

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

**Prepared by:** Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management  
Midocean University

## الموضوع

مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الخدمات بالتطبيق على مستشفى الايمان بالرياض

المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

نهى عثمان العريقي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2024

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أود أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، ما جعله يرى النور ويخرج في هذه الصورة المشرفة.

أولاً: وشكراً جزيلاً لله تعالى القدير الذي من علي بالصحة والقدرة على إتمام هذا العمل

ثانياً: إلى والدي الكرام اللذان غرسا في حب العمل والمثابرة ووفرا لي كل سبل النجاح

ثالثاً: إلى أستاذتي الجميلة: منى مصطفى الذي امننت بقراتي وتوجيهي في مسار البحث وقدمت لي الدعم والتوجيه المستمر

خامساً: إلى زملائي الأعزاء الذين شاركوني رحلة البحث وقدموا يد العون وقت الحاجة

سادساً: إلى جميع من ساعدني وساندني في إنجاز هذا البحث سواء من خلال تقديم المعلومات أو النصائح أو الدعم المعنوي

شكراً لكم جميعاً من القلب فكل منكم ساهم بجزء هام في هذا العمل

وإن كان من قصور أو تقصير فهو مني وحدي وأسأل الله أن يسامحني أن يجزي كل من ساعدني خير الجزاء

مع خالص الشكر والتقدير

## الإهداء

إلى من آمنوا بقدراتي وشجّعوني على السير في طريق المعرفة :

إلى عائلتي الكريمة ينبوع الدعم والحنان:

إلى أستاذتي الأفاضل منارات العلم والمعرفة:

إلى أصدقائي الأعزاء شركاء النجاح ولفرح:

أهدي هذا البحث ثمرة جهدي وسهر الليالي، تعبيراً عن خالص امتناني وتقديري.

شكراً لكم من القلب ، فلولاكم ماوصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

مع خالص المحبة والتقدير

نهى عثمان العريقي

## جدول المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 11 | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 12 | 1.1. المقدمة                         |
| 17 | 1.2. مشكلة الدراسة                   |
| 18 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري      |
| 18 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    |
| 19 | 1.3. أهمية الدراسة                   |
| 21 | 1.3.1. على المستوى النظري            |
| 21 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي          |
| 22 | 1.4. أسئلة الدراسة                   |
| 23 | 1.5. أهداف الدراسة                   |
| 24 | 1.6. فرضيات الدراسة                  |
| 24 | 1.7. نموذج الدراسة                   |
| 25 | 1.8. منهجية الدراسة                  |
| 25 | 1.9. الدراسة الميدانية               |
| 26 | 1.10. مخطط المشروع المقترح           |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 2  |                                      |
|    | 7                                    |
| 28 | 2.1. المقدمة                         |
| 28 | 2.2. المتغير المستقل                 |

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 33..... | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 39..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 40..... | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 43..... | قائمة المراجع.....                                    |

## جدول المحتويات :

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
|  | صفحة الغلاف                      |
|  | الشكر والتقدير                   |
|  | الاهداء                          |
|  | المستخلص                         |
|  | جدول المحتويات                   |
|  | قائمة الأشكال                    |
|  | قائمة الجداول                    |
|  | المقدمة                          |
|  | مشكلة البحث                      |
|  | قائمة الجداول                    |
|  | المقدمة                          |
|  | مشكلة البحث                      |
|  | أهمية البحث                      |
|  | أسئلة البحث                      |
|  | أهداف البحث                      |
|  | فرضيات البحث                     |
|  | نموذج البحث                      |
|  | منهجية البحث                     |
|  | الدراسة الميدانية                |
|  | مخطط المشروع                     |
|  | الدراسات السابقة و الاطار النظري |
|  | الملخص                           |
|  | المراجع                          |

## جدول الاشكال :

|    |                      |
|----|----------------------|
| 23 | نموذج البحث          |
| 24 | بصلة البحث           |
| 25 | هيكل المشروع         |
| 31 | نظريات التحول الرقمي |
|    |                      |
|    |                      |
|    |                      |







## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في تقنيات التحول الرقمي أصبح عامل أساسي للحكومات والمنظمات الأعمال، لتأثيره المباشر في تطوير الأداء وتحسين جودة العمليات، بالإضافة إلى توفيره للموارد من وقت وجهد ومال فهو محرك أساسي للنمو في اقتصاديات البلدان التي انتهجت التحول الرقمي، وبالرغم من عديد المزايا التي يحققها استخدام تقنيات التحول الرقمي إلا أن هناك مخاطر جمة للتحول الرقمي قد تعيق تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والنمو والتطور في بيئة الأعمال، بما يستوجب معه ضرورة الاهتمام بهذه المخاطر والعمل على إدارتها بهدف منع الخسارة الناجمة عن تحققها والتحكم فيها حال حدوثها وتحديد طرق وسياسات تمويل هذه الخسارة، وتستهدف الورقة الحالية الوقوف على أهم مخاطر التحول الرقمي التي تواجه منظمات الأعمال، والتعرف على الآلية المتبعة لإدارة هذه المخاطر

أشار فيال" (إلى مفهوم التحول الرقمي بأنه " عملية تهدف إلى تحسين كيان ما عن طريق إحداث تغييرات مهمة في خصائصه من خلال مجموعة من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال). كما عرفه "ستير، وآخرون

..( على أنه عملية تُعبر عن تلك التقنيات الرقمية وعمليات الرقمنة المرتبطة بها، والتي تُشكل فكرة جديدة يجب تطويرها ونشرها واستيعابها ، وبالتالي يمكن النظر للتحول الرقمي للشركة على أنه ظاهرة اجتماعية تقنية، بالإضافة إلى ذلك يمكن النظر إلى هذه الظاهرة من منظور مؤسسي؛ حيث يمكن أن يكون التحول الرقمي نتيجة لكل من الابتكارات التقنية والتنظيمية وتتأثر عملية التحول بعوامل على المستويين التنظيمي والمؤسسي (مثل البنية التحتية المؤسسية).

. أهداف التحول الرقمي: يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- مساعدة المؤسسات في الدول النامية على الربط بالأسواق العالمية.

2- تيسير الشمول المالي والربط بسلاسل الإمداد.

3- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.

4- تنامي المنافسة والإنتاجية والابتكار.

أنحاء العالم.

5- تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمة المقدمة للمستفيدين.

### ما المقصود بالتحوّل الرقمي؟

التحوّل الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحوُّلات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة. ومن أمثلة التحوّل الرقمي ما يلي:

بدء الشركات في إنشاء حلول رقمية، مثل تطبيقات الجوّال أو منصة التجارة الإلكترونية  
ترحيل الشركات من البنية التحتية القائمة على أجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية  
اعتماد الشركات للمستشعرات الذكية لخفض تكلفة التشغيل

أتفقت الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في توضيح الإطار النظري من حيث المفهوم، والمزايا، والمعوقات التي تواجهه، وأهميته في القطاعات المختلفة، وهناك اتفاق بين الباحثين على أهمية التحول الرقمي في المنظمات وتأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل إعادة الهيكلة التنظيمية ، والهياكل الرسمية والغير رسمية ، وابتكار نماذج الأعمال يدل على أن التحول الرقمي يعد موضوعا هاما نظرا لتأثيره الإيجابي على المتغيرات التنظيمية وما يتبعه من تأثير على الأداء والمناخ العام في المنظمة .

وتناولت الدراسات المتعلقة بتطوير أداء العاملين أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الأداء مثل الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي كما تناولت بعض الدراسات أثر كل من نظم المعلومات وممارسات إدارة الموارد البشرية وقد انتهت نتائج تلك الدراسات إلى وجود أثر لتلك المتغيرات على تطوير أداء العاملين في كافة المنظمات المبحوثة.

واتجهت الدراسات المتعلقة بتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء إلى قياس أثر تلك العلاقة على البنوك والقطاع الحكومي باعتبار أن تطوير أداء العاملين أحد الجوانب الهامة على الأداء التنظيمي، وقد تناولت دراسات أخرى تلك العلاقة من خلال تناول أهمية قيام رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تبني التحول الرقمي لرفع كفاءة العاملين وكفاءة تلك المشروعات ، بينما تعرضت دراسات أخرى للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء من خلال توضيح أهمية التحول الرقمي في تحسين القدرات الرقمية للقادة والعاملين نتيجة تبني مدخل المدير الرقمي ،وقد أنهت تلك الدراسات بوجود علاقة بين تبني التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين وكذا التطوير التنظيمي.

أنفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول أهمية التحول الرقمي ومفهومه وأثره على كفاءة المنظمات، إلا أنها اختلفت عنها في تناول متغيرات الدراسة والربط بينهما، وكذا في مجال التطبيق ويعتبر التحول الرقمي في مجال إدارة الخدمات أمرًا بالغ الأهمية في عصرنا الحالي. هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق التحول الرقمي في هذا المجال، وفيما يلي بعض الأمثلة:

1. خدمات الدعم الذاتي:

- تطوير بوابات إلكترونية وتطبيقات ذكية تمكن العملاء من الوصول إلى المعلومات والخدمات بأنفسهم

- تزويد العملاء بأدوات وموارد تفاعلية لحل المشكلات والاستفسارات بشكل مستقل

## 2. التحليلات الرقمية:

- استخدام تحليلات البيانات الكبيرة لفهم سلوك العملاء والتنبؤ باحتياجاتهم

- تطبيق الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لتقديم توصيات شخصية وحلول موجهة للعملاء

## 3. الأتمتة الذكية:

- تطوير عمليات خدمة العملاء ذاتية التشغيل باستخدام الروبوتات والأنظمة الآلية

- تسريع وتبسيط المهام الروتينية من خلال الأتمتة لتحسين الإنتاجية والكفاءة

## 4. قنوات خدمة رقمية متعددة:

- توفير قنوات متكاملة للتفاعل مع العملاء عبر الويب والهواتف الذكية والشبكات الاجتماعية

- ضمان تجانس ودقة المعلومات والخدمات عبر مختلف القنوات الرقمية

## 5. التحليلات والتعلم الآلي:

- استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحليل تفاعلات العملاء وتحسين جودة الخدمة
- تطوير نماذج تنبؤية لاستباق احتياجات العملاء وتقديم حلول مناسبة لهم لذا فإن هذه الأمثلة توضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تطوير وتحسين إدارة الخدمات من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وتعزيز تجربة العملاء. إن التبنى الناجح لهذه التقنيات الرقمية يتطلب وضع استراتيجية شاملة وتغيير ثقافة المنظمة لتمكين عمليات التحول يمثل التحول الرقمي في البحث العلمي فرصة كبيرة لتحسين كفاءة وجودة البحث وزيادة التعاون العلمي على مستوى عالمي. ومع ذلك، فإن تحقيق الفوائد المرجوة يتطلب التغلب على التحديات الحالية من خلال تبني استراتيجيات فعالة في مجال الأمن السيبراني، تقليص الفجوة الرقمية، وتوفير التدريب المناسب للباحثين. بالنظر إلى المستقبل، يمكن للابتكارات التكنولوجية المستمرة أن تدفع البحث العلمي إلى مستويات جديدة من التقدم والابتكار. هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التحول الرقمي في مختلف المجالات، وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية التي تم التركيز عليها:

### 1. التحول الرقمي على مستوى المنظمات:

- دراسات حول مراحل وخطوات عملية التحول الرقمي للمنظمات
  - تحليل العوامل والتحديات المؤثرة في نجاح عمليات التحول الرقمي
  - دور القيادة والثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي
  - تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية
- ### 2. التحول الرقمي على مستوى القطاعات والصناعات:

- دراسات حول التحديات والفرص الخاصة بالتحول الرقمي في قطاعات مختلفة (الصحة، التعليم، المالية، إلخ)
- تحليل نماذج الأعمال والخدمات الرقمية الناشئة في هذه القطاعات
- دراسة أثر التقنيات الرقمية الحديثة على هذه القطاعات (الذكاء الاصطناعي، الإنترنت الصناعي، إلخ)

### 3. التحول الرقمي على مستوى المجتمع:

- تقييم مستويات التحول الرقمي على مستوى المجتمعات والمدن الذكية
  - تحليل التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية للتحول الرقمي على الأفراد والمجتمعات
  - دراسة الفجوة الرقمية والتحديات المرتبطة بالشمول الرقمي
  - سياسات وبرامج تعزيز الجاهزية الرقمية على المستوى المجتمعي
4. التحول الرقمي وتطوير الكفاءات والمهارات:

- دراسات حول احتياجات المهارات الرقمية في سوق العمل
  - تقييم برامج التأهيل والتدريب للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية
  - دور الجامعات والمؤسسات في تطوير مهارات القوى العاملة في ظل التحول الرقمي
- هذه هي بعض المجالات البحثية الرئيسية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي، والتي تقدم رؤى قيمة لفهم التطورات والاتجاهات في هذا المجال الحيوي

## 1.2. مشكلة الدراسة

يعتبر مستوى جودة الخدمات المنشآت الحكومية من أهم عوامل النجاح التي تعتمد عليهم المنشآت الحكومية ، ويؤدي مستوى جودة الخدمات الخاصة بالمنشآت الحكومية دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف المنشآت بكفاءة وفعالية، ويؤثر هذان المستويان إيجابًا أو سلبيًا على مستوى جودة مخرجات المنشآت الحكومية ونتائجها، وفي الوقت الراهن تواجه المنشآت الحكومية العديد من التحديات سواء الخارجية؛ كالتحولات العالمية، والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية...، أو الداخلية؛ كضعف الطاقة الاستيعابية للمؤسسات، وزيادة الطلب عليها، وصعوبة التكيف مع متطلبات السوق في المجتمع، وصعوبة التوازن بين الكم والنوع في منظومة العمل في هذه المؤسسات، وضعف مخرجات المؤسسات من الأعداد الهائلة من الخريجين غير الملائمين لمستجدات العصر في ظل تغيير طبيعة وأشكال مهن المستقبل، وتعتبر الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية من أكثر الدول تعرضًا لهذه التحديات، بالإضافة إلى مزيد من المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتربوية؛ التي تجعلها فريسة للتخلف الرقمي الذي يزيد من تدهور أحوالها و على الرغم من الفوائد والإيجابيات المتعددة للتحويل الرقمي في إدارة الخدمات الحكومية، إلا أن هناك تحديات ومعوقات تواجه عملية التحويل هذه في بعض الأحيان، مثل:

.البنية التحتية التقنية والتكنولوجية غير الكافية في بعض المؤسسات

.مقاومة التغيير والتخوف من التحويل الرقمي لدى بعض الموظفين

.ضعف الكفاءات الرقمية والمهارات التقنية لدى بعض الموظفين

.الحفاظ على أمن المعلومات والبيانات الحساسة أثناء التحويل الرقمي

.صعوبة تكامل الأنظمة والتطبيقات الرقمية المختلفة في بعض الأحيان

وعليه، يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير التحويل الرقمي على إدارة الخدمات في المؤسسات

الحكومية، مع التركيز على أبرز الإيجابيات والتحديات المرتبطة بهذا التحويل

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث حول تأثير التحول الرقمي على القطاع الحكومي بشكل عام، إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث المتخصصة في تأثير هذا التحول على إدارة الخدمات الحكومية بشكل محدد.

معظم الدراسات السابقة ركزت على التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي، بينما هناك حاجة لدراسات أكثر تفصيلاً عن التحديات والمعوقات التي تواجه هذا التحول في إدارة الخدمات.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ندرة الدراسات التطبيقية والحالات العملية التي تبحث في كيفية تطبيق التحول الرقمي في مختلف المؤسسات الحكومية وتأثيره على إدارة الخدمات.

عدم وجود دراسات مقارنة بين مختلف الدول والمؤسسات الحكومية في تجارب التحول الرقمي وأفضل الممارسات المتبعة.

نقص في الدراسات الميدانية التي تركز على آراء وتجارب المستخدمين (المواطنين والمقيمين) حول تأثير التحول الرقمي على جودة وتجربة الحصول على الخدمات الحكومية.

بشكل عام، تشير هذه الفجوات إلى الحاجة إلى مزيد من الأبحاث والدراسات المتخصصة والتطبيقية في مجال تأثير التحول الرقمي على إدارة الخدمات في المؤسسات الحكومية، بما يساهم في سد هذه الفجوات وتقديم رؤى وحلول عملية لتطبيق هذا التحول بنجاح.

### 1.3. أهمية الدراسة

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والرقمنة المتزايدة في جميع مجالات الحياة، أصبح التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية في السنوات الأخيرة. حيث يسعى هذا التحول إلى تطوير وتحديث آليات وأساليب تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين من خلال توظيف التقنيات الحديثة والرقمنة

أهمية التحول الرقمي و تأثيره على إدارة الخدمات :

يشهد عالمنا تحولاً رقمي في جميع نطاقات الأعمال مهما كان حجمها ونوعها، دعونا نتعرف على أهمية هذا التحول كالآتي:

#### 1. طود التحول الرقمي من مساعدة الموظفين على أن يصبحوا أكثر فعالية

بحث أرباب العمل على مدى طويل من السنوات عن طرق تجعل من موظفيهم أكثر فعالية ولوجِظَ أن التكنولوجيا الرقمية لها دوراً محورياً في مساعدتهم في الأدوار الرئيسية التي تقع على عاتقهم سواء أكانوا في داخل مكاتبهم أم في خارجها، وقدمَ لهم الفرصة القيمة في الابتعاد عن أي عمليات يدوية وأن يتموا أعمالهم ليتمكنهم من التركيز على فرص الأعمال بطريقة واسعة النطاق

#### 2. وفرت وظائف حسب الطلب

مكنت عملية التحول الرقمي للكثير فرص الحصول على الخدمات حسب الطلب وجعلت من إمكان الشركات القدرة على تحقيق بيئة آمنة في العمل عن بعد لموظفيها

#### 3. دمج التحول الرقمي البيانات بطريقة صحيحة وسهلة

دفع التحول الرقمي بالأعمال التجارية بطريقة مذهلة، وأعطت المستوى الأمثل في عملية تحليل البيانات عن طريق إنشاء وحدات وظيفية تستطيع استخدام هذه البيانات عبر نقاط مختلفة وبالطريقة الصحيحة عبر العملاء مع الإمكانية لتخزينها وتحليلها وتبادلها

#### 4. شرّعت الحماية الأمنية في الأعمال التجارية

ليس من القديم كانت من أكبر مشاكل قادة التكنولوجيا هي كيفية الحفاظ على سلامة البيانات والوصول الصارم إليها، لكن عن طريق التحول الرقمي استطاعت الشركات وغيرها من تنفيذ الأعمال التجارية بطريقة آمنة استراتيجية منظمة في جميع الشبكات مهما كانت الخدمات ومهما كان متلقيها؛ لكن هذا لا يمنع من تدابير المسؤولين في تحقيق الأمن التكنولوجي لصالح الموظفين الذين يعملون عن بعد في شبكات وأجهزة شخصية آمنة.

#### 5. ساعدَ التحول الرقمي الدول والمؤسسات على تعزيز الشفافية والحد من الفساد والبيروقراطية

لجأت الدول إلى استخدام الرقمنة التكنولوجية لإشراك جميع مواطنيها بالخدمات المقدمة ومكنتهم من الوصول إلى جميع الخدمات بكلفة أقل في جميع القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم والضمان الاجتماعي والخدمات المالية وغيرها، وركزت على بناء مهاراتهم بشكل رقمي ليتلاءموا مع المستقبل ويستطيعوا أن يتشاركوا إلكترونياً

أحدثت تغيرات ثورية في الاقتصاد العالمي أدى النمو المتسارع والوعي تجاه استخدام الأعمال الرقمية إلى التطور في الأجهزة والآلات وزيادة قدرتها على معالجة البيانات واتسع النطاق على حالات غير مسبوقة في الاقتصاد وأدى إلى تشكيل ميزة تنافسية بين المؤسسات والدول

نشر التحول الرقمي الوعي وطوّر المهارات الرقمية لكافة شرائح المجتمع في ظل التحول الذي يشهده أي مجتمع في العمليات الرقمية تم تحويل هذه الميزة بهدف إنشاء ثقافة مجتمعية تغيير من طريقة تفكير الأفراد ومفاهيمهم ومهاراتهم وتعزز من فرصهم في عملية التعليم

### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات والمعرفة النظرية حول تأثير التحول الرقمي على إدارة الخدمات في المؤسسات الحكومية.
2. تطوير أطر نظرية متكاملة لفهم وتحليل عملية التحول الرقمي في القطاع الحكومي وارتباطها بتحسين إدارة الخدمات.
3. المساهمة في توسيع نطاق البحوث المتخصصة في مجال تأثيرات التحول الرقمي على القطاع الحكومي بشكل عام، والخدمات الحكومية بشكل خاص.
4. تحديد الفجوات البحثية والمعرفية في هذا المجال لتوجيه الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تقديم رؤى وتوصيات عملية لصانعي السياسات والقرار في المؤسسات الحكومية لتطبيق برامج التحول الرقمي بنجاح.
2. المساعدة في تحديد أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي لإدارة الخدمات الحكومية والاستفادة منها.
3. إبراز التحديات والمعوقات الرئيسية التي تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والاقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
4. تزويد المؤسسات الحكومية بأدلة وبيانات تفيد في تخطيط وتنفيذ برامج التحول الرقمي بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الخدمات.

## 1.4. أسئلة الدراسة

أثر قياس التحول الرقمي على أداء المنظمات في مستشفى الإيمان

الاسئلة الفرعية :

1. ما هي التأثيرات الرئيسية للتحول الرقمي على إدارة الخدمات في المؤسسات الحكومية؟
2. ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الحكومية؟
3. ما هي أفضل الممارسات والحلول الناجحة لتطبيق برامج التحول الرقمي بفعالية في المؤسسات الحكومية؟
4. ما هي توقعات وتجارب المستفيدين (المواطنين والمقيمين) حول تأثير التحول الرقمي على جودة وتجربة الحصول على الخدمات الحكومية؟
5. ما هي الفروق والاختلافات في تجارب التحول الرقمي في إدارة الخدمات بين مختلف المؤسسات الحكومية والدول؟

## 1.5. أهداف الدراسة

التحول الرقمي يهدف إلى تعزيز رضا العملاء عبر تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقديم دعم شامل، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر الأتمتة وتحسين إدارة البيانات، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات التكنولوجية بسرعة والحفاظ على التنافسية. كما يساهم في تبسيط العمليات وتحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى تقليل التكاليف وتحسين الإيرادات وعلاقات العملاء من خلال تحسين العروض التجارية والخدمات.

بناء على ماسبق يهدف البحث الحالي إلى الاجابه على السؤال الرئيسي وهو مدى تأثير التحول الرقمي على أداء المنظمات

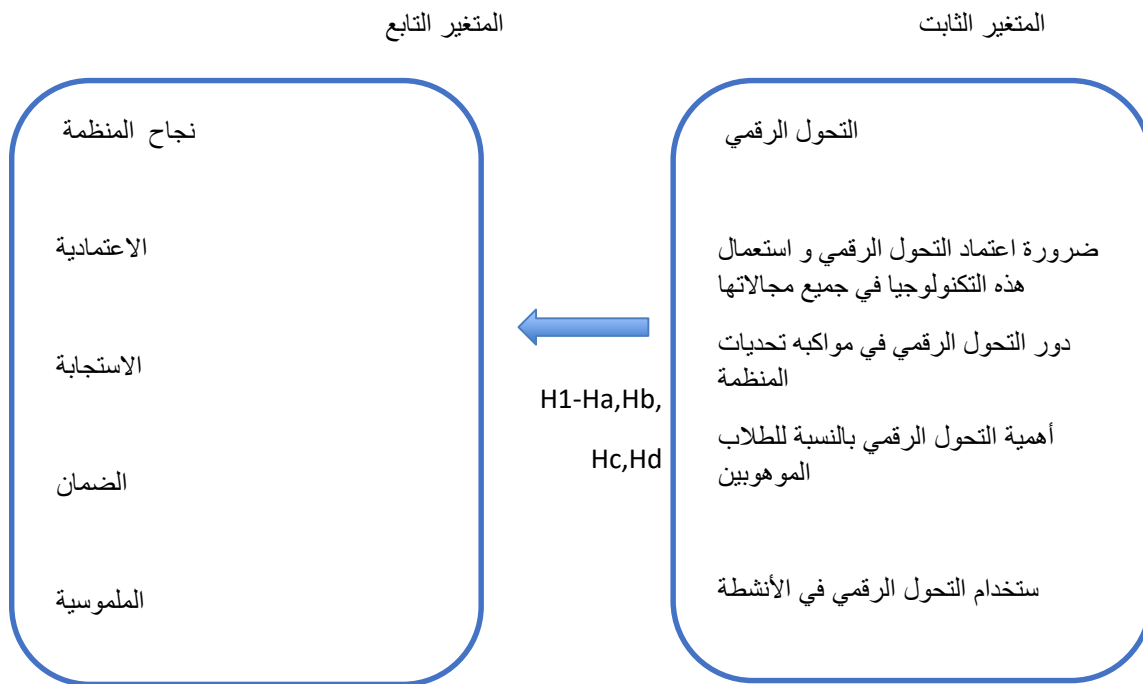
## 1.6. فرضيات الدراسة

علاقة معنويه : ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي على مستوى جود الخدمات المقدمه

علاقة معنويه : ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي على أداء الخدمات

علاقة معنويه : ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجوده التقارير المقدمه

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. منهجية الدراسة

تصميم البحث (بصلة البحث)

فلسفة البحث: الوضعية

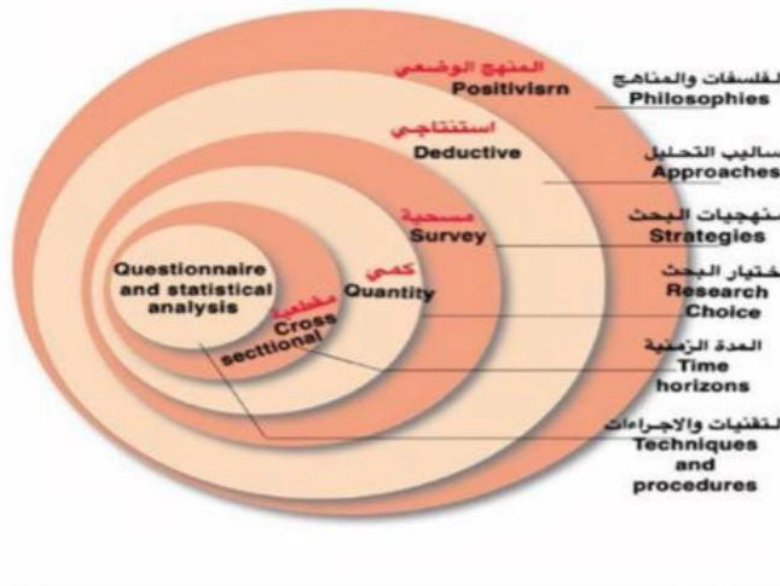
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث : مسحي

اختيار البحث كمي

الافق الزمنية المقطعية

تقنيات والاجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



## 1.9. الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق الدراسة في مستشفى الإيمان العام هو مستشفى حكومي تابع لوزارة الصحة يعتبر من

اهم المستشفيات الحكومية في الرياض ويركز على مدى التطور الذي بلغت إليه التكنولوجيا الحديثة في السنوات السابقة

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في تقنيات التحول الرقمي أصبح عامل أساسي للحكومات والمنظمات الأعمال، لتأثيره المباشر في تطوير الأداء وتحسين جودة العمليات، بالإضافة إلى توفيره للموارد من وقت وجهد ومال فهو محرك أساسي للنمو في اقتصاديات البلدان التي انتهجت التحول الرقمي، وبالرغم من عديد المزايا التي يحققها استخدام تقنيات التحول الرقمي إلا أن هناك مخاطر جمة للتحول الرقمي قد تعيق تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والنمو والتطور في بيئة الأعمال، بما يستوجب معه ضرورة الاهتمام بهذه المخاطر والعمل على إدارتها بهدف منع الخسارة الناجمة عن تحققها والتحكم

شار فيال" (إلى مفهوم التحول الرقمي بأنه " عملية تهدف إلى تحسين كيان ما عن طريق إحداث تغييرات مهمة في خصائصه من خلال مجموعة من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال). كما عرفه "ستير، وآخرون

،( على أنه عملية تُعبر عن تلك التقنيات الرقمية وعمليات الرقمنة المرتبطة بها، والتي تُشكل فكرة جديدة يجب تطويرها ونشرها واستيعابها ، وبالتالي يمكن النظر للتحول الرقمي للشركة على أنه ظاهرة اجتماعية تقنية، بالإضافة إلى ذلك يمكن النظر إلى هذه الظاهرة من منظور مؤسسي؛ حيث يمكن أن يكون التحول الرقمي نتيجة لكل من الابتكارات التقنية والتنظيمية وتتأثر عملية التحول بعوامل على المستويين التنظيمي والمؤسسي (مثل البنية التحتية المؤسسية).

## 2.2. المتغير المستقل

**التحول الرقمي:** هو عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة أو المنظمة لتحسين الكفاءة والإنتاجية وتوفير تجربة أفضل للعملاء. يتضمن ذلك:

1. تحديث وتحسين العمليات والأنظمة التشغيلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

2. تطوير منتجات وخدمات جديدة قائمة على التكنولوجيا الرقمية.
  3. تغيير الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع عملائها وشركائها.
  4. إعادة تشكيل نموذج الأعمال لتحقيق قيمة جديدة باستخدام التكنولوجيا الرقمية
- التحول الرقمي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية والعمليات والتقنية في المؤسسة. الهدف هو تطوير قدرات رقمية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو في عصر الرقمنة.

### عوامل تؤثر على التحول الرقمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة، وأهمها:

1. القيادة والإدارة الفعالة: يجب أن تتوفر في المنظمة قيادة قوية وإدارة ذات كفاءة عالية، قادرة على رؤية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحقيقها.
2. الهيكل التنظيمي المناسب: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضح ومحدد الأدوار والمسؤوليات، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة.
3. الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة: تحتاج المنظمة إلى موظفين ذوي كفاءة وخبرة، قادرين على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.
4. الإمكانيات المالية والتقنية: يجب أن تتوفر للمنظمة الإمكانيات المالية اللازمة لتمويل عملياتها وتطوير أنشطتها، والإمكانيات التقنية اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
5. الثقافة التنظيمية الداعمة: يجب أن تسود المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وتحفز الموظفين على المشاركة والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.
6. التركيز على العملاء والسوق: يجب أن تكون المنظمة قادرة على فهم احتياجات العملاء والسوق، وتقديم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل من المنافسين.
7. المرونة والقدرة على التكيف: يجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

إن تحقيق هذه العوامل مجتمعة يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

استراتيجيات التحول الرقمي

### العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المالية

تسعى معظم الدول والمؤسسات داخلها إلى تغيير أسلوب عملها وذلك لتحسين تقديم الخدمات المالية بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية في تصميماتها كما تسعى إلى تحقيق أهداف مثل زيادة الشفافية وإمكانية التشغيل البيني وإرضاء المواطنين عن الخدمات التي يتم تقديمها ويتوقف ذلك على مدى قدرة الدولة على تقديم خدمات رقمية عالية القيمة في الوقت المناسب

### العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار

يهدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسط التعلم التنظيمي وذلك لإعطاء هيئة التدريس بكلية التجاره وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة 99 مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية او باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت

### مبادئ الاطار التنظيمي

يتكون الإطار التنظيمي لآعمال الحكومة الرقمية من ثمانية مبادئ رئيسية بنيت عليها سياسات ومعايير الحكومة الرقمية على استبيان الدول لإعطاء الأمم المتحدة بشأن مؤشر تطور الحكومة الرقمية الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

### منهجية قياس التحول الرقمي

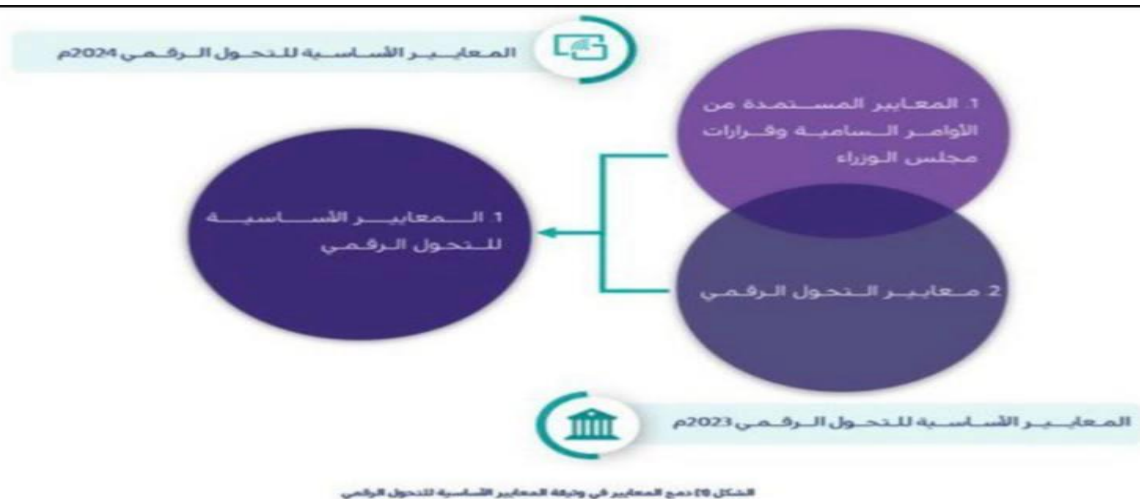
قياس التحول الرقمي مستويات أساسية:

**المناظير:** تمثل المستوى الأول للمنهجية والمكون الرئيسي لعملية التحول الرقمي الذي يعكس التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية، وعددها عشرة مناظير رئيسية، يندرج ضمنها عدداً من المحاور المرتبطة بها.

**المحاور:** تمثل المستوى الثاني للمنهجية، وترتبط المحاور بموضوع المنظور المنبثقة منه، وعددها ثلاثة وعشرون محوراً، ويتضمن كل محور عدداً من معايير التحول الرقمي.



**المعايير** (معايير التحول الرقمي): تمثل المستوى الثالث من المنهجية وتعد المعايير مجموعة من المقاييس والقواعد والضوابط المنظمة للعمليات والمهام ذات العلاقة بالحكومة الرقمية؛ حيث تضمنت الوثيقة ستة وتسعون معياراً.



## نظريات حول التحول الرقمي

واقع ممارسات اليات التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الالكترونية وعلاقتها برضا المرضى في المستشفيات الحكومية

ساجدة احمد عبد العزيز سويطي

Al-Quds University, 2022

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسات اليات التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الالكترونية وعلاقتها برضا المرضى في المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بجمع البيانات حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الغير احتمالية الميسرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين ومراجعين المستشفيات الحكومية، ويقدر عددهم (1413) موظفاً، واستخدمت الباحثة استبانتي كأداة للدراسة لجمع البيانات، ثم استخدمت الباحثة التقنيات الإحصائية ( spss) لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ارتباطية بين استخدام الإدارة الالكترونية وزيادة الإنتاجية وسهولة معالجة البيانات، عدم وجود خطة استراتيجية للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية لعدم توفر قاعدة بيانات دقيقة متكاملة منسجمة مع متطلبات العمل، عدم توفر الكوادر المؤهلة من ذوي الخبرة والمعرفة في تطبيق الإدارة الالكترونية، وقصور في الخدمات الالكترونية والإنشائية المناسبة في تقديم الخدمة بجودة عالية وقلة في تطوير وتدريب العاملين. وقد أوصت الدراسة إلى: توصي الدراسة بضرورة تركيز المستشفيات على تطوير الخدمات الالكترونية باعتبارها أحد أهم المحاور نحو التوجه لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل متكامل، إذ يتوجب على المستشفى ضرورة تركيز الجهود على تطوير تطبيقات خاصة يتم ردها بمعارف وخبرات العاملين، وتطويرها بما يحقق احتياجات المرضى من تلك الخدمات، مما يساهم في إيجاد طرق جديدة تتسم بالسهولة والسرعة في إنجازها، متابعة وتطوير وتحديث البنية التحتية

## 2.3. المتغير التابع

مفهوم النجاح التنظيمي

هناك عدة تعريفات للنجاح التنظيمي، أبرزها:

يُعرف النجاح التنظيمي بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية والاستراتيجية على المدى الطويل.

النجاح التنظيمي يعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة باستخدام أقل الموارد والتكاليف.

يُنظر إلى النجاح التنظيمي على أنه القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة وأرباح مجزية على المدى الطويل.

النجاح التنظيمي يعني قدرة المنظمة على بناء وتعزيز ميزة تنافسية في السوق تمكنها من التفوق على المنافسين.

يُنظر إلى النجاح التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على جذب العملاء الجدد والحفاظ على ولائهم على المدى الطويل.

يُعرف النجاح التنظيمي بقدرة المنظمة على استقطاب وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة

وأيضا النجاح التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية والبيئية.

مقاييس النجاح التنظيمي

هناك عدة مقاييس رئيسية للنجاح التنظيمي، وهي:

1. الأداء المالي:

- الربحية (الأرباح، العائد على الاستثمار، الهوامش)

- النمو في المبيعات والإيرادات

- التدفقات النقدية الإيجابية

- كفاءة استخدام الموارد

## 2. رضا العملاء:

- مؤشرات رضا العملاء (مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء ومعدل الاستجابة للشكاوى)

- حصة السوق والنمو في حصة السوق

- عدد العملاء الجدد والمتكررين

## 3. الكفاءة التشغيلية:

- إنتاجية الموظفين

- جودة المنتجات والخدمات

- كفاءة العمليات التشغيلية

- زمن الاستجابة والتسليم

## 4. الابتكار والتطوير:

- عدد براءات الاختراع والمنتجات الجديدة

- سرعة التطوير والتغيير التكنولوجي

- مرونة الاستجابة للتغيرات في السوق

## 5. التنمية البشرية:

- ومشاركة الموظفين

- نسب الاحتفاظ بالموظفين رضا واستقطاب المواهب

- التطوير المهني والتدريب

## 6. المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

- الالتزام بالمعايير والضوابط البيئية والاجتماعية

- المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع

مؤشرات النجاح التنظيمي:

هناك العديد من المؤشرات الرئيسية للنجاح التنظيمي، والتي يمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية:

### 1. المؤشرات المالية:

- معدل النمو في الإيرادات والمبيعات

- هوامش الربح الإجمالية والصافية

- العائد على الاستثمار ((ROI

- التدفقات النقدية الإيجابية

- الحصة السوقية

### 2. مؤشرات رضا العملاء:

- مؤشر صافي المُنشئ ((NPS

- معدل الاحتفاظ بالعملاء

- معدل الشكاوى والاستجابة السريعة لها

- معدل التوصية بالمنتجات والخدمات

### 3. مؤشرات العمليات الداخلية:

- إنتاجية الموظفين

- معدلات الجودة والأخطاء

- الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة

- كفاءة الإنتاج والتوزيع

4. مؤشرات التطوير والابتكار:

- عدد براءات الاختراع والمنتجات الجديدة

- نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة

- استثمارات البحث والتطوير

- التحسينات والابتكارات في العمليات

5. مؤشرات الموارد البشرية:

- معدل دوران الموظفين

- معدل الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب

- مؤشرات رضا الموظفين والالتزام

- معدلات التطوير المهني والتدريب

6. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

- الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية

- المساهمات الخيرية وبرامج المسؤولية الاجتماعية

- تقييمات المسؤولية البيئية والاجتماعية

هذه المؤشرات تُعد أدوات مهمة لقياس ومراقبة مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتطوير نموذج أعمالها بما يتوافق مع التطورات في السوق والمجتمع.

أبعاد نجاح المنظمة

هناك عدة أبعاد لنجاح المنظمة من ضمنها

## 1. الفعالية التنظيمية:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية.
- إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف المرجوة.
- جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

## 2. الكفاءة التنظيمية:

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تحقيق أعلى عائد ممكن من الموارد المستخدمة.
- إدارة التكاليف بفعالية وتحقيق وفورات.

## 3. الابتكار والمرونة:

- قدرة المنظمة على التكيف والتغيير مع البيئة المتغيرة.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات في السوق.

## 4. الميزة التنافسية:

- قدرة المنظمة على المنافسة في السوق وجذب العملاء.
- تمييز المنتجات والخدمات عن المنافسين.
- الحصة السوقية والقدرة على المنافسة.

## 5. الاستدامة والنمو:

- تولي - القدرة على البقاء والنمو على المدى الطويل.

الأرباح والنجاح المالي

تفاعل هذه الأبعاد بشكل متكامل يحقق النجاح التنظيمي الشامل للمنظمة

العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة، وأهمها:

1. القيادة والإدارة الفعالة: يجب أن تتوفر في المنظمة قيادة قوية وإدارة ذات كفاءة عالية، قادرة على رؤية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحقيقها.
  2. الهيكل التنظيمي المناسب: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضح ومحدد الأدوار والمسؤوليات، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة.
  3. الموارد البشرية المؤهلة والمدربة: تحتاج المنظمة إلى موظفين ذوي كفاءة وخبرة، قادرين على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.
  4. الإمكانيات المالية والتقنية: يجب أن تتوفر للمنظمة الإمكانيات المالية اللازمة لتمويل عملياتها وتطوير أنشطتها، والإمكانيات التقنية اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
  5. الثقافة التنظيمية الداعمة: يجب أن تسود المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وتحفز الموظفين على المشاركة والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة.
  6. التركيز على العملاء والسوق: يجب أن تكون المنظمة قادرة على فهم احتياجات العملاء والسوق، وتقديم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل من المنافسين.
  7. المرونة والقدرة على التكيف: يجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.
- إن تحقيق هذه العوامل مجتمعة يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المنظمات

هناك علاقة وطيدة بين التحول الرقمي ونجاح المنظمات. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية عن هذه العلاقة:

#### 1. زيادة الكفاءة التشغيلية:

- التحول الرقمي يُمكن المنظمات من تبسيط العمليات الداخلية وتحسين الإنتاجية.
- تقنيات مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي تُساعد في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

#### 2. تحسين تجربة العملاء:

- الأدوات الرقمية تُتيح للمنظمات التواصل والتفاعل بشكل أفضل مع عملائها.
- التحول الرقمي يُمكن من تقديم خدمات مخصصة وتحسين رحلة العميل.

#### 3. الابتكار والتكيف مع التغيير:

- التكنولوجيا الرقمية توفر للمنظمات أدوات جديدة للابتكار وتطوير منتجات وخدمات متطورة.
- المرونة التي توفرها التقنيات الرقمية تُساعد المنظمات على التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق.

#### 4. تعزيز التعاون والتواصل:

- أدوات التعاون الرقمية تُسهل التنسيق والعمل الجماعي بين موظفي المنظمة.
- التكنولوجيا الرقمية تُساعد في خلق بيئة عمل أكثر شفافية وترابطًا.

#### تحسين اتخاذ القرار:

- التقنيات الرقمية تُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أسرع واستباقية.
- البيانات والتحليلات الرقمية توفر للمنظمات رؤى وأفكار قيمة لاتخاذ قرارات أكثر دقة.

## 2.5. الخاتمة

من المهم جداً أن نشدد على البحث في هذا المجال لايزال مستمراً وأنه يمكن توسيعه وتعميقه بمزيد من الدراسات المستقبلية

**ويمكن استنتاج أن التحول الرقمي له أثر كبير على نجاح المنظمة**

التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لنجاح المنظمات في عالم اليوم. فالقدرة على استغلال التقنيات الرقمية والبيانات المتاحة هي مفتاح تحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار والتميز في خدمة العملاء.

فالمنظمات التي تستثمر في تطوير قدراتها الرقمية تكون قادرة على التكيف بمرونة مع التغيرات السريعة في السوق، واستباق احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما تتمكن من ترشيد التكاليف وتعزيز استدامتها المالية والتنظيمية على المدى الطويل.

إن الإستثمار في التحول الرقمي يعد استثماراً يؤدي إلى نجاح المنظمة

**هناك عدة اعتبارات مهمة عند الاستثمار في التحول الرقمي:**

1. تحديد الأولويات الاستراتيجية:

- تحليل الفجوات الرقمية وتحديد المجالات الأكثر أهمية للأعمال.
- ربط الاستثمارات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- التركيز على المبادرات ذات العائد الأعلى على الاستثمار.

2. تقييم الحلول والتكنولوجيات:

- دراسة الحلول والتكنولوجيات المتاحة وتقييم ملاءمتها للاحتياجات.
- النظر في العوامل مثل التكلفة، والقابلية للتطبيق، والتكامل، والأمن.
- التشاور مع الخبراء والشركاء التقنيين لتحديد أفضل الخيارات.

3. إدارة التغيير التنظيمي:

- إشراك الموظفين وتحفيزهم على التقبل والتكيف مع التغيير.
- تطوير القدرات والمهارات الرقمية اللازمة داخل المنظمة.

- إنشاء هيكل قيادي وثقافة داعمة للتحول الرقمي.

#### 4. تخطيط التنفيذ والتكاليف:

- وضع خطة تنفيذ متكاملة مع جداول زمنية وموارد محددة.

- تقدير التكاليف الرأسمالية والتشغيلية بدقة واحتساب العائد المتوقع.

- إدارة المخاطر وتقييم السيناريوهات البديلة خلال التنفيذ.

#### 5. قياس الأداء والتحسين المستمر:

- تحديد مؤشرات أداء رئيسية للتتبع والتقييم.

- مراجعة الدروس المستفادة وتكييف الاستراتيجيات بناءً على ذلك.

- الاستمرار في الابتكار والتطوير للاستفادة من التكنولوجيات الناشئة.

الاستثمار الحكيم في التحول الرقمي يتطلب منهجاً متكاملًا يركز على الأولويات الاستراتيجية، والتكنولوجيا المناسبة، وإدارة التغيير التنظيمي، والتنفيذ الفعال، والتحسين المستمر. هذا النهج يضمن تحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار

أُتفقت الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في توضيح الإطار النظري من حيث المفهوم، والمزايا، والمعوقات التي تواجهه، وأهميته في القطاعات المختلفة، وهناك اتفاق بين الباحثين على أهمية التحول الرقمي في المنظمات وتأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل إعادة الهيكلة التنظيمية (Plesner, 2018)

والهياكل الرسمية وغير الرسمية (Bonanomi, 2019) وابتكار نماذج الأعمال (Walliam, 2019) (Rachinger, 2019) وهذا يدل على أن التحول الرقمي يعد موضوعاً هاماً نظراً لتأثيره الإيجابي

وتناولت الدراسات المتعلقة بتطوير أداء العاملين أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الأداء مثل الحوافز (Amolia, 2017) ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية (Chughtai, 2018) والالتزام التنظيمي (الحلبى، 2021)، كما تناولت بعض الدراسات أثر كل من نظم المعلومات (حنين شعيب، 2020) وممارسات إدارة الموارد البشرية (اسيا، 2021)، وقد انتهت نتائج تلك الدراسات إلى وجود أثر لتلك المتغيرات على تطوير أداء العاملين في كافة المنظمات المبحوثة.

واتجهت الدراسات المتعلقة بتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء إلى قياس أثر تلك العلاقة على البنوك والقطاع الحكومي باعتبار أن تطوير أداء العاملين أحد الجوانب الهامة على الأداء التنظيمي (يونس، 2019) (رشوان، 2020)، وقد تناولت دراسات أخرى تلك العلاقة من خلال تناول أهمية قيام رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تبني التحول الرقمي لرفع كفاءة العاملين وكفاءة تلك المشروعات ((Liang L., 2018، بينما تعرضت دراسات أخرى للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء من خلال توضيح أهمية التحول الرقمي في تحسين القدرات الرقمية للقادة والعاملين نتيجة تبني مدخل المدير الرقمي ((Nair, 2019، (GIEBE, 2019)، وقد أنهت تلك الدراسات بوجود علاقة بين تبني التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين وكذا التطوير التنظيمي.

أُتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول أهمية التحول الرقمي ومفهومه وأثره على كفاءة المنظمات، إلا أنها اختلفت عنها في تناول متغيرات الدراسة والربط بينهما، وكذا في مجال التطبيق الإحصائي.

**ختاماً،** يُعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً في نجاح المنظمات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وتمكين الابتكار، وتحسين التعاون والتواصل، وتحسين عملية اتخاذ القرار. في النهاية، التحول الرقمي هو الطريق الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية للمنظمات في اقتصاد اليوم. فالقدرات الرقمية المتطورة تفتح آفاقاً جديدة للنمو والريادة في السوق، بما يضمن نجاح المنظمات واستمرارها.

<http://dga.gov.sa/ar/Standards Of Digital Transformation>

<https://www.malomatia.com/ar/news/%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%B6%D8%B1%D9%88%D8%B1%D8%A9-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87-%D9%87%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D9%83/>

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>

[https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84\\_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A)

[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=%D8%A%D8%A7%D8%AB%D9%8A%D8%B1+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1722880329078&u=%23p%3DOaxFypAYJiAJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=%D8%A%D8%A7%D8%AB%D9%8A%D8%B1+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA&btnG=#d=gs_qabs&t=1722880329078&u=%23p%3DOaxFypAYJiAJ)

<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>

<https://www.sap.com/mena-ar/insights/what-is-digital-transformation.html>

[https://evc.sa/%D9%85%D8%](https://evc.sa/%D9%85%D8%<br/>%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%9F/)

<https://evc.sa/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%9F/>

<http://thesis.univ-biskra.dz/6500/>

<https://evc.sa/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/>

<https://www.sap.com/mena-ar/insights/what-is-digital-transformation.html>

[https://jfehls.journals.ekb.eg/article\\_275296\\_f5188cbaa5a99bbaf9508bc669d57fb1.pdf](https://jfehls.journals.ekb.eg/article_275296_f5188cbaa5a99bbaf9508bc669d57fb1.pdf)

<https://www.iasj.net/iasj/download/e6d4c3e59461a600>

<https://wjoss.uowasit.edu.iq/index.php/wjoss/article/view/391>

<http://dspace.univ-ghardaia.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1096/1/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%D8%AF%D8%AE%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%B3%D8%A9%20%D8%B9%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D9%88%20%D8%B1%D9%85%D8%B6%D8%A7%D9%86%20%D8%B3%D9%84%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%86%20%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84.pdf>

<https://mabdaa.edu.iq/wp-content/uploads/2022/02/33-%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%A1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AF%D9%8A%D9%88%D8%A7%D9%86-%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9-1.pdf>

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A8%D9%8A%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7-dba-mba-aim4f>

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9>

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry