

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال

دورالتحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية

السعودية وتحقيق رؤية 2030

إعداد الطالبة/

لمياء بنت عقل الحربي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث تخرجي
بكل همّة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام
أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة وإضاءاً لي عتمة الدنيا إلى من كانا سبباً في
وجودي بعد الله وسبباً في إشعال وقود همّتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى
من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إلى من
ساندوني ووفروا لي سبيل السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .
إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.



والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

والأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور التحول الرقمي في الكيانات الاقتصادية وكيفية استفادتها من هذه التحولات التكنولوجية في تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز التنافسية في ظل التطورات الرقمية السريعة. كما تسعى الدراسة إلى ربط التحول الرقمي برؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتحديد كيفية مساهمة هذه الرؤية في دعم التحول الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 258 مديرًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وارتفاع مستوى توافر (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات الفنية، المتطلبات البشرية) ، ارتفاع مستوى تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية \

بناء على هذه النتائج ، توصي الدراسة بالعمل على الحفاظ على المستوى المتميز في تطبيق التحول الرقمي في الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الموارد والامكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك ، العمل على الحفاظ على قدرة الوزارات والهيئات الحكومية في تحسين الخدمات الحكومية من خلال توفير كافة الموارد والامكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – الخدمات الحكومية – رؤية المملكة 2030

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة:
2.....	1.1 أهمية الموضوع:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أسئلة الدراسة الرئيسية:
5.....	4.1 أهمية الدراسة:
8.....	5.1 أهداف الدراسة:
10.....	6.1 تساؤلات الدراسة:
12.....	7.1 فروض الدراسة:
14.....	8.1 الدراسات السابقة:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	11.1 طرق البحث للدراسة:

17.....	12.1 أدوات الدراسة.....
18.....	13.1 حدود الدراسة:.....
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
21.....	المبحث الأول: التحول الرقمي.....
21.....	1.1.2 النظريات المفسرة للتحول الرقمي:.....
22.....	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي:.....
24.....	3.1.2 أهمية التحول الرقمي:.....
25.....	4.1.2 دوافع تطبيق التحول الرقمي:.....
26.....	5.1.2 متطلبات التحول الرقمي:.....
27.....	6.1.2 معوقات تطبيق التحول الرقمي:.....
28.....	7.1.2 أبعاد التحول الرقمي:.....
33.....	8.1.2 أهمية التحول الرقمي.....
34.....	9.1.2 فوائد تطبيق التحول الرقمي.....
36.....	10.1.2 خطوات التحول الرقمي.....
37.....	11.1.2 نماذج التحول الرقمي.....
40.....	12.1.2 عوامل نجاح التحول الرقمي.....
41.....	13.1.2 معوقات التحول الرقمي.....
43.....	المبحث الثاني: جودة الخدمة.....
43.....	1.2.2 أنواع الخدمة:.....
44.....	2.2.2 جودة الخدمة:.....

44.....	3.2.2 أهداف جودة الخدمة:
45.....	4.2.2 أهمية جودة الخدمة:
45.....	5.2.2 خصائص الخدمة:
47.....	6.2.2 خطوات تحقيق جودة الخدمة:
48.....	7.2.2 مراقبة جودة الخدمات:
49.....	8.2.2 نماذج الفجوة لقياس جودة الخدمات:
51.....	9.2.2 أهمية قياس جودة الخدمة:
52.....	10.2.2 أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية:
53.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.
53.....	مقدمة.....
53.....	1.3 منهجية البحث:
53.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
53.....	3.3 أداة الدراسة.....
54.....	4.3 صدق أداة الدراسة.....
54.....	٢ المحور الأول: التحول الرقمي.....
56.....	٢ المحور الثاني: تحسين الخدمات الحكومية.....
58.....	5.3 ثبات أداة الدراسة:
59.....	6.3 الأساليب الإحصائية:
60.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....
60.....	مقدمة.....

60.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
61.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
61.....	المحور الأول: التحول الرقمي.....
65.....	المحور الثاني: تحسين الخدمات الحكومية.....
67.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
70.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
70.....	مقدمة.....
70.....	1.5 نتائج الدراسة.....
71.....	2.5 التوصيات.....
72.....	3.5 المقترحات.....
73.....	Abstract.....
74.....	المراجع.....
74.....	أولاً: كتب ودراسات أكاديمية.....
76.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
78.....	الملاحق.....
79.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	54
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور التحول الرقمي	55
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور تحسين الخدمات الحكومية	57
4.	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	58
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	60
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة وتمويل التحول الرقمي	61
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المتطلبات الفنية	62
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المتطلبات البشرية	64
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحسين الخدمات الحكومية	65
10.	جدول (10) دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية	67

67	جدول (11) دور إدارة وتمويل التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية	.11
68	جدول (12) دور المتطلبات الفنية في تحسين الخدمات الحكومية	.12
69	جدول (13) دور المتطلبات البشرية في تحسين الخدمات الحكومية	.13

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتحولات العالمية في مختلف المجالات، أصبح التحول الرقمي أحد أبرز العوامل التي تشكل مستقبل الأعمال والاقتصاد العالمي. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تكتيكي أو ميزة تنافسية، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتمكين الكيانات الاقتصادية من مواجهة التحديات المعاصرة، مثل التغيرات السريعة في السوق، زيادة التنافسية، وارتفاع توقعات العملاء. وبالنظر إلى تسارع وتيرة التحول الرقمي في قطاعات متنوعة، أصبح هذا الموضوع ذو أهمية بالغة في الأبحاث الاقتصادية.

التحول الرقمي يشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الأداء، وتبسيط العمليات، وابتكار نماذج عمل جديدة داخل المؤسسات. وتعتبر هذه العملية عملية شاملة تغطي جميع جوانب العمل داخل الكيانات الاقتصادية، من الإنتاج والتوزيع إلى التسويق والعلاقات مع العملاء. وعلى الرغم من أن التحول الرقمي قد بدأ بشكل أساسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات، فإنه الآن يعبر جميع القطاعات الاقتصادية ويشمل الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك المؤسسات الكبرى.

وفي سياق الاقتصاد العالمي المعاصر، شهدنا دورًا متزايدًا للتكنولوجيا الرقمية في تحسين الإنتاجية، تعزيز الابتكار، وتحقيق الشفافية في الأعمال. ففي قطاعات مثل التجارة الإلكترونية، المالية، لصناعية، والصحة، أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة محورية لدفع عجلة النمو الاقتصادي. إضافة إلى ذلك، تسهم الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، البيانات الكبيرة، و الإنترنت الأشياء في خلق بيئات عمل أكثر مرونة وكفاءة، مما يسمح للكيانات الاقتصادية بالتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية وأداء الكيانات الاقتصادية، مع التركيز على تأثيراته في تحسين الإنتاجية، خفض التكاليف، وتوسيع نطاق الأعمال في أسواق جديدة. كما ستتناول الدراسة أبرز الممارسات العالمية المتبعة في التحول الرقمي في القطاعات المختلفة، بالإضافة

إلى التحديات التي قد تواجه الكيانات الاقتصادية خلال هذه العملية، مثل مقاومة التغيير الثقافي، التحديات التقنية، واحتياجات التدريب والتطوير المهني.

علاوة على ذلك، ستضمن الدراسة ربط التحول الرقمي مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. حيث تهدف رؤية المملكة إلى تحويل المملكة إلى مجتمع قائم على المعرفة، مدعوم بالتكنولوجيا الرقمية، من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير سياسات تشجع الابتكار والتطوير في مختلف القطاعات. في هذا السياق، سيتم استكشاف كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق أهداف الرؤية، سواء في تعزيز الابتكار، تحسين كفاءة القطاعات الاقتصادية، أو تحقيق التنمية المستدامة.

سيتم في هذه الدراسة أيضًا استكشاف تأثيرات التحول الرقمي في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي، المالي، التجاري، الحكومي، والزراعي. كما ستتناول الدراسة كيفية مساهمة التحول الرقمي في النمو الاقتصادي العام، بما في ذلك تأثيره على الابتكار، الاستثمار، والتنافسية الاقتصادية على المستويين المحلي والدولي.

وفي النهاية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية للكيانات الاقتصادية التي تسعى للاستفادة القصوى من التحول الرقمي وتحقيق قيمة مضافة لمؤسساتها، وللمساهمة في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام في ظل التحولات الرقمية العالمية، كما تهدف إلى تقديم إسهامات فاعلة لدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.1 أهمية الموضوع:

التحول الرقمي يعد من أبرز محركات النمو في العصر الحديث، خاصة في ظل الثورة الرقمية التي يشهدها العالم. تتزايد أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى التحديات الاقتصادية التي تواجهها الدول والشركات على حد سواء. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التحول الرقمي لا يقتصر على الشركات الكبرى فقط، بل أصبح أداة أساسية للكيانات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة على حد سواء للمنافسة والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

من خلال هذه الدراسة، نأمل أن نساهم في تقديم تحليل متكامل عن كيف يمكن للكيانات الاقتصادية استخدام التحول الرقمي كأداة لتمكين الاقتصاد، وكذلك التحديات والفرص التي قد تواجهها في هذه الرحلة التحويلية. كما نهدف إلى تقديم مقترحات عملية تساعد في تسريع التحول الرقمي بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحقيق اقتصاد رقمي متنوع ومبني على الابتكار والاستدامة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه الكيانات الاقتصادية في إدخال وتبني التحول الرقمي بشكل فعال، بالرغم من الفرص الكبيرة التي يتيحها التحول الرقمي في تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاجية. ورغم أن التحول الرقمي يعد محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي في العصر الحديث، فإن العديد من الكيانات الاقتصادية، سواء في القطاعين العام أو الخاص، لا تزال تواجه العديد من العوائق التي تحد من قدراتها على الاستفادة الكاملة من هذه التحولات التكنولوجية.

من أبرز المشكلات التي تطرحها هذه الدراسة:

1. مقاومة التغيير الثقافي والتكيف مع التقنيات الجديدة:

تعتبر مقاومة الموظفين أو الإدارات للتغيير واحدة من أكبر العقبات التي تواجه الشركات في تبني تقنيات التحول الرقمي. العديد من المؤسسات لا تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار الرقمي، مما يؤدي إلى صعوبة في تطبيق الأدوات الرقمية بشكل فعال. هذه المقاومة تتراوح من الخوف من فقدان الوظائف إلى عدم الفهم الكافي للتكنولوجيا وأثرها على الأداء العام.

2. التحديات التقنية والبنية التحتية:

رغم التقدم التكنولوجي الكبير في العالم، تواجه العديد من الكيانات الاقتصادية، خاصة في الأسواق النامية أو حتى بعض الشركات الكبرى، تحديات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية. تشمل هذه

التحديات عدم التوافق بين الأنظمة القديمة والتكنولوجيا الحديثة، مما يعرقل التحول الرقمي السلس. أيضاً، قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الأنظمة الآمنة التي تضمن حماية البيانات ومنع الاختراقات.

3. احتياجات التدريب والتطوير المهني:

تواجه الكيانات الاقتصادية تحدياً كبيراً في تدريب وتطوير كوادرها البشرية بما يتناسب مع المهارات الرقمية المطلوبة. قلة الخبرة أو نقص الكفاءات الرقمية في العديد من القطاعات قد يعوق عملية التحول الرقمي، ويزيد من الوقت والتكلفة المطلوبة لتحقيق هذه العملية.

4. التحديات المالية والتكلفة:

التكاليف العالية المرتبطة بتنفيذ التحول الرقمي قد تمثل عبئاً على العديد من الكيانات الاقتصادية، خاصة في ظل وجود أولويات مالية أخرى. التحول الرقمي يتطلب استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبنية التحتية، مما قد يجعل الشركات تشعر بعدم الجدوى من الاستثمار في هذا المجال دون ضمانات واضحة حول العوائد.

5. ربط التحول الرقمي مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

بالرغم من أهمية التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030، إلا أن هناك العديد من التحديات التنفيذية المرتبطة بتطبيق هذه الرؤية على أرض الواقع. من بين هذه التحديات: تحقيق التوازن بين أهداف التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة، ومواءمة المبادرات الرقمية مع القطاعات التقليدية، مثل الصناعة والزراعة، لضمان تكامل الجهود في تحقيق أهداف الرؤية الاقتصادية والاجتماعية.

3.1 أسئلة الدراسة الرئيسية:

1. ما هي العوائق الرئيسية التي تواجه الكيانات الاقتصادية في تبني التحول الرقمي بشكل فعال؟
2. كيف يمكن للكيانات الاقتصادية تجاوز مقاومة التغيير الثقافي والتكنولوجي لتحقيق تحول رقمي مستدام؟

3. ما هي أبرز الممارسات العالمية في التحول الرقمي التي يمكن أن تطبقها الكيانات الاقتصادية لتعزيز النمو الاقتصادي؟
4. ما هي التحديات المالية والتقنية التي قد تعوق تطبيق التحول الرقمي، وكيف يمكن التعامل معها؟
5. كيف يمكن للكيانات الاقتصادية الاستفادة من رؤية المملكة 2030 لتعزيز التحول الرقمي في القطاعات المختلفة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

4.1 أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في دورها الحيوي في تسليط الضوء على التحديات والفرص المتعلقة بـ التحول الرقمي داخل الكيانات الاقتصادية، وبخاصة في سياق تطور الاقتصادات الرقمية التي تشهدها معظم الدول في العصر الحديث. تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. دعم التحول الرقمي في الكيانات الاقتصادية:
 - التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام في العديد من القطاعات. من خلال هذه الدراسة، يتم تقديم رؤى واستراتيجيات للكيانات الاقتصادية حول كيفية التعامل مع التحول الرقمي بشكل فعال، مما يساعد في تعزيز الأداء الاقتصادي وتحقيق تحسينات ملحوظة في الإنتاجية والكفاءة.
 - تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار عمل يمكن للمنظمات الاقتصادية اتباعه لتطبيق التحول الرقمي، سواء في القطاعات الخاصة أو العامة، مما يساهم في بناء اقتصاد رقمي قوي.
2. تحليل الممارسات العالمية الناجحة:
 - الدراسة ستسلط الضوء على أبرز الممارسات العالمية التي اعتمدتها الدول والشركات الناجحة في تطبيق التحول الرقمي. مما يتيح للكيانات الاقتصادية الاستفادة من هذه التجارب لتسريع وتبسيط عملية التحول الرقمي. كما أن هذه الممارسات يمكن أن تقدم دروسًا قيمة لتجاوز التحديات وتحقيق النجاح في العصر الرقمي.

3. إسهام التحول الرقمي في تعزيز التنافسية الاقتصادية:

- يساعد التحول الرقمي في تعزيز التنافسية الاقتصادية للكيانات الاقتصادية، حيث يمكنها من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، والوصول إلى أسواق جديدة، وتحقيق عوائد أعلى من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. من خلال هذه الدراسة، يتم استكشاف كيفية مساهمة التحول الرقمي في تحقيق مزايا تنافسية للكيانات الاقتصادية سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

4. تطبيق التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030:

- تأتي أهمية الدراسة في كونها مساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى تحقيق التنوع الاقتصادي وتعزيز الاقتصاد الرقمي كأحد محركات النمو الرئيسية. من خلال ربط التحول الرقمي مع هذه الرؤية، تساهم الدراسة في فهم كيفية استفادة المملكة من التقنيات الحديثة في قطاعات متنوعة مثل الصناعة، التعليم، والقطاع الحكومي، وتوفير حلول مبتكرة تحقق أهداف التنمية المستدامة.

5. تقديم توصيات استراتيجية لتحسين فعالية التحول الرقمي:

- من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الكيانات الاقتصادية في تبني التحول الرقمي، تقدم الدراسة توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق تساعد في التغلب على هذه التحديات. تشمل هذه التوصيات أمورًا مثل تدريب القوى العاملة، تعزيز البنية التحتية الرقمية، و تحفيز الابتكار، مما يساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية على مستوى المؤسسات والحكومات.

6. تحقيق التنمية المستدامة:

- تساهم الدراسة في تسليط الضوء على كيفية استخدام التحول الرقمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل تحسين استدامة الموارد، دعم الابتكار الأخضر، وزيادة الإنتاجية الزراعية والصناعية بشكل صديق للبيئة. في هذا السياق، يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تقليل التأثيرات البيئية وتحقيق النمو المستدام في الاقتصاد المحلي والعالمي.

7. دعم السياسات الاقتصادية الوطنية:

- من خلال دراسة التحول الرقمي في إطار الاقتصاد الوطني، تساهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تساعد في تشكيل سياسات اقتصادية داعمة للتحول الرقمي. هذا يمكن أن يساهم في تسريع تنفيذ استراتيجيات رقمية وطنية تلائم تطلعات الدول نحو التقدم التكنولوجي وتعزيز الابتكار الاقتصادي.

8. استكشاف تأثير التحول الرقمي على جميع القطاعات:

- تساهم الدراسة في فهم التأثيرات العميقة للتحول الرقمي على جميع القطاعات الاقتصادية، مثل الصناعة، التجارة، التعليم، الصحة، والخدمات المالية. هذه الدراسة تقدم صورة شاملة عن كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر في تحسين الأداء وتوسيع نطاق الفرص الاقتصادية عبر القطاعات المختلفة.

9. مواكبة التطورات التكنولوجية المستقبلية:

- تأتي أهمية الدراسة في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الكبيرة، و إنترنت الأشياء. من خلال فحص تأثير هذه التقنيات على التحول الرقمي، تقدم الدراسة رؤية مستقبلية للكيانات الاقتصادية حول كيفية التكيف مع التقنيات الناشئة، وبالتالي استشراف الفرص المستقبلية في الاقتصاد الرقمي.

خلاصة الأهمية:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تساهم في تقديم تحليل دقيق وشامل حول دور التحول الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي للكيانات الاقتصادية. كما تسلط الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، مع ربط هذه العملية برؤية المملكة 2030 في سياق التوجهات الوطنية نحو الاقتصاد الرقمي المستدام. بذلك، تساهم الدراسة في تقديم أدوات واستراتيجيات تساعد الكيانات الاقتصادية في تسريع التحول الرقمي، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور التحول الرقمي في الكيانات الاقتصادية وكيفية استفادتها من هذه التحولات التكنولوجية في تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز التنافسية في ظل التطورات الرقمية السريعة. كما تسعى الدراسة إلى ربط التحول الرقمي برؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتحديد كيفية مساهمة هذه الرؤية في دعم التحول الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية. تتمثل أهداف الدراسة الرئيسية في النقاط التالية:

1. تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة الاقتصادية:

- دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي في تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة في العمليات الداخلية للكيانات الاقتصادية في مختلف القطاعات. يهدف هذا الهدف إلى تحديد كيف يمكن لتقنيات مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة أن تسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

2. استكشاف أبرز الممارسات العالمية في التحول الرقمي:

- دراسة أفضل الممارسات العالمية التي اعتمدتها الشركات والدول الناجحة في تنفيذ التحول الرقمي. يهدف هذا الهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة من تجارب الدول والشركات المتقدمة في استخدام التحول الرقمي كأداة لتحقيق النمو الاقتصادي، بحيث يمكن للكيانات الاقتصادية المحلية الاستفادة من هذه الممارسات في تطبيقاتها الخاصة.

3. دراسة التحديات التي تواجه الكيانات الاقتصادية في تبني التحول الرقمي:

- تحديد وتفسير العوائق والتحديات التي قد تعيق الكيانات الاقتصادية من تبني التقنيات الرقمية بشكل فعال. يشمل ذلك المقاومة الثقافية للتغيير، التحديات التقنية المتعلقة بالبنية التحتية، الاحتياجات التدريبية، والعوائق المالية. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم حلول عملية للتغلب على هذه التحديات.

4. تحليل تأثير التحول الرقمي على التنافسية الاقتصادية:

- دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي في زيادة التنافسية على المستويين المحلي والدولي. يشمل هذا الهدف فهم كيفية استثمار الكيانات الاقتصادية في التكنولوجيا الرقمية لتحسين حضورها في السوق، تنوع منتجاتها، وتوسيع نطاق خدماتها، وكذلك كيفية تعزيز قدرتها على التنافس العالمي في ظل العولمة الرقمية.

5. ربط التحول الرقمي مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

- استكشاف كيف يمكن للتحول الرقمي أن يدعم أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما في ذلك تنوع الاقتصاد الوطني، تعزيز الابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة. يهدف هذا الهدف إلى فهم كيفية تكامل التحول الرقمي مع الرؤية الاستراتيجية للمملكة لتحقيق الازدهار الاقتصادي والانتقال إلى اقتصاد رقمي يعتمد على المعرفة والابتكار.

6. تحديد استراتيجيات التحول الرقمي المناسبة للكيانات الاقتصادية في المملكة:

- وضع استراتيجيات وأدوات عملية للكيانات الاقتصادية في المملكة تتناسب مع الاحتياجات الرقمية المحلية والتحديات التي تواجهها. يشمل ذلك تقديم خطط عملية حول كيفية تنفيذ التقنيات الحديثة، مواكبة التغيرات الرقمية، وتحقيق التكيف المستدام مع البيئة الرقمية المستقبلية.

7. تقديم توصيات لتعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي باستخدام التحول الرقمي:

- تقديم توصيات استراتيجية تهدف إلى تحفيز الابتكار داخل الكيانات الاقتصادية من خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية. كما تركز هذه التوصيات على كيفية استخدام التحول الرقمي لتحقيق النمو المستدام وتوسيع الفرص الاقتصادية في ظل التحديات العالمية المتزايدة.

8. تحليل تأثير التحول الرقمي على النمو الاقتصادي العام في المملكة:

- دراسة كيفية إسهام التحول الرقمي في النمو الاقتصادي الكلي للمملكة، من خلال تحسين كفاءة القطاع الحكومي، تعزيز الصناعات المحلية، دعم التجارة الإلكترونية، وتوسيع مجالات الاستثمار، وبالتالي تحقيق زيادة في الناتج المحلي الإجمالي.

9. استكشاف علاقة التحول الرقمي بالتنمية المستدامة:

- دراسة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة، مثل تقليل التأثيرات البيئية، تحسين الاستدامة في القطاع الصناعي، والحد من الفقر من خلال زيادة فرص العمل الرقمية.

خلاصة الأهداف:

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء الاقتصادي للكيانات الاقتصادية في مختلف القطاعات عبر تبني التقنيات الحديثة. كما تسعى إلى ربط التحول الرقمي برؤية المملكة 2030 من خلال استكشاف كيفية أن يمكن لهذه الرؤية أن تدعم عملية التحول الرقمي في المملكة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

6.1 تساؤلات الدراسة

تتمحور تساؤلات الدراسة حول دور التحول الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي للكيانات الاقتصادية، بما في ذلك كيفية تبني هذه الكيانات للتقنيات الرقمية بشكل فعال ومدى تأثير هذه التقنيات على الأداء الاقتصادي و التنافسية. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات التي قد تواجهها الكيانات الاقتصادية أثناء تنفيذ التحول الرقمي، وكيفية تجاوز هذه العقبات لتحقيق النجاح المستدام. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى ربط التحول الرقمي برؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتحديد كيفية إسهام التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة التي تسعى إليها المملكة.

التساؤلات الرئيسية التي تتناولها الدراسة هي:

1. ما هي العوائق الرئيسية التي تواجه الكيانات الاقتصادية في تبني التحول الرقمي؟

○ تهدف هذه السؤال إلى تحليل التحديات التي قد تعيق المؤسسات من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير الثقافي، العوائق التقنية، والتحديات المالية.

2. كيف يمكن للكيانات الاقتصادية تحقيق النجاح في تطبيق التحول الرقمي؟

○ يركز هذا التساؤل على تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تساعد الكيانات الاقتصادية على تنفيذ التحول الرقمي بنجاح، وكيفية التغلب على التحديات الداخلية والخارجية.

3. ما هو تأثير التحول الرقمي على التنافسية الاقتصادية للكيانات الاقتصادية؟

○ يستهدف هذا التساؤل فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تعزيز التنافسية للكيانات الاقتصادية في الأسواق المحلية والدولية من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية.

4. كيف يساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

○ يهدف هذا التساؤل إلى تحليل دور التحول الرقمي في دعم الرؤية الاستراتيجية للمملكة، وكيف يمكن للتكنولوجيا أن تعزز النمو الاقتصادي وتنويع الاقتصاد الوطني وفقاً لرؤية المملكة 2030.

5. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن للكيانات الاقتصادية تبنيها لتعزيز الاستفادة من التحول

الرقمي؟

○ يركز هذا التساؤل على تقديم توصيات عملية حول كيفية استخدام التحول الرقمي كأداة استراتيجية لزيادة الإنتاجية والابتكار ودعم النمو الاقتصادي المستدام.

6. كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي العام في المملكة؟

○ يستهدف هذا التساؤل استكشاف كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة، مثل تحسين الكفاءة البيئية، تعزيز الابتكار، وتقليل الفوارق الاقتصادية.

خلاصة التساؤلات:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى فهم تأثير التحول الرقمي على النمو الاقتصادي للكيانات الاقتصادية، واكتشاف كيفية استخدام هذه التقنيات لتعزيز التنافسية

الاقتصادية وتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية للتحديات التي قد تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي، مع تسليط الضوء على أهمية الابتكار الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة.

7.1 فروض الدراسة:

تستند فروض الدراسة إلى التحليل النظري والتطبيقي لدور التحول الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي للكيانات الاقتصادية، وكيفية تأثيره في تحقيق التنمية المستدامة والابتكار، بالإضافة إلى ربطه برؤية المملكة العربية السعودية 2030. بناءً على هذه الأهداف، يتم طرح الفروض التالية:

1. الفرض الأول:

- التحول الرقمي يعزز من الكفاءة الاقتصادية للكيانات الاقتصادية.
- هذا الفرض يفترض أن الكيانات الاقتصادية التي تعتمد بشكل فعال على التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية، سوف تشهد تحسناً في إنتاجيتها، خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة في جميع جوانب عملها، بما في ذلك العمليات الداخلية، التوزيع، والتسويق.

2. الفرض الثاني:

- التحول الرقمي يزيد من التنافسية الاقتصادية للكيانات الاقتصادية.
- هذا الفرض يفترض أن التحول الرقمي سيسهم في تحسين قدرة الكيانات الاقتصادية على منافسة الشركات العالمية والمحلية بشكل أكثر فعالية. يمكن للكيانات التي تبني التقنيات الرقمية أن توسع أسواقها، وتحسن استراتيجيات التسويق، وتطور منتجات وخدمات مبتكرة، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

3. الفرض الثالث:

- الكيانات الاقتصادية التي تعتمد على التحول الرقمي تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

- يفرض هذا أن الكيانات الاقتصادية التي تطبق التقنيات الرقمية تتسم بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات في تفضيلات العملاء، وذلك من خلال توفير مرونة أكبر في العمليات التجارية.

4. الفرض الرابع:

- التحول الرقمي يعزز تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.
- يفترض هذا الفرض أن تطبيق التقنيات الرقمية يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمملكة، سواء في تحسين الكفاءة البيئية، دعم الابتكار في القطاعات المختلفة، أو تعزيز النمو المستدام من خلال تعزيز الابتكار والإنتاجية.

5. الفرض الخامس:

- التحول الرقمي يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
- بناءً على رؤية المملكة 2030، يفترض هذا الفرض أن التحول الرقمي يشكل عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتنويع الاقتصاد، تعزيز الابتكار، ودعم النمو المستدام. ويؤكد هذا الفرض على أن التحول الرقمي يُعد أحد المحركات الأساسية لتحقيق رؤية المملكة في الانتقال إلى اقتصاد رقمي قائم على المعرفة.

6. الفرض السادس:

- الكيانات الاقتصادية التي تتبنى أفضل الممارسات العالمية في التحول الرقمي ستتمكن من تحقيق نمو اقتصادي أكبر مقارنة بالكيانات التي تتبنى حلولاً غير فعالة أو متأخرة.
- يفترض هذا الفرض أن الاستفادة من الممارسات العالمية الناجحة في التحول الرقمي، مثل تبني التكنولوجيا الحديثة، البنية التحتية الرقمية المتطورة، واستراتيجيات التدريب المتقدمة، ستزيد من قدرة الكيانات الاقتصادية على تحسين أدائها وبالتالي تحقيق نتائج اقتصادية أكبر.

خلاصة الفروض:

تستند هذه الفروض إلى الفكرة القائلة بأن التحول الرقمي له تأثير إيجابي قوي على النمو الاقتصادي للكيانات الاقتصادية في المملكة، سواء من خلال زيادة الكفاءة، تحقيق التنافسية، أو دعم

الابتكار. كما تفرض الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يكون ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 والمساهمة في التنمية المستدامة على المدى الطويل.

8.1 الدراسات السابقة

1. دراسة "The Impact of Digital Transformation on Business Performance" :

- الملخص: دراسة تهدف إلى فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، من خلال تحليل كيف تساهم تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة في تعزيز الإنتاجية وتقليل التكاليف. خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تبنت تقنيات التحول الرقمي حققت زيادة كبيرة في كفاءتها الاقتصادية ونجحت في تحسين موقعها التنافسي في الأسواق.

2. دراسة "Digital Transformation and Its Impact on Organizational Performance in the Middle East" :

- الملخص: تركز الدراسة على تحليل كيف أثرت التكنولوجيا الرقمية على أداء المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. الدراسة توضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال تطوير استراتيجيات عمل أكثر مرونة وكفاءة.

3. دراسة "Digital Transformation and Competitiveness: A Case Study of Saudi Arabia" :

- الملخص: تتناول هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على التنافسية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية. وتركز على دراسة حالات عملية لبعض الشركات السعودية التي تبنت التقنيات الرقمية وكيف أدى ذلك إلى تحسين قدرتها على التنافس في الأسواق المحلية والدولية.

4. دراسة "Digital Economy and Saudi Vision 2030: Exploring the Role of Digital Transformation in Economic Diversification" :

- الملخص: هذه الدراسة تتناول العلاقة بين التحول الرقمي وأهداف رؤية المملكة 2030، خاصة في ما يتعلق بتنويع الاقتصاد السعودي. تركز الدراسة على كيفية أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين الإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة مثل الصناعة والخدمات.

5. دراسة "Barriers to Digital Transformation in Developing Economies: Evidence from Saudi Arabia"

- الملخص: دراسة تحليلية تركز على العوائق التي تواجه التحول الرقمي في الاقتصادات النامية، مع التركيز على المملكة العربية السعودية. تبين الدراسة أن التحديات التقنية، والمقاومة الثقافية من قبل بعض الموظفين، ونقص المهارات الرقمية، تعتبر من أبرز العوامل التي تعيق عملية التحول الرقمي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية هي الإطار النظري أو الأسس الفكرية التي تُبنى عليها الدراسة البحثية. وتشير إلى المفاهيم و النظريات و النماذج التي يعتمد عليها الباحث في تفسير وتحليل الظواهر أو المشكلات التي يتناولها في دراسته. هي بمثابة الأسس العلمية التي توجه البحث وتحدد منهجية التحليل.

1. نظرية التكنولوجيا والابتكار: (Technology and Innovation Theory)

- هذه النظرية تركز على كيفية تأثير الابتكار التكنولوجي (مثل التحول الرقمي) على أداء المؤسسات الاقتصادية. تشرح كيف أن تبني التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين الإنتاجية و التنافسية.

2. نظرية التكيف المؤسسي: (Institutional Theory)

- تعنى هذه النظرية بكيفية تكيف المؤسسات مع التغيرات البيئية والاجتماعية. في سياق التحول الرقمي، تدرس هذه النظرية كيف تتكيف الكيانات الاقتصادية مع التقنيات الحديثة لتظل قادرة على التنافس والنمو.

3. نموذج قبول التكنولوجيا: (Technology Acceptance Model - TAM)

- أحد النماذج المستخدمة لفهم كيفية تبني الأفراد أو المؤسسات للتكنولوجيا. هذا النموذج يدرس العوامل التي تؤثر في قرارات تبني التقنيات الرقمية مثل التصور بالسهولة و الفائدة المتوقعة.

4. نظرية رأس المال البشري: (Human Capital Theory)

- تشير هذه النظرية إلى أن المهارات والمعرفة البشرية هي من العوامل الرئيسية التي تحدد قدرة المؤسسات على الاستفادة من التحول الرقمي. التحول الرقمي يتطلب تدريب وتطوير العاملين في الكيانات الاقتصادية.

5. نظرية التنمية المستدامة: (Sustainable Development Theory)

- في سياق المملكة العربية السعودية، يمكن للمنطلقات النظرية أن تشمل نظرية التنمية المستدامة، التي تركز على كيف يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

6. نموذج القيمة المشتركة: (Shared Value Model)

- هذا النموذج يشير إلى كيفية تحسين أداء الشركات في السوق عبر إحداث تأثير إيجابي على المجتمع. يمكن استخدامه لفهم كيفية أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية في إطار رؤية المملكة 2030.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

1. المنهج الوصفي: (Descriptive Research Methodology)

- استخدام المنهج الوصفي لفهم وتوثيق كيفية تأثير التحول الرقمي على الكيانات الاقتصادية في السعودية، وتحديد الممارسات الأفضل التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لتعزيز النمو الاقتصادي في سياق رؤية المملكة 2030.

2. المنهج التحليلي: (Analytical Research Methodology)

استخدام المنهج التحليلي لتقييم العلاقة بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي، مع التركيز على تحليل البيانات الإحصائية للمؤشرات الاقتصادية التي تتأثر بالتحول الرقمي.

3. المنهج الاستكشافي: (Exploratory Research Methodology)

إذا كانت هناك قلة من الدراسات التي تركز على دور التحول الرقمي في الكيانات الاقتصادية السعودية، يمكن استخدام المنهج الاستكشافي لفهم التحديات والفرص التي تواجه الشركات في السعودية في إطار رؤية 2030.

11.1 طرق البحث للدراسة:

البحث الكمي: (Quantitative Research)

الهدف: جمع وتحليل البيانات الرقمية لتقييم مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الاقتصادي للكيانات الاقتصادية السعودية/ مثال تقيس تأثير التحول الرقمي على الأداء الاقتصادي.

12.1 أدوات الدراسة

الاستبيانات: (Surveys)

- الغرض: جمع بيانات كمية من عينات كبيرة من الشركات والمؤسسات الاقتصادية لتقييم مستوى التحول الرقمي في هذه الكيانات ومدى تأثيره على أدائها الاقتصادي.

تحليل الوثائق والبيانات الثانوية: (Document and Secondary Data Analysis)

- الغرض: جمع البيانات من الدراسات السابقة و التقارير الحكومية و البيانات الإحصائية المتوفرة حول التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وكذلك تقارير التنمية الاقتصادية المرتبطة برؤية

2030

دراسات الحالة (Case Studies)

- الغرض: دراسة حالة لبعض الشركات أو الكيانات الاقتصادية التي قامت بتطبيق التحول الرقمي بنجاح لتحديد أفضل الممارسات و التحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الأخرى في المملكة.

13.1 حدود الدراسة:

1. الحد الزمني: (Temporal Scope)

- ستغطي الدراسة فترة زمنية تمتد من 2015 إلى 2024، وهو فترة بداية التحولات الكبيرة في التكنولوجيا الرقمية على مستوى العالم، وصولاً إلى الفترة الحالية التي شهدت تسارعاً في التحول الرقمي بشكل عام.
- سيتم التركيز على التطورات والتغيرات الرقمية التي حدثت في العقد الأخير، خاصة فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على الكيانات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

2. الحد الجغرافي: (Geographical Scope)

- ستقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية باعتبارها نموذجاً مميزاً في المنطقة العربية لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.
- قد تشمل الدراسة بعض المقارنات الإقليمية أو العالمية مع دول أخرى ذات توجهات مشابهة في مجال التحول الرقمي، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة أو بعض الدول الأوروبية، ولكن سيكون التركيز الأساسي على المملكة.

3. الحد القطاعي: (Sectoral Scope)

- سيتم التركيز على القطاعات الاقتصادية الرئيسية التي شهدت أو تشهد تحولاً رقمياً ملحوظاً في السعودية، مثل:

- القطاع الصناعي: مثل الصناعات التحويلية والصناعات الثقيلة.
- القطاع المالي: بما في ذلك البنوك والمؤسسات المالية والشركات التقنية المالية.
- القطاع الحكومي: من خلال التحول الرقمي في الخدمات الحكومية الإلكترونية والمبادرات الحكومية الرقمية.
- قطاع التجارة الإلكترونية: من خلال نمو الشركات الرقمية مثل التجارة الإلكترونية والتسوق عبر الإنترنت.
- قطاع الصحة: بما في ذلك التحول الرقمي في تقديم الخدمات الصحية باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة.
- على الرغم من أن التحول الرقمي يمكن أن يشمل كافة القطاعات الاقتصادية، إلا أن هذه القطاعات تم اختيارها لأنها تشهد تحولاً رقمياً بارزاً ولها تأثير مباشر على الاقتصاد السعودي.

4. الحدود التقنية: (Technological Scope)

- سيتم التركيز على التقنيات الأساسية التي تساهم في تسريع عملية التحول الرقمي، مثل:
 - الحوسبة السحابية. (Cloud Computing)
 - الذكاء الاصطناعي. (Artificial Intelligence)
 - البيانات الكبيرة. (Big Data)
 - الإنترنت الأشياء. (IoT)
 - التجارة الإلكترونية. (E-commerce)
- سيتم تحليل كيفية استخدام هذه التقنيات من قبل الكيانات الاقتصادية لتحسين العمليات، زيادة الكفاءة، وتوسيع نطاق الأعمال.

5. الحدود المكانية المتعلقة بالمؤسسات: (Organizational Scope)

- ستتناول الدراسة بشكل رئيسي الكيانات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، مع تمييز بين:
 - الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs): لدراسة تحدياتها وفرصها في عملية التحول الرقمي.

○ الشركات الكبرى: مثل الشركات متعددة الجنسيات والمشاريع الكبرى التي تؤدي دوراً في القطاعين العام والخاص.

• سيتم استخدام دراسات حالة لبعض الشركات التي تبنت التحول الرقمي بشكل ناجح، لتوضيح أبرز الممارسات والتحديات.

6. الحدود المتعلقة بالتحديات والفرص: (Challenges and Opportunities Scope)

• سيتم تحديد التحديات الرئيسية التي تواجهها الكيانات الاقتصادية في المملكة في عملية التحول الرقمي، مثل:

- مقاومة التغيير الثقافي داخل المؤسسات.
- عدم كفاية المهارات الرقمية بين الموظفين.
- الافتقار للبنية التحتية الرقمية المتقدمة في بعض القطاعات.
- التحديات المالية المرتبطة بتكاليف الاستثمار في التقنيات الحديثة.
- كذلك، سيتم دراسة الفرص التي يتيحها التحول الرقمي مثل:
 - تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
 - زيادة التنافسية وزيادة القدرة على الابتكار.
 - تحقيق النمو المستدام في مختلف القطاعات.

7. الحدود المتعلقة بالأدوات البحثية: (Research Methodology Scope)

- سيعتمد البحث بشكل رئيسي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستخدم جمع البيانات الكمية والنوعية لفهم تأثير التحول الرقمي.
- سيتم جمع البيانات عبر استطلاعات ميدانية و مقابلات مع قادة الأعمال، فضلاً عن تحليل دراسات الحالة لمؤسسات سعودية قامت بتطبيق تقنيات التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

للتعرف على التحول الرقمي من حيث مفهومه أهميته أبعاده، وكذلك النظريات التي تعتبر مفسرة لهذا المفهوم، تمت المحاولة في توضيح تلك المحاور كما يلي:

1.1.2 النظريات المفسرة للتحول الرقمي:

أتيح في هذه الدراسة نظريتين مهمتين توضحان موضوع التحول الرقمي وأهمية تطبيقه، وهما: نظرية التحول الرقمي، ونظرية الحتمية التكنولوجية.

• نظرية التشكل العضوي:

قام بتطويرها أحد العلماء في كتاب وشرح فيه عن العلاقة بين وسائل الاعلام القديمة والجديدة، وقد اقترح فيلدر في هذه النظرية أربع أنماط لغوية للاتصال، وقد تمثلت بأدوات اللغة والتواصل اللغة المنطوقة، اللغة المكتوبة واللغة الرقمية. ويعتبر أحد العلماء التشكل العضوي وسيلة التوحيد التفكير في التطور التكنولوجي الحاصل الوسائل الاتصال، ويطلق على هذه النظرية لدى الاغلبية مصطلح نظرية التحول الرقمي، حيث تفترض ان وسائل الاعلام القائمة تكون في حالة تطور عند ظهور وسيلة اعلامية جديدة، إذ تعمل كل وسيلة بطريقة أقرب الى عمل العناصر المشكلة للنظام الحيوي.

ويستمد أحد العلماء مبدأ نظريته من ثلاثة مفاهيم أساسية التطور المشترك، التقارب، والتعقيد فالتطور المشترك يكون بظهور الوسائل التكنولوجية الجديدة بالاعتماد على التراث السابق للوسائل السابقة، أما التقارب فيكون بظهور الوسيلة التكنولوجية الجديدة متقاربة الى الوسائل السابقة ولكن بنسخة أحدث، أما التعقيد، فيكون بدرجة استخدام مكونات اضافية في تصنيع الوسيلة التكنولوجية الجديدة وجعلها رقمية أكثر مما يجعلها أكثر تعقيداً عن الوسائل السابقة.

• نظرية الحتمية التكنولوجية:

وضعها مارشال ماكلوهان في منتصف القرن العشرين، وتعتبر نظرية الحتمية التكنولوجية مجموعة من التصورات المتعلقة بتطور وسائل الاتصال وتأثيرها على المجتمعات الحديثة فتفترض هذه النظرية ثلاثة افتراضات رئيسية: فالافتراض الأول، أن وسائل الاتصال هي امتداد الحواس الانسان : فالإنسان يتكيف مع الظروف البيئية في كل عصر عن طريق استخدامه الحواس معينة ذات صلة بوسيلة الاتصال المستحدثة، فأى وسيلة اتصال جديدة هي امتداد للإنسان بحواسه، حيث تؤثر على سلوكياته وطريقة تفكيره، ومثال على ذلك كاميرا التلفزيون تمد العين والميكروفون يمد الأذن أي السمع، وبذلك فإن وسائل الاتصال الحديثة قد غيرت في توزيع الادراك الحسي، أما الافتراض الثاني، فالوسيلة هي الرسالة، فالرسالة في العصر الحديث تعتبر وسيطاً: بمعنى أن الرسالة تكون كالوسيلة التي تنقل المحتوى، فالرسالة الأساسية في التلفاز هي التلفاز نفسه، يعرض من خلال الشاشة تلك الرسالة، أما الافتراض الثالث فيقول أن هناك وسيلة اتصال ساخنة وأخرى باردة، ويعني ذلك أن وسائل الاتصال الساخنة التي تجري بالفاعل بين المرسل والمستقبل، أما وسائل الاتصال الباردة فهي التي تكون العلاقة فيها ساكنة أو غير مباشرة.

ومن الجدير بالذكر، أن فكرة الوسيلة هي الرسالة عرضها أن أي رسالة أو أي وسيلة أو تكنولوجيا، هي تغيير للمساحة أو المدى أو الشكل الذي تدخله في الشؤون البشرية، وبهذه النظرية، يؤمن ماكلوهان أن الاختراعات التكنولوجية تؤثر تأثيراً أساسياً على المجتمعات، وقد تابع الفكرة، ليعرف الأهمية التكنولوجية التي من الممكن أن تؤديها، مما جعله ذلك يطور فكرة محددة عن الصلة بين وجود الاتصال الحديث والتغيرات الاجتماعية في المجتمع.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي:

يشير مفهوم التحول الرقمي الى استخدام تكنولوجي جيا المعلومات والاتصالات في عملية انشاء قيمة اقتصادية أكثر فاعلية وكفاءة، فهي تشير الى التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة والتفاعل معها واستغلالها لتكوين ثروة ضمن هذا النظام ويعرف التحول الرقمي بأنه مشروع حكومي يتضمن تحويل

الخدمات الأساسية المتعلقة بالأفراد والمؤسسات من الشكل التقليدي الى الشكل الالكتروني، ويعتمد ذلك على التقنيات الجديدة والمتطورة.

ويعرف بنك التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا في كل تفاصيل الحياة من خلال الاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات والتطبيقات اللامحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت العالم قرية صغيرة بفضل الإمكانيات الهائلة التي اتاحت فيها من سرعة في النقل وتبادل المعلومات والبيانات محدثة بذلك تغييرات جذرية في أنماط الحياة وطريقة العيش والتواصل والعمل باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وانتشرت الأشياء وغيرها".

ويعرف كذلك التحول الرقمي بأنه عملية نقل البنوك الى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية، لغرض دعم تطوير وابتكار ما تقدمه من خدمات ومنتجات وتوفير قنوات تسويقية جديدة وفرص عمل أيضاً، يعرف التحول الرقمي بأنه الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات لتحقيق الأهداف المطلوبة في مجال ما ويعرف كذلك بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في كل مجالات العمل، يعتبر كتغيير ثقافي يتطلب من البنك تحدي الوضع الراهن باستمرار.

ويعرف التحول الرقمي في مجال الصيرفة بأنه عملية تطويرية تقنية وتنظيمية تلي حاجات عملاء البنوك المتغيرة وتتكيف مع متطلبات العاملين في تلك البنوك للاستفادة من القدرات الرقمية في بناء نماذج الاعمال المصرفية وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، وذلك بغرض تقليل المخاطر المصرفية وتحسين الأداء المالي ودعم الميزة التنافسية بالتالي إيجاد القيمة للبنك.

وقد قام المنتدى الاقتصادي العالمي سنة 2015، بإطلاق مبادرة سميت بمبادرة التحول الرقمي The Digital Transformation Initiative، كمشروع أطلقه العالم ليكون جزءاً من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي:

أصبح للتحول الرقمي أهمية بالغة كضرورة للبنوك، وذلك لمواكبة الثورة التكنولوجية وانتقال البنوك من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي في تقديم الخدمات، ومثال تلك الخدمات مجال البنوك، حيث يظهر أن للتحول الرقمي أهمية في البنوك للقضاء على البيروقراطية والأخطاء البشرية بالإضافة الى تحقيق الكفاءة في المعاملات والخدمات وتقليل النفقات المالية.

وقد بات التحول الرقمي من أهم المجالات الضرورية في البنوك، والمطلوب منها أن تتبناه بحكمة وأن تطبقه بجودة لقدرتها في خفض التكاليف التشغيلية للبنوك وكذلك تسهيل العمل في جميع المجالات التي تعمل فيها البنوك، حيث أنها تساهم في الخروج من الظروف الطارئة التي تمر بها الدول كما حصل في أزمة كورونا (كوفيد 19)، إذ كان للتحول الرقمي دوراً فعالاً في استدامة عمليات الدفع الإلكتروني وتسهيل عجلة المعاملات بين البنوك والأشخاص، ويستطيع التحول الرقمي بمفهومه الواسع إيجاد بيئة تنافسية تقنية جذابة، تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة بأقل تكلفة.

ويعتبر للتحول الرقمي أهمية كبرى لمساهمته في بناء مظهر جديد للعالم المالي بعد ظهور الازمة الاقتصادية سنة 2008، حيث عملت التكنولوجيا الرقمية على إيجاد تأثيرات وابداعات ايجابية للأعمال، وكذلك غيرت من طريقة تعامل الناس بالأموال بشكل كامل، بحيث تصبح أكثر حذراً، فالمستهلكين هم المستفيدين من الموجة السريعة والمطورة للتحول الرقمي، ومثال على ذلك، الأدلة التي قدمتها البحوث السابقة حول عصر التكنولوجيا الرقمية وما قدمته من تطور كبير في مجال الاستثمار سنة بعد سنة، ففي سنة 2014 توسعت الاستثمارات بثلاثة أضعاف وبلغت 12.2 مليار دولار تقريباً، وكذلك في سنة 2013 تحديداً في الدول العالمية - بلغت الاستثمارات 4 مليار دولار، وبعد ذلك بين عامي 2011-2016، أصبحت البنوك الرقمية تقدم استثمارات مباشرة وكبيرة في التكنولوجيا الحيوية.

وكذلك يعتبر التحول الرقمي ذو أهمية كبيرة لقدرته على أن يغطي عدداً ضخماً من العمليات المعاملات وردود الافعال، وكذلك التغيرات التكنولوجية والعوامل الداخلية والخارجية في العديد من المجالات، حيث ظهر أن هناك العديد من النتائج الايجابية لتطبيق التحول الرقمي في الاعمال، فكان ذلك

يركز على قيمة تكنولوجيا المعلومات لتلك الأعمال في البنوك، وتأثير ذلك على أداء البنوك المالي، علماً ان العديد من البنوك، كان لديها الكثير من التحديات التي واجهتها في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، فكانت الحوكمة والمهارات والثقافة هي أهم التحديات التي واجهتها تلك البنوك .

بالإضافة الى أهميته في المساهمة في تبديل الميزان بين البنوك التي تتنافس في نفس السوق وتشارك في البيئة، فهذا يؤثر على هياكل الاعمال التكنيكية من خلال تغيير طريقة تنافس البنوك على مختلف المستويات، بالإضافة الى تهيئة مجال جديد ذو مساهمة واضحة.

4.1.2 دو افع تطبيق التحول الرقمي:

بعد الاطلاع على عناوين الدراسات السابقة التي غطت الدوافع المتعلقة بتطبيق التحول الرقمي، تم تلخيص تلك الدوافع في نقاط رئيسية، وذلك كالتالي:

1. الاستجابة لحدوث الأزمات: حيث وجد أن التحول الرقمي تم تطبيقه استجابة لحدوث بعض الازمات كأزمة كورونا (كوفيد - 19)، التي بسببها انتقلت الاعمال الإدارية إلى المنازل وأصبح هناك استخداماً واضحاً للمنصات الإلكترونية، فكان تمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حلاً يؤدي الى التغيير التنظيمي في الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات، خصوصاً القطاع الحكومي، حيث أعاد القطاع الحكومي صياغة التكنولوجيا الرقمية والبيانات فيما لتحسين كفاءة أداء القطاع وزيادة سرعة تسليم الخدمة.
2. ضرورة تبني تقنية الجيل الرابع في المنظمات: خصوصاً بوجود الدعم الخارجي من خلال الحكومات وموزعي شبكات الاتصالات والمعلومات والمعدات التكنولوجية بالإضافة الى القطاع التعليمي، حيث أن مثل هذه الجهات يكون لها دور هام في تزويد الشركات بمتطلبات التحول الرقمي وتمكينها من تطبيقه.
3. ضرورة اختصار الاجراءات الإدارية: وذلك من خلال تقليل الاعمال الورقية وجعلها الكترونية، وكذلك مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة في الأداء.

4. ضرورة زيادة انتاجية الموارد البشرية: بالتالي تحسين الخدمات والسيطرة على التعقيد وكذلك تحقيق المرونة.

5. رفع حماية البيانات الرقمية وتحقيق الشفافية: حيث يؤدي تطبيق التحول الرقمي الى تحقيق الشفافية وتعزيز الثقة لدى العملاء وضمان متطلبات الاستقلالية، بالإضافة الى تحسين الوصول الى الخدمات، ووضع ضوابط الجودة في الخدمات الرقمية.

5.1.2 متطلبات التحول الرقمي:

بحسب دراسة احد العلماء فإن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب ان تتوفر في البنك، وهذه المتطلبات هي متطلبات إدارية الخطط والوسائل المحددة لتطبيق الإدارة الرقمية، وذلك من خلال تطوير استراتيجية الاعمال الرقمية وابتكار الثقافة الرقمية، بالإضافة الى المتطلبات البشرية التي تمثل وجود العنصر البشري الكفؤ، والذي بدونه لا يمكن تنفيذ الإدارة الرقمية، وكذلك المتطلبات التقنية، التي تعتبر البنية التحتية للإدارة الرقمية حيث ترتبط الإدارة الرقمية بكل أشكال التكنولوجيا الرقمية من الوسائط والشبكات والأدوات والتقنيات المتطورة بالإضافة الى متطلبات شبكات الاتصال، التي تمثل شبكة الانترنت الواسعة والإنترنت التي تطبق ضمن البنك، والاكسترنات التي تطبق بين البنك واصحاب المصلحة الأخرى خارج البنك مثل مزودي الخدمة أو الوكلاء، بالإضافة الى المتطلبات الأمنية، والتي تتضمن توفير التقنيات التي تحفظ للعملاء سرية البيانات الخاصة بهم وتخزينها بالشكل الرقمي وهناك متطلبات أخرى قام بتصنيفها احد العلماء في دراسته، وهي بناء استراتيجية التحول الرقمي نشر ثقافة التحول الرقمي المتطلبات البشرية المتطلبات التقنية، والمتطلبات الإجرائية.

وبناء على هذه المتطلبات، فإن بناء استراتيجية التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية كون التحول الرقمي يعتبر مؤثراً واضحاً على أعمال البنك وتحقيق الفوائد له، كما أن نشر الثقافة حول التحول الرقمي مطلباً ضرورياً لكونه يقلل من درجة مقاومة العاملين تجاه تطبيق التحول الرقمي وفيما يتعلق بالمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية، فإنها تعتبر من أوائل المتطلبات التي تعمل على تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بالشكل الصحيح.

6.1.2 معوقات تطبيق التحول الرقمي:

ظهر في المراجع والأدبيات النظرية المستخدمة في هذه الدراسة، أن هناك مجموعة من الأمور التي تشكل كمعوقات لتطبيق التحول الرقمي في البنوك، وقد يكون ذلك متمثلاً بوجود نقص المقاييس وطرق التطبيق، كما أنه من الممكن أن يكون هناك ضعف في استيعاب التأثير الإستراتيجي للرقمية الرابعة بالإضافة الى نقص الدعم المالي لتطبيق الرقمية في البنك ونقص الدعم البشري من الموارد البشرية الموظفة في تنفيذ الرقمية، كما أنه قد يظهر وهناك ،مشاكل في الأمن الرقمي أو السيبراني مجموعة من العوامل التي تعتبر أسباباً في ضعف تبني التحول الرقمي في البنك، وهذه العوامل بالبنك والتكنولوجيا المطبقة فيه كالتالي:

العوامل التكنولوجية هناك ثماني مجموعات تتضمن العوامل التكنولوجية، وهذه المجموعات تقيس:

1. ملائمة التحول الرقمي: كنقص المقاييس لدى بروتوكولات الاتصالات الصناعية.
2. درجة تعقيد التحول الرقمي مثل تكامل البيانات تعقيد البيانات، حجم البيانات وإدارتها
3. ومعايير معالجتها، وكذلك تكامل المعدات المادية مع الأنظمة القانونية.
4. التكلفة كتكاليف الاستثمارات على العمليات الضرورية للتحول الرقمي، وتكاليف الصيانة الدورية.
5. مخاطر الأمن الرقمي كظهور مشكلات في ملكية البيانات، واختراق الأجهزة، والمخاطر على أمن المعلومات.
6. إمكانية نقل البيانات في اللحظة والتو: كظهور مشكلات في تعريف الأجهزة، أو مشكلات في إمكانية المنصة المستخدمة في جمع البيانات وإدارتها.
7. الفوائد الإستراتيجية المدركة مثل إدراك الكفاءة المحسنة للعمليات الصناعية، والتحسين في الأداء المالي، والتحسين في الأداء التسويقي، بالإضافة الى تحسين الاعتمادية للعمليات الصناعية.7 درجة سهولة الاستخدام كميزة السهولة في التدريب على التكنولوجيا، بالإضافة الى سهولة تطبيق الأوامر من قبل الموارد البشرية على واجهة المستخدم.

العوامل التنظيمية كما هو الحال في العوامل التكنولوجية، التي تتضمن مجموعة من المقاييس المتضمنة للعوامل المؤثرة على ضعف تبني التحول الرقمي، فإن مجموعات العوامل التنظيمية تقيس:

1. خصائص مجال العمل كمجال الصناعة، حجم العمل، نوع العمل، وكذلك توفر متطلبات معالجة البيانات.
2. رقمه الاسبقية التقنية كتوفر البنية التحتية الخاصة بالتكنولوجيا الضرورية الاستعداد للأمن الرقمي والاستعداد لتكامل طرق التشغيل.
3. رقمه الخبرة والمعرفة كتوافر مختصي الرقمة وتكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين على تقنيات الجيل الرابع، توفر الاسبقية التكنولوجية والرقمة وجود إدارة عليا ذات خبرة ومعرفة ووجود محترفي التدريب على الجيل الرابع.
4. الإدارة الإستراتيجية للجيل الرابع: كتعريف الأهداف والخطط المطلوبة، القدرة على إدارة المخاطر، وجود سياسة تؤدي الى التحسين المستمر، الوعي الاستراتيجي لفوائد الجيل الرابع، وضع خاطرة الطريق الاستراتيجية للرقمة.
5. الثقافة التنظيمية التغير الثقافي حول الرقمة انفتاح العاملين أو مقاومتهم العملية التغير الالتزام الكلي تجاه العملية الرقمية مقاومة تطبيق التكنولوجيا الحديثة اعتبارات العاملين حول الأمن الاجتماعي.

ويوجد عوامل أخرى أيضاً، مثل الهيكل التنظيمي وتوافر الموارد وكذلك رأس المال الاجتماعي بالإضافة الى خصائص الإدارة العليا.

7.1.2 ابعاد التحول الرقمي:

للتعرف الى ابعاد التحول الرقمي، تم تقسيم هذا المحور الى عدة محاور فرعية، وخلال تلك المحاور، تم تلخيص مفاهيم كل من ابعاد التحول الرقمي المعتمدة في هذه الدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الابداع التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

• تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أكثر المصطلحات المستخدمة في الأبحاث العلمية المعاصرة، وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها التفاعل بين عمليات تخزين ونقل ومعالجة البيانات، وكذلك الخدمات المساعدة التي تدعم تلك الأنشطة وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة من الآلات التي تعمل على إنتاج تخزين استرجاع، توزيع، وكذلك استقبال وعرض المعلومات.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها المكونات المادية كالحاسبات، والبرامج الجاهزة سواء كانت برامج الأنظمة والتطبيقات، بالإضافة إلى شبكات الاتصالات والأجهزة التي تخزن وتعالج وتعرض المعلومات بالكفاءة والدقة المطلوبة.

وتشير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المصطلح إلى مفهومين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، حيث تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها التقنيات التي يتم التعامل بها في الأجهزة والملحقات وكذلك البرمجيات، أما تكنولوجيا الاتصالات فتعرف بأنها التقنيات التي يتم التعامل بها في المعدات والبنية التحتية والبرمجيات التي تسمح بالاتصالات وكذلك أجهزة فرعية أخرى كالفاكس والشبكات وموزعات الشبكات

وقد تم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجال البنوك، بخاصة البنوك التجارية التي اعتبرت أنها في موقع جيد لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أنها استخدمتها في تحديث خدماتها لتكون الكترونية، مثل خدمة المحفظة الإلكترونية التي أتاحت من شركات الاتصالات والبنوك نظام الخدمة الذاتية، وكذلك استخدام المواقع الإلكترونية وطلب الخدمات من خلالها، بالإضافة إلى إرسال واستقبال رسائل الهاتف المحمول من خلال تطبيق الهاتف الذكي، والتي تحتوي غالباً على تنبيهات البنك للحصول على خدمة معينة أو رقم مرجعي هام للعملية التي يقوم بها، وكذلك خدمة الصراف الآلي في السحب والإيداع والتحويل وهذه هي أغلب تطبيقات البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، علماً أن بعضها مطبق فعلياً منذ سنوات لا بأس بها، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة مهمة لتطبيق التحول الرقمي في البنوك، مع العلم أن التحول الرقمي الناجح يكون بوجود استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة والقيادة المناسبة.

• الإبداع التكنولوجي:

يعتبر الإبداع من أهم الطرق المطبقة في البنوك، والذي يمكن أن يؤدي إلى إحداث تقدم معين في أساليب البنك الإدارية والاستراتيجيات المطبقة، أو تطوير في العملية، وذلك عن طريق استحداث المنتجات أو العمليات الجديدة، إذ إن الإبداع يساعد على المساهمة في الحفاظ على مكانة البنك في موقعها التنافسي وحصوله على الميزة التنافسية التي تضمن له العوائد المالية.

ويظهر من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة، أن الإبداع في العمليات يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في جوانب متعددة، حيث تلخصت خصائص الابتداعات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية كما يلي :

- تؤدي إلى علاقة قوية بين أداء الشركة في السوق وبين إنتاج منتجات جديدة.
- تؤدي إلى إنتاج المنتجات الجديدة التي تساعد على تعديل وضع الحصة السوقية وتحسين الربحية.
- تؤدي إلى النمو في المبيعات وذلك من خلال متوسط العوامل غير السعرية المتعلقة بالمنتج، مثل: التصميم، الجودة، والتفرد.
- تؤدي إلى إمكانية تقليل دورة حياة المنتج.
- تؤدي إلى الابتداع في العمليات التي تقود إلى تقليل الوقت المستهلك في الإنتاج وتسريع عملية تطوير المنتجات الجديدة بالمقارنة مع المنافسين.

ويكون الابتداع في التكنولوجيا كما في العمليات، حيث يطبق الابتداع التكنولوجي لغرض تحسين العملية الإنتاجية، ويعرف الابتداع التكنولوجي كذلك بأنه كل حدث جديد أو تحسين بسيط يجري على المنتجات أو أساليب الإنتاج، والذي من خلاله يحصل نتيجة ايجابية حول تحسين الأداء والنجاح في الجانب الاقتصادي.

ويعرف الابداع التكنولوجي كذلك بأنه تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو تغيير جديد على طريقة العمل في التسويق أو التنظيم، بحيث تتوافق كل العمليات التنظيمية والتجارية والمالية التي تؤدي الى تنفيذ الابتكارات"، ويعتبر الابداع التكنولوجي ضرورياً لموضوع التنافسية، حيث يعمل على تسريع عملية التنمية ويخفض التكلفة وكذلك يؤدي الى التغيير الثقافي في البنك، بالإضافة الى انه يساهم في التنمية البشرية ويعمل على توسيع السوق من خلال إدخال منتج أو خدمة جديدة، وتوفير مستوى مرتفع من الدخل للأفراد والتأثير في الوعي الاستهلاكي وفتح مجالات الاستثمار وتكريس الميزانيات الضخمة لأجل عمليات البحث والتطوير عمير.

وفي الوقت الحالي، وبوجود طبيعته التي تفرض ضرورة الاهتمام بالابداع التكنولوجي الأهمية وفوائده التي تعود بزيادة التنافسية لدى البنوك، يعتبر الابداع التكنولوجي عملية حساسة لكونه يرهن مستقبل البنك، وهو اداة إستراتيجية مستمرة يتوجب التحكم الجيد فيه للمحافظة على استمرار البنك ضمن بيئة ذات تغير دائم.

ومن الجدير بالذكر، أن تطوير الابداع التكنولوجي الناجح هو ضروري للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، كما أن تطوير الابداعات وتقديمها الى السوق يساهم في تحديد الخصائص التي تعمل على جني الموقع المهيمن في ذلك السوق الى جانب أن العملية الابداعية يمكن تقسيمها الى قسمين المبتكر والثاني المبدع، حيث يكون المبتكر بتوليد الأفكار الأصلية، أما المبدع فيكون بإجراء تغيير معين على هذه الافكار المبتكرة يؤدي الى قيمة أفضل.

• إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

شهدت الفترة الحالية اتساعاً في دور العمل المعرفي، حيث أصبح يطلق على هذه الفترة اسم الحقبة المعرفية، إذ انتشرت المصطلحات التي تبدأ بحرف (e)، مثل: e-business commerce، أو e-management، وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات العمل المؤسسي نحو تحقيق الاهداف وتوفير المرونة الضرورية

للاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتشتمل الإدارة الإلكترونية على عدة وظائف مثل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها: تطبيق للتقنيات المعتمدة على الويب في الأنظمة المرتبطة بالموارد البشرية، يؤدي إلى إتاحة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وتوفير فرص عديدة لإدارة هذه المعلومات وتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كذلك بأنها قيام البنك بإدخال تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية بغرض زيادة كفاءتها وفعاليتها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أيضاً بأنها: أسلوب إداري حديث، يقوم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنميتهم من خلال تكامل تكنولوجيا المعلومات مع إدارة الموارد البشرية لإيجاد قيمة للإدارة من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى.

وتهدف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى زيادة الكفاءة في العمل من خلال محاولة تقليل التكاليف خلال مضاعفة الأداء في العمليات المختلفة وجعل الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنها تهدف إلى تمكين الوصول إلى معلومات الموارد البشرية وإيصال أجزاء البنك بعضها البعض وكذلك إيصال البنك مع الشركات الأخرى التي تساعد في مشاركة المعلومات وبناء الفرق، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى مساعدة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التحويلية والتشغيلية وتتعدد مصادر الميزة التنافسية بحسب الدراسات السابقة إلى عدة مصادر، وهي كالتالي:

- القيمة، وندرة الموارد وصعوبة التقليد.
- موارد البنك الداعمة للاستراتيجيات داخل وخارج البنك.
- التدفق النقدي والموردين وأصحاب المصلحة والمرونة في التعامل.
- مهارات الموارد البشرية العالية والروابط الاجتماعية وقوتها.
- هيكل الصناعة وموقع البنك في المجال.

يظهر من أبعاد التحول الرقمي، أنه عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابداع فيها، فإن ذلك يحسن من تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومنها الى تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة تامة، إذ أن التحول الرقمي يحتاج الى كوادر بشرية ذات كفاءة عالية تستطيع توفير معدات الأنظمة المعلوماتية للبنك وبرمجتها على نظام البنك المؤسسي، وجمع المعلومات التي تفيد العاملين في البنك والعملاء المراجعين في شؤونهم.

8.1.2 أهمية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أهمية للعديد من المنظمات؛ لأنه يساعد في حل المشكلات البشرية من جانب، وفي تفعيل دور التنمية وتعزيز الاستدامة من جانب آخر، خصوصاً في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والثقافية، ومن الناحية العملية بعد العامل الرئيس للتحول الرقمي والمتمثل في تحسين تجربة العميل، وزيادة المرونة والابتكار في العمليات من أهم العوامل التي تسعى المنظمات؛ لتحقيقها من خلال عملية التحول، بالإضافة إلى التحول إلى نماذج الأعمال الرقمية التي تساعد على تطوير المصادر والنظم البيئية المدعومة بالمعلومات التقنية وتم توضيح أن التحول الرقمي مهم في تعزيز الابتكار بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في الصناعات التكنولوجية المتقدمة، ويساعد على كسر القيود والحواجز أمام أي مبادرات ابتكارية تتبناها تلك المنظمات، من خلال تخفيف القيود المالية عليها، وتحسين الحوكمة فيها. (بللعج، 2024)

وتكمن أهمية التحول الرقمي أيضاً في دعم العديد من الجوانب المرتبطة بتحسين الأداء وتطوير ريادة الأعمال، حيث تم التركيز على هذه الأهمية بكفاءة المعاملات والخدمات الحكومية، المتمثلة بتحسين التعامل مع الجمهور والقطاع الخاص، من خلال استعانة الحكومات بالأدوات الرقمية المناسبة، وتحسين جودة اتخاذ القرار عن طريق قيام المؤسسات الحكومية بتحليل البيانات الضخمة في عدة مجالات، وتوظيف الخوارزميات والأنظمة المعقدة الخاصة بالتحليل؛ للحصول على البيانات من مصادرها المتعددة، والاستجابة للتغيرات في الوقت الصحيح، ورفع الكفاءة الرقمية، وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، ومساهمة التحول الرقمي في القضاء على الفساد. كما ويساعد التحول الرقمي على تحقيق معدلات نمو

عالية من خلال زيادة حجم الأسواق والاستثمارات التي تؤدي إلى عوائد استثمار عالية على المدى الطويل.

(Assaf، 2023)

وهذا ما يسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي في عصرنا الحاضر، حيث بُنِ أنهُ أجريت دراسة على (702) من المديرين التنفيذيين، تبين فيها أن (89%) منهم قد استخدموا الاستراتيجية الرقمية في منظماتهم، كتوجه استراتيجي العملية التحول الرقمي، وقد تم اعتماد الاستراتيجية الرقمية بعداً من أبعاد التحول الرقمي في دراستنا الحالية لم لها من أهمية في تبني عملية التحول الرقمي. وقد أشارت دراسات أخرى أن (85%) من المنظمات توافقت على أن الأعمال الرقمية تعد جانباً أساسياً للنجاح في أعمالها. (شاوشي، 2023)

وتبين للباحث أن ازدهار وتقدم المنظمات والمحافظة على نموها في عالم تكنولوجيا المعلومات المتغيرة يظهر الحاجة المستمرة إلى إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة في أعمالها، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لإنجاز المزيد من المهام في وقت أقل، وإنشاء تجارب جذابة وشائقة للعملاء، وزيادة القدرة على التنبؤ بنتائج الأعمال الزيادة الربحية، وتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على الإبداع وحل المشكلات، وتوسيع الأفق لتبني رؤية جديدة للمبادرات الريادية، وتحسين تجربة العملاء، وخفض التكاليف التشغيلية. (الأشقر، 2023)

9.1.2 فوائد تطبيق التحول الرقمي

هنالك العديد من الفوائد التي تنجم عن تطبيق التحول الرقمي في المنظمات كتوفير التكلفة والجهد، وتسهيل الإجراءات، وسهولة الوصول إلى الخدمة، وزيادة كفاءة التشغيل، وتحسين الجودة، وتقديم الخدمات الجديدة، ويمكن توضيح عدة مزايا للتحول الرقمي، وهي كما يلي:

➤ يزيد التحول الرقمي من رضا العملاء، ويساعدهم على الاقتراب أكثر من العلامات التجارية، ويزيد من ولائهم للمنظمات، ويسهل وسائل وأساليب تقديم العروض لهم من خلال الرسائل القصيرة، والبريد

الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وتفعيل دور التجارة الإلكترونية، بالإضافة للحصول على المنتجات والخدمات بأي وقت ليزيد في النهاية من رضا العملاء. (عبد العال، 2023)

➤ يساعد التحول الرقمي على مواكبة التكنولوجيا المعاصرة، والاستفادة منها من خلال التنبؤ والتخطيط للمستقبل، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتطوير بيئة الأعمال. (البناء، 2024)

➤ يعمل التحول الرقمي على تخفيض التكاليف، حيث يعطي المرونة الكافية للمديرين في تقليل تكاليف العمل من خلال استخدام التقنيات الحديثة كالخدمات السحابية. (بوشرو، 2024)

➤ يعزز التحول الرقمي من فرص الابتكار في المنظمة، فعندما تنتقل المنظمة إلى تقديم خدماتها ومنتجاتها من خلال تقنيات التحول الرقمي فإنها تعزز الابتكار في تقديم كل ما هو جديد، وتساعد على إدخال التحسينات المستمرة على العمليات والإجراءات التي تقوم بها. (خمقاني، 2024)

➤ يساهم التحول الرقمي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وذلك بجعل هياكل المنظمات أكثر تنظيماً وانسيابية، ويزيد من مرونة العمليات لتصبح سهلة وأكثر وضوحاً؛ ليرفع من كفاءة المنظمة، ويحسن من مركزها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه. (Blani ، 2023)

➤ يعتبر التحول الرقمي أسلوباً جديداً يتفاعل فيه الناس بإيجابية، ويؤثر على نمط تفكيرهم، ويغير طرق التواصل بينهم بالاعتماد على التقنيات الحديثة المتاحة. (بورقبة، 2024)

➤ يحقق التحول الرقمي الاستدامة في ثقافة الإبداع والابتكار، ويساعد على إيجاد فرق العمل المتطورة، ويسهل عملها، والتواصل الفعال بين أعضائها. (بللعج، 2024)

➤ يدعم التحول الرقمي المنظمات لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تحقق الرفاهية للمجتمعات، والعملاء. (Assaf ، 2023)

➤ يساعد التحول الرقمي على تبني استراتيجية رقمية واضحة، تدعم عملية التوجه الرقمي للمنظمة، وتحقق الأهداف الاستراتيجية الرقمية لها. (شاوشي، 2023)

وبين الباحث أن أهم ما يميز العالم الحالي أنه شديد الترابط والتداخل بين كافة عوامله الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية؛ وذلك بسبب ضخامة المعلومات المتداولة فيه،

والتغيير الشديد الذي يحدث له في ظل الثورة التكنولوجية الكبيرة، التي تتطلب التحكم الكامل في البيانات والمحافظة عليها بكفاءة عالية عند إجراء عملية التحول الرقمي للأعمال، وتحقيق الفائدة منها من خلال إنشاء النظم الذكية التي تساعد على جمع وتحليل هذه البيانات واستخدامها في التقنيات التكنولوجية الحديثة؛ لتوفير الوقت والجهد في أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتنمية ثقافة الابتكار، وتحسين التواصل والتعاون بين كافة الإدارات التنظيمية، وزيادة سرعة المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية، مما يساعد على تحقيق رؤيتها وأهدافها. (الأشقر، 2023)

10.1.2 خطوات التحول الرقمي

تسعى العديد من الأنظمة القديمة إلى التوجه نحو البيئات التكنولوجية المتطورة حيث تعمل الحكومات والمنظمات جاهدة في جميع أنحاء العالم إلى تبني عملية التحول الرقمي معتمدة على خدمات الحوسبة السحابية، والتي تعتمد على نقل المعلومات ومعالجتها عبر جهاز خادم مرتبط بالإنترنت لتقديم الخدمات بشكل أسرع وتحفيز التنمية الاقتصادية. ولا تنحصر عملية التحول الرقمي برقمنة البيانات فقط وإنما تكون عملية شاملة للعمليات والإجراءات ومعالجة البيانات، وعليه تكون خطوات التحول الرقمي كما يلي:

➤ **تحول الرؤية:** يتوجب على المنظمات التي تسعى إلى تقديم الخدمات المحدث والمتطورة أن تقوم بدمج التكنولوجيا بعملياتها، وهذا يتطلب منها رؤية واضحة تنطلق منها نحو المستقبل الرقمي، وتبني الحوسبة السحابية لتنفيذ الأفكار الجديدة. (عبد العال، 2023)

➤ **ثقافة التغيير:** لا تتم عملية التغيير نحو التحول الرقمي إلا من خلال وجود قوى عاملة مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا، وقادرة على مواكبة تطوراتها، وتسعى جاهدة لاكتساب المهارات الرقمية الجديدة، التي تحفزها على الإبداع والابتكار. (البناء، 2024)

➤ **تغيير نموذج التكلفة:** تساعد الميزانيات الصغيرة على تبني أفكار الإبداع والابتكار، من خلال اتخاذ فرق العمل المتطورة العديد من الخطوات الخلاقة لابتكار العمليات الجديدة، التي تساعد على مواجهة التحديات وحل المشكلات كاستخدام خدمات الحوسبة السحابية، التي يتم عن طريقها

تجميع معدات وأجهزة تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في العمليات التنظيمية، مما يساعد على تخفيض التكاليف مقارنة بالنظم التقليدية، ويزيد من سرعة تطوير وتحديث التطبيقات المستخدمة فيها. (بوشرو، 2024)

- **بدء الأعمال في السحابة:** تنتقل المنظمات في تنفيذ أعمالها إلى الحوسبة السحابية؛ لتطوير التطبيقات والاستفادة الكاملة من الخدمات التي يقدمها نموذج الحوسبة السحابية.
- **متابعة عملية التقدم:** تعمل المنظمات على إنشاء المقاييس الضرورية لتتبع التقدم الحاصل في عملية التحول الرقمي، والوقوف على الثغرات ومعالجتها، واكتشاف كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا. (Blani، 2023)

ويشير الباحث إلى أن التحول الرقمي يعتبر من أحد الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال عدة خطوات، تبدأ من تفكير القادة الاستراتيجيين به وصياغة استراتيجية رقمية واضحة له، منسجمة مع رؤية المنظمة، ووضع خطط تساعد على تحقيقه، يتم تنفيذها من خلال البرامج والإجراءات والميزانيات المعدة لذلك، ومتابعة عملية التنفيذ والرقابة عليها، للتأكد من سلامة النتائج. (بورقبة، 2024)

11.1.2 نماذج التحول الرقمي

في عالم الأعمال الحالي والذي يمتاز بالخطى السريعة، أصبح التحول الرقمي مكوناً أساسياً من مكونات المنظمة، ووسيلة رئيسية لها للبقاء في صدارة المنافسة، من خلال استخدام وتنفيذ العمليات الرقمية بالشكل الذي تراه المنظمة مناسباً لها، وتتخذة نموذجاً وإطاراً لها في دمج التكنولوجيا الرقمية في أعمالها، أو الانتقال بالكامل لها والاستغناء عن الأنظمة والعمليات القديمة. (خمعاني، 2024)

ولهذا وضحت الدراسات المتعلقة بالإدارة عدة نماذج مختلفة للتحول الرقمي يمكن أن تتبنى المنظمات إحداها، أو الجمع بين أكثر من نموذج منها. وفيما يلي أبرز نماذج التحول الرقمي للمنظمات:

- النموذج الفني "Technical Model": يستخدم هذا النموذج بحوث العمليات، وعلوم الحاسوب، وعلم الإدارة لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية، دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمات، وهذا ما يولد المقاومة العالية للتغيير، ورفض أشكال التحول الرقمي. (بللعج، 2024)
- النموذج السلوكي "Behavioral Model": يتم التركيز على التغيرات السلوكية على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي والبيئي بشكل أكبر من التغيرات الفنية. (شاوشي، 2023)
- النموذج الفني الاجتماعي "Socio – Technical Model": عند عملية التحول الرقمي يدمج هذا النموذج بين التقلبات الفنية والسلوكية لإحداث عملية التحول. (الأشقر، 2023)
- نموذج الشراكة في المعلومات "Information Partnership": ويتمثل في المشاركة في إحدى شبكات المعلومات العالمية أو المحلية لفترة معينة لغايات إكمال التحول، أو توفير خدمة تكنولوجيا المعلومات من خلال الشراكة مع إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات. (Assaf، 2023)
- نموذج تحليل القوى التنافسية: بالارتكاز على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات تسعى هذه المنظمات إلى استخدام نموذج التحليل الرباعي "SWOT" في تحليل عوامل البيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط القوة وتعظيمها، ومعالجة نقاط الضعف، وتحليل عوامل البيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص المتاحة واستغلالها، وتجنب التحديات والتهديدات الممكنة، أو وضع الحلول الملائمة ومواجهتها من خلال تصميم نظم المعلومات المناسبة لعملية التحول الرقمي. (البنا، 2024)
- نموذج إدارة الأصول الرقمية: يعتمد هذا النموذج على الشراكة مع عدد من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من الاعتماد على شركة واحدة فقط لإدارة الملفات الرقمية. (بوشرو، 2024)
- نموذج التحول التدريجي: يعمل هذا النموذج في ظل الإمكانيات المالية المتاحة لدى المنظمة؛ لإتمام عملية التحول الرقمي، وتتم عملية التحول على عدة مراحل بناء على المركز المالي للمنظمة وحجم أعمالها. (بورقبة، 2024)
- نموذج التحول الاستراتيجي: يعتبر التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً للمنظمات، حيث تعد المعلومات والاتصالات أصولاً رأسمالية لها، والتي تحدد المركز التنافسي لها في القطاع الذي تعمل فيه تبعاً لقيمة هذه المعلومات والتكنولوجيا التي تمتلكها. (Blani، 2023)

- نموذج التحول الديناميكي: اعتماداً على النمو المتسارع في تكنولوجيا المعلومات تبني المنظمات الأسس الفاعلة لعملية التحول الرقمي من خلال التفاعل بينها وبين المتغيرات البيئية عبر هذا النموذج، ودراسة تأثيرات البيئة عليها؛ لإنجاح عمليات التحول الرقمي. (خمقاني، 2024)
- نموذج التطوير التنظيمي: يعتمد نموذج التطوير التنظيمي على عملية التعلم والتدريب لدعم عملية التحول الرقمي، ومحو الأمية الحاسوبية في المنظمة. (بللعج، 2024)
- نموذج الأمثلية "Optimization Model": المنظمات التي تستخدم هذا النموذج تلجأ إلى أسلوب المحاكاة وتصميم التجارب في البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قبل البدء في عملية التحول الرقمي، وتقليل التكاليف قدر الإمكان، وصولاً لأفضل النتائج. (Assaf، 2023)
- نموذج التكلفة والعائد: يقارن هذا النموذج ما بين تكلفة تبني تكنولوجيا المعلومات في عملية التحول الرقمي والعائد المتوقع من عملية التحول الرقمي. (شاوشي، 2023)
- نموذج التحويل المتكامل: يعتمد هذا النموذج على مدى جاهزية المنظمات والهياكل التنظيمية بكافة المستويات الإدارية فيما للتحويل للمنظمات الرقمية التي تبني تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها، وصولاً للتطوير في منظومة الإدارة الإلكترونية، وهذا يتطلب توفر البنية التحتية الرقمية الكاملة في المنظمة من تقنيات رقمية وشبكات وبرمجيات وقواعد البيانات. (الأشقر، 2023)
- نموذج التحويل الاستراتيجي: وتكمن فكرة هذا النموذج في أن تقوم المنظمة التي تريد التحول إلى المنظمة الرقمية إلى استئجار المعدات التقنية وتكنولوجيا المعلومات من الجهات المختصة بتكنولوجيا المعلومات مثل الحكومات والمنظمات، والتي تملك خبرة واسعة في هذا المجال، لمساعدتها على عملية التحول الرقمي، ويوضح القائمون على هذا النموذج بأن الجهات التي تملك التكنولوجيا وتقنيات المعلومات لديها خبرة أكبر من الجهات التي تستخدمها. (عبد العال، 2023)
- نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يوضح هذا النموذج أهمية الربط عبر شبكات المعلومات والاتصالات للحصول على الفائدة من خدمات الإنترنت لدعم وتنفيذ القرارات والسياسات. ويساعد هذا النموذج على تحديد المراكز التنافسية للمنظمات، وإدخال التحسينات المستمرة على منظومة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفق اتجاهات المنظمات المنافسة، وتلبية لحاجات متخذي

القرار، ومن خلال العقود طويلة الأجل يتم الاشتراك الكامل وبصورة مستمرة في الشبكات المملوكة للجهات المختصة التي تقدم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (البنّا، 2024)

ويوضح الباحث أنه لا يوجد نماذج رقمية مطبقة في المنظمات أكثر من الأخرى، وأن المنظمات تلجأ إلى استخدام هذه النماذج حسب نوع المنظمة، وحجمها، وفلسفة الإدارة فيها، وقدراتها المالية، وطبيعة وحجم التحول الرقمي الذي تريده، ومدى توفر البنية التحتية اللازمة للانتقال إلى العمليات الرقمية. (بوشرو، 2024)

12.1.2 عوامل نجاح التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي محورياً أساسياً من محاور العمل في المنظمة، وطريقة مبتكرة في تأدية المهام، تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والنجاح في مشاريعها الرقمية، باستخدام التكنولوجيا الحديثة. ولا تحقق عملية التحول الرقمي نتائجها إلا بعد توفير المتطلبات والعوامل الضرورية لنجاحها، وقد تم تحديدها بتطوير القادة الرقميين، وتوزيع القيادة عبر مستويات المنظمة الإدارية، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، واتباع النهج العقلية المنفتحة على الأفكار الجديدة، والتجربة والتكرار للأساليب والتقنيات الحديثة لمعرفة مدى مواءمتها لأعمال المنظمة. (خمقاني، 2024)

وتتمثل عوامل نجاح التحول الرقمي في العوامل التكنولوجية كالبنية التحتية الرقمية، ومدى الثقة في استخدام التقنيات الحديثة، ومدى ملاءمتها لأعمال المنظمة، ومقدرتها على التكيف مع بيئة المنظمة، ودرجة الأمان التي تحققها في حفظ البيانات وخصوصية العميل، والعوامل البيئية المتعلقة بالاتصال والتواصل، والشفافية في تبادل البيانات، وتوثيق أواصر التعاون بين جميع الأطراف المتعاملة، وخلق القيمة لكافة أصحاب المصلحة، ووضع المعايير والشروط الناظمة للعمل، والعوامل التنظيمية كالمشاريع الرقمية التجريبية التي يتم إدخالها للمنظمة بشكل تدريجي وليس دفعة واحدة، والتنبيه بالمستقبل، وتلبية احتياجات العملاء، والقدرة على إدارة الموارد وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، وترسيخ الثقافة التنظيمية، والقدرة على استخدام وإدارة البيانات الكبيرة، ودعم الإدارة العليا للمبادرات الرقمية. (بللعج، 2024)

وتم توضيح عوامل نجاح التحول الرقمي بوضع السياسات المعلنة التي تحدد الإطار العام لعملية التحول الرقمي، والتوسع في خدمات الإنترنت وتوصيلها لمناطق جغرافية واسعة، وتطوير وتأهيل البنى التحتية الرقمية وزيادة الاستثمار فيها، ووضع الأطر التشريعية والقانونية لعملية التحول الرقمي، وزيادة الوعي لدى العنصر البشري في استخدام التقنيات الحديثة؛ كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل، وتطوير وتوظيف المصادر الرقمية، والاهتمام بمواقع التواصل الاجتماعي باعتبارها الأكثر انتشاراً في الوقت الحالي، وتحقيق الغاية من التحول الرقمي، وتساعد على نجاحه. (Assaf، 2023)

ويرى الباحث أن عوامل النجاح الرائدة في عملية التحول الرقمي تكون بوضع استراتيجية رقمية واضحة، بناءً على رؤية رقمية ثابتة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية للمنظمة بوجود قيادة داعمة تتبنى عملية التغيير نحو استخدام تكنولوجيا رقمية تشمل كافة عمليات ومهام المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وتوفير بنية تحتية رقمية قوية، وتطوير فرق عمل مؤهلة ومدربة، قادرة على التعامل مع أحدث التقنيات الرقمية؛ لتقديم منتجات وخدمات تفوق حاجات وتوقعات العملاء، وتحسين المركز التنافسي، وتحقيق مصالح المنظمة، ومساعدتها على الانتقال إلى عالم ريادة الأعمال. (شاوشي، 2023)

13.1.2 معوقات التحول الرقمي

أدت التطورات الكبيرة والمتسارعة في تقديم الخدمات والمنتجات في الفترة الماضية إلى انتقال المنظمات من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية، التي تطورت مع الزمن من خلال تبنيها لعملية التحول الرقمي، حيث أصبح ملاذاً آمناً لها في تطوير خدماتها ومنتجاتها، لتحصل على المزيد من العملاء، وتوسع حصصها السوقية. (الأشقر، 2023)

ولكي تكون عملية التحول الرقمي ناجحة، لا بد من أن تواجه المنظمات معوقات وصعوبات التحول الرقمي، والتي تم تحديدها بقلّة الكفاءة والخبرة التقنية المطلوبة لعملية التحول الرقمي، والتعامل مع بيئة غامضة وغير واضحة، تمتاز بالتغيير المستمر، وعدم توفر القدرة على شراء التكنولوجيا المناسبة والتعامل معها. (عبد العال، 2023)

وتمت الإشارة إلى معوقات وتحديات عملية التحول الرقمي من قبل على أنها المهارات المفقودة في استخدام التكنولوجيا الرقمية والمعرفة العملية، والحواجز التقنية والفردية المتمثلة بالخوف من فقدان الوظيفة، وفقدان السيطرة أثناء (استخدام التكنولوجيا)، والحواجز والمعوقات التنظيمية والثقافية التي تشمل الإصرار على الاحتفاظ بالأدوار القديمة وعدم وجود رؤية واضحة، ومقاومة التغيير، والخوف من المخاطرة، ونقص الموارد المالية، وضيق الوقت، والقيود البيئية المتمثلة بقلّة المعايير والقوانين البيئية. (البناء، 2024)

وتم تحديد معوقات التحول الرقمي بالحواجز الداخلية، والممارسات التقليدية للإدارة، والمتمثلة بدعم الثقافة الحالية، وصعوبة تغيير الأفكار القديمة، وترسيخ الهوية والمعتقدات الحالية، ونقص الموارد والقدرات التي تساعد على تقديم الخدمات الذكية، بالإضافة إلى الحواجز الخارجية التي تشمل العلاقات التقليدية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والسمعة التنظيمية وصورة العلامة التجارية، وعدم الرغبة في الاستعانة بالمصادر الخارجية، والحلول التي لا تحقق الرؤى التنظيمية الطموحة. (بوشرو، 2024)

وتم اكتشاف أن مخاطر ومعوقات التحول الرقمي تتمثل بستة مخاطر رئيسية، يجب على المنظمات تحديدها ومراقبتها وتقييمها؛ لتحقيق النجاح من عملية التحول الرقمي، وتشمل المخاطر المتوقعة عند تحول الثقافة والتنظيم والعمليات والتقنيات، بالإضافة إلى الصعوبات التي تظهر عند التعامل مع أصحاب المصلحة خلال عملية التحول الرقمي، والتحديات المحتملة عند تبني وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للتحول الرقمي في المنظمة. (Blani، 2023)

ويوضح الباحث أن هنالك العديد من المعوقات التي تقف دون تنفيذ عمليات التحول الرقمي بالصورة الأمثل لتحقيق أكبر استفادة ممكنة، وتختلف وتتباين هذه المعوقات من بلد إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، وهذا ما ينطبق أيضاً على المنظمات، ويعود ذلك لاختلاف الظروف المحيطة بأي تنظيم سواء كانت إدارية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو تعليمية، أو ثقافية، وتشمل المعوقات السياسية، ومعوقات التشريعات القانونية، والمعوقات الإدارية والمعوقات المالية، ومعوقات أمن المعلومات ومعوقات توفير البنية التحتية المناسبة، ومعوقات امتلاك المهارات الرقمية المطلوبة. (بورقية، 2024)

المبحث الثاني: جودة الخدمة

يرى أحد العلماء أن الخدمة تعبر عن أي منفعة أو إنجاز أو نشاط يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسا، ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها، أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس، أو لا يكون.

يرى أحد العلماء ان الخدمة عبارة عن نشاط أو أداء يخضع للتبادل، ولا يكون ملموسا وبشكل لا يسمح بتحويله للملكية، والخدمة قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي.

بينما عرفها أحد العلماء على أنها أي أداة أو عمل غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر، شريطة ألا ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي، أو غير مرتبط بمنتج مادي.

ويمكن أن يوضح الباحث مفهوم الخدمة على أنها: ذلك النشاط أو الأداء، أو العمل غير الملموس الذي يقدم من طرف إلى طرف آخر، ولا تتحول بموجبه الملكية وقد يكون هذا التبادل أو النشاط غير ملموس.

1.2.2 أنواع الخدمة:

يرى أحد العلماء أنه يمكن تصنيف الخدمات إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعتها الخدمة الخالصة تقدم المؤسسة في هذا النوع خدمة واحدة دون أن يكون ذلك مرتبط بخدمات أخرى، أو بمنتج مادي، كخدمات التأمين، ودور الحضانة التعليم، وهذا النوع يتطلب الحضور الشخصي للزبون الخدمة المرفقة بمنتج مادي في هذا النوع يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة أساسية لكنها تكتمل ببعض الخدمات والمنتجات، مثل خدمات الجرائد والمجلات والمشروبات والمواصلات الجوية المنتج المرافق لعدة خدمات وفي هذا النوع تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها مرفقة بخدمات عدة مثل: بيع آلات الغسيل التي تترافق بالضمان لمدة معينة، وكلما كان المنتج يمتاز بالتطور التكنولوجي كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة، مثل: السيارات، فلا بد أن تكون مرفقة بالصيانة والضمان.

2.2.2 جودة الخدمة:

يرى أحد العلماء أن الاهتمام بالجودة قد أصبح ظاهرة عالمية، وأول الوظائف لأي منظمة، وفلسفة إدارية من أجل الحصول على ميزة تنافسية، تستطيع من خلالها المحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وهذا أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحا استراتيجيا للمنظمات.

يري أحد العلماء ان الجودة هي تلك الدرجة التي تتوافر بها المواصفات والخصائص لأي منتج بشكل يلبي حاجات وتوقعات، ومتطلبات العملي المعلنة والضمنية بالوقت والكلفة المطلوبة.

ويرى أحد العلماء أن جودة الخدمة تعني: درجة الإشباع التاج لاحتياجات المستهلك وبأقل كلفة داخلية.

بينما يعرفها أحد العلماء من خلال ثلاثة أبعاد خاصة بالخدمات وهي: البعد التقني أي مدى تطبيق العلم والتكنولوجيا في مشكلة معينة، والبعد الوظيفي أي الطريقة والكيفية التي تتم عملية نقل الجودة الفنية إلى المستعمل، أي أنها تمثل التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون، والإمكانات المادية التي تشير إلى المكان الذي تؤدي فيه الخدمة؛ لأن جودة الخدمات تتعلق بالتفاعل بين المستعمل ومقدم الخدمة، فالزبون يرى جودة الخدمة من خلال المقارنة، بينما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

3.2.2 أهداف جودة الخدمة:

يرى أحد العلماء ان للجودة أهمية كبيرة لدى المنظمات التي تضع نصب عينها النجاح والاستقرار، لذلك وجب على المنظمة الاهتمام بالعاملين والعملاء معا، لذلك تتلخص أهداف الجودة كما يرونها من خلال نقل المعايير التي وضعتها المنظمة وترغب بالمحافظة عليها من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي فلا بد أن تصاغ على مستوى المنظمة ككل، ولا بد أن تكون مرتبطة بصفات مميزة كالأمان، وإرضاء العملاء... الخ. التقليل من الأخطاء والحد منها وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، بدرجة تحقق للعملاء الإشباع والرضا فيما يختص بالأداء الخارجي للمنظمة في السوق والمجتمع، ثم أداء الخدمة من أجل مواجهة

المنافسة، ثم الأداء الداخلي، ومدى قدرة المنظمة على التكيف التام، وذلك من خلال الاستجابة للتغيرات الخارجية، وأخيرا تطوير أداء العاملين ومهاراتهم، وقدراتهم بدرجة تواكب مستوى الجودة المطلوبة.

4.2.2 أهمية جودة الخدمة:

يرى أحد العلماء أن جودة الخدمة ذات أهمية بارزة، ويمكن تحديدها من خلال نمو مجال الخدمة وبما أن أعداد المنظمات قد ازدادت عن أي وقت مضى فإن هذه المنظمات بحاجة إلى الجودة فيما يتعلق بأنشطتها من أجل تقديم خدمات ذات جودة بشكل يلبي حاجات متلقي الخدمة ازدياد المنافسة: كنتيجة لازدياد عدد المنظمات الخدمية لا بد من وجود منافسة شديدة بين تلك المنظمات، فالاعتماد هنا على جودة الخدمة سيجعل لهذه المنظمات مزايا تنافسية. فهم العملاء يحتاج العملاء إلى معاملة مميزة ولا يفضلون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة فقط، لذلك لا يكتفي هؤلاء العملاء بمنتجات ذات جودة وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الكبير لهم المدلول الاقتصادي لجودة خدمة المستفيد في الوقت الحالي أصبحت المنظمات تحرص وبشكل كبير على ضرورة استمرار التعامل معها، وكذلك توسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تبتعد عن اجتذاب زبائن وعملاء جدد فقط، بل يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا يمكن أن تظهر لنا الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

5.2.2 خصائص الخدمة:

يرى أحد العلماء أن الخدمة تمتاز بمجموعة من الخصائص، كعدم الملموسية، والتلازم، والزوال والفني وتغاير الخواص، وفنائي الخدمات، والاختلاف وعدم التجانس.

أبعاد وقياس جودة الخدمات الاعتمادية: وهي قدرة مزود الخدمة على أنجاز الخدمة بدقة وثبات، وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المؤسسة فيجب على المؤسسة أن تحافظ على وعودها، لا سيما تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة ومن هنا يجب على المؤسسة أن تكون على درجة من الوعي التوقعات العميل، من خلال البحث عنها، والالتزام بتقديمها حسب الموعد خير، الاستجابة عن طريقة

تقديم الخدمة والوقت الذي ينتظره الزبون للحصول عليها تأثير مباشر على العميل، وهذا يوجب على مقدم الخدمة أن يكون قادراً على التعامل بفاعلية مع كل متطلبات العملاء، والاستجابة لشكاويهم، والكفاءة والسرعة في حلها، فالاستجابة هنا تعبر عن المبادرة التي يقدمها العاملين في تقديم الخدمة في كل صدر رحب، ويرى أحد العلماء بأن الاستجابة هي تلك الرغبة في المساعدة، ووجود الإرادة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة، في حين يرى أحد العلماء، أن هذا البعد يتضمن متغيرات أربعة تقيس اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بالوقت الذي ستؤدي به الخدمة، وكذلك حرص الموظفين على تقديم الخدمات الفورية، إضافة إلى الرغبة الدائمة للموظفين في التعاون مع الزبائن، وعدم انشغالهم عن الاستجابة الفورية لطلباتهم. سرعة الأداء وتعني قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء، وإشباع حاجاتهم بالسرعة والمرونة في الإجراءات والوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة الثقة والأمان مما لا شك فيه أن المؤسسات تسعى جاهدة للوفاء بعهودها، وإيلاء الاهتمام بالنتائج، وضمان سرية المعاملات مع العميل، والحد من الخطورة والشك، حيث أن تلك المؤسسات تسعى بكل جهد من أجل كسب قناعة العميل عبر اللطف من قبل القائمين على تقديم الخدمة، وكذلك المصداقية والأمانة التي يراها الزبون في المؤسسة لذلك فإن كسب الثقة يعد عنصراً أساسياً ومهماً في العلاقات التبادلية الناجحة؛ لأنها وبكل تأكيد تمثل الرغبة والاستعداد، واعتماد الطرف الآخر في التبادل التجاري بشكل يضع فيه العميل الثقة الكاملة بالمؤسسة الاهتمام والتعاطف إن المشاعر المتبادلة بين مقدم الخدمة والعملاء والقائمة على التعاطف والانتماء يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة؛ لذلك فإن المشاعر التي يتميز بها مقدم الخدمة تجاه العملاء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخبراته الشخصية، حتى وإن صعب عليه أن يعبر عنها بشكل صريح، لذلك فإن توافر صفات اللباقة، والتأدب في شخص مقدم الخدمة إضافة إلى صفات الصداقة الكياسة والمودة مع العملاء كفيلة ببناء علاقات جيدة تقوم على الاحترام، وهذا بدوره يؤدي إلى سهولة الاتصال، وتفهم العملاء، والعناية بهم أحد العلماء العناصر الملموسة يرى أحد العلماء أن للبيئة المادية، أو ما يسمى بالعناصر الملموسة أهمية كبيرة في اتخاذ العملاء القرار حول استخدام خدمة معينة، وهذا بدوره يساعد على خلق البيئة، والجو النفسي عند شراء الخدمة أو إنجازها، كما أن للبيئة الملموسة دوراً بارزاً في تشكل انطباعات لدى العملاء عن المؤسسة، والخدمات التي تقدمها الجانب المادي: لهذا الجانب كما يرى أحد العلماء تأثير إيجابي على سلوك العملاء وأقبالهم على الخدمات التي تقدمها المؤسسة دون المؤسسات الأخرى، فتقدير سعر تنافسي،

مقارنة رسوم المؤسسات المالية الأخرى سياسة التسعير المعتمدة للخدمة دروا بارزا في اختيار مؤسسة دون أخرى. الجدارة: يقصد بها كما يراها أحد العلماء على أنها مجموعة المهارات، والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، فعلى سبيل المثال إن التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن المستفيد يلجأ عادة إلى معايير مثل الكفاءة العلمية، أو العضوية الجمعيات معينة من أجل تقييم جدارة وجودة مقدم الخدمة التوافق: أي المدى الذي يستجيب فيه الفرد، أو كيف يتوافق المنتج، أو الخدمة مع التصورات وتوقعات العميل، والأداء الصحيح لها ، ولهذا أثر كبير على فاعلية العملية التسويقية الوصول إلى الخدمة: وتعني كما يراها أحد العلماء على أنها القابلية، وسهولة الاتصال والوصول إلى الخدمة، والوقت لتلقي الخدمة، ومدى الراحة التي يمكن أن يجنيها متلقي الخدمة خلال استخدام الخدمات.

6.2.2 خطوات تحقيق جودة الخدمة:

يرى أحد العلماء أن تحقيق جودة الخدمة يجب أن يتبع مجموعة من الخطوات وهي: جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: يعتبر جذب العملاء، وإظهار الاهتمام الزائد بهم من خلال المواقف الإيجابية، من أهم العوامل لتحقيق جودة الخدمة يضاف إلى ذلك أهمية الاستعداد النفسي والذهني لدى مقدم الخدمة في إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة، وكذلك تكرار الحصول عليها، بث الرغبة عند العملاء، وتحديد حاجاتهم وهذا يتطلب مجموعة من المهارات الواجب توافرها لدى مقدم الخدمة، كالمهارات التسويقية مثلاً. القدرة على إقناع المستفيد ومعالجة الاعتراضات لديه إن إقناع المستفيد باقتناء خدمة ليس بالأمر السهل، بل يتطلب من مقدم الخدمة مجموعة من المهارات والجهود السلوكية، وكذلك فإن قدرة مقدم الخدمة على معالجة الاعتراضات التي يقدمها متلقي الخدمة تعد عاملاً أساسياً في تقديم الخدمات التأكد من استمرارية متلقي الخدمات بالتعامل مع المؤسسة: إن التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة، وخلق الولاء مع العملاء يأتي من خلال الخدمات التسويقية، والتي تشكل بالأساس ضمانا لولاء العملاء بالمنظمة.

7.2.2 مراقبة جودة الخدمات:

يري أحد العلماء أن هناك مجموعة من التقنيات التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة الخدمات، ويمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

- أولاً: تحليل الأداء الداخلي: يعتمد على قياس أداء جميع العاملين بالمنظمة من أجل معرفة مدى نجاح التخطيط المعد من قبل المنظمة الخدمية، ويمكن أن يستخدم هذا التحليل في قياس الجودة المعيارية المنجزة على الواقع، وهذه الخطوة يجب أن تتم بسرعة من أجل قياس رد الفعل اتجاه جودة الخدمة المقدمة، ولذلك يجب أن يشمل هذا النوع جميع العاملين داخل المنظمة من أجل مراقبة جودة الخدمة.
- ثانياً: تحليل إشباع الزبون وهو الحالة التي يحصل فيها المستهلك على ما يريد من فوائد، أو منافع عند شرائه خدمة أو سلعة، ومن خلالها يتم الحكم على هذه السلع والخدمات بأنها أعطت مستوى رضا من العائد الذي ينتظره المستهلك، لذلك نلاحظ أن الخدمة التي لم تحقق توقعات الزبون تكون ليست ذات جودة عالية عنده، فالفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة هو رضا الزبون فإذا كانت الفروق الجودة المدركة فهذا يعني أن الخدمة ترضي الزبون.
- ثالثاً: بحوث السوق الخاصة يتضمن هذا النوع العديد من التقنيات، ولكن أكثرها شيوعاً هو المتسوق السري أو المخفي الذي يقوم بزيادة فروع مقدم الخدمة باعتباره زبون اعتيادي، وبذلك يستطيع أن يرى جميع العاملين في الموقع وكذلك الزبائن، ويلاحظ كيف يقوم العاملون بأعمالهم، وكيف يقدمون خدماتهم، والأسلوب الذي يقدمون هذه الخدمات، وكذلك مستوى التفاعل مع الزبائن، وطريقة الاتصال، والاهتمام بالزبون هي المعايير التي يتم من خلالها قياس جودة الخدمة، ومن الطرق الأخرى كذلك الملاحظة، أو المشاهدة، وتستخدم هذه الطريقة لمعرفة مدى تطبيق العاملين المعايير الجودة المعيارية، وذلك من خلال ملاحظة سلوك القائمين على تقديم الخدمة من حيث درجة تطبيق المعايير الموضوعية بجودة الخدمة.

8.2.2 نماذج الفجوة لقياس جودة الخدمات:

من خلال مراجعة الباحث للأدب النظري والدراسات السابقة فقد لاحظ أن نماذج الفجوة قد تم اعتمادها في كثير من الدراسات، وفيما يلي توضيح لها : نموذج الفجوات التقليدي Traditional Gaps Model: ويستند هذا النموذج إلى إدراكات العملاء وتوقعاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، ثم تحديد الفجوة بينهم ويتضمن فجوات خمس هي

- **الفجوة الأولى:** حيث تنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين تصورات الإدارة وتوقعات العميل، وتتكون نتيجة ذلك مجموعة من التناقضات التي تنشأ بالأصل نتيجة عدم فهم الإدارة لحاجات العملاء، وتعد هذه الخطوة مهمة جداً، فمن خلالها سيتم تقديم خدمات ذات طابع مميز تلبي حاجات العملاء، وهذه الفجوة قد يكون سبب ظهورها هو عدم توفر الوقت المخصص لاكتساب معرفة مباشرة للعملاء أو نتيجة خلل في تحليل المعلومات عن السوق بشكل غير دقيق، أو أن كثرة الطبقات الإدارية في المنظمة كانت السبب في ذلك، ومن أجل سد هذه الفجوة فلا بد من تحسين أبحاث السوق، وتعزيز التواصل بين العاملين والإدارة بشكل أفضل مع تخفيف عدد مستويات الإدارة
- **الفجوة الثانية** في هذه الفجوة يكون الاختلاف بين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، ومواصفات جودة الخدمة، حيث تنتج هذه الفجوة بسبب عدم التزام الإدارة لتحقيق جودة الخدمة، ومن أجل تجنب هذه الفجوة على الإدارة أن تحدد الأهداف بشكل دقيق، وأن تلتزم بتحقيق جودة الخدمة
- **الفجوة الثالثة** تظهر هذه الفجوة بسبب عدم التطابق بين مواصفات جودة الخدمة وتسليمها، أي أن تسليم الخدمة لا يلتقي مع المواصفات التي تم وضعها من قبل الإدارة، قد يكون السبب في ذلك هو عطل في التجهيزات المستخدمة، ومن أجل تجنب هذه الفجوة يري أحد العلماء ان تغيير نظام الإشراف والعمل على تدريب الموظفين بشكل أفضل هو الحل
- **الفجوة الرابعة:** تنشأ هذه الفجوة بين تسليم الخدمة، والاتصالات الخارجية حول تسليم الخدمة، حيث تتأثر في هذه المرحلة توقعات العملاء بالتصريحات، والإعلانات التي يتم إطلاقها من قبل ممثلي الشركات إذ يرى العميل أن الإعلان كان مبالغاً فيه، وهذا بدوره يعمل على تشويه الاتصال الخارجي،

ولتجنب من هذه الفجوات وجب على المنظمة الاهتمام بالحملات الإعلانية والعمل على تنظيمها، وجعلها أكثر دقة وواقعية

- الفجوة الخامسة: وهي الفرق ما بين الخدمة المدركة، والخدمة الفعلية، وهنا يتم تقييم جودة الخدمة بناءً على ادراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة، فإن كان تقييمهم للخدمة جيد فهذا يدل على أن الخدمات المقدمة فعلياً هي مرضية والعكس صحيح، والفجوة الخامسة هي نتيجة الجميع الفجوات السابقة، إذ أن الفجوات من الأولى إلى الرابعة تقوم أساساً في خدمة المنظمة أما الفجوة الخامسة تكمن في جودة الخدمة التي يراها العميل، لذلك تجتمع الفجوات من الأولى إلى الرابعة في تكوين الفجوة الخامسة، ويرى أحد العلماء ظهور مفهومات يتقابل لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما: توقعات العملاء: وتعتبر هذه التوقعات كمثابة معايير، أو نقطة مرجعية للأداء، حيث تنتج عن خبرة التعامل مع الخبرة، وما يعتقد العميل أنه سيحصل عليه من الخدمة، وهناك مستويات من التوقعات وهي المستوى المرغوب به، ومستوى الملاءمة، والمستوى المرغوب به يعكس تلك الخدمة التي يتأمل العميل أن يستلمها وهي مزيج بين ما يعتقد العميل لمستوى جودة الخدمة، وبين ما يرغب به العميل من مستوى جودة الخدمة، وبذلك فإن مستوى الملاءمة هو النتائج المقبولة للعميل لما تكون عليه الخدمة إدراكات العملاء: حيث يرى أحد العلماء أنها النقطة التي يدرك بها العميل الخدمة بشكل فعلي كما قدمت لها بعد الحصول عليها، وبذلك يكون العميل قد أدرك الخدمة، وأحس فعلاً بوجودها، وكذلك بإمكانه الحكم عليها، فعملية الإدراك بالنسبة لمقدم الخدمة ذات أهمية، حيث أن ادراك مقدم الخدمة لتوقعات العملاء يفيد بشكل كبير في احتياجات هؤلاء العملاء، وكذلك بالتعرف على مستوى الخدمات المقدمة؛ ولأن التوجهات الحديثة تصب مجمل اهتمامها على المستهلك فإنه من المفروض الاهتمام بمستوى الجودة المتوقعة من قبل المستهلك لسبب بسيط هو أن الخدمة تقدم له، وتقيم وفقاً لقناعاته. نموذج الفجوات المطورة Gaps Model Advance هذا النموذج لا يختلف جوهرنا عن النموذج السابق لكنه أكثر تفصيلاً لاحتوائه على سبع فجوات بدلاً من خمسة ويوضح فيه أهم ثلاث فجوات، هي الفجوة الأولى والخامسة، والسادسة، وذلك بسبب ارتباطها مع العملاء الخارجيين وهو كما يلي فجوة المعرفة: وهي الاختلاف بينما يعتقد مقدم الخدمة حول ما يتوقع ما يحصل عليه العميل من الخدمات، وحاجاته وتوقعاته الفعلية، هذه الفجوة تنشأ بسبب إدراكات غير

دقيقة من الإدارة لتوقعات العملاء، فجوة المعايير القياسية وهي الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل ومعايير الجودة المعتمدة التسليم الخدمة فجوة التسليم وهي الاختلاف بين المعايير المحددة مسبقاً لتسليم الخدمة، والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير، وتنشأ عادة بسبب صعوبة وضع معايير محددة لتوحيد الأداء وتقديم الخدمة فجوة الاتصالات الداخلية: وهي الاختلاف بينما يتم الإعلان عنه من قبل المنظمة الخدمية لامتيازات خدماتها، وبينما يعتقد مقدموها حول قدرات الخدمة ومستوى الجودة، وما تستطيع المنظمة بالفعل أن تقدمه، لذلك يتوجب على الشركة تقديم برامج ترويجية دقيقة، وتسويقية صحيحة؛ لأنه في حال حدث أي خلل بالوعود التي أعلنتها الشركة عن جودة خدماتها سينتج عدم ثقة العميل، وبالتالي تحدث هذه الفجوة. فجوة الإدراك وهي تمثل الاختلاف في جودة الخدمة المقدمة فعلاً للعميل عما يتوقعه العميل، أي أن الاختلاف بينما يسلم فعلاً من خدمة، وما يدركه العملاء بأنهم استلموه. فجوة التفسير: حيث تمثل هذه الفجوة بين جهود الاتصال من قبل مقدمي الخدمة قبل التسليم والوعود المقدمة للعملاء، وتنشأ بسبب اعتقاد الإدارة بأن خدماتها ذات جودة عالية بناء على تقديرهم لها، بينما يكون إدراكهم أقل من إدراك العملاء لمستوى الجودة المطلوب. فجوة الخدمة وتمثل ذلك الاختلاف بينما يتوقع العملاء أن يحصلوا عليه، وإدراكهم للخدمة المستلمة، حيث تنشأ بسبب اعتقاد الإدارة أنها تسلم خدمات أكثر مما يطلبه العملاء بالخدمة.

وتمثل الفجوات (الأولى والخامسة والسادسة والسابعة الفجوات الخارجية ما بين العميل والمنظمة، بينما تمثل الفجوات الثانية، والثالثة والرابعة) الفجوات الداخلية ما بين الوظائف والأنشطة في المنظمة.

9.2.2 أهمية قياس جودة الخدمة:

يرى أحد العلماء أن قياس جودة الخدمات يساعد المنظمات في الكشف عن الأسباب التي تقف وراء القصور في جودة خدماتها، لذلك لا بد من قياس جودة الخدمات لتحديد أوجه الاختلاف، والتنبؤ بمقدار الخدمة الشاملة، وبالتالي مساعدة الإدارة للكشف عن المشاكل الكامنة للحد منها، وكذلك معرفة

أماكن التحسين المطلوبة في الخدمة، وذلك لا يتم إلا من خلال توفير معلومات خاصة متعلقة بالتدابير الطولية من جودة الخدمات والعلاقات بين المتغيرات المتعددة، بالإضافة إلى مستوى الرضا لدى العملاء في أنظمة الخدمة، وكذلك فإن قياس جودة الخدمة يساهم بدرجة كبيرة في تحديد اتجاه التغير في مستوى جودة الخدمة المقدمة، ويضيف أحد العلماء أن قياس جودة الخدمة يعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها.

10.2.2 أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية:

كان من الصعب الوصول إلى نموذج مقبول ومحدد لأثار التحول الرقمي، ولك غالباً ما يشار إلى التأثيرات قصيرة، أو متوسطة الأجل للمخرجات أو النتائج، بينما يشار إلى التأثيرات طويلة الأمد بالأثر إضافة إلى ذلك فإن النتائج

أو المخرجات ترتبط بالتأثيرات على المنظمة داخليا، أو على أصحاب المصلحة، بينما يرتبط الأثر عموماً للتأثير على المجتمع.

وسيقوم الباحث في هذه الدراسة بدراسة أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية في خمسة أبعاد وهي: الرؤية الاستراتيجية، والبنية التحتية والتكنولوجية، وإدارة البيانات وأمنها، والموارد البشرية، والنهج المتمحور حول العملاء.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث مجموعة من المناهج التي تتناسب مع أهداف البحث وتحقيق الغرض منها؛ حيث سوف يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة وأيضاً سوف يستخدم المنهج التحليلي والذي يتم من خلاله استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل بيانات البحث التي سوف يتم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان التي سيتم توزيعها على عينة البحث للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تحقق أهداف البحث.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية من خلال أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 258 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان والتي تم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن

القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة الوظيفية). ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور التحول الرقمي ويتضمن ثلاثة ابعاد وهي (إدارة وتمويل التحول الرقمي ، المتطلبات الفنية ، المتطلبات البشرية) ويشتمل على 15 عبارة ومحور تحسين الخدمات الحكومية ويشتمل على 15 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	- 3.4	- 2.60	- 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

4.3 صدق أداة الدراسة

حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

■ المحور الأول: التحول الرقمي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور التحول الرقمي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
إدارة وتمويل التحول الرقمي			
1	تقوم الوزارة بتوفير التمويل اللازم للتحول الرقمي في كافة مهام الوزارة	0.564**	0.000
2	تعمل الوزارة على وجود ميزانية مخصصة للأجهزة والأدوات اللازمة في عملية التحول الرقمي	0.667**	0.000
3	تعمل الوزارة على تحويل كافة المعاملات الورقية إلى تكنولوجيا بأسرع وقت ممكن	0.561**	0.000
4	تقوم الوزارة بتشجيع كافة المتعاملين معها على التعامل الإلكتروني	0.577**	0.000
5	تقوم الوزارة بتخصيص ميزانية لأعمال الصيانة والتجديدات في أدوات وأجهزة التحول الرقمي	0.684**	0.000
المتطلبات الفنية			
6	تهتم الوزارة بتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي	0.557**	0.000
7	تعمل الوزارة على توفير أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل	0.741**	0.000
8	تقوم الوزارة بتوفير الصيانة المستمرة والدورية للأجهزة والأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل	0.543**	0.000

9	0.722**	0.000	توجد بالوزارة إدارة متخصصة لتنفيذ ومتابعة عملية التحول الرقمي
10	0.556**	0.000	تعمل الوزارة على توفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ عملية التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية
المتطلبات البشرية			
11	0.651**	0.000	تهتم الوزارة بتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي
12	0.778**	0.000	تعمل الوزارة على توفير أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
13	0.593**	0.000	تقوم الوزارة بتوفير الصيانة المستمرة والدورية للأجهزة والادوات التكنولوجية المستخدمة في العمل
14	0.756**	0.000	توجد بالوزارة إدارة متخصصة لتنفيذ ومتابعة عملية التحول الرقمي
15	0.579**	0.000	تعمل الوزارة على توفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ عملية التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التحول الرقمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التحول الرقمي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

■ المحور الثاني: تحسين الخدمات الحكومية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور تحسين الخدمات الحكومية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يقوم العاملون في الوزارة بالتفاعل مع احتياجات المواطنين وتطوير الخدمات المقدمة لهم	0.534**	0.000
2	تحرص الوزارة على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها	0.755**	0.000
3	يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المواطنين بشفافية وفاعلية	0.599**	0.000
4	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على أحدث الأساليب العالمية في تقديم الخدمة للمواطنين	0.684**	0.000
5	تقوم الوزارة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تقديم الخدمات للمواطنين	0.667**	0.000
6	تقوم الوزارة بتلبية طلبات المواطنين في أسرع وقت ممكن	0.516**	0.000
7	تقوم الوزارة بتحديث وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بصفة دورية ومستمرة	0.786**	0.000
8	تعمل الوزارة على تعيين الخبراء والكفاءات التي تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	0.627**	0.000
9	تقدم الوزارة الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية	0.753**	0.000
10	الخدمات التي تقوم الوزارة بتقديمها منظمة ومخططة جيداً.	0.563**	0.000

11	تمت الوزارة عند تقديم الخدمات الإلكترونية بتوفير جهد ووقت المواطنين	0.598**	0.000
12	تمتلك الوزارة الدراية الكاملة باحتياجات وطلبات المواطنين	0.746**	0.000
13	توفر الوزارة اهتمام فردي بكل مواطن	0.697**	0.000
14	تعمل الوزارة على توفير المناخ والبيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين	0.701**	0.000
15	تهتم الوزارة بتشجيع العاملين على الابتكار والابداع في نظم وإجراءات تقديم الخدمات للمواطنين	0.685**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تحسين الخدمات الحكومية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تحسين الخدمات الحكومية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التحول الرقمي	0.948	15
تحسين الخدمات الحكومية	0.895**	15
إجمالي استمارة الاستبيان	0.910	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

6.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	166	64.3
	أنثى	92	35.7
العمر	أقل من 30 سنة	66	25.6
	من 30 الى أقل من 40 سنة	84	32.6
	من 40 الى أقل من 50 سنة	70	27.1
	50 سنة فأكثر	38	14.7
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	72	27.9
	بكالوريوس	118	45.7
	ماجستير	42	16.3
	دكتوراه	22	8.5
المسمى الوظيفي	مدير	36	14.0
	نائب مدير	36	14.0

18.6	48	رئيس قسم	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
53.5	138	موظف	
33.3	86	أقل من 5 سنوات	
20.9	54	من 5 سنوات الي 10 سنوات	
22.5	58	من 11 سنة إلى 15 سنة	
23.3	60	أكثر من 15 سنة	

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي

1- إدارة وتمويل التحول الرقمي

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة

وتمويل التحول الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم الوزارة بتوفير التمويل اللازم للتحول الرقمي في كافة مهام الوزارة	4.217	1.222	1	مرتفعة جدا
تعمل الوزارة على وجود ميزانية مخصصة للأجهزة والأدوات اللازمة في عملية التحول الرقمي	3.969	1.253	5	مرتفعة
تعمل الوزارة على تحويل كافة المعاملات الورقية إلى تكنولوجياية بأسرع وقت ممكن	4.171	1.297	2	مرتفعة

مرتفعة	3	1.282	4.078	تقوم الوزارة بتشجيع كافة المتعاملين معها على التعامل الالكتروني
مرتفعة	4	1.160	4.008	تقوم الوزارة بتخصيص ميزانية لأعمال الصيانة والتجديدات في أدوات وأجهزة التحول الرقمي

تم ترتيب عبارات إدارة وتمويل التحول الرقمي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم الوزارة بتوفير التمويل اللازم للتحول الرقمي في كافة مهام الوزارة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.217 وانحراف معياري 1.222 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الوزارة على وجود ميزانية مخصصة للأجهزة والأدوات اللازمة في عملية التحول الرقمي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.969 وانحراف معياري 1.253 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة وتمويل التحول الرقمي تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توافر إدارة وتمويل التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.088 بانحراف معياري 1.243

2- المتطلبات الفنية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المتطلبات

الفنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم الوزارة بتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي	4.186	1.093	2	مرتفعة

مرتفعة	5	1.437	3.729	تعمل الوزارة على توفير أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل
مرتفعة جدا	1	0.956	4.271	تقوم الوزارة بتوفير الصيانة المستمرة والدورية للأجهزة والادوات التكنولوجية المستخدمة في العمل
مرتفعة	4	1.255	3.930	توجد بالوزارة إدارة متخصصة لتنفيذ ومتابعة عملية التحول الرقمي
مرتفعة	3	1.114	4.186	تعمل الوزارة على توفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ عملية التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية

تم ترتيب عبارات المتطلبات الفنية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم الوزارة بتوفير الصيانة المستمرة والدورية للأجهزة والادوات التكنولوجية المستخدمة في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.217 وانحراف معياري 0.956 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الوزارة على توفير أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.729 وانحراف معياري 1.437 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المتطلبات الفنية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا واربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توافر المتطلبات الفنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.060 وانحراف معياري 1.171

3- المتطلبات البشرية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المتطلبات

البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توظف الوزارة خبرات مميزة للاعتماد عليهم في تقديم الخدمات الرقمية بجودة عالية	4.225	0.968	1	مرتفعة جدا
تهتم الوزارة بتشجيع العاملين على انجاز العمل بأساليب تكنولوجية متجددة ومبتكرة ومتميزة	3.651	1.490	5	مرتفعة
تستعين الوزارة بخبرات خارجية في مجال التحول الرقمي	4.047	1.101	3	مرتفعة
تقوم الوزارة بتوفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين لتعريفهم بالتطورات التكنولوجية في مجال العمل	3.713	1.407	4	مرتفعة
تهتم الوزارة بتوفير التدريب اللازم للعاملين الجدد على أساليب التحول الرقمي	4.186	1.162	2	مرتفعة

تم ترتيب عبارات المتطلبات البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توظف الوزارة خبرات مميزة للاعتماد عليهم في تقديم الخدمات الرقمية بجودة عالية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.225 وانحراف معياري 0.968 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم الوزارة بتشجيع العاملين على انجاز العمل بأساليب تكنولوجية متجددة ومبتكرة ومتميزة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.651 وانحراف معياري 1.490 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المتطلبات البشرية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توافر المتطلبات البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 وانحراف معياري 1.226

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.038 بانحراف معياري 1.213

المحور الثاني: تحسين الخدمات الحكومية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحسين

الخدمات الحكومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقوم العاملون في الوزارة بالتفاعل مع احتياجات المواطنين وتطوير الخدمات المقدمة لهم	4.194	1.109	3	مرتفعة
تحرص الوزارة على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها	3.535	1.503	14	مرتفعة
يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المواطنين بشفافية وفاعلية	4.023	1.225	6	مرتفعة
تقوم الوزارة بتدريب العاملين على أحدث الأساليب العالمية في تقديم الخدمة للمواطنين	3.907	1.219	8	مرتفعة
تقوم الوزارة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تقديم الخدمات للمواطنين	3.953	1.234	7	مرتفعة
تقوم الوزارة بتلبية طلبات المواطنين في أسرع وقت ممكن	4.217	1.080	2	مرتفعة جدا
تقوم الوزارة بتحديث وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بصفة دورية ومستمرة	3.496	1.482	15	مرتفعة

مرتفعة	5	1.123	4.085	تعمل الوزارة على تعيين الخبراء والكفاءات التي تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
مرتفعة	12	1.417	3.721	تقدم الوزارة الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية
مرتفعة جدا	1	1.119	4.233	الخدمات التي تقوم الوزارة بتقديمها منظمة ومخططة جيداً.
مرتفعة	4	1.244	4.132	تهتم الوزارة عند تقديم الخدمات الإلكترونية بتوفير جهد ووقت المواطنين
مرتفعة	13	1.428	3.682	تمتلك الوزارة الدراية الكاملة باحتياجات وطلبات المواطنين
مرتفعة	9	1.328	3.891	توفر الوزارة اهتمام فردي بكل مواطن
مرتفعة	11	1.326	3.783	تعمل الوزارة على توفير المناخ والبيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين
مرتفعة	10	1.344	3.876	تهتم الوزارة بتشجيع العاملين على الابتكار والابداع في نظم وإجراءات تقديم الخدمات للمواطنين

تم ترتيب عبارات تحسين الخدمات الحكومية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (الخدمات التي تقوم الوزارة بتقديمها منظمة ومخططة جيداً) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.233 وانحراف معياري 1.119 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تقوم الوزارة بتحديث وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بصفة دورية ومستمرة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.496 وانحراف معياري 1.482 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحسين الخدمات الحكومية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثلاث عشر عبارة في مستوى

الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.915 بانحراف معياري 1.279

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول (10) دور التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.890	0.792	975.668	31.236	0.977

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحويل الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التحويل الرقمي) يفسر 79.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين الخدمات الحكومية) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التحويل الرقمي بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.977 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة وتمويل التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول (11) دور إدارة وتمويل التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.810	0.656	487.531	22.080	2.559

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وتمويل التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة وتمويل التحول الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة وتمويل التحول الرقمي) يفسر 65.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين الخدمات الحكومية) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة وتمويل التحول الرقمي بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.559 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

❶ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الفنية في تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول (12) دور المتطلبات الفنية في تحسين الخدمات الحكومية

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.855	0.730	693.183	26.328	2.773

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتطلبات الفنية في تحسين الخدمات الحكومية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات الفنية وتحسين الخدمات الحكومية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (المتطلبات الفنية) يفسر 73 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين الخدمات الحكومية) وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر المتطلبات الفنية بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.773 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

❶ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين الخدمات

الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول (13) دور المتطلبات البشرية في تحسين الخدمات الحكومية

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.851	0.724	672.249	25.928	2.486

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين الخدمات الحكومية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات البشرية وتحسين الخدمات الحكومية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (المتطلبات البشرية) يفسر 72.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين الخدمات الحكومية) وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر المتطلبات البشرية بمقدار 1% ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.486% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.038 بانحراف معياري 1.213 وارتفاع مستوى توافر (إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلبات الفنية، المتطلبات البشرية)
- ✓ ارتفاع مستوى تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.915 بانحراف معياري 1.279
- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التحول الرقمي بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.977 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة
- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وتمويل التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة وتمويل التحول الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة

وتمويل التحول الرقمي بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية بمقدار 2.559 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتطلبات الفنية في تحسين الخدمات الحكومية واتضح وجود

علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات الفنية وتحسين الخدمات

الحكومية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر المتطلبات الفنية بمقدار 1 %

ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.773 % مما يبين عدم

صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين الخدمات الحكومية واتضح وجود

علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات البشرية وتحسين الخدمات

الحكومية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر المتطلبات البشرية بمقدار 1

% ازداد مستوى تحسين الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.486 % مما يبين

عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

2.5 التوصيات

✓ العمل على الحفاظ على المستوى المتميز في تطبيق التحول الرقمي في الوزارات والهيئات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الموارد والامكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك

✓ العمل على الحفاظ على قدرة الوزارات والهيئات الحكومية في تحسين الخدمات الحكومية من خلال

توفير كافة الموارد والامكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك

✓ العمل على توفير البيئة التحتية التكنولوجية التي تساهم في زيادة قدرة الوزارات والهيئات الحكومية

على استخدام التحول الرقمي

✓ تطوير وتعزيز اتجاهات العاملين في الوزارات والهيئات الحكومية نحو توظيف تطبيقات التحول

الرقمي مما يساهم على زيادة تنمية مهارات العاملين من خلال دورات وبرامج تنمية مهنية مكثفة

✓ الاهتمام بتحديث وتطوير برامج التحول الرقمي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة في الوزارات والهيئات الحكومية من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

3.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستخدام تطبيقات التحول الرقمي في الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على أثرها على مستويات الأداء والإنتاجية

Abstract

This study aimed to explore and analyze the role of digital transformation in economic entities and how they benefit from these technological shifts to achieve economic growth and enhance competitiveness in light of rapid digital developments. The study also seeks to link digital transformation with Saudi Arabia's Vision 2030 and identify how this vision contributes to supporting digital transformation across various economic sectors. A stratified random sample of 258 managers from senior and middle management levels was selected, with data collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach. A range of statistical methods were applied.

The results of the study showed an increase in the level of digital transformation implementation in Saudi ministries and government agencies, as well as a higher level of availability of digital transformation management and funding, technical requirements, and human resource requirements. The study also found an improvement in the quality of government services in Saudi Arabia.

Based on these results, the study recommends working to maintain the high level of digital transformation implementation in Saudi ministries and government agencies by providing all the necessary resources and capabilities to achieve this. Additionally, it suggests maintaining the ability of ministries and government agencies to improve government services through the provision of all required resources and capabilities.

Keywords: Digital Transformation – Government Services – Saudi Vision 2030.

المراجع

أولاً: كتب ودراسات أكاديمية:

- Westerman, G., Bonnet, D., Ferraris, P., & Pinna, V. (2019). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Press.

○ هذا الكتاب يقدم خارطة طريق شاملة لتحول المؤسسات الكبرى عبر دمج التقنيات الرقمية في استراتيجياتها.

- Kane, G. C., Palvia, P., & Harkins, J. (2015). *The Digital Transformation of Business*. Business Expert Press.

○ يناقش الكتاب كيف يمكن للشركات أن تعتمد التحول الرقمي كجزء من استراتيجياتها لتعزيز التنافسية والنمو.

- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2020). *Digital Transformation and Innovation: A Framework for Future Research*. Journal of Business Research, 116, 509-517.

○ يتناول هذا المقال دور التحول الرقمي في تحفيز الابتكار داخل الكيانات الاقتصادية وكيف يمكن أن يؤدي إلى فرص جديدة في المستقبل.

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2017). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. Journal of Retailing, 93(2), 174-181.

○ يناقش هذا المقال التحول الرقمي في قطاع التجارة وبيع التجزئة، مع التركيز على دور التجارة الإلكترونية في النمو الاقتصادي *Saudi Vision 2030 (2016). Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*. Government of Saudi Arabia.

○ الوثيقة الرسمية لرؤية المملكة 2030 التي تركز على كيفية استخدام التحول الرقمي كأداة لتمكين الاقتصاد السعودي وتحقيق التنمية المستدامة.

- **Saudi Arabian Monetary Authority (SAMA) (2020). *Financial Sector Development Program (FSDP) Annual Report*. SAMA.**

○ التقرير السنوي للمؤسسة العامة النقد السعودي يركز على التحولات الرقمية في القطاع المالي في المملكة العربية السعودية.

- **United Nations (2019). *World Digital Competitiveness Report*. UN.**

○ تقرير يقدم تحليلاً لمدى استعداد الدول للتحول الرقمي ومدى توافق استراتيجياتها الرقمية مع التوجهات العالمية.

- أغانيم، سعاد. (2019). الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً. مجلة القانون والأعمال، ع44، 159 - 174.

- البابلي، إيمان لطفي إبراهيم، و المنجودي، شريف عليوة عباس علي. (2021). أثر الرقمنة على الخدمات الحكومية في مصر: التطبيق، قانون التصالح الإنشائي، تصميم نموذج تقييم قانونية المباني وعمل باركود يحمل المعلومات الإنشائية للمبنى. مجلة التراث والتصميم، مج1، ع6، 38 - 55.

- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجاً. الروزنامة: الحولية المصرية للوثائق، ع18، 78 - 143.

- بديار، أمينة، و عرابش، زينة. (2019). واقع التعليم المفاوالاتي في الجزائر ودوره في استدامة المشاريع المفاوالاتية: جامعة قسنطينة وجامعة الجلفة كنماذج. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ع3، 11 - 27.

- الجلاف، خالد علي خميس. (2025). استخدامات الروبوت في الخدمات الحكومية: دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع76، 61 - 76.

- جنيدى، أحمد مجدي أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 60 - 97.

- حمودة، أحمد صدقي عبد المنعم. (2022). لوازم التحول الرقمي: الأمن السيبراني نموذجاً: رؤية فقهية مقاصدية. مجلة الشريعة والقانون، ع40، 947 - 1000.

- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75، 463 - 510.
- ضيافي، عبدالعزيز، و حاروش، نور الدين. (2023). التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية: دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة "2019-2006". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مج10، ع1، 67 - 87.
- طحان، أليسار علي، و إبراهيم، نبيلة عباس. (2020). مدى رضا المستخدمين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية: دراسة تجريبية على الإدارات العامة في الجمهورية اللبنانية. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج3، ع2، 127 - 148.
- عبدالمسيح، سالي سمير فهمي. (2022). أثر التحول الرقمي في الخدمات المصرفية: الفرص والتحديات: دراسة تطبيقية. أعمال مؤتمر : الجوانب القانونية والاقتصادية للتنمية المستدامة، مج2، القاهرة: كلية الحقوق - جامعة عين شمس، 540 - 576.
- كعده، عباس رشيد، ديب، كندة علي، و ماخوس، ديمة حسن. (2023). متطلبات تسويق الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على خدمات مجلس مدينة اللاذقية المقدمة عبر مركز خدمة المواطن. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع6، 11 - 40.
- محمد، عماد حسن عبدالحفيظ أحمد. (2022). أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع27، 611 - 659.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23، 139 - 187.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Kharsha, Muhammad Awda Abdul-Rahman, Al-Limon, Ala Hamoud Abdul-Hafiz, and Al-Habashneh, Obada Yousef Abdullah. (2022). Adoption of Electronic Government-To-

Government Services in Jordan: An Empirical Study (Unpublished Master's Thesis).

Mutah University, Mutah.

- Al-Abdali, H. N., Al-Badawi, M. K., Sarrab, M., and Al-Hamadani, A. (2022). Privacy Protection Framework for Integrated E-Government Services (Unpublished PhD Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
- Al-Sarayrah, Sakha Hamoud Musa, and Al-Mukhadmeh, Khaled Abdul Karim. (2019). Evaluation of Usability Requirements of E-Government Services in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Belarbi, M., and Houichiti, T. (2020). The Contribution of the Open Data to the Development of Government Digital Services: A SeeClickFix Model. Journal of Entrepreneurship and Business Economics, Vol. 6, No. 4, 414-428.
- Larit, W., and Hemmache, L. (2024). Principles of Sports Governance: A Logical Approach to Delivering Local Community Services. The Professional Journal, Vol. 11, No. 4, 377-392.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في

المملكة العربية السعودية وتحقيق رؤية المملكة 2030

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ من 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة ☐ من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
إدارة وتمويل التحول الرقمي					
تقوم الوزارة بتوفير التمويل اللازم للتحول الرقمي في كافة مهام الوزارة					
تعمل الوزارة على وجود ميزانية مخصصة للأجهزة والأدوات اللازمة في عملية التحول الرقمي					
تعمل الوزارة على تحويل كافة المعاملات الورقية إلى تكنولوجيا بأسرع وقت ممكن					
تقوم الوزارة بتشجيع كافة المتعاملين معها على التعامل الالكتروني					
تقوم الوزارة بتخصيص ميزانية لأعمال الصيانة والتجديدات في أدوات وأجهزة التحول الرقمي					
المتطلبات الفنية					
تهتم الوزارة بتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي					
تعمل الوزارة على توفير أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل					

					تقوم الوزارة بتوفير الصيانة المستمرة والدورية للأجهزة والادوات التكنولوجية المستخدمة في العمل
					توجد بالوزارة إدارة متخصصة لتنفيذ ومتابعة عملية التحول الرقمي
					تعمل الوزارة على توفير مناخ العمل المناسب لتنفيذ عملية التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية
المتطلبات البشرية					
					توظف الوزارة خبرات مميزة للاعتماد عليهم في تقديم الخدمات الرقمية بجودة عالية
					تهتم الوزارة بتشجيع العاملين على انجاز العمل بأساليب تكنولوجية متجددة ومبتكرة ومتميزة
					تستعين الوزارة بخبرات خارجية في مجال التحول الرقمي
					تقوم الوزارة بتوفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين لتعريفهم بالتطورات التكنولوجية في مجال العمل
					تهتم الوزارة بتوفير التدريب اللازم للعاملين الجدد على أساليب التحول الرقمي

✿ المحور الثاني: تحسين الخدمات الحكومية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يقوم العاملون في الوزارة بالتفاعل مع احتياجات المواطنين وتطوير الخدمات المقدمة لهم
					تحرص الوزارة على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها
					يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المواطنين بشفافية وفعالية
					تقوم الوزارة بتدريب العاملين على أحدث الأساليب العالمية في تقديم الخدمة للمواطنين
					تقوم الوزارة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تقديم الخدمات للمواطنين
					تقوم الوزارة بتلبية طلبات المواطنين في أسرع وقت ممكن
					تقوم الوزارة بتحديث وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بصفة دورية ومستمرة
					تعمل الوزارة على تعيين الخبراء والكفاءات التي تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

					تقدم الوزارة الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية
					الخدمات التي تقوم الوزارة بتقديمها منظمة ومخططة جيدًا.
					تهتم الوزارة عند تقديم الخدمات الإلكترونية بتوفير جهد ووقت المواطنين
					تمتلك الوزارة الدراية الكاملة باحتياجات وطلبات المواطنين
					توفر الوزارة اهتمام فردي بكل مواطن
					تعمل الوزارة على توفير المناخ والبيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين
					تهتم الوزارة بتشجيع العاملين على الابتكار والابداع في نظم وإجراءات تقديم الخدمات للمواطنين

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Role of Digital Transformation in Improving Government
Services in Saudi Arabia and Achieving Vision 2030**

Preparation:

Lamiaa bent Okel Elharby

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025