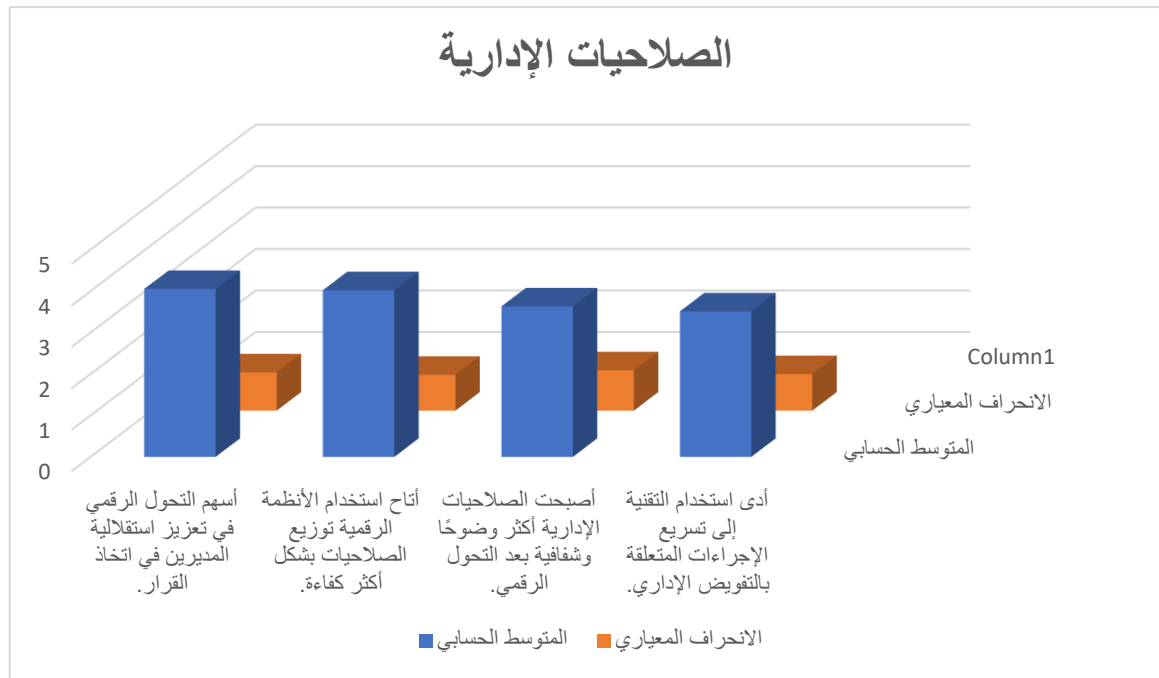
وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة «يُنظر إلى الفشل في التجربة الرقمية كفرصة للتعلم والتحسين» بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.925)، وهو ما يدل على اتجاه إيجابي عام، لكنه يُبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة تقبل الفشل كجزء من الابتكار.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71) بانحراف معياري (0.809)، مما يشير إلى اتجاه إيجابي عام نحو دعم الابتكار الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تطويرها، مثل تخصيص الموارد وتبني منهجيات التعلم من التجربة.

المحور الثاني: الصلاحيات الإدارية

جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصلاحيات الإدارية

م	الصلاحيات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	أسهم التحول الرقمي في تعزيز استقلالية المديرين في اتخاذ القرار.	٤,٠٥	٠,٩٢٢	أوافق بشدة	١
٢	أتاح استخدام الأنظمة الرقمية توزيع الصلاحيات بشكل أكثر كفاءة.	٤,٠٢	٠,٨٦٣	أوافق	٢
٣	أصبحت الصلاحيات الإدارية أكثر وضوحًا وشفافية بعد التحول الرقمي.	٣,٦٣	٠,٩٧٢	أوافق	٣
٤	أدى استخدام التقنية إلى تسريع الإجراءات المتعلقة بالتفويض الإداري.	٣,٥١	٠,٨٨٠	أوافق	٤
	الصلاحيات الإدارية	٣,٨٠١٧	٠,٧٦٧٠٣	أوافق	



الشكل ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصلاحيات الإدارية

يتضح من نتائج الجدول الخاص بـ«الصلاحيات الإدارية» أن أعلى متوسط حسابي تحقق للعبارة «أسهم التحول الرقمي في تعزيز استقلالية المديرين في اتخاذ القرار»، حيث بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.922)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى «أوافق بشدة»، ما يشير إلى إدراك واضح لتعزيز دور القادة الإداريين في ضوء التحول الرقمي.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة «أتاح استخدام الأنظمة الرقمية توزيع الصلاحيات بشكل أكثر كفاءة» بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.863)، وهو ما يعكس فاعلية التحول الرقمي في تحسين توزيع الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة.

أما العبارة «أصبحت الصلاحيات الإدارية أكثر وضوحًا وشفافية بعد التحول الرقمي» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (0.972)، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو الشفافية، وإن كان بدرجة أقل من المؤشرات السابقة.

وفي المرتبة الأخيرة، جاءت العبارة «أدى استخدام التقنية إلى تسريع الإجراءات المتعلقة بالتفويض الإداري» بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.880)، ومع أن التوجه العام هو

نحو "الموافقة"، إلا أن الترتيب الأدنى قد يشير إلى وجود بعض التحديات في أتمتة أو سرعة إجراءات التفويض.

وبصورة عامة، بلغ المتوسط الحسابي لبُعد "الصلاحيات الإدارية (3.80)" بانحراف معياري (0.767)، ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو تأثير التحول الرقمي في تعزيز وتوضيح الصلاحيات الإدارية، مع وجود مجالات قابلة لمزيد من التطوير في ما يتعلق بالسرعة والمرونة الإجرائية.

النتائج

نتيجة الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لتقنيات المعلومات على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

جدول 10 تأثير البنية التحتية لتقنيات المعلومات على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.862 ^a	.742	.741	.44103	.742	426.225	1	148	.000

a. Predictors: (Constant), الصلاحيات_الإدارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.905	1	82.905	426.225	.000 ^b

Residual	28.787	148	.195		
Total	111.692	149			

a. Dependent Variable: البنية_التحتية_لتقنيات_المعلومات

b. Predictors: (Constant), الصلاحيات_الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.633	.150		4.223	.000
	الصلاحيات_الإدارية	.813	.039	.862	20.645	.000

a. Dependent Variable: البنية_التحتية_لتقنيات_المعلومات

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لتقنيات المعلومات على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

يتضح من جدول الملخص الإحصائي (Model Summary) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.862، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.742، مما يعني أن 74.2% من التباين في البنية التحتية لتقنيات المعلومات يمكن تفسيره من خلال الصلاحيات الإدارية، وهي نسبة كبيرة تعكس قوة النموذج التفسيري.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 426.225 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي، وأن هناك تأثيراً حقيقياً للصلاحيات الإدارية على مستوى البنية التحتية التقنية.

أما من حيث المعاملات التفسيرية (Coefficients)، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري 0.813 (B)، مما يشير إلى أنه كلما زادت الصلاحيات الإدارية بوحدة واحدة، زادت البنية التحتية لتقنيات المعلومات بمقدار 0.813 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغت قيمة t الإحصائية 20.645، وهي مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000).

وبناءً على ما سبق، تدعم النتائج الفرضية الفرعية الأولى، وتؤكد أن تعزيز الصلاحيات الإدارية يرتبط بشكل مباشر وإيجابي بتحسين وتطور البنية التحتية لتقنيات المعلومات في مؤسسات القطاع الحكومي، ما يعكس تكاملاً بين التمكين الإداري وتطوير البيئة التقنية.

٢. نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

للقدرات الرقمية للموظفين على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

جدول 11 تأثير القدرات الرقمية للموظفين على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.820 ^a	.672	.670	.47745	.672	302.996	1	148	.000

a. Predictors: (Constant), القدرات_الرقمية_للموظفين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.071	1	69.071	302.996	.000 ^b
	Residual	33.738	148	.228		
	Total	102.809	149			

a. Dependent Variable: الصلاحيات_الإدارية

b. Predictors: (Constant), القدرات_الرقمية_للموظفين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.002	.162		6.173	.000
	القدرات_الرقمية_للموظفين	.742	.043	.820	17.407	.000

a. Dependent Variable: الصلاحيات_الإدارية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية للموظفين على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

يتضح من نموذج الملخص الإحصائي (Model Summary) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.820، مما يشير إلى علاقة قوية موجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.672، أي أن 67.2% من التغير في الصلاحيات الإدارية يمكن تفسيره من خلال القدرات الرقمية للموظفين، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة تأثير المتغير المستقل.

وفي تحليل التباين (ANOVA)، جاءت قيمة $F = 302.996$ وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل، ووجود تأثير حقيقي لقدرات الموظفين الرقمية على الصلاحيات الإدارية.

أما في جدول المعاملات التفسيرية (Coefficients)، فنلاحظ أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت 0.742، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في القدرات الرقمية للموظفين تُسهم في زيادة الصلاحيات الإدارية بمقدار 0.742 وحدة، وهو تأثير ملموس. كما جاءت قيمة $t = 17.407$ دالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعزز موثوقية التأثير.

وبناءً على ما سبق، تدعم النتائج الفرضية الفرعية الثانية، وتؤكد أن تعزيز القدرات الرقمية لدى الموظفين يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في توسيع وتمكين الصلاحيات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الحكومي، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء واتخاذ القرار.

٣. نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنشر ثقافة التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

جدول 12 تأثير النشر ثقافة التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.820 ^a	.672	.654	1.145	.672	302.996	1	198	.000

1	.715 ^a	.511	.508	.56741	.511	154.5 97	1	148	.000
---	-------------------	------	------	--------	------	-------------	---	-----	------

a. Predictors: (Constant), نشر_ثقافة_التحول_الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.774	1	49.774	154.597	.000 ^b
	Residual	47.650	148	.322		
	Total	97.423	149			

a. Dependent Variable: الصلاحيات_الإدارية

b. Predictors: (Constant), نشر_ثقافة_التحول_الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.385	.193		7.178	.000
	نشر_ثقافة_التحول_الرقمي	.630	.051	.715	12.434	.000

a. Dependent Variable: الصلاحيات_الإدارية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى أن نشر ثقافة التحول الرقمي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

من خلال نموذج الملخص الإحصائي (Model Summary)، نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.715، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين نشر ثقافة التحول الرقمي والصلاحيات الإدارية. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.511$ ، مما يعني أن 51.1% من التغير في الصلاحيات الإدارية يمكن تفسيره من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي، وهي نسبة كبيرة تُظهر تأثير هذا المتغير بوضوح.

أما في تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمة $F = 154.597$ وكانت دالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى معنوية النموذج الإحصائي، ويؤكد أن نشر ثقافة التحول الرقمي يؤثر تأثيرًا حقيقيًا على الصلاحيات الإدارية.

وفي جدول المعاملات (Coefficients)، كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $(B) = 0.630$ ، أي أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى نشر ثقافة التحول الرقمي تقابلها زيادة بمقدار ٠,٦٣٠ في مستوى الصلاحيات الإدارية. كما أن قيمة $t = 12.434$ دالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يعزز موثوقية النتائج.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ يتضح أن تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين يساهم بشكل مباشر في تمكين وتوسيع الصلاحيات الإدارية، من خلال خلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، تشجع على المبادرة، وتساهم في وضوح المسؤوليات وسرعة اتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

٣. نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

جدول 13 تأثير الابتكار على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.660 ^a	.435	.431	.57850	.435	113.940	1	148	.000

a. Predictors: (Constant), الابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.132	1	38.132	113.940	.000 ^b
	Residual	49.530	148	.335		

Total	87.662	149			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: الصلاحيات_الإدارية

b. Predictors: (Constant), الابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.764	.197		8.966	.000
	الابتكار	.551	.052	.660	10.674	.000

a. Dependent Variable: الصلاحيات_الإدارية

تشير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للابتكار على الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي، حيث أظهر نموذج الانحدار أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.660، وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين الابتكار والصلاحيات الإدارية. كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.435$) تعني أن الابتكار يفسر 43.5% من التباين في الصلاحيات الإدارية. وأكد تحليل التباين ($F = 113.940$)، ومستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أن النموذج دال إحصائياً، مما يعكس وجود تأثير حقيقي وفَعَال للابتكار في تفسير الصلاحيات الإدارية. وبالنظر إلى معامل الانحدار $B = 0.551$ ، يتضح أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى الابتكار يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.551 في مستوى الصلاحيات الإدارية، وهو تأثير معنوي ومهم من الناحية الإدارية. وعليه، فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية وتؤكد أن تعزيز الابتكار داخل المؤسسات يسهم بشكل إيجابي في توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للقيادات والموظفين الإداريين.

الخاتمة:

تُعدّ عمليات التحول الرقمي ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في مؤسسات القطاع العام، لا سيما في إطار السعي نحو تحسين الكفاءة الإدارية

وتعزيز فعالية اتخاذ القرار. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي - ممثلة في البنية التحتية لتقنيات المعلومات، والقدرات الرقمية للموظفين، ونشر ثقافة التحول الرقمي، والابتكار - وبين مستويات الصلاحيات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لكل من هذه الأبعاد تأثيراً دالاً إحصائياً في تعزيز الصلاحيات الإدارية، وهو ما يبرز أهمية التكامل بين التطوير التقني، وتنمية المهارات، والتحول الثقافي في إنجاح برامج الرقمنة. كما بيّنت النتائج أن منح الصلاحيات لا يعتمد فقط على الهياكل الرسمية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالتمكين الرقمي والثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير.

وتأسيساً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في بناء بنية تحتية تقنية قوية، وتفعيل برامج التدريب المستمر لتنمية القدرات الرقمية، ونشر ثقافة تحفيزية داعمة للتحول. كما توصي بضرورة اعتماد نماذج إدارية مرنة تدعم الابتكار وتوسع من صلاحيات الموظفين، بما يسهم في تسريع الإجراءات ورفع مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرار.

وختاماً، تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من البحوث المستقبلية التي تستكشف العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد أخرى كالإنتاجية، والشفافية، والمساءلة، في ظل البيئات الحكومية المتغيرة وسياقات العمل الحديثة.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، تقدم الباحث بالتوصيات الآتية:

١. ضرورة الاستثمار المستمر في تطوير الأنظمة التقنية والشبكات الداخلية، وتوفير بيئة

عمل رقمية متكاملة تدعم اتخاذ القرار الإداري وتوزيع الصلاحيات بكفاءة.

٢. تبني برامج تدريبية دورية تركز على تمكين الموظفين من استخدام الأدوات الرقمية

بفاعلية، بما يساهم في زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات مستقلة

مدعومة بالبيانات.

٣. تشجيع القيادة الإدارية على تبني سياسات تواصل داخلي تروج لفهم شامل للتحول الرقمي، وتعزيز مشاركة الموظفين في مبادرات التطوير والتغيير الرقمي.
٤. دعم الأفكار الجديدة والمبادرات التقنية من داخل المؤسسة، وتخصيص موارد لتجريب الحلول الرقمية الإبداعية التي من شأنها تسهيل المهام الإدارية وتوسيع الصلاحيات.
٥. مواءمة السياسات الإدارية والتشريعات الداخلية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، بما يضمن وضوح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات في بيئة العمل الرقمية.
٦. إنشاء آليات دورية لتقييم مدى تأثير التحول الرقمي على توزيع الصلاحيات الإدارية، مع الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين البرامج والسياسات.
٧. تبني نماذج إدارية قائمة على الثقة والتمكين، تدعم تفويض الصلاحيات استنادًا إلى معايير الكفاءة الرقمية، لا إلى الهياكل التقليدية فقط.

المراجع:

أولاً.. المراجع العربية

- ال صليح، جابر ناصر منصر جابر (٢٠٢٢)، درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي ومشكلات تفعيلها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلد ٦، ١١٤.
- أبو غبن، احمد فاروق والمدهون، ماجد نبيل سعيد (٢٠٢٣)، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ٣١، العدد ١.
- أحمد خلف محمد الزبود. (٢٠٢٢). درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*. 61-42, 6(43),

بالعج، اسماء. (٢٠٢٤). دور التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في تحسين التعليم: استعراض التحديات والفرص المتاحة في عصر التحول الرقمي. مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث (JSD)، ٥(18)، ٢٦٨-٢٨٢.

بوطبة سمية. (2022). "أثر تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين دراسة حالة بجامعة غرداية", (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

جافو، مي نزيه والحربي، تهاني إبراهيم الاحمدي (٢٠٢٥)، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن، العدد السابع والسبعون.

جيجق، زكية. (٢٠٢١). أثر تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين دراسة حالة وحدة المنتجات السمراء في مؤسسة كوندور. *Al-Tawasul*, 27(2).

الحازمي، عهود طلال (٢٠٢٣)، واقع حوكمة التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي التربية والإدارة والأعمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد ٧، ع ٤١٤.

حدف ربيع، وشريبي محمد. (٢٠٢٥). آفاق وتحديات التحول الرقمي والاستدامة البيئية: آفاق وتحديات: آفاق وتحديات التحول الرقمي والاستدامة البيئية: آفاق وتحديات. المجلة المغربية للفكر المعاصر، ١(١٥)، ١٢-١.

حمزة، و بهاز. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وتحديات الإدارة الإلكترونية في عصر التكنولوجيا.

حيدر سيد نور جلال، أ. م عامر رشيد عنيد. (٢٠٢٣). أثر تفويض السلطة على تنفيذ القرار الاستراتيجي _ الدور الوسيط لمتغير الثقة دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشارية الأمن القومي *Al Kut Journal of*

Economics and Administrative Sciences, 15(49), 158-183.

د. أحمد د فاروق أبو & ما جد نبيل المدهو. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على

العاملين في بلدية غزة. *IUG Journal of Economics & Business*, 31(1).

د. عبد الله ابراهيم أبكرعبد الله د. عابدين صالح حمودة محمد. (٢٠٢٢). دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي (بال تطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية ٢٠١٨م-٢٠٢١م). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 3(6), 164-187 ,

الدوبي, تركي. (٢٠٢٣). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. جامعة حلوان, ٩٩(١), ٥٧٩-٦٠٢.

الزهراني, رحمة عطية علي, الخميس, بشاير حميد محمد. (٢٠٢٢). أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 6(30), 215-258 ,

زوقار, & وفاء. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية (Doctoral dissertation, universté mohamed khider biskra)

زيادي, مشهور منصور محمد, فلفلان, عساف زكي. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*. 8(32), 519-562 ,

الشمري, سحر احمد مفلح (٢٠٢٥), "تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار الثامن، العدد الثامن والسبعون.

عبادي, دعاء سعد. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتفعيل تفويض السلطة الإدارية بالمدارس الابتدائية في مصر على ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*. 58(1), 244-276 ,

عبد الرحمن حسن. (٢٠٢١). التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*, ٢٢(العدد ٢٢ الجزء السادس),

عبد الغني، محمد أحمد وشمعة، رانية عبد المنعم محمود وصالح، منى محمد (٢٠٢٣)، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، كلية التجارة، مجلد ٣، ع ٤٤.

العزب، عبد المقصود محمد عبد المقصود وقدرى، منى احمد ومتولي، ايمن (٢٠٢٣)، أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية «دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس.

العطاونة، و ماجد منور . (2023). AAUP \$ Palestinian. تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع رسالة دكتوراه.

العطاونه ,ماجد منور سليم. (٢٠٢٣). تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع .المجلة العلمية لكلية التربية النوعية-جامعة المنوفية. 265-296, 10(35) ,

محمد محمد عبد المنعم. (٢٠٢٣). دور تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي .المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 1133-1161, 37(4) ,

مدلجي، ميس (٢٠٢٣)، اثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، إدارة الاعمال، الجمهورية العربية السورية.

مدلجي، ميس (٢٠٢٣)، اثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، إدارة الاعمال، الجمهورية العربية السورية.

نصار، مصطفى محمد عبد النعيم، سعد الدين هندي، عبد المعين، أبو الفتوح قاسم & منال. (٢٠٢٥). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الذكاء الاصطناعي .مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. 599-635, 27(27) ,

النومسي، أ. جملة عبد الله صالح، البلوي، إشراف & د. نادية خلف. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*. 125-164, 25(25),

الهلاي، م. م. إ. & مصطفى محمد إبراهيم. (٢٠٢١). التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية. *المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*. 197-222, 1(1),

الهويدي، م. ي. ج.، مها يوسف جليل، طه، و. أ. د/حسين السيد. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 1046-1058, 13(3),

ثانياً.. المراجع الأجنبية

- Ali, A. H., Jafar, S. M., & Abbas, N. H. (2021). Delegation of authority and its impact on the development of administrative skills of staff in the Student Activities Section. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 16(4), 6.
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74, 102315.
- Corbino, M. Digital Transformation of the Public Administration: Between Efficiency and Innovation. *ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND PRODUCTIVITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES*, 77.
- Emerson, B. (2022). " Policy" in the Administrative Procedure Act: Implications for Delegation, Deference, and Democracy. *Chi.-Kent L. Rev.*, 97, 113.
- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29-41.
- Gebrihet, H. G., & Pillay, P. (2021). Emerging challenges and prospects of digital transformation and stakeholders integration in urban land administration in Ethiopia. *Global journal of emerging market economies*, 13(3), 341-356.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.

- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Manda, M. I. (2022). Power, politics, and the institutionalization of information systems for promoting digital transformation in the public sector: A case of the South African's government digital transformation journey. *Information Polity*, 27(3), 311-329.
- Zhang, Z., Lu, Y., & Wang, H. (2024). The impact of management power on digital transformation. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-25.
- Zhao, S., Zhang, L., Peng, L., Zhou, H., & Hu, F. (2024). Enterprise pollution reduction through digital transformation? Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Technology in Society*, 77, 102520.

الملاحق

عنوان الاستبيان:

تأثير التحول الرقمي على الصلاحيات الإدارية: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الحكومي
عزيزتي/عزيزي المشارك، يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائك وتجربتك حول تأثير التحول
الرقمي على الصلاحيات الادارية. نرجو منك التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية. جميع
بياناتك سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس:

() ذكر

() أنثى

٢. عدد سنوات الخبرة:

() أقل من ٥ سنوات

() من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

15 سنة فأكثر

٣. المسمى الوظيفي:

() موظف إداري

() موظف فني

() مشرف

() مدير

٤. الإدارة التي تعمل بها:

() الرقابة والتدقيق

() تقنية المعلومات

() إدارة البيانات () أخرى (يرجى التحديد) _____

القسم الثاني: محاور الدراسة

برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك لكل عبارة وفق المقياس التالي:

• (1)أعارض بشدة

• (2)أعارض

• (3)محايد

• (4)أوافق

• (5)أوافق بشدة

المحور الأول: التحول الرقمي

البعد الأول: البنية التحتية لتقنيات المعلومات

م	العبارة	١	٢	3	٤	٥
1	يتوفر في الجهة التي أعمل بها نظام تقني متكامل يدعم العمل الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُستخدم الشبكات الداخلية (Intranet) لتسهيل التواصل بين الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات التقنية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تدعم الجهة أنظمة حماية أمنية تضمن سلامة المعلومات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: القدرات الرقمية للموظفين

م	العبارة	١	٢	3	٤	٥
١	يملك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	تُعقد دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الكفاءة الرقمية للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يُظهر الموظفون مرونة في التعامل مع الأدوات والتطبيقات الرقمية الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يعتمد الموظفون على الحلول الرقمية في تنفيذ مهامهم اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: نشر ثقافة التحول الرقمي

م	العبارة	١	٢	3	٤	٥
١	يتم تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي في الاجتماعات والدورات التدريبية.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقبل التغيير الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يتم تبني التحول الرقمي كجزء من استراتيجية المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	هناك مشاركة فاعلة من الموظفين في مبادرات التحول الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: الابتكار

م	العبارة	١	٢	3	٤	٥
١	تشجع المؤسسة على تطوير حلول رقمية مبتكرة لتحسين العمل الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يتم دعم المقترحات والأفكار الجديدة التي تُقدّم من الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
٣	تُخصص موارد لتجريب وتطبيق أدوات رقمية جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يُنظر إلى الفشل في التجربة الرقمية كفرصة للتعلم والتحسين.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الصلاحيات الإدارية

م	العبارة	١	٢	3	٤	٥
١	أسهم التحول الرقمي في تعزيز استقلالية المديرين في اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	أُتاح استخدام الأنظمة الرقمية توزيع الصلاحيات بشكل أكثر كفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣	أصبحت الصلاحيات الإدارية أكثر وضوحًا وشفافية بعد التحول الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐

٤	أدى استخدام التقنية إلى تسريع الإجراءات المتعلقة بالتفويض الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

The Impact of Digital Transformation on Administrative Powers

A Field Study of Government Sector Institutions

Prepared by:

Luay Hassan Abdu Madkhali

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

Dr.Fayez Ali Jrad

Year:2025