

أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية
للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية
السعودية "دراسة حالة"

إعداد: أحمد سراج أحمد

الرقم الجامعي: 2021203399

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، العظيم الجود، الملك المعبود، الكريم المقصود، الذي لا يخفى عليه أمر في الأرض ولا في السماء، يرى النملة في الليالي السود، ويسمع صوت الدود داخل العود، ويسمع صدى الأنفاس في الصدور، ويرى تدفق المياه في باطن الصخور.

يقول سبحانه في محكم آياته: "لئن شكرتم لأزيدنكم" [إبراهيم، الآية: ٧] اللهم صلِّ وسلِّم وبارك على خير البشر مُحَمَّدٍ صلِّ الله عليه وسلِّم، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلِّ الله عليه وسلِّم - قال: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، صدق الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

أشكر الله العلي القدير في البداية؛ فلا يستوي الشكر دون التوجُّه لربِّ البشر القادر على كل شيء، ولقد يسرَّ لي السُّبُل؛ كي أنهي عملي البحثي.

وأتوجَّه بالشُّكر والتَّقدير لجامعتي التي تُعد من أبرز الجامعات في وطننا العربي، بأسلوبها وطريقة تعليمها، وأمتنَّ لجميع القائمين على الأمر بتلك الجامعة؛ حيث أنهم لا يتوانون في توفير جميع الخدمات للطلاب في مراحل البحث العلمي. كما أوجَّه الشُّكر إلى أساتذتي الذين لم يَضُنُّوا عليَّ بمجهودٍ أو معلومةٍ، وكثيراً ما كنتُ أتوجَّه إليهم، وأجد المعونة بصدورٍ رحبٍ، وأخص منهم الدكتورة منى مصطفى العشري التي ما بخلت علينا بمعلومة، ولا سئمت منا لكثرة استفساراتنا، فشكراً لها من القلب.

وفق الله الجميع،،

الإهداء

إلى أمي صاحبة الحب الفطري؛ فلن أجد شخصاً آخر يحبني مثلها

إلى أبي من شجعني وحفزني؛ كي أتعلم وأدرس

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا خير عون لي

إلى زوجتي وشريكة الدرب والكفاح

إلى أهلي وأصدقائي الأجلاء

أقدم إليكم بحثي "أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة
السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١. المقدمة

يعتبر القرن الحادي والعشرون عصر التحولات الكبيرة، وذلك للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، فقد أصبحت بيئة عمل المؤسسات تركز أكثر على استخدام البرامج والشبكات والأجهزة ذات التقنيات الحديثة، سعياً منها لتحقيق تواصل أفضل بين الأفراد والمؤسسات، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وتطوير جودة أدائها وتقديم خدمات ومنتجات أفضل أصبحت مخاطر تعطل الأعمال حقيقة واقعة في العالم الرقمي، مما يجعل منظمات بأكملها و تحت رحمة ظهور تقنية جديدة في هذا السياق الجديد، أصبح تغيير الطريقة التي نؤدي بها الأعمال أمراً ضرورياً. ظهر التحول الرقمي كبديل ضروري للطريقة الكلاسيكية لممارسة الأعمال سواء في القطاع العام أو الخاص (ظاهر ، ٢٠٢١).

تلعب تقنية المعلومات دوراً هاماً في العصر الحالي في تطوير أنظمة المعلومات، وذلك من خلال رفع كفاءة وفعالية إنتاج المعلومات الملائمة للمستخدمين ومن ذلك يلاحظ أن الفكر الإداري الحديث أضحى غنياً بالبحوث في هذا المجال، وقدمت الحلول تحت رحمة ظهور تقنية جديدة في هذا السياق الجديد. (محمود، ٢٠٢٢)

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى. التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (نصير ، ٢٠٢١)

ويهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات،

ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها، وأيضاً في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.(قرقط ولعشب، ٢٠٢٣)

وقد أصبحت الضرورة ملحة لتحول المنظمات رقمياً، ويعود ذلك إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في مختلف مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع المنظمات الحكومية أو الخاصة، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها واتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

وأدت التطورات التي طرأت على دور الدول ووظائفها خلال السنوات الحديثة إلى زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الجهاز الحكومي وإلى تغير وظيفة الإدارة العامة حيث أصبحت الإدارة مطالبة بالعمل الفعال المتسم باللامركزية والشفافية والمقاربة من المواطنين والاستجابة لحاجياتهم خصوصاً مع ارتفاع سقف تطلعاتهم حيث أصبح المواطن أكثر إلحاحاً في طلب خدمات سريعة وذات جودة وموثوقية عالية مما حتم على الإدارة تطوير أساليب عملها وإمكانياتها لجعلها أكثر قدرة على مواكبة التغيرات العالمية والتي يعتبر أهمها التطور الحالي في تقنية المعلومات والاتصالات مما فرض على الحكومات استخدام هذه التقنيات لخدمة المواطنين الأمر الذي يستوجب من الحكومة تطوير أنظمتها الإدارية من ناحية الأطر القانونية والبيئة التنظيمية واجراءات العمل ورفع مهارات وقدرات العاملين كونهم حلقة الوصل بين المواطنين والإدارة. (العتيبي، ٢٠٢١)

ومن هنا ظهرت ضرورة تطبيق مفهوم التنمية الإدارية بشكلها الكامل والفعال على البنية التنظيمية والإدارية في إدارات الحكومة حيث تعد التنمية الادارية وسيلة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري والقضاء على الظواهر السلبية لتحسين الخدمة العمومية اذا ما توفر لها الجو المناسب والدعم اللازم والموارد البشري الكفاء الذي يمثل حجر الأساس في إنجاح برامج التنمية الإدارية كما تتطلب التنمية الإدارية توافر الأجهزة والأليات والخطط التي تدعم عملية التنمية وتوفر الأجهزة الحديثة والتقنيات المتطورة التي توفر الجهد والوقت وتعطي للمستثمر خدمة موثوقة وذات نسبة ضمان وفاعلية عالية. (عيد، ٢٠٢٠)

ولقد حظي مفهوم التنمية الإدارية بمجموعة من التعريفات وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين فمنهم من يعرفها أنها الجهود التي تبذلها الدول النامية في معالجة المشكلات الإدارية للإسراع في التقدم الصناعي والزراعي والتعليمي من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم. (ijaneta, 2021)

وحسب معجم الإدارة فالتنمية الإدارية هي عملية مستمرة وشاملة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في الأطر والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة للتغيرات البيئية والمجتمعية والدولية ومنه نجد أن التنمية الإدارية لها مفهومين المفهوم الضيق يرتبط بالعنصر البشري والقيادة الإدارية والمفهوم الواسع يشمل التغيرات الجذرية التي يتم إدخالها على أنظمة وهياكل وأساليب عمل الجهاز الإداري. (Ghoshal, 2021)

وقد أثر التطور السريع في تقانة المعلومات على نمط الأعمال الإدارية في المؤسسات حيث ظهر مصطلح جديد هو الحكومة الإلكترونية والتي هي نمط متطور من أنماط الإدارة العامة ومصطلح التحول الرقمي وغيرها من المصطلحات التي عرفت بها بعض الدراسات والأبحاث كلا حسب طبيعة عملها واختصاصها. (سلايمي، ٢٠١٩)

حيث يعرف التحول الرقمي أنه تسخير التكنولوجيا لإحداث تغيير جذري في طرق العمل بالاعتماد على التقنيات الرقمية، أو هو عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات.

أما فيما يخص تعريف الحكومة الإلكترونية فتعرف بأنها تغيير أسلوب أداء الخدمة من أسلوب روتيني وبيروقراطي إلى أسلوب يتميز بالشكل الإلكتروني يمكن من خلاله تقديم الخدمة للمواطن بطريقة سهلة عبر الإنترنت ويوفر الجهد والمال للمواطنين. (محمد، ٢٠٢٠)

والإدارة الإلكترونية هي الوسيلة لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في العمل الإداري وتحقيق أعلى أداء في الإدارة وبتكلفة أقل وهي وسيلة جيدة للرقابة لما تتمتع به من نظم تقنية حديثة للتحليل والمراجعة .

مما سبق عرضه من تعريفات للتحول الرقمي وإمكانية ربطه بالواقع الإداري للمؤسسات وتماشياً مع التطور الهائل في جودة العمل وتوجه الدول إلى تطويع هذه التقنيات للعمل في تطوير البنية الإدارية في كل المجالات والقطاعات وفي هذا الإطار فقد بادرت حكومة المملكة العربية السعودية بتحقيق التحول الرقمي كبرنامج أساسي لتحقيق رؤية المملكة

٢٠٣٠ والذي يهدف إلى بناء حكومة رقمية واقتصاد مبني على الثورة الصناعية الرابعة ودعمت المملكة روح الإبداع وريادة الأعمال لتطوير الخدمات العامة إلى جانب تطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لتطوير قطاع المعلومات وتمكين الشركات والقطاعات الحكومية من خلال تنمية المهارات البشرية وتحقيق الابتكار في الحكومة السعودية لتصبح واحدة من الحكومات الأكثر ابتكاراً من خلال تقديمها خدمات رقمية ذات جودة عالية وبطريقة سهلة توفر الجهد والمال على جميع المواطنين وتعمل على ربط عمل المؤسسات الحكومية مع بعضها وجمع المعلومات المطلوبة لأي خدمة من كل قطاعات الدولة بأسرع وقت ممكن وتفادي الازدواجية في العمل وترشيد الإنفاق الحكومي حيث يدعو الخبراء في المملكة العربية السعودية إلى ضرورة تبني استراتيجية التحول الرقمي وتطبيق أحدث التقنيات الرقمية الرائدة لضمان تطور الاقتصاد وتنميته. (Jhan Tina, 2021)

وإن مفهوم التحول الرقمي يرتبط بالاستخدام المميز لتكنولوجيا المعلومات واستبدال العناصر والعمليات التقليدية المادية بأخرى افتراضية من جهة ومن جهة أخرى بزيادة الإنتاجية وتقديم كافة الخدمات بصورة إلكترونية لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة استجابة لمتغيرات بيئة العمل والسوق في المجتمع كما يتطلب التحول الرقمي الانتقال إلى هيكليّة واضحة تشمل التكنولوجيا التي توفر الوقت والجهد والمال ويتطلب ضرورة إحداث تطوير في القوانين والممارسات الإدارية وأنماط التعاملات الاجتماعية ويتطلب تنمية القوى البشرية وتدريبها على المعارف والقوانين الجديدة واستخدام وسائل وقنوات الاتصال الحديثة وتوسيع فرص التفاعل المتاحة واستخدام المعلومات. (الحداد، ٢٠١٨)

٢. مشكلة البحث

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي وأهميته وضرورة تبني سياسة التحول الرقمي في جميع خدمات المؤسسات ودور التحول الرقمي في تطوير البنية الإدارية ومجال عملها وإكساب الإدارة المرونة والسرعة في العمل وفي ظل الدراسة الاستطلاعية للواقع الإداري في هيئة المواصفات والمقاييس في المملكة العربية السعودية للتعرف على عمل المنظومات الرقمية بالهيئة ومدى ربطها بباقي الإدارات في المملكة وكيفية الاستفادة من هذا الربط ودور هذا التطور بتطوير العمل الإداري وتقديم الخدمات وبهذا يمكن أن تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية؟

٣. أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في التعرف على التحول الرقمي وتنمية المهارات الادارية.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في شركات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد شركات المعلومات والاتصالات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتحول الرقمي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على التحول الرقمي، تطوير وتنمية المهارات الادارية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.

٤. أهداف البحث

الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل التحول الرقمي- متطلبات بشرية- متطلبات تقنية) في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على أثر إدارة وتمويل التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير المتطلبات البشرية للتحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تقنية التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي ترتبط بالموضوع بهدف الاستفادة منها مستقبلا.

٥. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل التحول الرقمي- متطلبات بشرية- متطلبات تقنية) في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير إدارة وتمويل التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر المتطلبات البشرية للتحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية؟

٦. فرضيات البحث

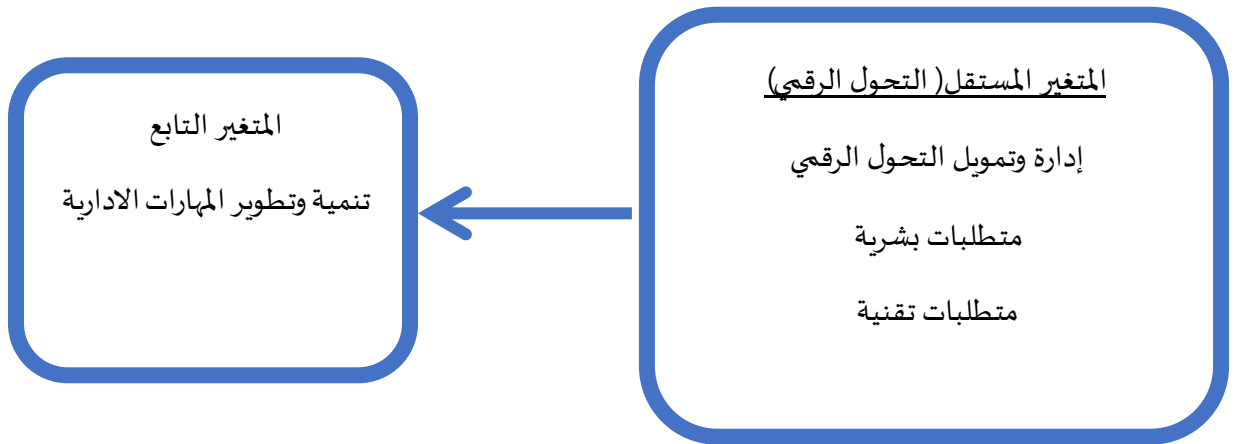
- لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل التحول الرقمي- متطلبات بشرية – متطلبات تقنية) في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.
- وينبثق من الفرضية الفرعية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:
- الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة وتمويل التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمتطلبات التقنية للتحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.

٧. نموذج البحث

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل التحول الرقمي- متطلبات بشرية- متطلبات تقنية) في تطوير وتنمية المهارات الادارية بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل التحول الرقمي- متطلبات بشرية- متطلبات تقنية)

المتغير التابع: تطوير وتنمية المهارات الإدارية



من إعداد الباحث

٨. الدراسات السابقة:

١. دراسة الفالوجي وورد، (٢٠٢١):

حيث وضع الباحثان مفهوم التحول الرقمي وأهميته وكذلك مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وتوصل الباحثان أن العصر الحالي هو عصر لجني ثمار التكنولوجيا والاستفادة من التحول الرقمي في كافة نواحي الحياة وكذلك يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافات وأفكار وقناعات حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ودمج التكنولوجيا فيها ويوصي البحث بضرورة زيادة الاهتمام بالبنية التحتية لمنظومة التحول الرقمي باعتبارها المكون الأول للتحول الرقمي والذي من خلاله يتم تيسير الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية كذلك ينبغي السير نحو تغيير ثقافة العاملين بكافة القطاعات وكذلك لكافة العملاء للمؤسسات بما يكون له الأثر العظيم من الاستفادة من ثمار التحول الرقمي.

٢. دراسة البلوشية وآخرون، (٢٠٢٠):

حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان عن طريق التعرف على أدوار المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الالكترونية وكذلك تقييم مستوياتها في التحول بالإضافة إلى التعرف على أهم المشاريع المنفذة في هذه الناحية وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً من نوعية وثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية. وتمثلت أهم مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الالكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية ومراكز ساس المختلفة بوزارة التقانة والاتصالات والمركز الوطني للسلامة المعلوماتية والبوابة التعليمية وبوابة الصحة الالكترونية كما أوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الالكترونية المتاحة والترويج لها.

دراسة محمد والغيري، (٢٠٢٠):

التي قامت بتحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية في سبيل تبني استخدامها وإحداث التطوير والتحديث ولضمان نهضة المملكة وتحديد مدى تقدم التحول الرقمي والتعامل مع الرقميات وقامت الدراسة بتحليل أنشطة التحول الرقمي وعلاقتها مع الزمن والإيرادات وبينت الدراسة أن هناك نمو بمعدل ٥ % سنوياً منذ عام ٢٠١١ حتى عام ٢٠١٧ بأنشطة التحول الرقمي وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة هي الدول الداعمة لتقنيات مؤشر الاتصالات العالمي والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورغد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة.

دراسة التائب، (٢٠٢٢):

حيث قامت الدراسة بتحديد أهم المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي بدولة ليبيا وتحديد أبرز المعوقات التي تعرقل هذا التحول وقد نتج عن استبيانات ودراسات البحث أن أكثر المتطلبات توفراً بجهاز مشروع النهر الصناعي هو وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الالكترونية والذي قد يبشر بإمكانية نجاح التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الالكترونية في ظل التخطيط السليم لعملية التحول كما نتج ضعف توفر المتطلبات السياسية والثقافية وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين عبر مختلف الوسائل كما أوصت بتطوير التنظيم الإداري بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الالكترونية وتعزيز أمن المعلومات والعمل على تعزيز الجانب التشريعي والأمني لمواجهة المخاطر الأمنية.

دراسة بدوي وصلاح الدين، (٢٠٢٣):

حيث حددت الدراسة درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحول الرقمي وأظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً بينما جاء مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً كما أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات ملائمة احصائية بين استراتيجية

التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء و التحول) وأشارت الدراسة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (قيادة الأداء والتحول) في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء وولائهم ودعم عملية صنع القرار وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام وأوصت الدراسة على حث القادة بالشركة على تلبية متطلبين أساسيين بأن واحد لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي الأول أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) والثاني إدارة التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة (قيادة التحول) لضمان ديمومة النجاح.

دراسة الدوبي، (٢٠٢٣):

والتي تناولت واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الهجمات الالكترونية هي من أكثر المخاطر الرقمية شيوعاً وأن التحول الرقمي بات من أهم الضروريات العصرية التي يوجها التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال والمعلومات من أجل تطوير جودة المؤسسات الحكومية لكن في المقابل هناك أخطار لا بد من أخذها بعين الاعتبار وإيجاد الحلول لمواجهتها ومن ضمنها سرعة انتشار قانون المعاملات التجارية الالكترونية وعمل لائحة تنفيذية تقوم بحماية المعلومات الشخصية ويجب سد الفجوة الأمنية الرقمية وإعداد الأجيال الراهنة والقادمة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الهائل بأحدث الطرق مع كافة فئات المجتمع كما بينت الدراسة إيجابيات التحول الرقمي والتي من ضمنها رقمنة المدفوعات والتحصيل الالكتروني وإيجاد كافة الخدمات أون لاين من خلال الانترنت كما نوهت الدراسة إلى عدم وجود جهة مسؤولة أو مؤسسة مختصة في مشاريع التحول الرقمي الذي قد يؤدي إلى فقدان الرؤية الشاملة في خطط الحكومة الرقمية وضعف التركيز والاهتمام، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استمرارية تحسين خطط التحول الرقمي بما يتوافق مع احتياجات رؤية المملكة ٢٠٣٠ واتباع سلوك منهجي كامل يستهدف التحول الرقمي لكامل المؤسسات والجهات الحكومية وضرورة التوعية بثقافة التحول الرقمي ونشر استخدام التقنية والعمل على إصدار قوانين توافق تطبيق التحول الرقمي وتسهيل انتشاره وسط الجهات المختلفة والعمل على زيادة مرونة الهياكل التنظيمية وضرورة تحديثها من وقت لآخر وسد الحاجة من العامل البشري

المؤهل على استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل تطبيق التحول الرقمي وتنشيط الهوية الرقمية الوطنية والتي تتبع مركز المعلومات الوطني بالمملكة لتيسير استعمالها في منصات البلوك تشين الحكومية وتفعيل عملة رقمية مقصورة على القطاع الحكومي في المملكة لتيسير طرق الدفع عبر البلوك تشين.

دراسة العتيبي والمفيز، (٢٠٢١):

حيث قامت الدراسة بالتعرف على درجة تطبيق حوكمة التحول الرقمي في الادارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومتطلباته وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع أبعاد درجة تطبيق حوكمة التحول الرقمي في الادارات التعليمية تمارس بدرجة عالية وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثان بتأسيس أنظمة مساءلة إلكترونية شاملة تتضمن معايير ومؤشرات لقياس الأداء وعمليات متابعة إلكترونية دورية تساهم في تعزيز جودة الأداء في الادارات التعليمية وتعزز مبدأ الشفافية والمشاركة الفاعلة وتحد من الفساد والهدر داخل المؤسسات وبناء أنظمة ملكية فكرية إلكترونية تحقق حقوق المستفيدين وينتج مساحة آمنة للإبداع وحرية الفكر في الادارات التعليمية وزيادة الدعم المالي لإدارات تقنية المعلومات وتهيئة البنية التقنية للإدارات التعليمية من خلال بناء أنظمة أرشفة إلكترونية فعالة والتحديث المستمر للأجهزة والمعدات التقنية وقواعد البيانات والمعلومات وتوفير أحدث التقنيات الرقمية اللازمة لحوكمة التحول الإلكتروني بهذه الادارات.

دراسة أحمد وآخرون، (٢٠١٩):

حيث أوضحت الدراسة أن الادارة الإلكترونية ونظام المعلومات للموارد البشرية أو ما يصطلح عليه برقمنة الموارد البشرية يعد حتمية لا بد منها في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة وهذا لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية الخاصة بالعنصر البشري داخل المؤسسة لضمان تكوينه وتدريبه وترقيته وتحقيق العدالة في الأجور له وفقاً لنظام دقيق ورغم المجهودات التي تقوم بها دولة الجزائر كدولة نامية تسعى إلى التطلعات الحديثة لكنها لم تصل إلى الأهداف المرجوة لعدة أسباب مالية وثقافية وتكنولوجية وقد أوصت الدراسة بتدريب الموارد البشرية في المؤسسات على أساليب التعامل و التكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة منها وتوضيح القوانين والتشريعات التي تهتم تكنولوجيا

المعلومات واستخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الالكترونية وتوسيع وتفعيل الاستخدام لشبكة الانترنت لتطوير رقمنة الموارد البشرية.

دراسة عمر، (٢٠٢١):

ناقشت الدراسة التحول الرقمي كضرورة يفرضها تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية إذ يحقق التحول الرقمي مزايا عدة منها تقليل الفساد الحكومي وتوجد خطوات عدة للتحول الرقمي مثل تكوين البنية التحتية الرقمية. وتعد الحكومة الرقمية محور التحول الرقمي حيث تعتمد على ثلاثة أبعاد هي: الخدمات والإدارة والتجارة الرقمية. وقد مرت الحكومة الرقمية بأربع مراحل هي الظهور على الانترنت، تمكين المعاملات الالكترونية، التكامل الرأسي والأفقي بين الأنظمة الحكومية وتعتمد الحكومة الرقمية على عدة مقومات مثل توافر بنية تحتية متكاملة ويلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في تحقيق عملية التنمية المستدامة كما يلاحظ أن الواقع القانوني لعملية التحول الرقمي ينقصه الكثير من التشريعات لإكمال الحماية القانونية لهذه العملية. ولا شك أن مصر من الدول التي قامت بالعديد من الخطوات للتحول الرقمي وإن كان هذا لا ينفي وجود بعض المعوقات وأخيراً خلصت الدراسة لعدة نتائج وتوصيات أهمها الإسراع في التغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي وتوفير مناخ استثماري مشجع في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

دراسة عيد، (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الغير في مصر من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٢٢٠ مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر وحلت بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء خلال التخطيط أو الرقابة أو عند تحديد البدائل أو عند المفاضلة بينها وبين اختيار البديل

الأفضل وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة وأهمية توعية ملاك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

دراسة الحداد و ابراهيم، (٢٠١٨):

حيث بينت الدراسة مفهوم التحول الرقمي وفوائده ومزاياه لمنشآت الأعمال ومدى تأثيره على المنتج النهائي والخدمات المقدمة وعلى علاقة المنشآت بعملائها ومورديها وكذلك وضحت الدراسة التحديات والعقبات المصاحبة للتحول الرقمي وعرضت البرمجيات التي تدعم عملية التحول الرقمي وخلصت الدراسة أن عملية التحول الرقمي تعود على منشآت الأعمال بالعديد من الفوائد وفي المقابل حددت الدراسة مجموعة من العقبات والتحديات التي يتعين التعامل معها بجدية وأكدت أن أهم ما يميز عملية التحول الرقمي هو تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

الدراسات الأجنبية:

Jhan, Tina (2021") Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل للتحول الرقمي حيث يعد التحول الرقمي ضرورياً إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد، ولكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد بناءً على تحليل مقارن نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي، كما حددت الدراسة خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العالي والدنيا ويمكن تحقيقها من خلال التكوينات المختلفة للسابق، وتوضح الدراسة أيضاً تأثير كبير لعدم اليقين التقني بالإضافة إلى التأزر بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد، والتي يمكن أن تعزز بشكل مشترك التحول الرقمي، كما تثرى هذه النتائج الأدبيات حول التحول الرقمي وتوفر الآثار المترتبة على تحول المؤسسات.

(Ghoshal, 2021)

"Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach

هدفت الدراسة إلى تحديد إطاراً مفاهيمي جديداً لتطوير القدرة التحويلية الرقمية، ويوضح الإطار التكاملي كيف تتجلى القدرات الأساسية الثلاث للاستشعار الرقمي، والاستيلاء الرقمي وإعادة التشكيل الرقمي من خلال القدرات المرتبطة بالاستشعار الاستراتيجي، والنماذج الأولية السريعة، والهيكل التنظيمي، وتحول نموذج الأعمال، والتحول الثقافي / العقلي. وأظهرت الدراسة حالات الطوارئ الداخلية والخارجية كوسيط للعلاقة بين إنترنت الأشياء والتقنيات الناشئة، وتطوير القدرة التحويلية الرقمية بشكل جماعي، وإمكانية التحول الرقمي تم تسليط الضوء على الآثار المترتبة على النظرية والتطبيق، وتناقش القيود.

Tijaneta, (2021) "Digital transformation in the maritime transport sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح والحواجز التي تحول دون التحول الرقمي في قطاع النقل البحري حيث أن الدراسات السابقة التي تقدم لمحة شاملة عن التحول الرقمي في قطاع النقل البحري نادرة من أجل سد هذه الفجوة البحثية، تم تحديد ١٣٩ مصدراً، تتعلق بشكل أساسي بالدوافع وعوامل النجاح والحواجز التي تحول دون الرقمنة والتحول الرقمي، كما تم إجراء تحليل لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا إلى جانب تحليل تأثير التحول الرقمي في قطاع النقل البحري باستخدام عدد من الحالات وأظهرت الدراسة إن تطوير التقنيات المبتكرة (مثل Blockchain أو الشحن المستقل يعزز بالتأكيد التحول الرقمي في قطاع النقل البحري. كما أن العوائق التي تؤدي إلى إبطاء التحول الرقمي مقارنة بالصناعات الأخرى مثل الافتقار إلى الوعي بكيفية تأثير التحول الرقمي على الأعمال التجارية، والافتقار إلى المعايير والتعاون بين أصحاب المصلحة، وأيضاً تملأ نتائج البحث فجوة البحث المحددة، ويمكن أن تخدم الممارسين في تشكيل الاستراتيجيات المناسبة للتحول الرقمي الناجح للمنظمات في قطاع النقل البحري.

(Afaghetal ,2016)Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees"

أهتمت الدراسة بالتعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات بناء رأس المال الفكري والبشري النتائج بلورت طبيعة تلك الممارسات من حيث الدفع بأنشطة وأعمال تقدمها إدارة الموارد البشرية لكي تعزز من أصول رأس المال الفكري والبشري وتقدم كل ما يؤدي الى زيادة قيمة تلك الأصول وزيادة العائد المتوقع منها. أوضحت النتائج كذلك مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز العوامل التي تؤدي إلى مناخ مناسب لزيادة أصول رأس المال البشري من حيث محفزات الابتكار والأبداع، وكذلك آليات التمكين الإداري وأساليب التحفيز المادي والمعنوي وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أساس الأداء الذي يمكن المنظمة من إحداث تغيير إيجابي وتحقيق نقلة نوعية في مجالاتها.

٩. منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

– ١ مصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

– المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.

النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Imogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

١٠. حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

ساعد تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي ، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف المسؤولين في العملية الرقمية، والضرورة التي تمس جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية والشركات بمختلف أنواعها وطبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجدها سواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية (Clareson Tom,2016).

ويعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات ، وتعظيم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن تصور التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن التعاريف الأولى للتحول الرقمي هو الذي قدم من قبل مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا ويعرف كذلك بتقرير MARTRE "" حيث عرفته أنه "مجموعة نشاطات منسقة من البحث، المعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الرقميين لصياغة إستراتيجيتهم في ظل محيط يتسم بالتعقيد واشتداد المنافسة بين مختلف الشركات النشطة في ميدان النشاط الرقمي سواء كانت شركات محلية أو شركات أجنبية (عيد ، ٢٠٢١).

وقد تطرق عدد من الباحثين والمستشارين الى مفهوم التحول الرقمي إذ عرفه Bettinger بأنه "التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الإدارة الحديثة (Bettinger,1972) " ، كما عرفه (Fitzgerald et al) بأنه "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة لكي تتمكن

المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية (مثل تعزيز تجربة العملاء ، تسهيل العمليات ، خلق أعمال جديدة) ، ويؤكد الباحثون أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحقيق مزيد من المحاولات لكي تستخدم الكفاءة في عملياتها ومن ثم خلق القيمة لها . (Fitzgerald et al,2013)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه هو العملية التي تتحول من خلالها المؤسسات إلى نماذج الأعمال التي تعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص متزايدة من قيمة منتجها.

٢-١-٢ أهمية التحول الرقمي

بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لعام ٢٠٠٨ ، أضافت ثورة التحول الرقمي شكلا جديداً إلى عالم التمويل. فكان للتقنيات الرقمية تأثيراً إيجابياً وابتكاراً للشركات ، مما أحدث ثورة في طريقة تعامل الناس مع الأموال بعناية أكبر ، حيث أن المستهلكين هم المستفيدون من السرعة والتطور في التحول الرقمي (Peltoniemi , 2016 :p 33) وتظهر الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحداث التطورات الكبيرة في الإنتاج (قواعد البيانات وأدوات صنع القرار) وللتوزيع (معرفة القنوات الرقمية للعملاء وتجربة العملاء الجيدة والمرونة في عروض العملاء) مما يمكن للوافدين الجدد الحصول على مكان في الصناعة (11:p:2017, Nicoletti).

وللتحول الرقمي أهمية واضحة في الأسواق المالية إذ يزيد من معدلات النمو وذلك عن طريق جانبيين هامين ، حجم الأسواق والاستثمارات فإذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية المتقدمة سوف يؤثر ذلك وبشكل واضح في توسع حجم الأسواق وزيادتها بشكل يؤدي إلى زيادة العوائد على الاستثمارات وعلى المدى الطويل ، لذا فإن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في ترتيب وظائف متكررة وبتقدم واسع المدى مقارنة في التداول سابقا الذي لم يتح الحصول على المعلومات بشكل أسهل وبتكاليف مرتفعة ومن ثم كان ذلك حاجز أمام دخول عملاء جدد في قطاع إدارة الأصول .

شهد عصر التكنولوجيا الرقمية تقدما كبيرا في مجال الاستثمارات عام بعد عام ، وفي ٢٠١٤ توسعت الاستثمارات بثلاثة أضعاف وبلغت تقريبا ١٢,٢ مليار دولار ، وكانت الاستثمارات في الدول العالمية ٤ مليار في سنة ٢٠١٣ وتزايدت أكثر

فيما بعد، وزادت أهمية التحول الرقمي وأخذت شهرة واسعة وانتشرت في بلدان متعددة ولاسيما بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٦ وأصبحت البنوك الرقمية تستثمر استثمارات مباشرة كبيرة في التكنولوجيا الحيوية (Lukonga 2018, p7).

فضلا عما ذكر فإن للتكنولوجيا الرقمية أهمية في تسهيل وصول المدفوعات بكل أمان وسرية وتخفيض التكاليف الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق التقدم في مجال الخدمات المالية وشفافية العمليات الحكومية لتخلص من الفساد ، عن طريق التقنيات التي يوفرها التحول الرقمي يمكن الكشف عن الاحتمالات وإدارة مخاطر الائتمان والتحسين من إدارة الضمانات والاتباع التنظيمي ومن ثم توفير الاستقرار العالي والاندماج العالي .

٣-١-٢ مكونات التحول الرقمي

نال موضوع تحديد مكونات التحول الرقمي اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ومن بينهم (Becker al , 2009) ، إذا قاموا بتحديد هذه المكونات عن طريق مراجعة وتحليل أكثر من ٧٠ من المطبوعات الأكاديمية للأعمال الرقمية ، فضلا عن ذلك تم إجراء العديد من المقابلات الاستكشافية مع الخبراء والمختصين والمستشارين في مجال التحول الرقمي وكانت كل المطبوعات الأكاديمية تتميز بدرجة عالية من الموثوقية ، مما أدى إلى اقتراح مجموعة مكونات وهي الاستراتيجية الرقمية ، التقنيات الرقمية ، القدرات التنبؤية التحليلية ، علاقات العملاء ، الثقافة والناس ، علاقة الشبكة نماذج الأعمال الرقمية الجديدة ، ولوحظ عن طريق الأبحاث التي جرت عن هذه المكونات أن البعض يركز على الجانب التنظيمي، والبعض الآخر يركز على السياقات التكاملية بين هذه الأبعاد، والبعض الآخر يركز على الكفاءات التنظيمية التي سيحققها التحول الرقمي (Back , Beghaus, 2009).

ويوضح (Kane et al , 2015) مكونات التحول الرقمي كما يلي :

١ - التقنيات الرقمية: مثل إنترنت الأشياء وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء

الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال في العديد من المؤسسات والشركات.

٢ - الاستراتيجية الرقمية: تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة من العمليات والأهداف والقضايا التنظيمية

المتعلقة بالتحول الرقمي.

٣ - القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

٤ - رقمته العملاء وعلاقاتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.

٥ - الثقافة والناس: بعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع تعد هذه واحدة من أكبر الصعوبات التي تواجه المنظمات عند إجراء التحول الرقمي، حيث تعد الثقافة مهمة جدًا في تشكيل المواقف والسلوكيات المتعلقة بالأداء التنظيمي.

٦ - العلاقات بالآخرين: إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصراً من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين ، والشركات الناشئة ، والحكومات ، والمستثمرين ، والجامعات ، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريقها تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عال من السرعة والدقة والتواصل .

٧ - نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: أن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية ، تمكن التقنيات الرقمية المتكاملة المنظمات من تطوير عروضها.

٤-١-٢ أهداف التحول الرقمي

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف، بشكل رئيسي حول المؤسسات والشركات التي تخلق قيمة من خلال التفكير الرقمي والابتكار ، وكيفية تقديم المنتجات والخدمات ، وكيفية إظهار نماذج الأعمال بمتطلبات جديدة من خلال أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة. وسلوك المجتمع ، لذلك يتغير مزيج المنتجات من مزيج من الأجهزة الرقمية والخدمات والشبكات ، مما يؤدي إلى نمو سريع للشركة. (Berghaus,2018)

وتتلخص الأهداف في الآتي (المحروق، ٢٠١٦):

- ١ - تم تصميم عملية التحول الرقمي لدفع المنظمة إلى تبني نهج يتم من خلاله تطوير استراتيجية تحول واضحة وإعطاء رؤية واضحة للالتزام جميع أصحاب المصلحة.
- ٢ - الهدف الآخر للتحول الرقمي هو التطوير الشامل والضبط الدقيق لسرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ، ومن ثم تقديم هذه الخدمات بسهولة للعملاء بأسعار معقولة.
- ٣ - إجراء الأعمال بطريقة أكثر شفافية وتبسيط المعلومات وعرضها على العملاء والمواطنين والموردين.
- ٤ - تقليل التكلفة العالية للتحويلات بين الدول.
- ٥ - تعظيم كفاءة وشفافية العمليات الحكومية التي تدعم الحد من الفساد.
- ٦ - تسريع التحويلات الاجتماعية والإنسانية.
- ٧ - الاستمرار في تطوير وبناء المعرفة والخبرة الضخمة.
- ٨ - تهدف التقنيات الرقمية الجديدة إلى إظهار طرق أداء العمليات التنظيمية إلى مستوى الابتكار والعمل على تطوير نماذج الأعمال وإنتاج الخدمات.

٥-١-٢ إستراتيجيات التحول الرقمي

في واقع الأمر عندما تريد أي منظمة أن تتحول رقمياً لابد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة ، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية ، وهي استراتيجية التحول الرقمي . وفي هذا الصدد يمكن تلخيص استراتيجيات التحول التكنولوجي الرقمي بثلاث استراتيجيات وهما : (Tuesta ، Cuesta , 2015 :p4)

- ١ - استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة، نلاحظ هنا أن المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية ، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.

٢- استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصري في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها الى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير ، وتقديم منتجات جديدة .

٣ - استراتيجية التموضع: ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي ، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق ، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الإلكتروني) .

٦-١-٢ فوائد التحول الرقمي

يوجد العديد من الفوائد للتحول الرقمي ليس فقط للعملاء والجمهور فحسب ولكن للمنظمات والشركات

وأهم تلك الفوائد: (هاني ، ٢٠١٠)

- يعمل التحول الرقمي على توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- تحسين وتوحيد الكفاءة التشغيلية .
- يحسن الجودة ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيد.
- محاولة الحصول على فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلا من الطرق التقليدية.
- يساعد التحول الرقمي على التوسع والانتشار للمنظمات والشركات في محيط أوسع والوصول إلى أكبر عدد من العملاء.

٧-١-٢ خطوات التحول الرقمي

يمر التحول الرقمي بالخطوات التالية: (المحروق ، ٢٠١٦)

- قياس القدرات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.

— تحديد متطلبات الخطة الاستثمارية.

— تحديد العوائق التي تحول دون التكامل الرقمي.

— إدارة التغيير للتحويل الرقمي.

٢-١-٨ تحديد محاور مؤشر قياس مستوي التحويل الرقمي

تتعدد الجوانب والإجراءات المختلفة التي تقوم بها منشآت الأعمال لتتحويل رقميا ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى أربعة محاور، يتمثل المحور الأول في التخطيط الاستراتيجي حيث يصعب تبني التحويل الرقمي من قبل إدارة لا تؤمن بأهمية ذلك ومنافعه ولو في الأجل الطويل، ويساعد تقبل الإدارة فضلا عن تقبل العاملين لتبني فكرة التحويل الرقمي علي تسريع خطوات التحويل الرقمي، ويتم تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس ثقافة المنشأة حول التحويل الرقمي.

أما المحور الثاني يتمثل في الموارد البشرية الواعية والراغبة والقادرة علي إدارة التقنيات الرقمية والاستفادة من مزاياها، ويمثل رأس المال البشري الركيزة الأهم لتحقيق نجاح التحويل الرقمي ويتم قياس كفاءة الموارد البشرية من خلال عدد من مؤشرات الكفاءة.

ويتمثل المحور الثالث في البنية المؤسسية والتي تعبر عن مدي تأهل المنشأة لتقبل التحويل الرقمي، وهنا يتم تطوير مجموعة من المؤشرات الهامة لقياس مدي توافر الإمكانيات المادية في المنشأة التي ترغب في التحويل الرقمي، أو قياس مدي كفاءة وفاعلية القدرات المادية المتاحة بمنشآت الأعمال.

وأخيراً المحور الرابع تقنيات التحويل الرقمي في ظل تعدد وتنوع تقنيات التحويل الرقمي فمن المتوقع تطوير عدد كبير من المؤشرات التي تقيس مستوي تبني هذه التقنيات. (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)

ووفقاً لـ (محمد وآخرون، ٢٠٢٢) يتم تحديد عناصر كل محور من محاور التحويل الرقمي من خلال :

- عناصر محور التخطيط الاستراتيجي: وتشتمل علي ثلاثة عناصر رئيسية هي الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية، والمبادرة والمشاركة، ويتم تحديد مستوي التقدم للمنشأة في هذا المحور.

— عناصر محور إعداد القادة: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الكفاءة والخبرة، والتدريب، والتجارب الرقمية السابقة.

— عناصر محور البنية المؤسسية: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الأجهزة التكنولوجية والبرامج الإلكترونية وشبكات الاتصالات.

— عناصر محور استقطاب المهارات والكفاءات: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي تكامل محاور التحول، معا، وخطط التطوير، وطرق التقييم.

٩-١-٢ مخاطر التحول الرقمي

تعترف المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات بمخاطر التحول الإلكتروني وتعد من أبرز المخاطر الرقمية التي تواجهها في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية للشركات والمؤسسات المالية وعملائها، إلا أن هناك مخاطر متعددة للتكنولوجيا الحديثة تتعرض لها الكثير من هذه المؤسسات والشركات، وللتحول الرقمي له القدرة على التدمير، ما يؤدي إلى تأثيرات سلبية في المنافسة بين الشركات والبنوك من حيث السرعة والأسعار والراحة وكيفية المحافظة على العملاء (Brainard, 2016: p3).

وقد تتولد العديد من المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، فيمكن أن تتعرض المؤسسات إلى كثير من العمليات والتي تتمثل في النقص بالمعلومات والأخطاء البشرية والتدخلات الخارجية، فضلا عن ذلك جودة البيانات وحمايتها وهناك أيضا المخاطر السيبرانية.

المخاطر السيبرانية: بفعل التطورات التكنولوجية الرقمية تقوم الكثير من المؤسسات والشركات بالاعتماد على أنظمة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المعقدة لغرض التشغيل، ومن الممكن أن تكون هذه الأنظمة معقدة تحتاج وقتا طويلا لغرض إكمال العمل بها، مما يؤدي إلى تعرضها للتهديدات الداخلية والخارجية وهذا يؤدي إلى تقليل الشفافية في العمليات وضعف في نماذج الأعمال بسبب الخلل في أعمال مزودي الخدمة (Lukonga 2018;: p3).

وعليه فإن هذه المخاطر تبرز العلاقة الوثيقة بين مخاطر التحول الرقمي والأمن السيبراني، إن عملية التحول

الرقمي لا تخلو من المخاطر ، ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة المخاطر الرقمية:

- الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية.
- ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة.
- زيادة تعقيد الهجمات الإلكترونية.
- تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني
- الاندماج بين النظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.

ويمكن توضيح مخاطر التحول الرقمي بالشكل الآتي:

الشكل (٢-١) أسباب زيادة المخاطر الرقمية



المصدر: بريس، احمد كاظم وجبر، ورود قاسم، (٢٠٢١)، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد ١٦، العدد ١٥.

١١. تطوير وتنمية المهارات الإدارية

٢,١,١. مقدمة

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، والتغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء لذلك أصبحت كل منظمة أو إدارة تعمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها وذلك من خلال تبني موضوع التطوير الإداري داخل المنظمات الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها مواكبة التغيرات والتطورات بمختلف أبعادها. (محمد، ٢٠٢٠)

٢,١,٢. مفهوم وتعريف تطوير وتنمية المهارات الإدارية

لقد تناول العلماء مفهوم التطوير الإداري من عدة جوانب تنظيمية وإجرائية وذلك تبعاً لخلفياتهم العلمية فقد اعتبر كل من التطوير الإداري أنه وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على غدارة بذاتها ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع والكل مسؤول عنها وهناك من يرى أن التطوير الإداري إدارة استشارية تنسيقية من مسؤوليتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة للتنفيذ ومن هنا يعتمد نجاح العملية التطويرية على دعم جميع المسؤولين لهذه العملية .

فالتطوير الإداري هو إحداث تغييرات تراكمية تدريجياً انطلاقاً من افتراض وجود أساس إداري جيد يمكن البناء عليه ويتجه التطوير الإداري نحو تحقيق التوازن في السلطات الممنوحة للجهاز الحكومي ونحو اللامركزية الإدارية بهدف إعطاء الصلاحيات المناسبة للمستويات الإدارية الدنيا وحق اتخاذ القرارات. (Jhan Tina, 2021)

أهمية تطوير وتنمية المهارات الإدارية

تكمن أهمية التطوير الإداري في أسباب عدة ذكرها العديد من الدارسين وقد ذكرها (الأعرجي، ١٩٨٢) بشكل

ملخص وشامل وهي: (بدوي، ٢٠٢٣)

— تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

— التطوير الإداري يجعل المنظمات قادرة على مواجهة وإشباع حاجات الجمهور العامة وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من السلع والخدمات المقدمة.

— قيام الأجهزة الإدارية في الدول النامية منذ فترات زمنية طويلة تختلف عن الفترات المعاصرة في الأهداف والمعطيات البيئية حيث إن البيئة التي نشأت فيها تلك المنظمات والأجهزة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية مما يترتب على ذلك إعادة النظر في طرق ووسائل وألية عمل المؤسسات وفقاً لمعطيات البيئة الجديدة.

— اتجاه الدول النامية إلى تبني أهداف تنموية جديدة أدى إلى ضرورة التطوير الإداري وإعادة النظر في مكونات أجهزتها الإدارية لتكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف الجديدة.

التقنيات المعاصرة لتطوير وتنمية المهارات الإدارية

يتعامل التطوير الإداري مع العديد من التقنيات الجديدة التي تعمل على تغيير ثقافة المنظمة حتى تستطيع

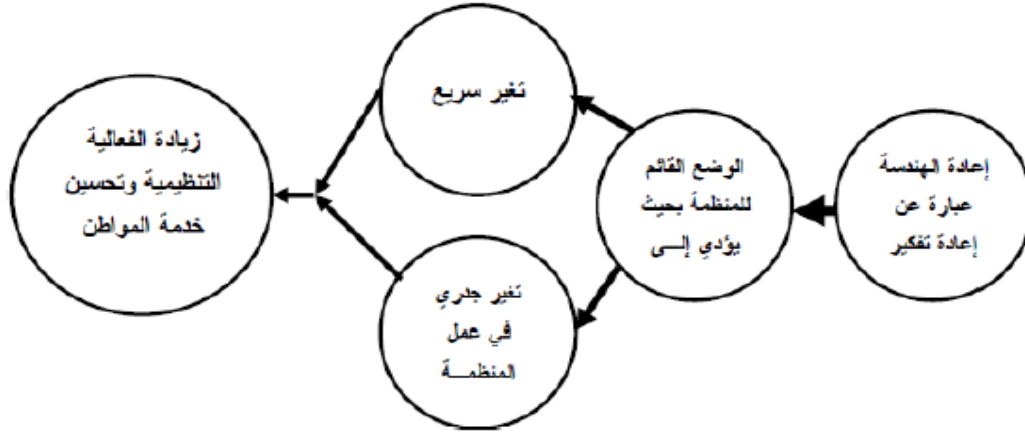
التعامل مع المستجدات الحديثة وأهم تقنيات التطوير الإداري: (الثابت، ٢٠٢٢)

تقليص حجم العمالة الحكومية

هو أكثر الحلول شيوعاً لكنه أصعبها لذلك يتم اللجوء إلى تجميد الحجم الحالي كحل وسط وإعادة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة وإدخال تغيير جوهري على أسلوب الأداء ويتعدى هذا المصطلح مجرد العمالة ليشمل عدد الوظائف والعمليات التي تربط عناصر المنظمة. (العتيبي، ٢٠٢١)

إعادة الهندسة (الهندرة)

هي إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تعديلات وتحسينات جوهريّة فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.



الشكل (٢): استراتيجية إعادة الهندسة

٢.١.٢.١. إعادة الهيكلة

يعد أكثر الحلول الجذرية شمولاً في التغييرات فيتطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس أخرى لها تبنى على فئات المستفيدين من الخدمة العمومية.

٢.١.٢.٢. الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال

يرتكز هذا الأسلوب على تبني عدة معايير مستمدة من اقتصاديات السوق داخل المنظمة الحكومية مثل المنافسة وتحديد رسالة المنظمة والتركيز على النتائج. (عيد، ٢٠٢١)

٢.١.٢.٣. التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة

منظمة ذكية في خلق واكتساب المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة.

التمكين

هو أحدث المداخل في التطوير الإداري ويرمي إلى إشراك العاملين في المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار والتصرف بحرية والإبداع بحل المشكلات.

إدارة الجودة الشاملة

هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز وهي خلق ثقافة في الأداء بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح.

الحكومة الإلكترونية

حيث بدأت الدول المتقدمة بإيجاد مواقع لمؤسساتها على الشبكة وإيجاد مواقع لعدد من خدماتها إلى أن تطبقها في الدول النامية يواجه مصاعب في توفير البنية التحتية التقنية وتحديث قوانينها وأنظمتها وتعديلها لتتماشى مع الحكومة الرقمية. (البار، ٢٠١٩)

خصخصة الوحدات الحكومية

ويستند هذا الأسلوب إلى تفعيل أليات السوق وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المنافسة ورفع كفاءة المعاملات وزيادة الأداء وهناك عدة أشكال للخصخصة فيمكن أن تكون خصخصة وحدات كاملة من القطاع الحكومي وتخضع هذه الوحدات لقيود حكومية دقيقة ومستمرة للتأكد من سلامة عملها أو يمكن أن تكون الخصخصة على شكل عقود الخدمة وتشمل خصخصة أجزاء محددة من الجهاز الحكومي والهيئات أو يمكن أن تكون الخصخصة على شكل انتداب موظفين للعمل في الإدارة العامة من القطاع الخاص أو تطبيق نظام التعاقد من الباطن أو الامتيازات.

الحوكمة

حيث تعد من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي لأهميتها في تطوير مؤسسات الدولة والشركات.

معوقات تطوير وتنمية المهارات الإدارية

عملية التطوير الإداري غالباً ما يصاحبها شيء من التغيير وغالباً ما يقابل ذلك التغيير شيء من المقاومة التي تأخذ أشكالاً مختلفة إضافة إلى بعض العوامل التي تشكل عائقاً دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليتها ومن تلك العوامل ما ذكرها (القيسي) وهي: (Jhan Tina, 2021)

- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم وهذا أشد ما يفتك بعملية التطوير الإداري ويجعل العاملين يفقدون المصداقية في الإدارة مما يؤخر عملية التطوير الإداري أو يجعلها فاشلة.
- عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير.
- خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج ومقاومة وخوف من التغيير والتطوير وشرح أهدافه.
- التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح.
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة إذ أن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق الأسس العلمية ويعد أمراً غاية في الأهمية لنجاح العملية التطويرية.

أثر التحول الرقمي على تطوير وتنمية المهارات الإدارية

إن التحول الرقمي ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. كما أن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكات الانترنت والاتصالات رغم كونها عناصر أساسية لكنها بالدرجة الأولى قضية تطوير إداري تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية التي تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لخدمة المستفيدين. (الحداد، ٢٠١٨)

ناقشت الأدبيات والدراسات السابقة تأثير التحول الرقمي على مستوى المنظمة فيما يتعلق بقدرته على خلق موارد وقدرات رقمية جديدة من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية كما أكدت الأدبيات أن التحول الرقمي هام للحفاظ على الميزة التنافسية لذلك فالتحول الرقمي هو حاجة ملحة ودافع للتغلب على مشاكل الإدارة وتحقيق التميز الإداري.

كما أن استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة التي تعمل على تطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها وتضمن كذلك تطوير أنماط التعامل والعلاقات بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية. (رشوان، ٢٠٢٠)

ويمثل التحول الرقمي عاملاً مهماً في تحسين الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة ومن مقتضى التحول الرقمي تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.

ويعد التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال التجارية، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل الشركات وكيفية تقديم القيمة للعملاء. تُعد هذه العملية ذات تأثير عميق على تطوير وتنمية المهارات الإدارية، حيث توفر أدوات وتقنيات جديدة تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الابتكار والتواصل الفعال. يهدف هذا الفصل إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على المهارات الإدارية وكيفية استغلال المديرين لهذه التقنيات لتحقيق النجاح المؤسسي.

حيث تساهم التكنولوجيا الرقمية بشكل كبير في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات. أدوات مثل برامج إدارة المشاريع وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأتمتة العمليات الروتينية تساهم في تقليل الوقت والجهد المبذول في المهام الإدارية، مما يسمح للمديرين بالتركيز على الأنشطة الاستراتيجية. وفقًا لدراسة أجرتها شركة (Deloitte 2020)، فإن استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يزيد من كفاءة العمليات بنسبة تصل إلى ٤٠٪.

و يدفع التحول الرقمي الشركات إلى الابتكار المستمر من خلال تبني تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، وإنترنت الأشياء (IoT). تُمكن هذه التقنيات الشركات من تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الداخلية، مما يزيد من القدرة التنافسية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة لـ (McKinsey & Company 2021) أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل فعال تحقق معدلات نمو أعلى بنسبة ٢٦٪ مقارنة بالشركات التي لا تتبنى هذه التقنيات. و تُوفر الأدوات الرقمية وسائل فعالة للتواصل والتعاون بين الفرق. تطبيقات مثل Microsoft Teams، Zoom، Slack وتسهل التواصل الفوري والتعاون بين الموظفين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. هذا يعزز من تنمية المهارات القيادية والإدارية من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومتكاملة. دراسة نُشرت في (Harvard Business Review 2021) وجدت أن الشركات التي تستخدم أدوات التعاون الرقمية تتمتع بزيادة في رضا الموظفين وإنتاجيتهم بنسبة ٣٠٪.

كما يتيح التكنولوجيا الرقمية للمديرين الوصول إلى كميات ضخمة من البيانات وتحليلها بشكل فعال. أدوات تحليل البيانات مثل Tableau، Power BI، و Google Analytics تساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليل شامل. وفقًا لدراسة أجرتها (Gartner 2022)، فإن الشركات التي تعتمد على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات تحقق أداءً أفضل بنسبة ٢٣٪ مقارنة بالشركات التي لا تعتمد على هذه الأدوات.

ويتطلب التحول الرقمي من المديرين تطوير مهارات جديدة، مثل فهم التقنيات الرقمية، القدرة على إدارة التغيير، ومهارات التحليل والتفكير النقدي. التدريب المستمر والتعلم الذاتي أصبحا ضروريين للحفاظ على التميز المهني في هذا العصر الرقمي. دراسة لـ (World Economic Forum 2020) أوضحت أن ٥٠٪ من جميع الموظفين سيحتاجون إلى إعادة صقل مهاراتهم بحلول عام ٢٠٢٥ بسبب التغيرات التكنولوجية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة :

يوضح الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة، للوصول إلى الأهداف المطلوبة من دراسته وقياس فرضياتها، حيث يقدم وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، سحبت منه العينة والذي تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة حيث كانت الأستبانة الأداة الرئيسية في الدراسة اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها ، وكيفية تطبيقها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلا عن الإشارة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت، وفيما يلي عرض لذلك.

٣-٢ التعريفات الاجرائية للدراسة

التحول الرقمي: (Digital Transformation): يشير إلى عملية تحويل وتطوير الأنشطة والإجراءات والنماذج التشغيلية للهيئة السعودية للمواصفات باستخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة ذات جودة عالية. سيتم قياس التحول الرقمي في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **إدارة وتمويل التحول الرقمي:** يشمل العمليات والإجراءات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة تمويل مشاريع التحول الرقمي. سيتم قياس هذا البُعد من خلال تحليل خطط الإدارة والميزانيات المخصصة لمبادرات التحول الرقمي، وتقييم فعالية استخدام الموارد المالية.
- **المتطلبات البشرية للتحول الرقمي:** يشمل تحديد الكفاءات والمهارات البشرية اللازمة لدعم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي. سيتم قياس هذا البُعد من خلال تقييم مستوى التأهيل والتدريب الذي يتلقاه الموظفون، ومدى توافق مهاراتهم مع الاحتياجات الرقمية الجديدة، وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي.

- المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي: (Technical Requirements for Digital Transformation) تتضمن

الأدوات والتكنولوجيا والبنية التحتية المطلوبة لدعم وتنفيذ مشاريع التحويل الرقمي. سيتم قياس هذا البُعد من خلال تقييم جاهزية البنية التحتية التقنية، توفر الأدوات والتكنولوجيا المتقدمة، ومدى ملاءمتها لدعم التحويل الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

-تطوير وتنمية المهارات الإدارية: (Development and Enhancement of Managerial Skills) : يشير إلى العمليات التي

تهدف إلى تحسين وتطوير القدرات والمهارات الإدارية للموظفين في الهيئة السعودية للمواصفات. سيتم قياس هذا من خلال تقييم برامج التدريب والتطوير المهني المقدمة، مدى فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء الإداري، وتأثير التحويل الرقمي على تنمية المهارات الإدارية والقيادية للموظفين.

٣-٣ منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أستخدم هذا المنهج لوصف المتغيرات للدراسة ولقياس أثر التحويل الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على تصنيف البيانات من أجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها من خلال الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة المكونة من العاملين كما قام الباحث بجمع استجابات أفراد عينة الدراسة بهدف اختبار الفرضيات وعرضها على شكل جداول ورسومات بيانية، للتوصل إلى نتائج الدراسة .

■ مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث الحالي على كافة العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

■ عينة البحث:

العينة: هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وأجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي. (الحريري، وآخرون، ٢٠١٧). وسوف يتم اعتماد الباحثة على أسلوب

العينات الاحتمالية عند اختيار عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاستبانة الالكترونية بعدد لا يقل عن ٢٠٠ شخص ليتم الإجابة على الاستبانة للوصول الى أفضل النتائج والتوصيات لهذا البحث.

٣-٤ مصادر جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت الباحث في هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية لتحقيق أهداف الدراسة حيث تتمثل مصادر الدراسة بما يلي:

أولاً: المصادر الثانوية: الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة المنشورة حول قياس أثر التحول الرقمي في جودة المشاريع بمدينة الرياض ، ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة. والدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول هذا الموضوع، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث المتخصصة.

ثانياً: المصادر الأولية: استخدمت الورقة أسلوب المسح المعتمد على الاستبيان لجمع البيانات، التي وزعت على العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، بحيث تغطي الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

٣-٥ أداة الدراسة

تم بناء أداة (مقياس) الاستبانة الدراسة والمتمثل في أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية

بالرجوع إلى الادب النظري والدراسات السابقة هذا وتكون مقياس الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن بيانات شخصية ووظيفية، والمكونة من: الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي .

الجزء الثاني: يقيس المتغير المستقل من خلال التحول الرقمي

الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع من خلال مجموعة من الفقرات التي تصف تطوير وتنمية المهارات الإدارية .

٦,٣ صدق أداة البحث:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جانب، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جانب آخر، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

المحور الأول: التحول الرقمي.

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول:

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
**٠.٢٠٤	١
**٠.٤٥٢	٢
**٠.٥١١	٣
**٠.٢٥٩	٤
٠.٣٥	٥
٠.٣٨	٦
٠.٤٦	٧
٠.١٧	٨
٠.٥٨	٩
٠.٦٨	١٠

١١	٠.١١
١٢	٠.١٠
١٣	*.١٧٦
١٤	**٠.١٨٨
١٥	**٠.٢١٤

■ دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

■ دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي جاءت جميعها جيدة ومقبولة؛ حيث كانت أغلبها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

المحور الثاني: المهارات الإدارية.

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني.

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
١	*.٢٠٣	٤	*.٢٤٢
٢	*.٤٤٤	٥	*.٣١٤
٣	*.٣٤٩	٦	*.٣٩٤

■ دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المهارات الإدارية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ثبات أداة البحث:

مدي ثبات الاداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات

ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان :

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	١٥	.٦١٠
المهارات الادارية	٦	.٧٣٨
الدرجة الكلية للاستبيان	٢١	.٧٩٠

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠,٧٩٠) ومما سبق يتبين أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.

٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

٦- تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis): للإجابة على فروض الدراسة الحالية.

وصف خصائص عينة الدراسة:

تضمنت عينة الدراسة مجموعة متنوعة من العاملين بالهيئة السعودية للمواصفات في المملكة العربية السعودية، تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات الوظيفية والديموغرافية. بلغ الحجم الكلي للعينة ٣٩ مشاركاً.

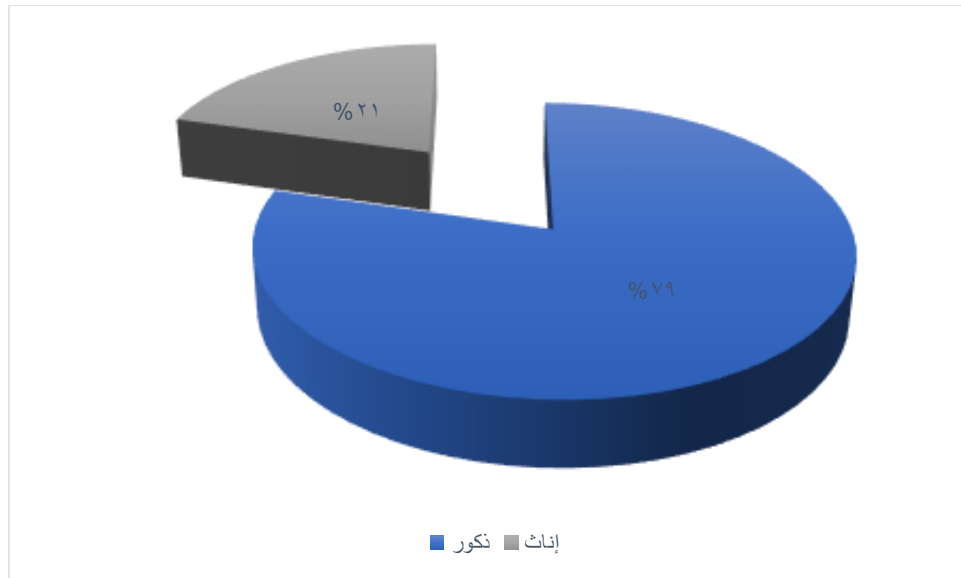
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:
أ. الجنس:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
٧٩.٥%	٣١	ذكور
٢٠.٣%	٨	إناث
١٠٠%	٣٩	المجموع

مما سبق يتضح لنا أن هناك (٧٩.٥%) من حجم عينة الدراسة هم ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٠.٣%) فقط من حجم العينة.

شكل (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



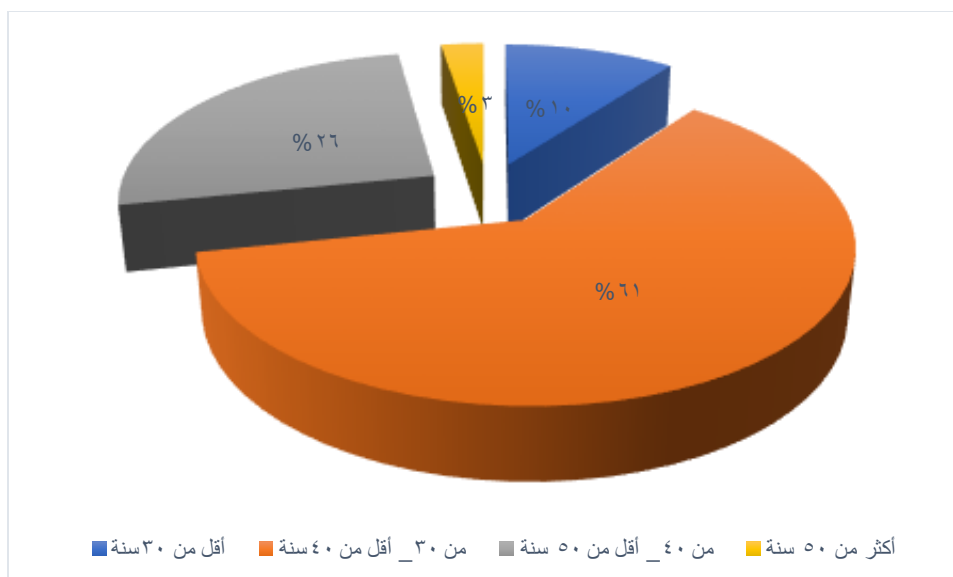
ب. الفئة العمرية:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٤	١٠.٣%
من ٣٠_ أقل من ٤٠ سنة	٢٤	٦١.٥%
من ٤٠_ أقل من ٥٠ سنة	١٠	٢٥.٦%
أكثر من ٥٠ سنة	١	٢.٦%
المجموع	٣٩	١٠٠%

مما سبق يتضح لنا أن نسبة (٦١.٥%) من حجم عينة الدراسة يبلغ عمرها (من ٣٠_ أقل من ٤٠ سنة)، ونسبة (٢٥.٦%) في الفئة (من ٤٠_ أقل من ٥٠ سنة)، بينما نسبة (١٠.٣%) أقل من ٣٠ سنة، في حين أن هناك نسبة (٢.٦%) فقط في الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة.

شكل (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

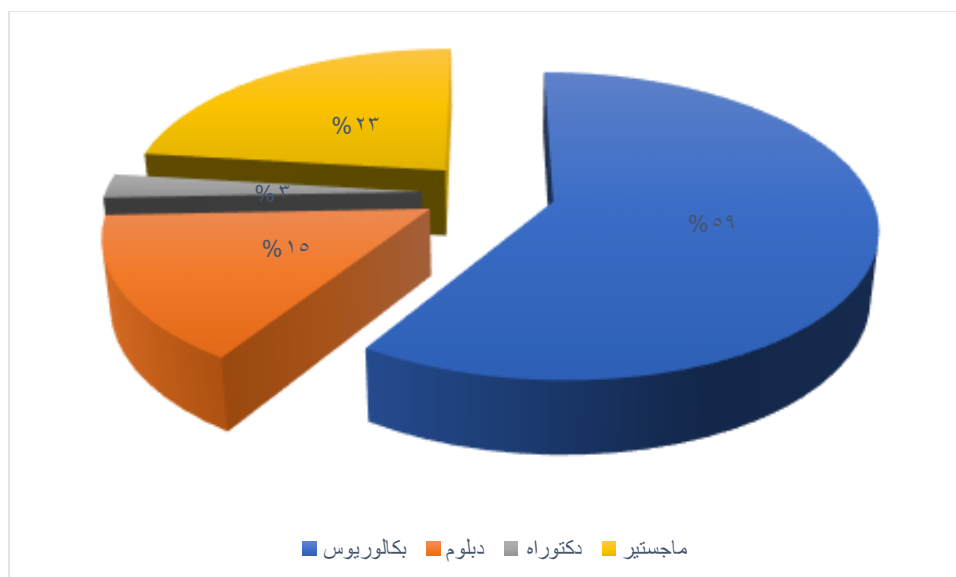


ت. المؤهل العلمي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الفئة	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٢٣	٥٩%
دبلوم	٦	١٥.٤%
دكتوراه	١	٢.٦%
ماجستير	٩	٢٣.١%
المجموع	٣٩	١٠٠%

مما سبق يتضح لنا أن نسبة (٥٩%) من حملة درجة البكالوريوس، بينما (٢٣.١%) من حملة الماجستير، بينما (١٥.٤%) حاصلين علي الدبلوم، في حين نسبة (٢.٦%) حاصلين على درجة الدكتوراه. شكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



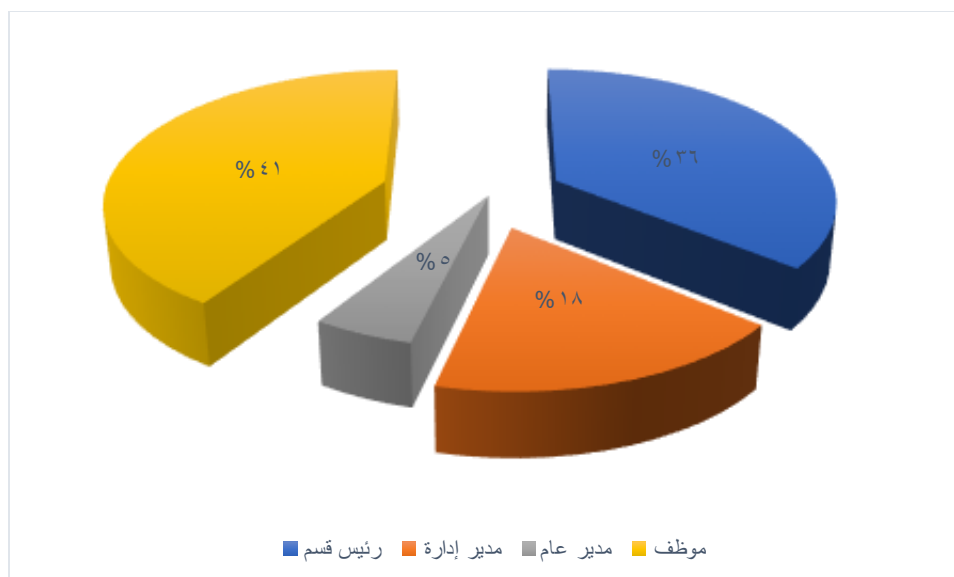
ث. المسمي الوظيفي:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمي الوظيفي.

النسبة	التكرار	الفئة
٣٥.٩%	١٤	رئيس قسم
١٧.٩%	٧	مدير إدارة
٥.١%	٢	مدير عام
٤١%	١٦	موظف
١٠٠%	٣٩	المجموع

يتضح لنا مما سبق أن نسبة (٤١%) المسمي الوظيفي له موظف، ونسبة (٣٥.٩%) رئيس قسم، ونسبة (١٧.٩%) مديريين إداريين، في حين نسبة (٥.١%) فقط مدير عام.

شكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمي الوظيفي

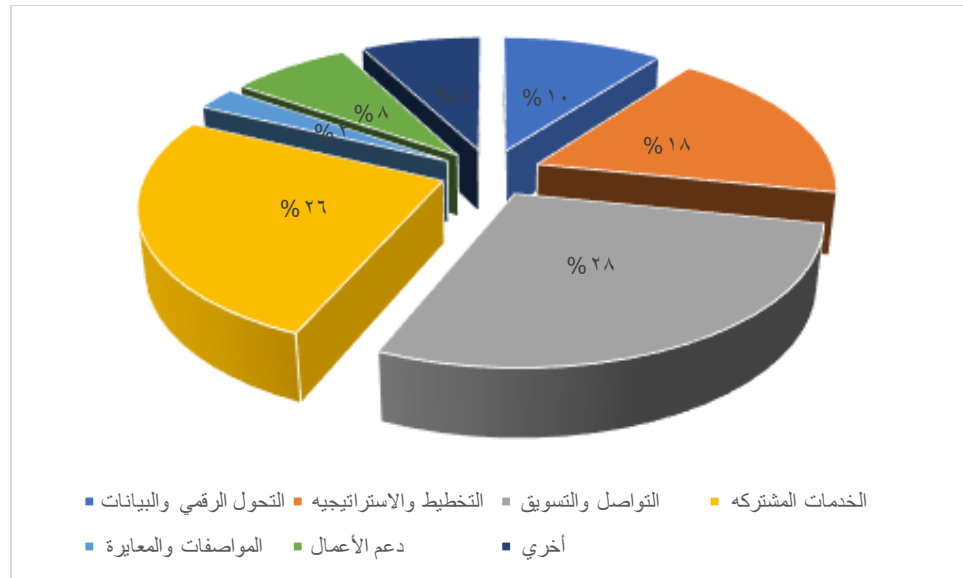


ج. القطاع:

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القطاع الوظيفي.

النسبة	التكرار	الفئة
10.3%	4	التحول الرقمي والبيانات
17.9%	7	التخطيط والاستراتيجيه
28.2%	11	التواصل والتسويق
25.6%	10	الخدمات المشتركة
2.6%	1	المواصفات والمعايرة
7.7%	3	دعم الأعمال
7.7%	3	أخري
100%	39	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن هناك (28.2%) عاملين في قطاع التواصل والتسويق، ونسبة (25.6%) في قطاع الخدمات المشتركة، ونسبة (17.9%) في قطاع التخطيط والاستراتيجيه، في حين نسبة (10.3%) في قطاع التحول الرقمي والبيانات.



الفصل الخامس

بعدما أوضحنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية عن طريق التعريف بالمنهج وعينة الدراسة وبعد التأكد من صحة وثبات كل من الاستبيانات المستخدمة في الدراسة الحالية وبعد تحصيل النتائج وتفريغها في البرنامج الإحصائي SPSS-٢٥ من أجل إجراء العمليات الحسابية وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الموضحة سابقا وفيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

دراسة متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الأول " التحول الرقمي " وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الاول: إدارة وتمويل التحول الرقمي

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد إدارة وتمويل التحول الرقمي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف أقل قيمة أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف أقل قيمة أكبر قيمة
١	تتخلص الشركة من كافة أشكال البيروقراطية المعوقة لكل عمليات التطوير والتغير بها.	٣.٥٤	٠.٩١٣	١	٥
٢	تعمل الهيئة علي تطوير الهيكل الاداري والوحدات الادارية والتنظيمية بما يسمح بالتحول الرقمي.	٤.٠٨	٠.٨٧٠	٢	٥
٣	يوجد بالهيئة إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغير.	٤.٠٣	٠.٧٧٨	٢	٥
٤	يتم التحويل في عمليات الإدارة والإشراف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة التي تعتمد علي الشبكات	٣.٧٩	٠.٧٦٧	٢	٥
٥	يتم تدريب العاملين بالهيئة على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.	٣.٤٤	١.٠٧١	١	٥

٦	يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة المشتركة.	٤.٠٨	٧٣٩.	٣	٥
٧	توفر الهيئة المخصصات المالية للإتفاق على تطوير الهيئة التحتية.	٣.٩٠	٧٨٨.	٢	٥
المتوسط العام		٢١.٠٩	٢.٩٧		

يتبين من الجدول السابق أن بعد إدارة وتمويل التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٢١.٠٩)، بانحراف معياري بلغ (٢.٩٧)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول إدارة وتمويل التحول الرقمي.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (١.٠٧١ ، ٧٣٩). وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضّح تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول جميع فقرات الاستبيان.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٦): (يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة المشتركة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨)، وانحراف معياري بلغ (٧٣٩)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) (يتم تدريب العاملين بالهيئة على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٧١).

البعد الثاني: متطلبات بشرية

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد المتطلبات البشرية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
١	يوجد بالبيئة قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٤.١٨	.٦٤٤	٣	٥
٢	يتم تطوير مهارات العاملين بإستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة تتناسب مع التحول الرقمي.	٣.٦٤	.٩٥٩	٢	٥
٣	تقوم الهيئة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الأنترنت.	٣.٥٦	.٩٦٨	٢	٥
٤	تعمل الشركة على استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة للقدرة على إدارة عمليات التطوير والتغيير بالهيئة.	٣.٧٩	.٧٦٧	٢	٥
المتوسط العام		٢٠.٩٠		٢.٣٣	

يتبين من الجدول السابق أن بعد المتطلبات البشرية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٢٠.٩٠)، بانحراف معياري بلغ (٢.٣٣)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول المتطلبات البشرية للتحول الرقمي.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (٠.٩٦٨ ، .٦٤٤) وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع فقرات الاستبيان.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (يوجد بالبيئة قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٤٤)، بينما جاءت في الترتيب الأخير

العبارة رقم (٣): (تقوم الهيئة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الأنترنت)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٨)

البعد الثالث: متطلبات تقنية.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد متطلبات تقنية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
١	توظيف إدارة الهيئة التكنولوجيا الحديثة المختلفة في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالهيئة.	٣.٨٢	٠.٧٩٠	٢	٥
٢	تستخدم الهيئة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لسهولة الوصول للمعلومات.	٤.٠٠	٠.٧٩٥	٢	٥
٣	تستخدم الهيئة أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الانترنت.	٤.١٠	٠.٦٤١	٣	٥
٤	تتوافر بالهيئة نظم الكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد.	٤.٢٦	٠.٧٥١	٣	٥
المتوسط العام		٢٢.٣٠		١.٩٠	

يتبين من الجدول السابق أن بعد المتطلبات التقنية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٢٢.٣٠)، بانحراف معياري بلغ (١.٩٠)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (٦٤١، ٧٩٥). وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع فقرات الاستبيان.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (تستخدم الهيئة أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الانترنت..)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٤١)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (توظيف إدارة الهيئة التكنولوجيا الحديثة المختلفة في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالهيئة.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩٠).

المتغير التابع: المهارات الإدارية

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المتغير التابع المهارات الإدارية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
١	تعتمد الهيئة إلى تحليل الوظائف عند استقطاب المهارات الإدارية.	٣.٤٤	٠.٩٤٠	١	٥
٢	تستعين الهيئة بمراكز متخصصة لتطوير أداء العاملين.	٣.٦٢	٠.٨١٥	٢	٥
٣	يشجع التدريب في الهيئة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	٣.٥٩	٠.٩٦٦	٢	٥
٤	تمنح الهيئة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	٣.٤٩	١.٠٧٣	١	٥

٥	٥	٣.٣٣	١.١٠٨	١	٥	تستند الهيئة إلى تحليل الوظائف عند استقطاب المهارات الإدارية.
٦	٦	٣.٣٨	١.٠٦٧	١	٥	ترتبط الهيئة الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
المتوسط العام		٢٠.٨١	٢.٣٠			

يتبين من الجدول السابق أن بعد المهارات الإدارية اجاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٢٠.٨١)، بانحراف معياري بلغ (٢.٣٠) وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول المهارات الإدارية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (٠.٨١٥ ، ١.١٠٨) وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (يشجع التدريب في الهيئة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغير اتجاهات السلوك لديهم..)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٦)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥): (تستند الهيئة إلى تحليل الوظائف عند استقطاب المهارات الإدارية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣)، وانحراف معياري بلغ (١.١٠٨).

ثانياً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (إدارة وتمويل

التحول الرقمي - متطلبات بشرية- متطلبات تقنية) في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية

للمواصفات في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال سعت الدراسة للتحقق من صحة الفروض الأتية:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تطوير وتنمية المهارات الإدارية.

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار

الفرضية الأولى:

جدول (٥) العلاقة بين التحويل الرقمي والمهارات الإدارية.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.٧٨٩	.٦٢٣	٢٩.٥٩٥	٦١.٠١٧	٥.٤٨٥	.١٧٦	٧.٨٥٧	٠.٠٠٠
			١.٣٧٢				٧.٨١١	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التحويل الرقمي والمهارات الإدارية يساوي (٠.٧٨٩)،

والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R²) للتحويل الرقمي

بشكل عام تساوى (٠.٦٢٣). وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج

F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية التحول الرقمي بإبعاده T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور المهارات الإدارية.

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إدارة وتمويل التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية.

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى:

جدول (٦) العلاقة بين إدارة وتمويل التحول الرقمي التحول الرقمي والمهارات الإدارية.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.٧٨٨	.٦٢١	١٣.١١٩	٦٠.٥٦٩	.٠٠٠	.٠٨٥	٧.٢٣٣	٠.٠٠٠
			.٦٥٩				٧.٧٨٣	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين إدارة وتمويل التحول الرقمي والمهارات الإدارية يساوي (٠.٧٨٨)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R²) للتحول الرقمي بشكل عام تساوي (٠.٦٢١). وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية إدارة وتمويل التحول الرقمي بإبعاده T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور المهارات الإدارية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية المتطلبات البشرية في تطوير وتنمية المهارات الإدارية.

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار

الفرضية الأولى:

جدول (٧) العلاقة بين المتطلبات البشرية والمهارات الإدارية.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β_0 و β معاملات	قيمة F		الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.٧٥٥	.٥٧٠	٦.٢٢٠	٤٩.١٣٦	.٠٠٠	١.٣١٤	.٠٦١	٤.٧٣٢	٠.٠٠٠
			.٤٣٠					٧.٠١٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتطلبات البشرية والمهارات الإدارية يساوي (٠.٧٥٥)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) المتطلبات البشرية بشكل عام تساوي (٠.٥٧٠). وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية المتطلبات البشرية T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور المهارات الإدارية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية المتطلبات التقنية في تطوير وتنمية المهارات الإدارية. للتحقق من صحة هذا الفرض استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار

الفرضية الأولى:

جدول (٨) العلاقة بين المتطلبات التقنية والمهارات الإدارية.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β_0 و β معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.٦٠٧	.٣٦٨	١٠.٢٥٦	٢١.٥٧٧	.٠٠٠	.٠٦١	٧.٨٢١	.٠٠٠
			.٢٨٤				٤.٦٤٥	.٠٠٠

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتطلبات التقنية والمهارات الإدارية يساوي (٠.٦٠٧)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) المتطلبات التقنية بشكل عام تساوي (٠.٣٦٨). وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية المتطلبات التقنية T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور المهارات الإدارية.

المراجع

- أبو سمرة، محمد عادل، (٢٠١٩)، نموذج مقترح لتفعيل الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، المؤتمر السنوي ال اربع والعشرون، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- بدوي، ح، وصالح الدين، ص. (٢٠٢٣). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٧)، العدد (٢).
- بن يمنية، خ، وناشد، ن، وأحمد، ز. (٢٠١٩). دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد (٧)، العدد (١٢).
- التائب، ل. (٢٠٢٢). دراسة متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية بمنظومة المرحلة الأولى بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي. المؤتمر الدولي العلمي. إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي.
- الحداد، ب، وإبراهيم، م. (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية للمعلومات، العدد (٢١).
- خميس، اسرا احمد، (٢٠٢١)، اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، العدد الثاني.
- الخوري، ع. (٢٠٢٠). الحكومة الالكترونية "دائرة الاهتمام". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية.
- الدوبي، ت. (٢٠٢٣). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد (٩٩)، الجزء (١).

- رشوان، عبد الرحمن، قاسم، زينب عبد الحفيظ، (٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمار، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- سلايمي، ج، والبوشي، ي.(سبتمبر، ٢٠١٩). *التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر*. مجلة العلوم القانونية والسياسية
- العتيبي، س، والمفيز، خ.(٢٠٢١). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد (١٩)، العدد (٣).
- العقابي، ن، والربيعي، خ.(٢٠١٨). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)*.
- عمر، ع.(٢٠٢١). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: مصر نموذجاً. *مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية*، المجلد (٢)، الإصدار (٣). الأردن
- عيد، س.(٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- القيسي، ع.(١٤٢٠هـ). التطوير الإداري في وزارة العدل: دراسة حالة على كتابة عدل الرياض الثانية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- محمد، ح، والغيري، م.(٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*. المملكة العربية السعودية.

أولاً: المراجع الأجنبية

- Afagh, A. N., Noor, M. Y., Habibollah, D., Seyed, Al. R. (2016), "Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees", Social and Behavioral Sciences, Vol. (230), No.(12) P.P 379-386.
- Deloitte. (2020). Digital transformation and its impact on business efficiency. Retrieved from [deloitte.com](https://www.deloitte.com)
- Gartner. (2022). The importance of data analytics in decision making. Retrieved from [gartner.com](https://www.gartner.com)
- Ghosha, S, Hughesb, M, Hodgkinsonb, L, Hughesc, P, (2021), "Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach", Journal of Business Research, Vol. 114, PP. 1-18.
- Harvard Business Review. (2021). Digital collaboration tools and their impact on employee productivity. Retrieved from hbr.org
- Jhan, H, & Tina, Z, (2021), "Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach", Journal of Business Research, Vol. 139, PP.184-193.
- McKinsey & Company. (2021). The role of digital transformation in business growth. Retrieved from [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)
- Tijana, E, Jovi, M, Aksentijevi, S, Pucihard, A, (2021), "Digital transformation in the maritime transport sector", Technological Forecasting & Social Change, Vol. (170), pp.1-14.

-  World Economic Forum. (2020). Future of jobs report: Reskilling and upskilling in the age of digital transformation. Retrieved from [weforum.org](https://www.weforum.org)

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي في تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية "دراسة حالة"

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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم

٥- سنوات الخبرة ☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠-أقل من ١٥ سنة

☐ من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

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

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق تماماً	المتغيرات
إدارة وتمويل التحول الرقمي					
					تتخلص الشركة من كافة أشكال البيروقراطية المعوقة لكل عمليات التطوير والتغيير بها
					تعمل الهيئة على تطوير الهيكل الإداري والوحدات الإدارية والتنظيمية بما يسمح بالتحول الرقمي
					يوجد بالهيئة إدارة مساندة وداعمة لعمليات التطوير والتغيير
					يتم التحويل في عمليات الإدارة والإشراف من الشكل التقليدي إلى أنظمة الإدارة التي تعتمد على الشبكات
					يتم تدريب العاملين بالهيئة على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي
					يتوافر شبكة ربط الكتروني بين الفروع المختلفة للشركة
					توفر الهيئة المخصصات المالية للإنفاق على تطوير البنية التحتية
متطلبات بشرية					
					يوجد بالهيئة قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

					يتم تطوير مهارات العاملين باستخدام استراتيجيات وأساليب مختلفة تتناسب مع التحول الرقمي
					تقوم الهيئة بتطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الانترنت
					تعمل الشركة على استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة للقدرة على إدارة عمليات التطوير والتغيير بالهيئة
متطلبات تقنية					
					توظف إدارة الهيئة التكنولوجيا الحديثة المختلفة في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالهيئة
					تستخدم الهيئة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لسهولة الوصول للمعلومات
					تستخدم الهيئة أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الانترنت
					تتوافر بالهيئة نظم الكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد

١. المحور الثاني: المهارات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	المتغيرات
					تعتمد الهيئة على دراسة السوق ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين

					تستند الهيئة إلى تحليل الوظائف عند استقطاب المهارات الإدارية
					تستعين الهيئة بمراكز متخصصة لتطوير أداء العاملين
					يشجع التدريب في الهيئة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم
					تمنح الهيئة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية
					تربط الهيئة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة