

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم إدارة المشاريع

أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة
دراسة تطبيقية على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

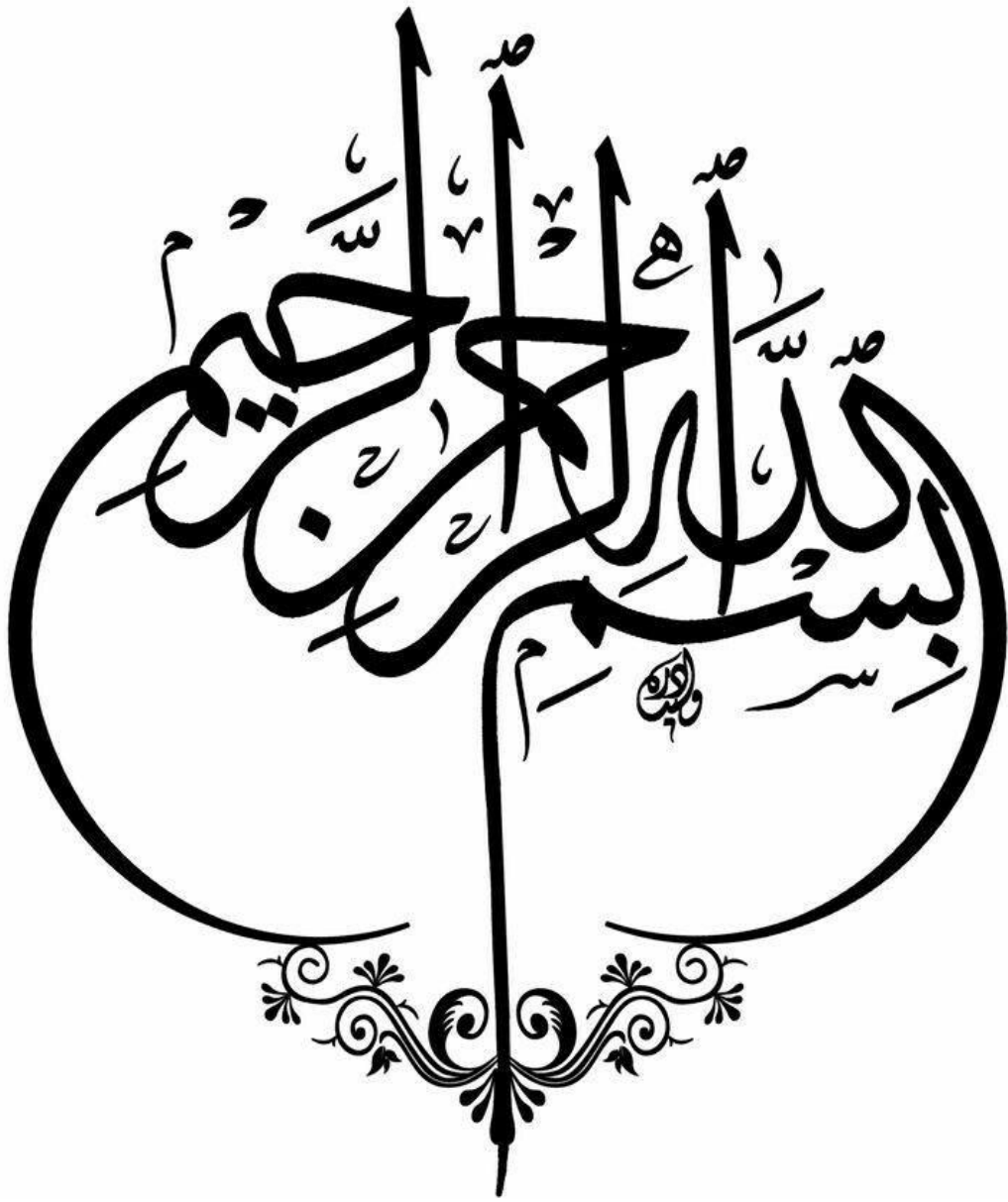
الإعداد:

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024 - 1445



إِهْدَاء

إلى أطهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.....

زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله.....

ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا) الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وعليه فقد بلغت عينة الدراسة (199) استبانة.

وأظهرت النتائج أن كلا من متطلبات التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة كما أشارت النتائج إلى أن متطلبات التحول الرقمي بأبعادها لها أثر في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز التحول الرقمي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جودة وسرعة أفضل، وأقل تكلفة في تقديم الخدمات.

الكلمات المفتاحية: متطلبات التحول الرقمي، إدارة الجودة الشاملة، القطاع الخاص بالمملكة

العربية السعودية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو وتقدير
د.....	مستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 تمهيد:
1.....	2.1 المقدمة :
3.....	3.1 مشكلة الدراسة
4.....	4.1 أهمية الدراسة:
4.....	الأهمية العلمية
4.....	الأهمية العملية
5.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 أسئلة الدراسة
6.....	7.1 فرضيات الدراسة
7.....	8.1 نموذج الدراسة
8.....	9.1 دافع اختيار الموضوع:

8.....	دوافع ذاتية:
8.....	دوافع موضوعية:
8.....	10.1 المنهجية :
9.....	11.1 مصادر جمع البيانات
9.....	12.1 أدوات الدراسة :
10.....	13.1 الدراسات السابقة
23.....	الفصل الثاني : الاطار النظري
23.....	المبحث الأول: التحول الرقمي
23.....	1.1.2 مفهوم التحول الرقمي
24.....	2.1.2 أهمية التحول الرقمي
25.....	3.1.2 مكونات التحول الرقمي
26.....	4.1.2 أهداف التحول الرقمي
27.....	5.1.2 إستراتيجيات التحول الرقمي
28.....	6.1.2 فوائد التحول الرقمي
28.....	7.1.2 خطوات التحول الرقمي
29.....	8.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوى التحول الرقمي
30.....	9.1.2 مخاطر التحول الرقمي
32.....	المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة
32.....	1.2.2 المقدمة
32.....	2.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها :

33	3.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
34	4.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
35	5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
36	6.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
39	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
39	1.3 مقدمة
39	2.3 منهجية الدراسة :
39	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :
39	4.3 وحدة المعاينة :
40	5.3 مصادر جمع البيانات :
41	6.3 أداة الدراسة :
42	7.3 صدق الأداة وثباتها :
45	الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات
45	تمهيد :
45	المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة :
45	1.1.4 نتائج الإحصاء الوصفي :
56	2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة :
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	1.5 تمهيد
66	2.5 نتائج الدراسة :

67	3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة :
69	4.5 التوصيات :
70	Abstract
71	المراجع
71	أولاً: المراجع العربية
74	ثانياً: المراجع الأجنبية
77	الملاحق
78	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	جدول رقم (1) وحدة المعاينة
42	الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
43	الجدول (3) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
43	جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي
44	جدول (5) الحد الأعلى والأدنى للبديل
46	جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية للأبعاد مرتبة ترتيباً حسب المتوسطات الحسابية
46	جدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
48	جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
49	جدول (9) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
50	جدول (10) المتوسطات الحسابية للأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية الإدارية الجودة الشاملة
51	جدول (11) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد رضا الجمهور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

52	جدول (12) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء مشاركة العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
53	جدول (13) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء دعم الإدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
55	جدول (14) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
56	جدول (15) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في إدارة الجودة الشاملة
58	جدول رقم (16) قيم الارتباط الخطي المتعدد
59	جدول (17) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور
60	جدول (18) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين
62	جدول (19) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة
64	جدول (20) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

2.1 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 تؤدي بها الأعمال أمراً ضرورياً. ظهر التحول الرقمي كبديل ضروري للطريقة الكلاسيكية لممارسة الأعمال سواء في القطاع العام أو الخاص (العاظمي وطه، 2022).

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، 2021)

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، 2023)

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.

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويشجع على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين من المجتمع والتواصل معهم.

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوباً في العمل وهدفاً في آن واحد، وبأنها عملية مستمرة وليست مرحلة تنقضي بانتهاء مدة أو مرحلة معينة، وتركز إدارة الجودة الشاملة على إيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية والمساءلة والتميز، كما تركز على العمل الوقائي، أي منع وقوع المشكلات والخلل بدلاً من الانشغال بمعالجة المشكلات وحلها بعد وقوعها. (البشير وعبد الباقي، 2022)

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير السريع في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤية الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها

وتسعى الدراسة لفهم أفضل لكيفية استخدام التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، من خلال تطوير أدوات وتقنيات جديدة يمكنها تحسين الكفاءة والفعالية ، و فهم أفضل لكيفية تأثير التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة ، وتطوير ممارسات أفضل لضمان استخدام التحول الرقمي بشكل فعال.

3.1 مشكلة الدراسة

تبتت الكثير من المنظمات عناصر التحول الرقمي لتحسين مستوى أدائها وإرضاء مواطنيها، كما تنوعت تطبيقات المنظمات لعناصر التحول الرقمي، وتوسعت أثارها على الوظائف الإدارية التي تمارسها هذه المنظمات وتعتبر الخدمات الإلكترونية التي يقدمها القطاع الخاص من أبرز ملامح التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ، لذا فإن تبني عناصر التحول الرقمي في القطاع الخاص ، لا بد أن ينعكس بشكل أو بآخر على الأنشطة والممارسات الإدارية بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص.

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل قطاع الخاص التي يهدف ببذلها الى الارتقاء بكفاءة خدماته وتحسين جودته والتي تتمثل في توظيف واستغلال وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستيعاب التطورات التكنولوجية الحاصلة فيها، وتبني العديد من التعاملات التي تعمل على تسهيل خطوات وإجراءات المستفيدين ودورها في تحديث المعدات والأجهزة التكنولوجية إلا أن هناك العديد من الصعوبات والتعقيدات والمعوقات التي تشير إلى ضعف في هذه الجهود ، والتي تعمل على عرقلة التطور التكنولوجي في عالم الرقمنة الإلكترونية بمختلف القطاعات في ظل التغيرات السريعة بمجال إدارة الموارد البشرية في الوقت المعاصر، سعياً لتمكين صناع القرار الإستراتيجي من المعرفة الشاملة والدقيقة لحثثيات العمل داخل المنظمات والحد من المخاطر وإعطاء الشفافية والمصداقية في اعتماد القرار الرشيد في ظل نظام المعلومات الفعال والدقيق .

وعلى الرغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت عناصر التحول الرقمي وأخرى تناولت إدارة الجودة الشاملة ، إلا أنه يبدو أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث والأوراق التي تناقش العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة. لذا، تعتبر هذه الدراسة محاولة لإثراء الأدبيات المنشورة في هذا المجال بشكل

خاص، وما زالت المعرفة بالعلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مزيد من البحث والاستقصاء.

ولا يزال هناك الفجوات النظرية والتجريبية في علاقة التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة التي تحتاج إلى مواصلة الاستكشاف والدراسة، خصوصاً في نطاق القطاع الخاص، لذا يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تكمن في غموض وعدم وضوح أثر التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

1.4 أهمية الدراسة:

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي :

الأهمية العلمية

تأتي أهمية الدراسة من تناولها لموضوع يعتبر من الموضوعات التي تحتاج تسليط الضوء عليها وعمل دراسات معمقة عليها، كما تنبع أهميتها من حيوية الموضوع الذي تتناوله التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن التحول الرقمي من الاستراتيجيات الحديثة التي تتبعها المؤسسات، لذلك ستكون الدراسة مكتملة ورافداً علمياً للأبحاث القادمة لما بدأ به الآخرون، وكذلك تأمل الدراسة أن يساهم الإطار النظري في إثراء المكتبة العربية ومساعدة الباحثين مستقبلاً في الحصول على هذه المعلومات بيسر وسهولة مما قد يقدم إضافة للباحثين والمكتبات العربية.

الأهمية العملية

- يمكن للدراسة أن توفر توجيهات عملية للشركات والمؤسسات في كيفية تكييف استراتيجيات التحول الرقمي مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على التوجهات والممارسات الفعالة.

- يمكن للشركات الاستفادة من فهم علاقة التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

- يمكن للشركات الاستفادة من فهم علاقة التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.
- تساهم نتائج الدراسة في تطوير السياسات الحكومية والتشريعات التي تعزز التحول الرقمي وتدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر)على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مدى تأثير متطلبات التحول الرقمي على رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل علاقة متطلبات التحول الرقمي ومشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- فحص تأثير متطلبات التحول الرقمي على دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم علاقة متطلبات التحول الرقمي بالتحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات لتعزيز التحول الرقمي وتحسين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

6.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر)على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.؟

ومن تلك السؤال الرئيسي يتفرع مجموعة أسئلة فرعية:

- هل تؤثر متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- هل تؤثر متطلبات التحول الرقمي على مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- هل تؤثر متطلبات التحول الرقمي على التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

7.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر)على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويندرج تحت هذه الفرضية، عدد من الفرضيات فرعية موضحة كتالي :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

8.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)
- 2- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر)

9.1 دافع اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية:

- الفضول البحثي والشغف الشخصي بموضوع التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة دافعاً قوياً، حيث يمكن للباحث أن يجد إثارة في استكشاف تفاصيل هذا المجال وفهم كيف يؤثر التحول الرقمي على أداء الشركات.
- الرغبة في المساهمة في التطور التكنولوجي والإداري لفهم كيف يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وتكامل التكنولوجيا مع إدارة الجودة لتحقيق تطور إيجابي.

دوافع موضوعية:

- اختيار موضوع التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة مدعوماً بأهمية كبيرة في مجال الأعمال والصناعة، مما يجعل الدراسة ذات أثر كبير.
- الحاجة إلى فهم أفضل للتفاعلات بين التكنولوجيا والإدارة : ويمكن أن يكون هناك اهتمام كبير بفهم كيف يمكن دمج هذه التكنولوجيات بفعالية داخل الهياكل الإدارية.
- يساهم في تحسين السياسات الحكومية والاستراتيجيات الصناعية لدعم التحول الرقمي.

10.1 المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب

للوّصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة .

11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

- النسب المئوية Percentages والتكرارات Frequencies : استخدمت لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test من أجل اختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وقد استخدمته الباحثة لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين ولحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وأيضاً لدراسة العلاقة بين المجالات .

13.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	سعيد وإسماعيل (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية " حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين.
المتغير المستقل	التحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي)
المتغير التابع	الميزة التنافسية (كفاءة العمليات الداخلية)
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في بعدي (الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي على الميزة التنافسية لبعدي التكلفة و الجودة ، كما يوجد أثر ذو دلالة للتحول الرقمي في بعد النضج الرقمي على الميزة التنافسية لبعدي (كفاءة العمليات الداخلية) لا يوجد أثر للتحول الرقمي في بعد التكنولوجيا الرقمية على الميزة التنافسية لبعدي (الجودة والتكلفة، كما أنه لا يوجد أثر للتحول الرقمي في بعدي (التكنولوجيا الرقمية والإستراتيجية الرقمية على الميزة التنافسية لبعدي كفاءة العمليات الداخلية). في ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث جملة من التوصيات أهمها، توصية لإدارات البنوك الإسلامية بضرورة الإستثمار بكثافة في برنامج التحول الرقمي مع رؤية أن تصبح مصارف ناضجة رقمياً، كما أوصت الدراسة

الإدارة العليا في المصارف الإسلامية في ظل التنافسية العالمية التوجه نحو التحول، بأن تتبع نهج التحول الرقمي، وعليها أن تحقق الاستفادة القصوى من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة للصيرفة الإسلامية، مع ضرورة إدخال موظفي البنوك الإسلامية في دورات تطويرية لرفع كفاءتهم، كما يوصي الباحث سلطة النقد الفلسطينية بضرورة العمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك ووضعها كأولوية من أولويتها وتوفير الإمكانيات لضمان نجاحها	
العزمى وطه (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين	أهداف الدراسة
أبعاد التحول الرقمي	المتغير المستقل
جودة الخدمات المقدمة	المتغير التابع
لتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 340 مواطن من مواطني دولة الكويت، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي..	منهجية البحث
أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كان متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصي منهم حول مستوي التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصي منهم حول مستوي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين باختلاف	أهم النتائج والتوصيات

الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي.	
خطيب والشوابكة (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية	أهداف الدراسة
القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق)	المتغير المستقل
التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً)	المتغير التابع
إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ، والتجديد الاستراتيجي	المتغير الوسيط
اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستناد إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الحكومية منها والخاصة، ذات التعليم التقليدي والمفتوح على حد سواء، والبالغ عددها (18) جامعة.	منهجية البحث

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد عمل وبشكل ملحوظ على تحسين أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما أفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: اقتراح الدراسة نهجا للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية، يركز على "التكامل في الحلول بمنظور شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، إضافة إلى الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية الديناميكية)، وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أوصت الدراسة بتحويل تجربة العملاء إلى تجربة أكثر رقمية من خلال الاستناد إلى نظم الآلة المتعلمة، وتطبيقات ومنصات برمجيات الولاء، والويب الدلالي.	أهم النتائج والتوصيات
البشير وأبوسن (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان. وتمثلت مشكلة	أهداف الدراسة

	الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين؟ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية، إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة) وتطوير أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف) بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة)
المتغير التابع	أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين والبالغ عددهم (500) مفردة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى النتيجة الرئيسية التالية: وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين، كما أوصت الدراسة: بضرورة زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، ضرورة العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في أقسام الشركة المختلفة.
الدراسة	عبد الرحمن (2022)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية لمجموعة من البنوك العامة والخاصة بالقطاع المصرفي المصري،
المتغير المستقل	التحول الرقمي
المتغير التابع	جودة الخدمات المصرفية

المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.	أهم النتائج والتوصيات
الحداد (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية وتحديد أثر ذلك التطبيق على محورين أساسيين الأول نشاط المراجعة الداخلية والثاني الشمول المالي داخل البنوك التجارية المصرية وانعكاسه على تحقيق التنمية المستدامة وفقا لرؤية مصر 2030.	أهداف الدراسة
تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي	المتغير المستقل
المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي	المتغير التابع
واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي من خلال تحليل الدراسات والآراء السابقة إلى جانب إعداد الدراسة الميدانية لتجميع البيانات وذلك عن طريق التحليل الإحصائي لبيانات 150 قائمة استقصاء تم الحصول عليها من عينة الدراسة المتمثلة في أربع فئات هم مديري المراجعة الداخلية، المراجعين الداخليين، موظفي تكنولوجيا المعلومات بالبنوك التجارية الحكومية المصرية والأكاديميين بالجامعات المصرية	منهجية البحث
أثبتت النتائج وجود دور لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في أداء المعاملات البنكية واستخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الشمول المالي بالبنوك المصرية والذي ينعكس بدوره على تحقيق التنمية المستدامة. وتعد الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تعني بمناقشة أثر تطبيق التكنولوجيا الرقمية على نشاط المراجعة الداخلية وكذلك الشمول المالي في البنوك المصرية والتي ركزت على البنوك التجارية الحكومية،	أهم النتائج والتوصيات

حيث تسهم الدراسة في المجال الأكاديمي بتقديم نتائج وتوصيات يمكن للباحثين الاعتماد عليها في دراساتهم ويمكن للجهات التنظيمية لمهنتي المحاسبة والمراجعة الاسترشاد بها في إصدار تعليماتهم وإرشاداتهم، كما تفتح المجال للأبحاث المستقبلية باستكمال ما بدأتها الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وأهمية الاعتماد على تكنولوجيا التحول الرقمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما أنه ينبغي على مهنتي المحاسبة والمراجعة التطوير من أساليبها وأدواتها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، ويجب على منظمي المهنة ومصدري المعايير الاهتمام بتعديل المعايير وإصدار التعليمات بما يسمح بالتغيير استجابة للتغيرات بيئة الأعمال المحيطة لتحسين القدرة على المنافسة والاستمرارية.	
محمود (2022)	الدراسة
هدف الدراسة قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية.	أهداف الدراسة
التحول الرقمي	المتغير المستقل
الأداء المتوازن	المتغير التابع
اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم الدراسة، والمنهج الاستنباطي بغية الوصول للفجوة البحثية، ومنهج دراسة الحالة لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على إحدى مؤسسات القطاع الصحي العاملة بالبيئة المصرية، وهي مجموعة مستشفيات كليوباترا. لتطبيق دراسة الحالة تم مقارنة نتائج مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعبر عن الأداء المتوازن بالاعتماد على البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى عبر سلسلة زمنية منذ عام 2016 وحتى عام 2019	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	وصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، حيث يبدو هذا التأثير واضحاً من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة والإضافة: حاولت هذه الدراسة تحليل الفجوة البحثية بشكل متكامل لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي كأحد متغيرات بيئة التكنولوجيا والمعلوماتية الحديثة على الأداء المتوازن بالقطاع الصحي، ومن ثم توفير دليل من بيئة الخدمات الصحية المصرية عن وجود هذا الأثر، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات والقطاعات.
الدراسة	عبد الله وإسماعيل (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين.
المتغير المستقل	الجودة الشاملة (التركيز على العملاء- التزام القيادة - مشاركة العاملين- التخطيط الإستراتيجي- التحسين المستمر)
المتغير التابع	إنتاجية العاملين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
أهم النتائج والتوصيات	توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوي بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة انعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية. إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وأن الشركة تركز على تحقيق رضا الزبائن. تعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر متطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير، وكانت أهم التوصيات ضرورة الإهتمام بالجودة

الشاملة لما لها من دور في تحسين الإنتاجية، ضرورة أن يتم إعلام الأقسام المختلفة من قبل إدارة الشركة بإحتياجات العملاء وتطلعاتهم، التأكيد على أهمية تطبيق استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة.	
نصير (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي في الحد من عدم تماثل المعلومات في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية..	أهداف الدراسة
التحول الرقمي	المتغير المستقل
عدم تماثل المعلومات	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من عينة مكونة من أكبر (٥٠) شركة مدرجة بمؤشر (TASI) لعام 2020م. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تبني تقنيات التحول الرقمي على درجة عدم تماثل المعلومات في سوق الأوراق المالية السعودية.	منهجية البحث
تظهر نتائج تحليل الارتباط المتعدد وجود ارتباط سلبي معنوي بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي ودرجة عدم تماثل المعلومات في شركات العينة. ومن ثم تؤدي زيادة مستويات التحول الرقمي إلى انخفاض درجة عدم تماثل المعلومات. كما تؤكد نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة سلبية بين مستوى التحول الرقمي ومدى السعر كمقياس لعدم تماثل المعلومات. حيث يؤدي ارتفاع مستوى التحول الرقمي إلى انخفاض مستوى عدم تماثل المعلومات، تدعم نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن اعتماد عمليات التحول الرقمي يقلل من عدم تماثل المعلومات في سوق الأوراق المالية السعودية، والذي تم قياسه بمدى السعر النسبي، مما يؤيد فرض الدراسة.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	الأسرج ومحمد (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).
المتغير المستقل	التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية.
المتغير التابع	استدامة الميزة التنافسية
منهجية البحث	لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم 1254 شركة. تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني، وتم الحصول على 582 استجابة، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).
الدراسة	حماد (2020)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
المتغير المستقل	التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Fraihat.etal,2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) من حيث تركيز العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من حيث الإنتاجية ورضا العملاء والربحية.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة
المتغير التابع	أداء شركات تكنولوجيا المعلومات

واعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي ، و تم إجراء استبيان بين الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في هذه المؤسسات. شملت مجموعة الدراسة 35 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن.	منهجية البحث
ظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالي من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات. وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لـ TQM على أداء الشركات الناشئة التي تم استطلاعها .	أهم النتائج والتوصيات
Setzke et al. (2021).	الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة كيف للتقنيات الرقمية أن تعمل على تصميم منصات لخدمات جديدة، وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي لإدارة الانتقال من نموذج الأعمال التي تركز على المنتج إلى نماذج الأعمال التي تركز على الخدمة بناءً على التقنيات الرقمية، والتعرف على مقومات التحول الرقمي التي تؤدي إلى ابتكار ناجح للخدمة الرقمية في المؤسسات.	أهداف الدراسة
التقنيات الرقمية	المتغير المستقل
أداء المنظمات	المتغير التابع
استخدم الباحثين التحليل النوعي المقارن لـ (17) من المؤسسات بخلفيات صناعية مختلفة	منهجية البحث
خلصت النتائج إلى أن المشاكل في المجال الرقمي والتكنولوجي يؤثر سلباً على أنشطة الابتكار بالمؤسسة، يمكن الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية من قبل المؤسسات التي تواجه مشاكل رقمية. ومن التوصيات التي جاءت بها	أهم النتائج والتوصيات
Fenech et al. (2019).	الدراسة
الغرض من هذه الدراسة هو اكتشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي .	أهداف الدراسة
التحول الرقمي .	المتغير المستقل
لإدارة الموارد البشرية	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهجية النوعية استخدمت مقابلات شبه منظمة . خمسة من خبراء الموارد البشرية في الإمارات العربية المتحدة.	منهجية البحث

تلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في وجود طريقتين رئيسيتين للتفكير في التحول الرقمي من قبل مدراء الموارد البشرية. الأولى تتمثل في التفكير حول دور الموارد البشرية في دعم عصر التحول الرقمي، بينما الثانية تركز على كيفية أثر هذا التحول الرقمي على الممارسات اليومية لمجال الموارد البشرية. ويجدر بالذكر أن هذا النهج الثاني هو الأكثر تسليطاً للضوء عليه، حيث اتبعه خمسة من مدراء الموارد البشرية المشاركين في هذه الدراسة.	
وأكد جميع مدراء الموارد البشرية الخمسة كيف أحدث التحول الرقمي ثورة في جميع عناصر ممارسات الموارد البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية من خلال مشاركتها في التدريب والتطوير وإدارة الأداء وإدارة المواهب وإدارة المكافآت تلعب دوراً هاماً في تحقيق الاستراتيجية الرقمية. وتوصلت الدراسة انه يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً أكثر فاعلية في المساهمة في عصر التحول الرقمي لضمان أن يكون رأس المال البشري ماهراً وذو خبرة لتلبية احتياجات التحول الرقمي الحالية والمستقبلية على إدارة الموارد البشرية الاستفادة من البيانات المخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية للمساهمة في صياغة الإستراتيجية وتصميمها وتنفيذها.	أهم النتائج والتوصيات

11.1 مجالات الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2024

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 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 ، وتعاضد 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، 2021).

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.

2.1.2 أهمية التحول الرقمي

بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لعام 2008 ، 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 (33 p: Peltoniemi , 2016) 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: Nicoletti , 2017).

وللتحول الرقمي أهمية واضحة في الأسواق المالية إذ يزيد من معدلات النمو وذلك عن طريق جانبين 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 فأن 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 2014 توسعت الاستثمارات بثلاثة أضعاف وبلغت تقريبا 12.2 مليار دولار ، وكانت الاستثمارات في الدول العالمية

4 مليار في سنة 2013 وتزايدت أكثر فيما بعد، وزادت أهمية التحول الرقمي وأخذت شهرة واسعة وانتشرت في بلدان متعددة ولاسيما بين عامي 2011 و 2016 وأصبحت البنوك الرقمية تستثمر استثمارات مباشرة كبيرة في التكنولوجيا الحيوية (Lukonga 2018, p7).

فضلا عما ذكر فإن للتكنولوجيا الرقمية أهمية في تسيير 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 الاحتيالات وإدارة مخاطر الائتمان والتحسين من إدارة الضمانات والاتباع التنظيمي ومن ثم توفير الاستقرار العالي والاندماج العالي .

3.1.2 مكونات التحول الرقمي

نال موضوع تحديد مكونات التحول الرقمي اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ومن بينهم (Becker et al , 2009) ، إذا قاموا بتحديد هذه المكونات عن طريق مراجعة وتحليل أكثر من 70 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 :

- 1- 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.
- 2- الاستراتيجية الرقمية: تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة من العمليات والأهداف والقضايا التنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي.
- 3- القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.
- 4- رقمته العملاء وعلاقاتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.
- 5- 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 جداً في تشكيل المواقف والسلوكيات المتعلقة بالأداء التنظيمي.
- 6- 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 عالٍ من السرعة والدقة والتواصل .
- 7- 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.

4.1.2 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، 2016):

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

5.1.2 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)

- 1 -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.

2- 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 .

3 - استراتيجية التموضع: ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي 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) .

6.1.2 فوائد التحول الرقمي

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

وأهم تلك الفوائد : (هاني ، 2010)

- 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.

7.1.2 خطوات التحول الرقمي

يمر التحول الرقمي بالخطوات التالية: (المحروق، 2016)

- قياس القدرات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- تحديد متطلبات الخطة الاستثمارية.
- تحديد العوائق التي تحول دون التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

8.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوى التحول الرقمي

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

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

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

وأخيراً المحور الرابع تقنيات التحول الرقمي في ظل تعدد وتنوع تقنيات التحول الرقمي فمن المتوقع تطوير عدد كبير من المؤشرات التي تقيس مستوى تبني هذه التقنيات. (محمد وآخرون، 2022)

ووفقا لـ (محمد وآخرون، 2022) يتم تحديد عناصر كل محور من محاور التحول الرقمي من

خلال :

- عناصر محور التخطيط الاستراتيجي: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية، والمبادرة والمشاركة، ويتم تحديد مستوى 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.

9.1.2 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 الى 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 و الشركات 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 الى 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 تكنولوجية المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.

المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة

1.2.2 المقدمة

كانت إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية أنموذج للإدارة الحديثة؛ حيث عدت من أحدث مفاهيم العملية الإدارية، ومحورا لأغلب الإدارات والمنظمات في كافة أنحاء العالم، هدفها تحسين الأداء ورفع المستوى الوظيفي، وتقليل التكاليف وتحسين معدلات الربحية، ولوجود تلك المزايا تعد إدارة الجودة الشاملة واحد من أهم الأنماط الإدارية السائدة في العصر الحالي وتم تسليط الضوء عليها من قبل الباحثين الأكاديميين (أحمد، 2021)

حيث قامت على أساس أن كل إدارة بكافة مستوياتها وأعضائها تتحمل مسؤولية جودة العمل وتساهم بصورة فعالة في بناء كل ما يخص بيئة العمل من حيث الأفكار والرؤية المستقبلية والرقابة والتوجيه الإستراتيجي من أجل السعي لرفع كفاءة الأداء، فالهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة جعل الثقافة التنظيمية هي الثقافة السائدة داخل الشركة (بيوضة وآخرون، 2020).

2.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها :

بدأ ظهور إدارة الجودة الشاملة في اليابان حيث استدعت إليها علماء وخبراء الجودة لدعم الجودة لديها وتحسن العمل، وعند تطبيق إدارة الجودة في اليابان بدأت تطبق فيما يسمى دوائر رقابة الجودة (الغامدي، 2021). حيث هدفت تلك الدوائر إلى الاجتماع الأسبوعي للعاملين بصورة منظمة لمناقشة طرق ووسائل تحسين العمل، وتحديد المشاكل التي يواجهها العاملون، بعد أن طبقت دوائر الرقابة على الجودة في اليابان في الستينات انتقلت في العقد التالي الى الولايات المتحدة الأمريكية وفي الثمانينات أصبحت إدارة الجودة الشاملة محطاً لاهتمام الكثير من المنظمات في مختلف أنحاء الدول الأوروبية حتى أصبحت إدارة الجودة وظيفة من وظائف الإدارة في العصر الراهن (بيوضة وآخرون، 2020)

3.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوم متكامل باعتباره فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من الجهود الابتكارية وأساليب الإدارة الحديثة، حيث طبقت العديد من المنظمات هذا المفهوم للارتقاء في تطوير الخدمات وتحسينها ولكسب رضا العملاء والمساعدة على مواجهة التحديات (ابراهيم وشاكر، 2021).

ومن التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. عرفها رواس (2022) بأنها: فلسفة إدارية تشتمل على جميع الأنشطة الخاصة بالشركة والتي من خلالها يمكن تلبية رغبات العملاء والمجتمع وتحقيق توقعات الشركة وأهدافها بأقل تكلفة. كما عرفت بأنها تأدية العمل بصورة صحيحة ومن المرة الأولى فهي تشتمل على الإنظمة والأنشطة التي تسعى لتحقيق حاجات العملاء واشباعها (Alzoubi et al, 2019)، في حين عرفها خيطان (2022) بأنها الممارسات الإدارية المشتركة والثورة الثقافية التي تتبعها الإدارة من أجل تحسين لجودة فهي تساعد الإدارة على التوجه الى التركيز على العمليات وتحقيق أفضل النتائج.

بينما يرى عبد المطلب والسكيّتي (2021) بأنها فلسفة الإدارة وممارسات الشركة التي تهدف الى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أكثر فعالية لإنجاز أهداف الشركة.

وأشار (Lim et al 2022) أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجاً شاملاً لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في الشركة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل شخص في الشركة بمستوى تنظيمي، وفي تعريف آخر ذكره إبراهيم وشاكر (2021) بأنها: منهج تطبيقي امل يهدف إلى تحقيق متطلبات العميل وتوقعاته، ويستخدم فيها الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في الشركة.

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يقصد فيه طريقة تنفيذ النشاطات والأعمال التي تقع تحت مسؤولية الإدارة مثل ضبط الجودة للخدمات التي تقدمها الشركة. فتعتبر إدارة الجودة الشاملة

مدخلا إداريا يتضمن العديد من المهام والأعمال التي تتطلب الالتزام التام والتركيز على جودة الأداء بفاعلية كبيرة ووقت اقل بالاعتماد على التقييمات لمدى التطورات المطلوبة.

4.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

للجودة أهمية بالغة للعملية الإنتاجية ولأفراد داخل الشركة، والأهمية الأكبر تعود على المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم. فقد كان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الكثير من النتائج الإيجابية والتي تعود على الشركة نفسها. فقد اشار جلولي ورحمون (2020) في دراسته الى الأهمية والفائدة المحققة عند تطبيق المنظمات الإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- الحد من شكاوى المستهلكين والزبائن والعملاء وارتفاع جودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
- التحسين من الطرق والأساليب الوقائية يؤدي الى تقليل تكاليف الجودة وارتفاع مستواها.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- زيادة رضا العملاء بسبب التخفيض من عيوب الإنتاج وارتفاع جودة المنتج.
- زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون والحد من الأخطاء وزيادة الابتكارات والتحسينات.
- الفحص المستمر لكافة العمليات واستبعاد أي نشاط ثانوي في انتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التأكد من حاجة المشروع للتطوير وتحسين مقاييس الأداء.
- تطوير عمل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات من اجل تطوير استراتيجية التحسين المستمر وبصورة دائمة.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من حيث أنها منهجا شاملا للتغيير فهي تتخطى بانها فقط أسلوب يتبع بصورة إجرائية، فأهميتها لا تنعكس فقط على تحسين العلاقات المتبادلة بين المنتجين فقط وإنما تنعكس على رفع الروح المعنوية وتحسينها بين العاملين، وتنمية روح الفريق والشعور بالفخر عند تحسن سمعة الشركة.

5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحقيق تكامل في جهود المنظمات من اجل ان تكتسب الشركة الميزة التنافسية التي تسعى لها ؛ عن طريق إدخال التحسينات بصورة مستمرة على كافة مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة. وقد ذكر الإثري (2021) في دراسته اهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهي:

- التطوير الأداء جميع العاملين من خلال تنمية روح الفريق في العمل ومهارات العمل التعاوني الجماعي؛ بهدف أن تستفيد الشركة من جميع الطاقات للعاملين في الشركة.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والتي تقوم على أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- الاهتمام بمستوى الأداء لكافة الإداريين والعاملين في الشركة عن طريق المتابعة المستمرة، وإيجاد الحلول التصحيحية، وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل المتقنة مع التركيز على الجودة في كافة الأنشطة ومكونات النظام المدخلات - العمليات - المخرجات).
- اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية والتصحيحية؛ من أجل تفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في الموظفين وفي مستويات الجودة التي حققتها الشركة.
- زيادة الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمات والتي تنعكس بمدى رضا المستهلكين وبالتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة الإنتاجية لكافة عناصر الشركة وزيادة مرونتها في كيفية التعامل مع المتغيرات مثل القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والقدرة على مواجهتها.
- التقليل من الوقت اللازم من اجل اتمام مهمات العمل.
- تحقيق الجودة عن طريق تطوير المنتجات والخدمات وفق رغبات العميل.

6.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تشكل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ركيزة لبداية المشروع حيث انها تمثل الحقائق الأساسية في إطار

التطبيق العملي في كافة المنظمات وتتمثل تلك المبادئ في:

التحسين المستمر:

يقوم هذا البعد على استراتيجية الجودة الشاملة ومنهجيتها التي تسعى لإدخال

التحسينات المستمرة في جميع مجالات العمل في الشركة من اجل التكيف الدائم مع المتغيرات
الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية وبالذات التغيرات التي تحدث للعملاء الحميدي والماوري،
(2021).

وقد عرف عبيد (2021) مفهوم التحسين المستمر بأنه الإتيان بما هو جديد وأحسن بصورة دائمة،
حيث يعتبر الجديد والإفضل رمز للتميز والبقاء والإستمرار.

ويرى الغامدي (2021) بأنها فلسفة الإدارة التي تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة
المتعلقة بالآلات والمواد الأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة. . العناصر التي يجب توافرها للإجراء عمليات
التحسين المستمر كما ورد في دراسة (Sainis et al 2022) كما يلي:

- تحديد الهدف من اجراء التحسينات.

- توفير الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا.

- تشكيل لجنة عليا من اجل التنسيق بين عمليات التحسين المستمرة.

اختيار اعضاء الفريق الموكلين بالقيام في مهمة عملية التحسين وتحديد السلطات المخولة إليهم
والمسؤوليات التي عليهم.

تمكين العاملين

تتنافس منظمات الأعمال بهدف حصولها على موارد تمكنها من الاستمرارية حيث فرض ذلك على المنظمات بسبب الانفتاح وتزامنا مع بيئة تتصف بالتغيير والتقلب المستمرين، فالمنافسة تمتد لتصل كل شيء للحصول على أفضل الموارد المالية والمعلوماتية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية عاليتين من اجل تحقيق أهداف الشركة من اجل الوصول للتميز وتلبية حاجات ورغبات العملاء (Junglas, 2022)

يوجد هنالك اتجاهين للتمكين في بيئة الأعمال الأول اتصالي والثاني تحفيزي، ويقصد بالإتجاه الإتصالي في ادبيات التمكين بانه العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويظهر التمكين بصورة جلية عندما تشارك المستويات العليا المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للسلطة. لذلك يتضمن التمكين العديد من الممارسات مثل إثراء الوظيفة، واستقلالية فرق العمل، وفرق الإدارة الذاتية أما اتجاه الاتصال التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، والتي تظهر في الكفاية والقدرة على أداء المهام والتأثير على العمل وحرية الاختيار في الكيفية التي يتم اختيارها لأداء المهام.

وللتمكين عدة أبعاد توفر وسيلة لوصف هيئة التمكين المستخدم في المنظمة وهي المهمة، وتحديد المهمة، والقوة، والإلتزام والثقافة (ابو الفتوح، 2022)

وقد عرف العتيبي (2020) تمكين العاملين بانه إعطاء العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، وان يتخذوا القرارات المرتبطة بحل المشاكل وإنجاز الأعمال التي تشكل عائقا لتحقيق الأهداف.

وعرف تمكين العاملين ايضا بانه منح السلطة للعاملين للقيام بتحديد الأهداف الخاصة بالعمل مما يجعل من اتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق صلاحياتهم ومسؤولياتهم، فيتم إعطاء تصورا كاملا عن فلسفة الشركة من خلال رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها (سويفي، 2020)

1. رضا العملاء :

يتم الوصول الى رضا العملاء من خلال دراسة السوق وتحديد احتياجاته ورغبات العملاء ومن ثم العمل على تسخير الجهود داخل الشركة، من اجل تلبية احتياجات العملاء وقياس درجة رضاهم. لذا تضع

إدارة الجودة الشاملة العملاء ورضاهم في مقدمة اهتماماتها وتعتبر غاياتها تحقيق السعادة لهم. هذا الأمر يستوجب التركيز على العمليات التي تسعى لتحقيق الجودة للعميل سواء كانت عمليات داخلية أو خارجية وبالتالي ترفع من مستوى رضا العملاء؛ لأن استمرارية الشركة وبقائها يتوقف على العملاء وبالأخص في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية

تسعى المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة الى الإهتمام بالنواحي الإنسانية والسلوكية للعملاء، على الرغم من ان هذه الأمور يصعب قياسها بدقة، بسبب تفاوت السلوك من عميل لآخر ومن وقت لآخر، فقد يتردد العميل في بعض في شراء بعض الخدمات، والسبب وراء ذلك أن سلوك المستهلك يتصف بالديناميكية والتغيير المستمر وبعد ذلك من العوامل التي تساعد في بناء الإستراتيجية السليمة (دهمش (2016)

ولنيل رضا العملاء وتقديرهم للخدمة والمنتج يجب أن يكون التعامل معه يتصف بالوضوح والروح العالية والصبر والاحذ بجميع الإبعاد الإنسانية والسلوكية في عين الاعتبار عند السعي لتحقيق النجاح الهادف مع العملاء، والتركيز على العملاء الحاليين وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم ومتابعة الشكاوى والسعي لحلها والحصول على عملاء جدد (النعيمي وآخرون 2020)

2. التزام الإدارة العليا (الدعم والتأييد):

يشير الباحثون إلى أن القرارات الصادرة والمتعلقة بالجودة هي قرارات استراتيجية، وإن الإدارة العليا يجب أن تلزم بها لأنها إحدى مرتكزات النجاح لإدارة الجودة الشاملة، فعلى الإدارة أن تعمل على تحديد الرؤى المستقبلية الواضحة بالاستناد إلى حقائق لتكون قدوة لجميع العاملين فيها ولعملائها، من خلال فهم الاحتياجات المختلفة للعملاء وللمجتمع بشكل عام. فدعم والتزام الإدارة العليا هو من المبادئ الهامة لإدارة الجودة الشاملة وفي ظل غياب هذا المبدأ فلا وجود حقيقي للجودة، إذ يكتفى به هنا كشعار تتضمنه استراتيجيات وخطط الإدارة بلا تنفيذ، فأينما وجد الاهتمام والالتزام وجدت الجودة قوتها وفاعليتها لتبدأ رحلة التغيير نحو التطوير والتحسين المنشود، كما يجب على الإدارة العليا أن تشجع عملائها الداخليين والخارجيين من المشاركة في عملية صنع القرارات، وتحفيزهم وبناء قنوات اتصال معهم وتدعيمها، والعمل على تطوير أساليب التدريب والتطوير للاستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين فيها من خلال تمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم، فبناء جسر من الثقة بين العملاء الداخليين وحتى الخارجيين يتطلب دعم الإدارة العليا لسياسات الجودة، ونشرها وتضمينها لاستراتيجياتها بجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة (بلقاسمي وجميل، 2020).

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي هدفت الباحثة من خلالها إلى تحقيق أهداف الدراسة وبيان المنهج الذي اتبعته، وما مصادر البيانات التي اعتمدت عليها، ووصف المجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة، والإختبارات التي اعتمدتها .

2.3 منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التعرف إلى أثر متطلبات التحول الرقمي على إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وسيتم جمع البيانات اللازمة بالاستناد إلى هذا المنهج وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة وهي الاستبيان، وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج .

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها 13 مديرية .

4.3 وحدة المعاينة :

تكونت وحدة المعاينة من جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ، وتم تحديد العينة المستهدفة بالاعتماد على جداول مورغان الإحصائية لتحديد حجم العينة المستهدفة (2016) (Sekaran & Bougie) ، وقد بلغ عددهم (199) عاملاً في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع (199) استبانة، وتم استرداد (195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت

(97.98%)، لاحقاً تم استبعاد (7) استبانة لعدم استيفاء الشروط، وعليه فقد بلغت عينة الدراسة (188)

استبانة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول رقم (1) وحدة المعاينة

الجنس	ذكر		61	%32.4
	أنثى		127	%67.7
العمر	أقل من 25 سنة		22	%11.7
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة		36	%19.1
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة		80	%42.6
	من 45 سنة فأكثر		50	%26.6
	أقل من 5 سنوات		30	%16
سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10		38	%20.2
	من 10 سنوات فأكثر		120	%63.8
المجموع		188	%100	

يوضح الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة (67.7%) من أفراد عينة الدراسة من الاناث، وأن أقل نسبة (32.4%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور ، وأعلى نسبة (42.6%) من أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية هي الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، بينما أقل نسبة (11.7%) من الفئة (أقل من 25 سنة، وأعلى نسبة (63.8%) من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخبرة للفئة (من 10 سنوات فأكثر، بينما كانت أقل نسبة (16) من أفراد عينة الدراسة للفئة (أقل من 5 سنوات) .

5.3 مصادر جمع البيانات :

تم استخدام مصدرين لجمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- المصادر الثانوية : تم بناء الإطار النظري لهذه الدراسة اعتمادا على المصادر للبيانات الثانوية والمتمثلة في المراجع الأجنبية والعربية ذات الصلة، كالكتب والدوريات والمقالات والتقارير وكذلك الأبحاث والأدبيات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المتنوعة.
- المصادر الأولية : لبيان النواحي التحليلية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات الأولية عبر الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، والتي تم تطويرها وإعدادها اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة .

6.3 أداة الدراسة :

تم تطوير الأداة لهذه الدراسة وهي الاستبانة استنادا إلى مقاييس تم اخضاعها للإختبار في دراسات سابقة، حيث تم تعديل وتكييف الفقرات، من خلال الحذف والإضافة وبما يتواءم مع بيئة مجتمع وعينة الدراسة الحالية. حيث اشتملت على ثلاثة تفرعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي :

- القسم الأول : تضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم على الجنس، والعمر ، وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني : وتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل متطلبات التحول الرقمي)، وقد اشتمل هذا المتغير على ثلاث أبعاد، وكما يأتي :

- البعد الأول : الاستراتيجية.

- البعد الثاني: الثقافة التنظيمية.

- البعد الثالث : القيادة التحويلية

- القسم الثالث : ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع إدارة الجودة الشاملة) وقد اشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية، وكما يأتي :

- البعد الأول : رضا الجمهور .

- البعد الثاني : مشاركة العاملين.

- البعد الثالث : دعم الإدارة.

- البعد الرابع: التحسين المستمر.

واعتمد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للتعرف على مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الإستبانة وضمن الأوزان التالية: اتفق تماماً (5) درجات، واتفق (4) درجات ومحايد (3) درجات، ولا اتفق (2) درجتان، ولا اتفق إطلاقاً (1) درجة واحدة .

7.3 صدق الأداة وثباتها :

1- صدق البناء : تم القيام باستخدام دلالات صدق البناء عبر إيجاد معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس والأبعاد المتضمنة في المقياس .

دلالات الثبات لمتطلبات التحول الرقمي :

تم استخراج معاملات ثبات وفق طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Chronbach Alpha) والذي يقيس مدى جودة الفقرات ومدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة .

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

الأداء	طرق الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
الاستراتيجية	0.844
الثقافة التنظيمية	0.854
القيادة التحويلية	0.937

وتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا تراوحت (0.844- 0.937) .
وهذه القيم دالة على الثبات وكافية لأغراض الدراسة الحالية .

دلالات الثبات لإدارة الجودة الشاملة :

ولتحقيق أهداف الدراسة تم القيام ببناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة في المديرية المركزية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقد تكون المقياس من أربعة أبعاد وهي: (رضا) الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر، حيث تم تعديله بما يتناسب مع عينة الدراسة الحالية. تم استخراج معاملات ثبات وفق الآتي : أسلوب الاتساق الداخلي باستخدام الكرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) والذي يقيس درجة جودة الفقرات ومدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة .

الجدول (3) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

الأداء	طرق الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
رضا الجمهور	0.808
مشاركة العاملين	0.918
دعم الإدارة	0.816
التحسين المستمر	0.899

تم التأكد من درجة ثبات أداة القياس المتغيرات (الاستبانة)، عبر احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والنتيجة النهائية تكون مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة المعامل أكبر أو تساوي (0.60) اعتماداً على (Sekaran,2016)، حيث كلما اقتربت القيمة من (1) أي 100% ، أشار ذلك لدرجات ثبات عالية لأداة الدراسة، ومن خلال النتائج التي وردت في كلا الجدولين (4) و (5) نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ) ألفا لأبعاد الاستبانة مرتفع جداً، حيث تراوح ثبات الأبعاد كل على حدا بين (0.808) كحد أدنى و (0.918) كحد أعلى. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تمتعت بدرجة عالية من الثبات، وبالإمكان الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة .

جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1

و تم معالجة مقياس ليكرت وفقا للمعادلة الآتية :

جدول (5) الحد الأعلى والأدنى للبديل

طول الفئة =	الحد الاعلي للبديل – الحد الادني للبديل	(1-5)	1.33 =
	عدد المستوي	3	

طول الفئة + أقل وزن = $1.33 + 1 = 2.33$ حيث تكون درجة الموافقة الأولى (1) أقل من 2.33 وبمستوى منخفض .

أما للفئة الثانية $2.33 + 1.33 = 3.66$ حيث تكون درجة الموافقة الثانية (2.34) أقل من 3.67 وبمستوى متوسط .

أما للفئة الثالثة $3.68 + 1.33 = 5$ حيث تكون درجة الموافقة الثالثة (3.68-5) وبمستوى مرتفع .

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

سيتم معالجة البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة ضمن الحزمة حيث (SPSS-Statistical Package for Social Science) الإحصائية للعلوم الإجتماعية سيتم استخدام الأساليب الإحصائية كالآتي :

- التكرارات والنسب المئوية : تظهر نسبة الإجابات عن متغير معين من مجموع الردود .
- الوسط الحسابي : لتحديد متوسط الإجابات حول متغير محدد .
- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) : لقياس درجة الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة .
- الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) : لاختبار تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد .
- إختبار معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد :

تأسيساً على ما تم بيانه في الفصل الثالث، فأن هذا الفصل يتضمن عرض تفصيلي لتحليل نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي والإدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وبناء على ذلك، يتم في الفصل الحالي عرض النتائج بالاعتماد على فرضيات الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، واختبار فرضيات الدراسة وبناء على ذلك سيتم تقسيم الفصل الحالي إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة :

يتضمن المبحث الحالي عرض مفصل لتحليل نتائج الدراسة متضمننا الاختبارات الإحصائية التي تنحصر في إجراء اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وأبعاد كل منها، وكل فقرة من فقرات هذه الأبعاد، كما يلي :

1.1.4 نتائج الإحصاء الوصفي :

أولاً : المتغير المستقل متطلبات التحول الرقمي) وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على ما الأهمية النسبية لمتطلبات التحول الرقمي بأبعادها الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا) الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل ثم على الفقرات التابعة لكل بعد على حدا، حيث كانت كالاتي :

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية للابعاد مرتبة ترتيباً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	2	الثقافية	3.16	0.532	متوسط
2	1	الاستراتيجية	2.96	0.578	متوسط
3	3	القيادة	2.79	0.541	متوسط
متطلبات التحول الرقمي ككل			2.97	متوسط	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.74-3.16)، حيث جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.16) بمستوى متوسط، بينما جاء الاستراتيجية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) بمستوى متوسط"، بينما جاء القيادة التحويلية في المرتبة الثالثة والاحيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.79) بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل متطلبات التحول الرقمي (2.97) بمستوى متوسط .

البعد الأول : بعد الاستراتيجية :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الاستراتيجية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد الاستراتيجية، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	مستوى
			الحسابي	المعياري	الأهمية

1	5	تتوافق مرتكزات الاستراتيجية مع متطلبات التحول الرقمي	3.18	0.725	متوسط
2	4	نطاق استراتيجية التحول الرقمي يحقق التكامل المؤسسي ويساهم في تحقيق توجهات الشركة	3.07	0.711	متوسط
3	3	نطاق استراتيجية التحول الرقمي في الشركة تغطي كافة احتياجات الأطراف المعنية (موظفين، متعاملين، شركاء)	2.93	0.700	متوسط
4	1	تقوم الشركة بصياغة استراتيجيات تحول رقمي مرنة وواقعية	2.83	0.697	متوسط
5	2	أهداف استراتيجية التحول الرقمي في الشركة تحقق الرؤية والرسالة	2.79	0.780	متوسط
الاستراتيجية			2.96		متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.79-3.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على تتوافق مرتكزات الاستراتيجية مع متطلبات التحول الرقمي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.10) بمستوى متوسط ، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على تسعى الشركة إلى تنمية استراتيجيتها الرقمية بشكل أكبر في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79)، بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستراتيجية ككل (2.96) بمستوى متوسط .

البعد الثاني : بعد الثقافة التنظيمية :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد الثقافة التنظيمية، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية المشكلة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية
1	6	تحت الشركة العاملين للتعاون على شكل فرق لتحقيق أهداف التحول الرقمي	3.61	0.725	متوسط
2	7	تسعى الشركة إلى إيجاد بيئة عمل تتقبل التغيير الرقمي	3.55	0.711	متوسط
3	10	في الشركة هناك حماس لدى العاملين من في أجل التحول الرقمي	3.10	0.00	متوسط
4	9	في الشركة من السهل تغيير إجراءات العمل	2.99	0.697	متوسط
5	8	لدى العاملين في الشركة الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	2.56	0.780	متوسط
الثقافة التنظيمية			3.16	متوسط	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.56-3.61)، حيث جاءت الفقرة (6)

والتي تنص على "تحت الشركة العاملين للتعاون على شكل فرق لتحقيق أهداف التحول الرقمي" في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.56) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة (8) والتي تنص على "لدى العاملين

في الشركة الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)،

بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية ككل (3.16) بمستوى "متوسط".

البعد الثالث : بعد القيادة التحويلية :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعده القيادة التحويلية، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (9) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعده القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	12	تشجيع الإدارة في الشركة العاملين على تنفيذ رؤية الشركة الخاصة بالتحول الرقمي	3.12	0.805	متوسط
2	15	تبحث الشركة دائماً عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة الرقمية	2.89	0.831	متوسط
3	14	تمنح الإدارة في الشركة مكافآت وحوافز من أجل تشجيع العاملين للتحول الرقمي	2.81	0.793	متوسط
4	11	تسعى الإدارة في الشركة الى توضيح استراتيجية التحول الرقمي	2.60	0.916	متوسط
5	13	تأخذ الإدارة في الشركة الى ملاحظات العاملين فيما يخص التحول الرقمي بعين	2.55	0.757	متوسط
القيادة التحويلية			2.79	متوسط	

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.55-3.12)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على تشجيع الادارة في الشركة العاملين على تنفيذ رؤية الشركة الخاصة بالتحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) بمستوى "متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي

تنص على " تأخذ الادارة في الشركة الى ملاحظات العاملين فيما يخص التحول الرقمي بعين الاعتبار " في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55)، بمستوى متوسط ، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده القيادة التحويلية ككل (2.79) بمستوى "متوسط".

ثانياً: المتغير التابع (الإدارة الجودة الشاملة) :

وللإجابة على سؤال : ما مستوى الاهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل ثم على الفقرات التابعة لكل بعد على حدا ، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (10) المتوسطات الحسابية للأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية الإدارة

الجودة الشاملة

الترتيب	رقم الفقرة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	4	التحسين المستمر	3.26	.586	متوسط
2	3	دعم الإدارة	3.06	.55	متوسط
3	1	رضا الجمهور	2.99	.516	متوسط
4	2	مشاركة العاملين	2.91	.558	متوسط
		الإدارة الجودة الشاملة ككل	3.055	متوسط	

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-3.26)، حيث جاء بعد التحسين المستمر في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.26) بمستوى "متوسط"، بينما جاء مشاركة العاملين وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة الإدارة الجودة الشاملة ككل (3.055) بمستوى متوسط .

البعد الأول : رضا الجمهور :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة البعد رضا الجمهور، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (11) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد رضا الجمهور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	19	يتم تسجيل وتحليل احتياجات الجمهور ومتطلباتهم وتوقعاتهم	3.31	7360	متوسط
2	20	يملك العاملون ما يكفي من المعرفة التقنية الأساسية للتعامل مع الجمهور	3.27	0.789	متوسط
3	17	يوجد نظام مطبق للتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين	2.86	8340	متوسط
4	18	يوجد نظام مطبق لقياس وتحسين رضا المستفيد من الخدمة بشكل دوري وتقوم بمتابعة تنفيذ التوصيات	2.76	7420	متوسط
5	16	يتم تشجيع الجمهور على تقديم الشكاوى والمقترحات لتحسين الجودة	2.60	0.789	متوسط
		رضا الجمهور	2.99	متوسط	

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.60-3.31)، حيث جاءت الفقرة

رقم (19) والتي تنص على " تت يتم تسجيل وتحليل احتياجات الجمهور ومتطلباتهم وتوقعاتهم في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.31) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يتم تشجيع الجمهور على تقديم الشكاوى والمقترحات لتحسين الجودة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60)، بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد رضا الجمهور ككل (2.99) بمستوى "متوسط".

البعد الثاني : مشاركة العاملين :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد مشاركة العاملين، حيث كانت كالآتي :

جدول (12) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد مشاركة العاملين مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	21	يتم تشجيع العاملين في الشركة على حل المشكلات التي تواجههم	3.14	0.799	متوسط
2	22	يوجد لدى الشركة آلية تقنية للتواصل بين إداراتها المختلفة	2.90	0.816	متوسط
3	23	لدى العاملين المساعدة الفنية التي يحتاجونها لمساعدتهم على حل مشاكل الجودة	2.86	0.887	متوسط
4	25	يتم توفير التدريب المرتبط بالجودة لجميع العاملين في الشركة	2.84	0.777	متوسط

5	تقوم الشركة بإشراك ممثلون من جميع الأقسام الطبية وغير الطبية في التخطيط لنظام إدارة المعلومات وتطويره	2.82	0.799	متوسط
مشاركة العاملين		2.91	متوسط	

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.82-3.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على " يتم تشجيع العاملين في الشركة على حل المشكلات التي تواجههم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.14) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " تقوم الشركة بإشراك ممثلون من جميع الأقسام الطبية وغير الطبية في التخطيط لنظام إدارة المعلومات وتطويره في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.82) بمستوى "متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد مشاركة العاملين ككل (2.91) بمستوى "متوسط".

البعد الثالث : دعم الإدارة :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد دعم الإدارة، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (13) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد دعم الإدارة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية
1	30	توجد خطة سنوية معتمدة وموثقة لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة بالشركة	3.29	0.816	متوسط

2	28	تتأكد الإدارة في الشركة من أن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والميزانيات تعكس الالتزام بإدارة الجودة الشاملة	3.14	0.887	متوسط
3	29	يتم نشر الوعي بتدريب جميع العاملين بالشركة على ضمان وتحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة	3.10	0.777	متوسط
4	26	يتحمل مديرو المستوى الأعلى المسؤولية عن إدارة الجودة الشاملة	2.99	0.855	متوسط
5	26	تتم مراجعة مشكلات الجودة في الشركة من خلال اجتماعات الإدارة العليا	2.80	0.769	متوسط
دعم الإدارة			3.06		متوسط

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.80-3.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على " يتم نشر الوعي بتدريب جميع العاملين بالشركة على ضمان وتحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " تتم مراجعة مشكلات الجودة في الشركة من خلال اجتماعات الإدارة العليا في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.80)، بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدها دعم الإدارة ككل (3.06) بمستوى متوسط".

البعد الرابع: التحسين المستمر:

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعدها التحسين المستمر، حيث كانت على النحو التالي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	31	تعتمد الشركة على خطط لتسيير وضمان استمرار العمل وتطويره	3.53	0.766	متوسط
2	34	يتم تدريب جميع مستخدمي نظام إدارة المعلومات في الشركة بصورة على أحدث المستجدات	3.32	0.740	متوسط
3	32	تؤخذ بيانات الجودة في الاعتبار من العاملين أثناء عملهم اليومي	3.18	0.662	متوسط
4	35	تساند وتعزز الإدارة العليا جهود التحسين المستمر للجودة وأنشطة الأمان والسلامة	3.16	0.743	متوسط
5	33	يتم الكشف عن النقاط / الأماكن التي ضاع فيها الوقت مقابل الخدمة المقدمة في سبيل تحسين العملية المقدمة	3.11	0.740	متوسط
التحسين المستمر			3.26	متوسط	

جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تعتمد الشركة على خطط لتسيير وضمان استمرار العمل وتطويره في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يتم الكشف عن النقاط / الأماكن التي ضاع فيها الوقت مقابل الخدمة المقدمة في سبيل تحسين العملية المقدمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.11) بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء التحسين المستمر مع التغير ككل (3.26) بمستوى "متوسط".

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، بالإضافة لتقديم حلول لمشكلاتها .
وتاليا اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة :

Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بدلالة ابعاده الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة بابعاده مجتمعة رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة، والتحسين المستمر في القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية .

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) .

جدول (15) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في إدارة الجودة الشاملة

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.842	.43728	.839	.843	.918	ادارة الجودة الشاملة
ANOVA					
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model
.000	247.820	47.387	4	189.546	Regression

		.191	185	35.375	Residual	ادارة
			189	224.921	Total	الجودة الشاملة
Coefficients						
sig	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficiennts			
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.294	.178	.075	.248	الاستراتيجية	ادارة الجودة الشاملة
.000	4.240	.246	.071	.299	الثقافية التنظيمية	
.000	6.127	.384	.082	.499	القيادة التحويلية	

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الرئيسية (لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد متطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية).

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (924) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (853) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد متطلبات التحول الرقمي في التأثير على إدارة الجودة الشاملة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن أبعاد متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (85.3%) من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة رضا الجمهور، وبلغت قيمة الاختبار (F) (268.653) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع،

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بعد الاستراتيجية قد بلغت (248)، وأن قيمة (1) عنده هي (3.294) وبمستوى دلالة (0.001)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد الثقافة التنظيمية قد بلغت (299)، وأن قيمة (1) عنده هي (4.240) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد القيادة التحويلية قد بلغت (499)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية) في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده مجتمعة رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة والتحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (16) قيم الارتباط الخطي المتعدد

ابعاد متطلبات التحول الرقمي	Tolerance	VIF
الاستراتيجية	.291	3.437
الثقافة التنظيمية	.253	3.955
القيادة التحويلية	.217	4.610

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم الارتباط الخطي المتعدد الاختبار معاملات التضخم لتباين ابعاد المتغير المستقل للحكم على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد ان تكون (VIF) لجميع أبعاد متطلبات التحول الرقمي أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (10) وتحقق ذلك حيث بلغت بين (3.347- 4.610) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة بين متغيرات الدراسة وذلك استناداً إلى لاختبار التباين المسموح به لجميع) Tolerance(كما يتضح أن قيم Gujarati, 2004, 352 (أبعاد متطلبات التحول الرقمي وتحقق ذلك حيث بلغت بين (217 - 291) هي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشر على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة .

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: (H01₁) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية).

جدول (17) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.654	.44646	.715	.717	.846	رضا الجمهور	
ANOVA						
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model	
.000	475.217	94.725	1	94.725	Regression	رضا الجمهور
		.191	188	37.474	Residual	
			189	132.199	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficiennts		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	21.799	.846	.044	.955	متطلبات التحول الرقمي	رضا الجمهور

يظهر من جدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع رضا الجمهور، وبلغت قيمة (R-square) (720) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على رضا الجمهور حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (72.0%) من التغير الحاصل في رضا الجمهور، وبلغت قيمة الاختبار (F) (484.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع رضا الجمهور، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (8) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (955)، وأن قيمة (1) عنده هي (21.799) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الفرعية الثانية : (H_{01}) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

جدول (18) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.654	.44646	.715	.717	.846	مشاركة العاملين
ANOVA					

sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model	
.000	475.217	94.725	1	94.725	Regression	مشاركة العاملين
		.191	188	37.474	Residual	
			189	132.199	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	21.799	.846	.044	.955	متطلبات التحول الرقمي	مشاركة العاملين

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع مشاركة العاملين، وبلغت قيمة (R-square) (717) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على مشاركة العاملين

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع مشاركة العاملين، وبلغت قيمة (R-square) (717) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على مشاركة العاملين حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (71.7%) من التغير

الحاصل في مشاركة العاملين، وبلغت قيمة الاختبار (F) (475.217) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع مشاركة العاملين، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (955) ، وأن قيمة (1) عنده هي (21.799) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة : (H01₃) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

جدول (19) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.702	.49348	.690	.692	.832	دعم الادارة	
ANOVA						
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model	
.000	421.473	102.639	1	102.639	Regression	دعم
		.244	188	45.783	Residual	الادارة

			189	148.421	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coeffciennts			
		Beta	Std. Error	B		
.000	20.530	.846	.832	.048	متطلبات التحول الرقمي	دعم الادارة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (832) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة . إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع دعم الإدارة، وبلغت قيمة (square 92) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على دعم الإدارة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (69.2%) من التغير الحاصل في دعم الإدارة، وبلغت قيمة الاختبار (F) (421.473) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع دعم الإدارة، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (994) ، وأن قيمة (1) عنده هي (20.530) وبمستوى دلالة (0.000). وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة الصفيرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية الفرضية الفرعية الرابعة: (H_{04}) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية على التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .

جدول (20) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.635	.46908	.719	.720	.859	التحسين المستمر	
ANOVA						
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model	
.000	484.557	106.621	1	106.621	Regression	التحسين المستمر
		.220	188	41.367	Residual	
			189	147.988	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficiennts		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	22.013	.849	.046	1.013	متطلبات التحول الرقمي	التحسين المستمر

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (849) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع التحسين المستمر، وبلغت قيمة (R-square) (720) وهي

قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على التحسين المستمر حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (72.0%) من التغير الحاصل في التحسين المستمر، وبلغت قيمة الاختبار (4) (484.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع التحسين المستمر ، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (1.013)، وأن قيمة (1) عنده هي (22.013) وبمستوى دلالة (0.000) ، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة والتي استطاعت من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها المختلفة. وبناء على هذه النتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات يمكن تلخيص ذلك على النحو الآتي :

2.5 نتائج الدراسة :

مناقشة النتائج الوصفية لكافة متغيرات الدراسة :

- 1- أظهرت النتائج أن متطلبات التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد يشير ذلك إلى رغبة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في الاستمرار في عمليات التطور والتحسين على خدماتها المقدمة للجمهور مع سهولة الوصول لها وسهولة الاستخدام، وقد ساعد على ذلك رغبة الشركة في مواجهة التحديات التي رافقت جائحة كورونا، مما أسهم في التطور الملحوظ على مستوى الخدمات والتطبيقات الصحية.
- 2- بينت النتائج أن بعد الاستراتيجية جاء بمستوى متوسط، وهو ما قد يدل على أن تبني الشركة لآلية التحول الرقمي بالشكل الصحيح والمناسب.
- 3- وضحت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية حصل على مستوى متوسط، وهو ما قد يعزى لاتخاذ الشركة كافة السبل والوسائل لنشر الثقافة الخاصة بالتحول الرقمي بهدف ترسيخ المفهوم، وتشجيع العاملين نحو التحول الرقمي وعدم مقاومة التغيير مما يسهم في زيادة معدلات التحول الرقمي بكل سلاسة وسهولة .
- 4- كما أظهرت النتائج أن بعد القيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط، حيث يمكن تفسير ذلك أن الشركة تسعى لعمليات التحول من خلال شرح الوسائل والطرق اللازمة لتحقيق التغييرات

المخططة والمرغوبة للتحويل الرقمي وتوفير متطلباته عبر مشاركة القادة والمؤوسين في تحقيق الأهداف ورفع الروح المعنوية للمؤوسين في سبيل تحقيق مستوى أعلى من التحويل الرقمي .

5- جاء بعد رضا الجمهور بمستوى متوسط؛ وهو ما قد يشير إلى محاولات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية ،والعمل المستمر وبكل جهد وكفاءة لتعزيز وتحسين رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من حيث سرعة التقديم والكفاءة والمرونة في الإجراءات .

6- كما جاء بعد مشاركة العاملين بمستوى متوسط، وهو ما قد يمثل توجه الشركة نحو تطبيق استراتيجيات محددة في الشركات لها تختص بالتشاركية لتنمية وتعزيز الأداء التعاوني بين العاملين من جهة، وتوثيق مشاركتهم مع الإدارة العليا من جهة أخرى في عمليات صنع القرار .

7- وجاء أيضا بعد دعم الإدارة بمستوى متوسط؛ مما قد يدل على رغبة الإدارة العليا لتطوير سلوك العاملين وتحسين البيئة التنظيمية، والعمل على تحقيق التكامل في أداء العاملين وضمان استمرارية جودة الأداء .

وأبرزت النتائج أن بعد التحسين المستمر جاء أيضا بمستوى متوسط، وهو ما قد يعزى لتبني آليات وأساليب لتحويل اتجاهات العمل نحو الأفضل، وكسب رضا العملاء وتحسين قدرات ومهارات العاملين، وتطوير الأداء .

3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

1. تشير النتائج إلى أن متطلبات التحويل الرقمي بأبعادها الاستراتيجية الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية لها أثر في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة رضا الجمهور ، مشاركة العاملين دعم الإدارة، التحسين المستمر في القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية، وهو ما قد يعزى لأهمية التحويل الرقمي وخاصة خلال جائحة كورونا وما رافقها من تحديات، والتطور السريع والهائل في عمليات تقديم الخدمة من خلال تطبيقات وخدمات ووسائل رقمية أدرجت على كافة العمليات التنفيذية والتشغيلية والتي بدورها تخضع بشكل كامل لإدارة الجودة الشاملة وهو ما انعكس على التطوير والتحسين الشامل وتوسيع المشاركة في العمليات المختلفة، وإيجاد

الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العاملين بهدف تحسين الأداء وزيادة الجودة في تقديم الخدمات .

2. أظهرت النتائج وجود أثر المتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية في رضا الجمهور في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو ما قد يدل على أهمية التحول الرقمي في إتاحة المعلومات المستفيدين والمتعاملين، وتخفيض المدة الزمنية لتقديم الخدمات للمتلقى، والارتقاء بمستوى هذه الخدمات التي تتطور تبعاً لوسائل الاستعمال وخاصة بما يتناغم مع تصميمات الهواتف الذكية، إضافة إلى وجود مجموعة من العوامل التي تدعم وتعزز من رضا الجمهور ومنها سرعة اجراء المعاملة، والخدمة الإلكترونية، والسمعة الطيبة، وملاءمة الموقع، وحسن الاستقبال، والمرونة في التعامل بينما تعدد أسباب عدم رضا الجمهور إلى عدد من الأسباب، ومنها: التأخر والبطء في إنجاز المعاملات، والتفرقة في المعاملة، وعدم ملاءمة الموقع، وساعات عمل غير مناسبة، والازدحام المستمر، وسوء الاستقبال.

3. أكدت النتائج على وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية في مشاركة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؛ وقد يعزى ذلك إلى التحول الرقمي وفر العديد من طرق التواصل وتخزين البيانات التشاركية مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وهو ما عزز من عمل فرق العمل والعاملين بشكل عام ومشاركتهم في العمليات التنفيذية والإدارية المختلفة، تساهم على نحو كبير في تطوير سلوك العاملين وتحسين البيئة التنظيمية. إضافة إلى أنها تقوم بتحقيق التكامل في أداء العاملين، وتعمل على ضمان استمرارية جودة الأداء، عبر التخطيط والالتزام على المدة الطويل.

4. تؤكد على وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في دعم الإدارة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؛ وهو ما قد يعزى إلى رغبة الإدارة في مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتنوعة وإدماجها في العمليات المختلفة في الشركة مما يعمل على تخفيض كلف الإنتاج، وتحسين الخدمات، وتطوير الأداء،

والعمل المستمر من الإدارة على تنمية القدرات والمؤهلات للعاملين في سبيل تعزيز وتطوير إدارة الجودة الشاملة.

5. أظهرت النتائج وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، القيادة التحويلية) في التحسين المستمر في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو ما قد يشير إلى أن التحول الرقمي له دور كبير ومهم في تطوير وتعزيز الخدمات المقدمة، كما يقوم بدور أساسي في استحداث خدمات جديدة لم تتوفر من قبل

4.5 التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات التالية :

1. ضرورة تطوير وتعزيز التحول الرقمي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جودة وسرعة أفضل، وأقل تكلفة في تقديم الخدمات .
2. العمل على تحسين رضا الجمهور من خلال إيجاد الفرص الخاصة بذلك مثل تطوير اليات الدفع الالكتروني للمراجعين، وحجز المواعيد الكترونيا .
3. العمل على تحسين وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، عبر استكمال كافة الإجراءات الإدارية والتنفيذية وشمولها بالتحول الرقمي .
4. العمل على تدريب وتطوير العاملين على أحدث الوسائل الرقمية والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وهو ما يعمل على توسيع انتشار الثقافة التنظيمية داخل القطاع ، مما ينعكس إيجابا على عمليات التحول الرقمي .
5. مواصلة العمل على إيجاد الفرص المرتبطة بالتحسين المستمر بالتعاون مع مزودي الخدمات الرقمية والجمهور على نطاق أوسع .

Abstract

This study aimed to investigate the impact of digital transformation requirements (strategy, organizational culture, transformational leadership) on enhancing Total Quality Management (TQM) in its dimensions (customer satisfaction, employee involvement, management support, continuous improvement) in the private sector of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as a data collection tool from all employees in the private sector of Saudi Arabia, with a sample size of 199 respondents.

The results showed that both digital transformation requirements and TQM were of moderate degree. The findings indicated that digital transformation requirements, with their dimensions, have an impact on TQM in its dimensions in the private sector of Saudi Arabia. Additionally, the results demonstrated a statistically significant impact of digital transformation requirements on customer satisfaction, employee involvement, management support, and continuous improvement.

Based on the results, the study recommended the development and enhancement of digital transformation in the private sector of Saudi Arabia to achieve better quality and speed at a lower cost in service delivery.

Keywords: Digital Transformation Requirements, Total Quality Management, Private Sector, Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- ابراهيم، خالد، وشاكر، شذى (2021) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات، المجلد 1 ، العدد 1، 40-65
- 2- ابو الفتوح، علي (2022) اثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة : دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الإمامية بالهيئة القومية للبريد المصري ، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 23 ، العدد 1، 255-205
- 3- إثري، احمد (2021). ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل (المستهلك) دراسة عن واقع علاقة التركيز علي العميل وثقافة إدارة الجودة الشاملة في الكويت المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 ، العدد 3، 86-123
- 4- احمد، امهات (2021) الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالإندية الرياضية المصرية المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد 93 ، العدد 3، 290-300
- 5- أسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع2 ، 101 - 126.
- 6- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين إعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 1031 - 1052.
- 7- بيوضه، عبد القادر، وصوالح ، اسماعيل، وهيبي، التارزي (2020) تحديات التزام إدارة الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضري بالوادي الجزائر .

- 8- جلولي، يسرى، ورحمون ايمان (2020) اهمية إدارة الجودة الشاملة في الشركة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة العتاد الصحي بمليانة ولاية عين الدفلى، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- 9- الحداد، رشا محمد حمدي. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج6، ع3، 653 - 702.
- 10- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 1 - 23.
- 11- الحميدي، حميد، والماروي، سحر (2021) أثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة الإتصالات اليمنية (يمن موبايل)، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 3، العدد 2، 233-256
- 12- خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 13- خيطان، هادي (2022) أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإغنية في المملكة الأردنية الهاشمية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، 150-280
- 14- دهمش، سميرة (2016) . ابعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف الجزائر .

- 15- عازمي، فهد زيد عايش، و طه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1059 - 1078.
- 16- عبد المطلب، ابراهيم، والسكيّتي محمد (2021) أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. مجلة المثقال للعلوم الإقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 6، العدد 2 ، 41-11.
- 17- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2 ، 566 - 621.
- 18- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- 19- عبيد، حنان (2021) أثر الاعتماد الأكاديمي على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية . مجلة الدراسات والبحوث التربوية. المجلد 1، العدد 1، 221-251
- 20- العتيبي، سعد . (2020) جوهر تمكين العاملين : اطار مفاهيمي المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المجلد 42 ، العدد 60، 38-11.
- 21- عيد، سماح فرح محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، المجلد39، العدد15 ، 1 - 74.
- 22- الغامدي، فيصل (2021). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية - جامعة الإزهر، المجلد 6، العدد 40، 282-224
- 23- قرقط، ناصر، ولعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1 ، 234 - 255.

24- محروق، ماهر ، (2016) ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان .

25- محمد، شريف ناجي عبدالجيد، أبو موسى، أحمد عبدالسلام، وهلال، سمير رياض، (2022)، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 2، 368-396.

26- محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج4، ع3، 433 - 495.

27- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2، 1 - 56.

28- النعيمي، محمد، والشورة، عبد الله، والطراونة روان (2020) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية : دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8 ، العدد 2، 293-307

29- هاني ، كمال ، (2010)، متطلبات التحول إلى النشر الإلكتروني على الإنترنت: دراسة ميدانية لدوريات المكتبات والمعلومات في البيئة المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Alzoubi, M. M., Hayati, K. S., Rosliza, A. M., Ahmad, A. A., & Al-Hamdan, Z. M. (2019) .

Total quality management in the health-care context: integrating the literature and directing future research. Risk management and healthcare policy, 12, 167.

2- Becker, J Knackstedt, R. POPPeelbuu B., J., (2009) IT management .Business & Information systems Engineering, Volume 1, Issue (3).

- 3- Berghaus, S, (2018) The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies Dissertation Of The University Of ST, Germany.
- 4- Brainard, L. (2016) Perspectives On Fintech a conversation within governor Lael B., A federal reserve system publication .A focus on costumer complication issue.
- 5- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information & Decision Sciences, 22(2).
- 6- Fitzgerald .M, Kruschwitz .N, Bohhet, D. and welch , M .(2013) " Embracing digital technology " A new strategic I mperative " Findings From The 2013 Digital transformation Global Executive Study And Research Project.
- 7- Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 70
- 8- -Junglas, I., Goel, L., Rehm, S. V., & Ives, B. (2022). On the benefits of consumer IT in the e workplace-An IT empowerment perspective. International Journal of Information Management, 64, 102478.
- 9- Kane GC, Palmer D, Phillips AN, Kiron D, Buckley N (2015) Strategy, technology, drives digital transformation. MIT Sloan Manag Rev Deloitte University Press, 14 <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>.
- 10- -Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study systematic

review. Total Quality Management & Business Excellence, 1-23.meta-SMES.

Прократа манияcturing, 21, 341-348

- 11- Lukonga, I.(2018), Fintech ,Inclusive Growth and Cyber Risks A Focus on the Menap and Cca Regions ,ImF working paper International Monetary Fund Washing ton Dc.
- 12- Lukonga, I.(2018), Fintech ,Inclusive Growth and Cyber Risks A Focus on the Menap and Cca Regions ,ImF working paper International Monetary Fund Washing ton Dc.
- 13- Nicoletti, Bernardo (2017) Technology in Financial services, Rome Italy.
- 14- -Sainis, G., Kriemadis, A., & Kapnisi, D. (2022). The Impact of Sustainability and Total Quality Management on SMEs Financial Performance Under Crisis Conditions. In Business under Crisis, Volume III (pp. 235-255). Palgrave Macmillan,Cham.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية على القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

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

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-أقل من 35 سنة

☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فما فوق

ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الاستراتيجية						
1	تتوافق مرتكزات الاستراتيجية مع متطلبات التحول الرقمي					
2	نطاق استراتيجية التحول الرقمي يحقق التكامل المؤسسي ويساهم في تحقيق توجهات الوزارة					
3	نطاق استراتيجية التحول الرقمي في الوزارة تغطي كافة احتياجات الاطراف المعنية (موظفين، متعاملين، شركاء....)					
4	تقوم الوزارة بصياغة استراتيجيات تحول رقمي مرنة وواقعية					
5	أهداف استراتيجية التحول الرقمي في الوزارة تحقق الرؤية والرسالة					
الثقافة التنظيمية						
1	تحت الوزارة العاملين للتعاون على شكل فرق لتحقيق أهداف التحول الرقمي					

					تسعى الوزارة إلى ايجاد بيئة عمل تتقبل التغيير الرقمي	2
					في الوزارة هناك حماس لدى العاملين من في أجل التحول الرقمي	3
					في الوزارة من السهل تغيير اجراءات العمل	4
					لدى العاملين في الوزارة الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	5
القيادة التحويلية						
					تشجع الادارة في الوزارة العاملين على تنفيذ رؤية الوزارة الخاصة بالتحول الرقمي	1
					تبحث الوزارة دائما عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة الرقمية	2
					تمنح الادارة في الوزارة مكافآت وحوافز من أجل تشجيع العاملين للتحول الرقمي	3
					تسعى الادارة في الوزارة الى توضيح استراتيجية التحول الرقمي	4
					تأخذ الادارة في الوزارة الى ملاحظات العاملين فيما يخص التحول الرقمي بعين	5

👉 المحور الثاني: الجودة الشاملة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
رضا الجمهور						
1	يتم تسجيل وتحليل احتياجات الجمهور ومتطلباتهم وتوقعاتهم					
2	يملك العاملون ما يكفي من المعرفة التقنية الأساسية للتعامل مع الجمهور					
3	يوجد نظام مطبق للتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين					
4	يوجد نظام مطبق لقياس وتحسين رضا المستفيد من الخدمة بشكل دوري وتقوم بمتابعة تنفيذ التوصيات					
5	يتم تشجيع الجمهور على تقديم الشكاوى والمقترحات لتحسين الجودة					
مشاركة العاملين						
1	يتم تشجيع العاملين في الوزارة على حل المشكلات التي تواجههم					
2	يوجد لدى الوزارة آلية تقنية للتواصل بين إداراتها المختلفة					

					لدى العاملين المساعدة الفنية التي يحتاجونها لمساعدتهم على حل مشاكل الجودة	3
					يتم توفير التدريب المرتبط بالجودة لجميع العاملين في الوزارة	4
					تقوم الوزارة بإشراك ممثلون من جميع الأقسام الطبية وغير الطبية في التخطيط لنظام إدارة المعلومات وتطويره	5
دعم الإدارة						
					توجد خطة سنوية معتمدة وموثقة لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة بالوزارة	1
					تتأكد الإدارة في الوزارة من أن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والميزانيات تعكس الالتزام بإدارة الجودة الشاملة	2
					يتم نشر الوعي بتدريب جميع العاملين بالوزارة على ضمان وتحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة	3
					يتحمل مديرو المستوى الأعلى المسؤولية عن إدارة الجودة الشاملة	4

					تتم مراجعة مشكلات الجودة في الوزارة من خلال اجتماعات الإدارة العليا	5
التحسين المستمر						
					تعتمد الوزارة على خطط لتسيير وضمن استمرار العمل وتطويره	1
					يتم تدريب جميع مستخدمي نظام إدارة المعلومات في الوزارة بصورة على أحدث المستجدات	2
					تؤخذ بيانات الجودة في الاعتبار من العاملين أثناء عملهم اليومي	3
					تساند وتعزز الإدارة العليا جهود التحسين المستمر للجودة وأنشطة الأمان والسلامة	4
					يتم الكشف عن النقاط / الأماكن التي ضاع فيها الوقت مقابل الخدمة المقدمة في سبيل تحسين العملية المقدمة	5

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project



**The Impact of Digital Transformation Requirements on
Enhancing Total Quality Management: An Applied Study on
the Private Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024