

مشروع بحث التخرج
لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن

أثر التحول الرقمي على استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في القطاع الحكومي

(دراسة تطبيقية على أمانة منطقة تبوك)

**Digital Transformation Impact on human resources management
strategy In the governmental sector
(applied study at Tabuk Region Secretariat)**

إعداد الطالب

رائد عبد الله الايداء

الرقم الجامعي

٢٤٢٠٠٠١٨٨

إشراف

د. فايز علي جراد

عضو لجنة البحث العلمي بالجامعة

د. الفیصل عبدالحمید محمد

المشرف الأول – ودكتور المقرر



الإهداء

إلى من لا ينفصل أسمى عن اسمه ذلك الرجل العظيم، رجل علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما
بوسعه ولم يبخل، مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة (والدي الحبيب)

كما أهدي هذا العمل إلى كل من وقف معي خلال هذه الفترة حتى أكملت مرحلة الماجستير وقد تحمل
معي أعباء هذه الفترة فجزاه الله عني خير الجزاء .

شكر وتقدير..

الحمد لله رب العالمين، المتفضل بنعمه، والمتعالي بعظمته، القائل في كتابه العزيز:
بسم الله الرحمن الرحيم ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ (١)
الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد، القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"...
وبعد:

الشكر كل الشكر إلى الصرح العلمي الشامخ (جامعة ميدأوشن) التي تلقيت في رحابها العلوم والمعارف
ولجميع العاملين بها من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإداريين

كما أود أن أقدم جزيل الشكر، وفائق التقدير والإمتنان، إلى الدكتور الفاضل /

الفصل عبد الحميد محمد

لأتاحته الفرصة لي بتقديم هذه الدراسة تحت إشرافه، حيث كان لي خير عون؛ فكان له الفضل الكبير
بعد الله في توجيهي. وفقه الله للخير، وجزاه الله عني خير الجزاء.

وفي الختام، أدعو الله أن ينال هذا الجهد رضاه - سبحانه وتعالى - ثم استحسان ورضا الجميع. فإن كان
صواب فمن الله، وإن اعتراه النقص أو الخلل فمن نفسي والشيطان...

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين.

(١) سورة البقرة الآية : ١٥٣

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى أثر التحول الرقمي على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي (دراسة تطبيقية على أمانة منطقة تبوك) ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداة الاستبانة الإلكترونية والتي تضمنت على (١٦) سؤال موزعة على أربعة محاور ، المحور الأول تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحول الرقمي والمحور الثاني تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها والمحور الثالث يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك أما المحور الرابع هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في أمانة منطقة تبوك. وتم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي حيث تكونت العينة من (٧١) موظفي في أمانة تبوك باختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم التعليمية ومركزهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة الحالية إلى فقرات المحور الأول والبالغ عددها (5) فقرات بدرجة استجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.64,4.61) وانحرافات معيارية ما بين (0.512,0.546)، أما المحور الثاني والبالغ عددها (5) فقرات بدرجة استجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.66,4.41) وانحرافات معيارية ما بين (0.708,0.535) أما المحور الثالث والبالغ عددها (3) فقرات بدرجة استجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.50,4.20) وانحرافات معيارية ما بين (0.770,0.827) وفي المحور الرابع والبالغ عددها (3) فقرات بدرجة استجابة "موافق " وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.11,3.47) وانحرافات معيارية ما بين (0.762,1.20)، وقد أوصت هذه الدراسة توصي الدراسة بضرورة تطبيق وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان لعملية التحول الرقمي في أداء وظائفها للموارد البشرية العاملة لديها ، وأن هذا التحول سيساهم في سرعة إنجاز العمل في الوزارة ورفع نسبة إنجاز المعاملات والطلبات والعمليات الإدارية لخدمة الموظفين ، كما أنه سيساهم في تفعيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية في الوزارة لخدمة الموظفين بسرعة ودقة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - إدارة الموارد البشرية

قائمة المحتويات

أ	البسمة.....
ب	الشكر والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الأجنبية
و	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٢	أهداف الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٣	حدود الدراسة
٣	منهجية الدراسة
٥	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٥	الدراسات السابقة
١١	أولا : تعريف مفهوم التحول الرقمي :.....
١١	ثانيا : أهمية التحول الرقمي للمنظمات :.....
١٢	ثالثا : التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية
١٢	رابعا : تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية ودوره في رفع الإنتاجية والأداء بالوزارات ...
١٧	إدارة الموارد البشرية
١٨	تصميم نموذج الدراسة.....
١٩	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
١٩	منهج الدراسة
٢٠	متغيرات الدراسة.....
٢٠	عينة الدراسة
٢١	خطوات بناء الاستبيان
٢١	طريقة تصحيح الاستبانة (أداة الدراسة).....
٢٧	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها.....
٤٠	الفصل الخامس: نتائج أسئلة المحاور ومقارنتها بالدراسات السابقة.....
٤٠	مناقشة النتائج.....
٤٩	التوصيات
٥٠	المراجع
٥١	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
٢١	جدول رقم (٤-١) نتائج المحور الأول: عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة
٢٢	جدول رقم (٤-٢) توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها
٢٣	جدول رقم (٤-٣) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي
٢٣	جدول رقم (٤-٤) معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول -
٢٤	جدول رقم (٤-٥) معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني
٢٤	جدول رقم (٤-٦) معاملات الارتباط لفقرات المحور الثالث
٢٥	جدول رقم (٤-٧) معاملات الارتباط لفقرات المحور الرابع
٢٦	جدول رقم (٤-٨) محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية
٢٦	جدول (رقم (٥-٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة
٢٩	جدول رقم (٥-١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمحور الأول
٣٠	جدول رقم (٥-٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمحور الثاني
٣١	جدول رقم (٥-٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور الثالث
٣٢	جدول رقم (٥-٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمحور الرابع

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

يعد التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية، والتحول الرقمي يعد من أهم عوامل التمكين الرئيسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وتماشياً مع هذه الرؤية طورت المملكة استراتيجية متكاملة لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات خلال الفترة الماضية، والاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي ٢٠٢٥، والاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية، إلى جانب المبادرات الرقمية الرئيسية الأخرى لجعل المملكة رائدة عالمياً في مجال الحكومة الرقمية، وقد نجحت المملكة نجاحاً باهراً أثار إعجاب العالم بأسره خلال أزمة كوفيد-١٩، حيث استثمرت المملكة في مجالات التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية فكانت البنية التحتية والتطبيقات جاهزة وتعمل بأعلى كفاءة الأمر الذي كان له بعد الله الأثر الكبير في تقديم خدمات الرعاية الصحية والتعليم والإيواء والإعاشة وإدارة الأزمة بكل احترافية واقتدار، ولم تتأثر حياة المواطنين والمقيمين في المملكة بهذه الأزمة التي عانت منها دول متقدمة واقتصاديات كبرى.

ويهدف التحول الرقمي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة من خلال تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، كما تم تصميم استراتيجية التحول الرقمي لتكون مواكبة للعصر الرقمي، مدعمة بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية. ولقد سارت مختلف المنظمات والمؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة في هذا الطريق مسيرة ومواكبة لتطورات العصر، بالتحول الرقمي من خلال التوسع والوصول إلى تقديم خدماتها لأكبر شريحة من المستفيدين.

ذكر النجار (٢٠٠٤) : "يمثل التحول الرقمي الاستراتيجية الأولية التي تسعى إليها كافة المنظمات العامة الحكومية ، نظراً لما تقدمه هذه التكنولوجيا الحديثة من فوائد، ولأن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة يفرضها متلقو الخدمات" . (النجار، ٢٠٠٤: ٢٠٢)

من بين المنظمات الحكومية التي اعتمدت تطبيق التحول الرقمي ، بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان والتي قامت بوضع استراتيجية رقمية متكاملة تكفل لها القيام بعملية تحول رقمي ناجح وتساعد في تحقيق أهدافها، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة لعملائها والمستفيدين من هذه الخدمات.

٢,١ مشكلة الدراسة:

أصبحت تقنية (التحول الرقمي) والتي بدأ العمل بها في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث كان لتلك المنظمات الحكومية الانسجام مع هذا التحول وفهم وتطبيق التحول الرقمي من أجل تحقيق أداء إداري عالي، وذلك من خلال تقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين، إضافة إلى جعل هذه الخدمات سهلة وسريعة وتلبي الحاجة في الوقت المناسب وذلك عن طريق التحول الرقمي. وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يساعد المنظمات الحكومية في التوسع والانتشار على نطاق واسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء من خلال التطبيقات الإلكترونية الحديثة والمتنوعة. ومن بين المنظمات الحكومية التي تعمل وفق التحول الرقمي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان ، وحتى تقدم هذه الوزارة خدماتها للموارد البشرية العاملة لديها في البلديات لابد لها من وضع استراتيجية رقمية متكاملة ومحكمة تكفل لها القيام بعملية تحول رقمي ناجح في أدارتها للموارد البشرية وتساعد في تحقيق أهدافها.

عليه فإن تطبيق هذه الاستراتيجية يدعم تنفيذ كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي الذي ينعكس على جودة وقيمة الخدمات المقدمة للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. وتأتي مشكلة البحث في معرفة مدى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك عن طريق إدارة الموارد البشرية ب وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بعد تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣,١ أسئلة الدراسة:

من خلال ما ذكر في مشكلة البحث يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في تحسين الخدمات المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل هناك ممارسة فعلية لتطبيق عملية التحول الرقمي في وزارة الشؤون البلدية والقروية

والإسكان ؟

٢. ما هو أثر التحول الرقمي على الخدمات المقدمة للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية

والإسكان ؟

٣. ما هي الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان والتي تحول دون تطبيق استراتيجية التحول الرقمي؟

١, ٤ أهمية الدراسة :

للبحث أهمية عملية كونه يتناول موضوع حيوي، وهو التحول الرقمي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وتتمثل الأهمية في النقاط التالية:

١. يُمكن من بيان أثر التحول الرقمي في المنظمات الخدمية الحكومية والتي من بينها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وتقديم خدمات للعاملين بها التي تعتبر من المنظمات الحكومية الخدمية التي لها ارتباط مباشر بأفراد ومؤسسات المجتمع.

٢. كذلك تأتي أهمية هذا البحث في كون حكومة المملكة العربية السعودية اعتمدت التحول الرقمي في المنظمات والمؤسسات والهيئات الحكومية وهذا يحتاج إلى المتابعة المستمرة والتقييم من خلال استطلاع آراء الإداريين والقادة والعاملين في تلك المنظمات والخدمات الالكترونية التي تقدمها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان للعاملين ..

من ناحية أخرى للبحث أهمية علمية في كونه محاولة متواضعة لدراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وبالأخص في أمانة منطقة تبوك .

١, ٥ أهداف البحث:

١. التعرف على ماهية التحول الرقمي.
٢. معرفة متطلبات عملية التحول الرقمي في القطاع الحكومي.
٣. معرفة مستوى أداء الخدمات المقدمة للعاملين من قبل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (أمانة منطقة تبوك) محل الدراسة، من وجهة نظر العاملين بها .
٤. توضيح مستوى تحسين الخدمات المقدمة للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالأخص أمانة منطقة تبوك ممثلة في إدارة الموارد البشرية بها عن طريق التحول الرقمي.

٦,١ فرضيات البحث:

١. تطبيق وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان عملية التحول الرقمي في أداء وظائفها وتقديم خدماتها للعاملين عن طريق إدارة الموارد البشرية..
٢. تعتمد وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في تقديم خدمات ذات جودة وتطورها للعاملين بالوزارة .
٣. يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الالكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك عن طريق إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
٤. هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (صعوبات تقنية، إدارية) للخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة .

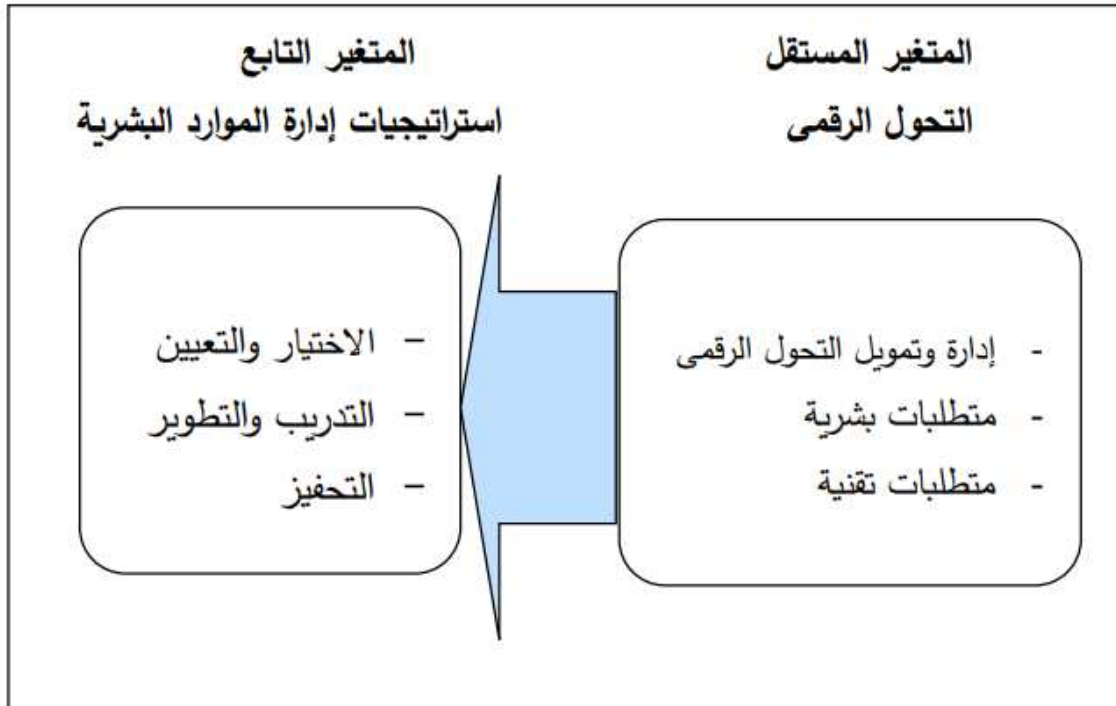
٧,١ حدود البحث:

الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمات الالكترونية المقدمة في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من خلال استطلاع الرأي لعينة من موظفي أمانة منطقة تبوك حول الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين بأمانة منطقة تبوك.

الحدود الزمانية: عام ١٤٤٦ هـ ٢٠٢٥ م

تصميم هيكل الدراسة



الفصل الثاني أدبيات الدراسة

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات الخاصة بالتحول الرقمي :

- دراسة : د. المصدر، هيثم إبراهيم و د. نصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠) بعنوان (دور

التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية ومتطلبات التحول الرقمي ،كذلك استعرض مفهوم الحكومة الإلكترونية ، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية وعرض أهم الفوائد المتحققة من تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات.

استخدم الباحثان في دراستهم المنهج الوصفي ، وذلك من أجل استعراض أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية.

وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية : أظهرت الدراسة أن مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين يتوفر لديه القدرة الفنية والتنظيمية وجاهزية البنية التحتية للمؤسسات والدوائر الحكومية والخاصة، كما أن التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الحكومية أصبح خياراً ضرورياً في ظل التطور التقني والمعرفي في العالم ، كذلك توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يسهم في تحسين الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين بكفاءة من حيث الوقت والتكلفة والجودة. كما.

وقد أوصى الباحثان بأن يتم تدريس مواضيع التحول التقني والحكومة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، كذلك ضرورة العمل على استكمال تطبيقات الخدمات الحكومية الإلكترونية في كافة المؤسسات الحكومية الفلسطينية ،وذلك من خلال تأسيس هيئات رسمية معنية بإنشاء ومتابعة وصيانة المواقع الإلكترونية الحكومية ، كما أوصت الدراسة بزيادة الكوادر البشرية العاملة في قطاع تقنية المعلومات وذلك من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم على تحقيق الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في إنجاز المعاملات الحكومية. وقد أوصى الباحثان كذلك بتصميم برامج توعوية لأفراد المجتمع حول مفهوم وأهمية الحكومة الإلكترونية وتوضيح فوائدها وطريقة الحصول على الخدمات الإلكترونية.

- دراسة : الكايد ، عائشة عبد الله محمد (٢٠٢١) بعنوان (أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية (البلديات) في الأردن.

واستخدم الباحث في دراستها المنهج الوصفي في الدراسة النظرية ، أما عن أداة الدراسة فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور : المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والمحور الثاني يتعلق بمتغير إدارة التغيير والمحور الثالث يتعلق بمتغير التحول الرقمي ونجاحه ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية السلط الكبرى وكان عددهم (٥٢) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي في بلدية السلط الكبرى جاء متوسط و هذا دليل على أن أعمال الإدارة وقراراتها في إدارة التغيير التنظيمي لا يرقى إلى المستوى المطلوب واللازم من وجهة نظر موظفيها، كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر أبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحول الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة ،ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في بلدية السلط الكبرى تسعى الى دفع عجلة التحول الرقمي من خلال إحداث تغييرات في التغيير التكنولوجي.

وقد أوصت الباحثة بضرورة اتباع مسؤولي البلديات في الأردن أسلوب إداري مناسب يراعي جميع نقاط الضعف في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وذلك من أجل دفع و تفعيل التحول الرقمي بشكل أفضل و ملحوظ، كذلك أوصت الباحثة بالعمل على تقليل الفجوة في تطبيق التحول الرقمي والعمل على مقاومة التحول الرقمي بتحفيز الموظفين. كما أوصت الباحثة بضرورة التحول إلى اللامركزية في العمل وتفعيلها بما يساهم في تعزيز التغيير التكنولوجي والعمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الخدمية من خلال الدورات التدريبية التي تواكب التطور التكنولوجي السريع.

- دراسة : سقاط، احمد عادل و عزيز الرحمن، ريان عدنان (٢٠٢٢)، بعنوان (التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠، دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢) .

هدفت الدراسة الى معرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠، كذلك التعرف على مدى توافر التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي في مستشفى النور.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، أما عن أداة الدراسة فقد كانت هي الاستبيان ، حيث تم توزيع الاستبيان، وتتألف الاستبانة من جزئين: الأول عبارة عن البيانات الأساسية عن أفراد العينة

والجزء الثاني يحتوي على محاور أداة الدراسة وهي ستة محاور ، أما عن عينة الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل من موظفي مستشفى النور بمكة المكرمة بلغ عددهم (٥٢).

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا بمستشفى النور توفر الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى ، كذلك توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا بمستشفى النور بمكة المكرمة يتوفر لديها الموارد البشرية والتنظيمية للتحول الرقمي في مستشفى النور، حيث أن معظم العاملين في المستشفى لديهم مؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي في المستشفى.

وأوصت الدراسة بتعزيز دعم الإدارة العليا في المستشفى للتحول الرقمي من خلال توفير إدارة المستشفى موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وضع الخطط المناسبة من قبل إدارة المستشفى لعملية التحول الرقمي، والعمل على تهيئة البنية التحتية للتحول الرقمي وإصلاح بيئة الأعمال الرقمية واستخدام التطبيقات الحاسوبية وتوفير شبكة اتصالات تستوعب الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل المستشفى، كذلك تخصيص نظام فعال لحفز الموارد البشرية في المستشفى لتشجيعهم على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

- دراسة: العازمي، فهد زيد عايش (٢٠٢٢) بعنوان (دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين - دراسة تطبيقية)

تهدف هذه الدراسة إلى توصيف أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين . اعتمد الباحث في دراسته على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، أما عن أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان وكانت عينة الدراسة مكونه من (٣٤٠) مواطن من مواطني دولة الكويت .

وتوصل الباحث إلى أن التحول الرقمي ثمرة من ثمار الثورة الصناعية الرابعة التي أدت إلى تحول العالم إلى عالم رقمي، وأن الرقمنة والاستعانة بالوسائل التكنولوجية في تسجيل وتبادل المعلومات يعد غاية الدول والحكومات نحو تحقيق الغاية الأساسية وهي رفاهية المواطن، وأن التحول الرقمي له تأثير على سلوك جميع المستخدمين من حيث التطوير والاستخدام بما يساهم في تطوير حياة الأفراد ، كذلك توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي وسيلة متطورة تهدف إلى الارتقاء بالخدمات المقدمة سواء كانت من الحكومات أو المؤسسات لجميع عملائها ، كذلك هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أبعاد التحول الرقمي مجتمعة وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مجتمعة. وأشار الباحث

إلى أن للتحول الرقمي فوائد عديدة في الحفاظ على ثروات الدول من الموارد الطبيعية وكذلك في مكافحة الفساد والأهم هو تيسير حصول المواطن على الخدمات الحكومية.

وأوصى الباحث بأن يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات. وأوضح الباحث أن التحول الرقمي في الكويت يتطلب بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن وأوصى بأن يتم ذلك من خلال إعداد خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف تدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود ويستلزم ذلك وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي ضمن الخطة الاستراتيجية. ومن وجهة نظر الباحث فقد أوصى بأن تكون خطوات التحول الرقمي الناجح تتمثل في : القيادة، والتواصل، والأفكار، والأدوات الرقمية، واختيار الأدوات الرقمية المناسبة.

- دراسة : اسحق، راما حسين بعنوان (التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني).

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين أثر التحول الرقمي ممثلاً بالخدمات الإلكترونية من خلال دراسة أربعة مجالات وهي توفير الوقت، تخفيض البيروقراطية والروتين، الحد من الفساد والعامل الصحي المقدمة عبر مركز خدمة المواطن وبين تحسين رضا المواطن عن جودة هذه الخدمات. كما تهدف الدراسة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالات بين متوسط أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى الرضا عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن ونوع العمل.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها ، أما عن أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان مكونة من ستة محاور، اما عن عينة الدراسة فكان عينة عشوائية مكونة من عدد (١٠٤) مواطنا .

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية : أن الخدمات الإلكترونية تؤثر على رضا المواطن عن الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الإلكترونية ، وأنه توجد علاقة ذات اثر إيجابي بين أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة قيد الدراسة وبين تحسين رضا المواطنين حيث تبين أن توفير الوقت هو العامل الأكثر تأثيراً على تحسين رضا المواطنين، يليه العامل الصحي ثم الحد من الفساد، وأخيراً التخفيض من الروتين والبيروقراطية. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تفاوت بين رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الإلكترونية بين الفئات العمرية ، بينما يوجد تفاوت في رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر هذه المراكز حسب مستوياتهم الدراسية. كذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تفاوت في رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر هذه المراكز بين نوع العاملين في القطاعين العام والخاص.

وقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على خلق ثقافة مجتمعية رقمية لتغطية الفجوة الرقمية بين المستخدمين، وتكثيف حملات الترويج لهذه الخدمات لأن هناك عدم دراية كبيرة بهذه المراكز من قبل المواطنين، وتشجيع استخدام تطبيقات الدفع الإلكتروني و إيجاد آليات جديدة كالتوقيع الإلكتروني للتخلص من الأوراق بشكل نهائي في بيئة المركز.

ثانيا: الدراسة الخاصة بإدارة الموارد البشرية :

- د .خالصة زواوي (٢٠١٧) بعنوان : تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير

رأس المال الفكري

تهدف الدراسة هو معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري الذي يعتبر أساس الإبداع والابتكار.

توصلت الدراسة إلى : إن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على بوابة توفر مجال للتبادل يمكن الوصول إليه من قبل جميع الموظفين، حيث الاقتراحات والمعلومات يمكن العثور عليها في عدة مجالات، مثل : كيفية تحسين علاقات العميل، اقتراحات حول منهجيات العمل،...والتي تساعد على تطوير رأس المال الفكري للموظفين .

أوصت الدراسة : ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي من خلال الحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، باعتماد مختلف الأنظمة المتطورة.

قيام المؤسسات خاصة العامة بالتوجه الرسمي والعملي نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنظمتها.

- دراسة : د. حنان تركمان (٢٠١٧) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في

المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية في جامعة تشرين.

هدفت الباحثة من دراستها إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في جامعة تشرين، وتركز الباحثة على المعوقات الإدارية والبشرية.

وتوصلت الدراسة: إلى وجود العديد من المعوقات الإدارية والبشرية وأبرز هذه المعوقات الإجراءات الروتينية والمعقدة والمركزية الشديدة وقلة التحفيز المادي والمعنوي وضعف البرامج التدريبية.

أهم التوصيات: تبسيط الإجراءات الإدارية وتحفيز العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا.

- دراسة : بن دحمان فتحي (٢٠١٧) بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، كذلك للتعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

توصلت الدراسة إلى : هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، كذلك توفر المؤسسات وسائل اتصال مختلفة مع موظفيها باستخدام وسائل ICT المختلفة كالبريد الإلكتروني. الإلكتروني وخدمات sms.

وأوصت الدراسة :

الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتعلم عن بعد ، حيث أن الإمكانيات متوفرة ولكن لا تستغل في هذا المجال بالنسبة للموظف.

د. عبد الفتاح علاوي أ. ناصر الهمامي (٢٠١٨) بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري ومنسوبي أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران .

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجه شؤون أعضاء هيئة التدريس للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية ، ومعرفة مدى بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً .

توصلت الدراسة إلى أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ووجود الدعم اللازم للتحويل لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً . وأظهرت الدراسة ضعف استعمال بعض الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية إلكترونياً مثل التدريب والإحالة للتقاعد ، وإنهاء الخدمة إلكترونياً .

وأوصت الدراسة : بمنح شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين المزيد من الصلاحيات ضمن مجال الإدارة الإلكترونية بشكل يعمل على رفع مستوى التطبيق والممارسة للخدمات الإلكترونية .

أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أولاً : أواجه التشابه :

تتشابه الدراسة الحالية من دراسة د. المصدر، هيثم إبراهيم و د. نصر الله عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠) والتي كانت بعنوان ، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، كذلك تتشابه مع دراسة العازمي، فهد يد عايش (٢٠٢٢) دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة ، سقاط، احمد عادل و عزيز الرحمن، ريان عدنان (٢٠٢٢)، التي كانت بعنوان التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠، دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢ .

كذلك نجد دراسة ، اسحق، راما حسين والتي كانت بعنوان ، التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني،.

وبالنظر للدراسات المذكورة نجدها جميعها تطرقت إلى دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ، عدا دراسة سقاط وعزيز الرحمن حيث كانت هذه الدراسة تختص بدور التحول الرقمي على الخدمات المقدمة من قبل مستشفى النور بمكة المكرمة .

ثانيا : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- (١) من ناحية الأهداف فإن الدراسة الحالية نجدها تهدف إلى معرفة متطلبات عملية التحول الرقمي في القطاع الحكومي. كذلك من أهداف الدراسة الحالية معرفة مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية بوزارة من وجهة نظر مقدم الخدمة بالوزارة والمستفيدين من الخدمات.
- (٢) كذلك في الفرضيات للدراسة الحالية والخاصة بمعرفة الصعوبات التي تواجه كلاً من الموظفين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وكذلك الصعوبات التي تواجه العملاء والمستفيدين في التحول الرقمي (التعاملات الإلكترونية) حيث لم أجد في الدراسات السابقة ما يدل على دراسة وجود صعوبات في التحول الرقمي بالنسبة للموظفين أو العملاء والمستفيدين من الخدمات.

الإطار النظري :

أصبح التحول الرقمي في المؤسسات (الحكومية والخاصة) وخاصة المؤسسات التي تقدم خدماتها للعملاء والمستفيدين ، ذو أهمية بالنسبة لهذه المؤسسات وذلك لما له من أهمية كبيرة في التغيرات التنظيمية نتيجة التطورات التكنولوجية .

وتقوم هيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية على تعزيز الأداء الرقمي داخل الجهات الحكومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستفيد من تلك الخدمات، ودعم عملية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أولاً : تعريف مفهوم التحول الرقمي :

تم تعريف التحول الرقمي من قبل سلامي و البوشي في (التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر) بأنه: " العملية المستمرة والتي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع رغبات ومتطلبات العملاء والجمهور وأسواقها من خلال توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات ومنتجات تمزج بسلاسة العمل الرقمية واليدوية وتجربة العملاء مع تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في ذات الوقت " . (سلامي والبوشي ، ٢٠١٩ ، ٩٥١).

وفي هذا المجال ذكر هاشم (٢٠١٩) حول دمج التكنولوجيا الرقمية في العمل ذكر : " ان عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع جميع مجالات العمل، واندماج التقنية في كافة نواحي الحياة البشرية والمجتمع، وذلك من اجل تحسين كفاءة التشغيل، وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة، وتقديم افضل الخدمات للجمهور والعملاء " . (هاشم ، ٢٠١٩ ، ٤٥).

ويتضح من ما ذكره هاشم بأن دمج التكنولوجيا الرقمية في العمل هو من أجل تحسين العمل ورفع كفاءة التشغيل، وان استخدامها يقلل من الأخطاء ، وأن هذه التكنولوجيا الرقمية تقدم أفضل الخدمات للعملاء والمستفيدين.

ثانياً : أهمية التحول الرقمي للمنظمات :

- إن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية تكمن في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المرتبطة بريادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء ،و تتمثل أهمية التحول الرقمي في الاتي :
- رفع كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية: حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص.
 - يساهم في القضاء على الفساد، والتقليل من مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية يساعد في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.

- تسهيل تبادل البيانات وتعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية.
 - يسهم التحول الرقمي في خلق الفرص لتقديم خدمات إبداعية و مبتكرة بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات الحكومية على الانتشار و التوسع في نطاق أكبر من العملاء.
 - يسهم التحول الرقمي في تطبيق أفضل المعايير في إدارة ومراقبة الخدمات الحكومية وتحسين جودتها ومشاركة العميل من خلال تجربة العميل وتقييمه للخدمات المقدمة له.
 - يساعد التحول الرقمي في ترشيد الانفاق على المشاريع والأعمال الحكومية وتعظيم الاستفادة من الخدمات المقدمة للشريحة المستهدفة بهذه الخدمات.
- ومن خلال ما ذكر حول أهمية التحول الرقمي ، نجد أنه يصب في مكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية، ورفع كفاءة الأداء بالنسبة للمؤسسة الحكومية ، كما يسهم التحول الرقمي في تقديم خدمات إلكترونية للعملاء للمستخدمين من تلك الخدمات. وهذا ما تبنته روية المملكة ٢٠٣٠ للتحول الرقمي.

ثالثا : التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية :

إن الخدمة الحكومية هي رابط أساسي بين طرفي الحكومة (مزود الخدمة) والعميل أو المواطن والمقيم والزائر (متلقي الخدمة) حيث يتم تقديم هذه الخدمة من خلال نظام معلوماتي متكامل وبدخول الثورة المعلوماتية إلى أسلوب عمل الحكومة، فإن الحكومة الإلكترونية في هذه الحالة تعرف على أنها : " أي شكل من أشكال المعاملات التي يمكن أن تتم إلكترونياً بين أي جهتين حكوميتين أو أكثر أو بين الحكومة والمواطن أو بين الحكومة ومنظمات الأعمال وعلى أي مستوى ". (حسن ، ٢٠٠٣ ، ٣)

وتهدف الحكومة الإلكترونية إلى الآتي :

- تقديم افضل الخدمات واكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق توسيع مشاركة المواطنين.
- احتلال المكانة الريادية في تثقيف المجتمع.
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بين المستخدمين والهيئات الحكومية.

التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية :

نشأت فكرة الخدمات الإلكترونية نتيجة التأثير القوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جميع نواحي الحياة ولاسيما الخدمات الحكومية بحيث أصبحت الحكومات تواجه تحديات التكنولوجيا وضرورات الاستفادة منها.

ويرى مراد، عبد الفتاح في كتابه (الحكومة الإلكترونية والرقمية) : "أن الخدمات الإلكترونية تعني إنجاز الخدمات الحكومية بطريقة معلوماتية تعتمد على الإنترنت ووفق ضرورات أمنية معينة تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة ويتمثل ذلك في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتدبير الشؤون العامة". (مراد ، ١٩٩٥ ، ٢٣).

إن الخدمة الإلكترونية شكل من أشكال الخدمة الذاتية الذي يتطلب قيام العميل بتقديم الخدمة لنفسه بنفسه، فبدلاً من تقديم الطلب إلى الموظف خلف المكتب أو التحدث إلى شخص عبر الهاتف طلباً لمعلومات أو استفسارات يتم الحصول على الخدمة عن طريق التفاعل الآلي والمتبادل بين طالب الخدمة والآلة.

رابعاً : تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية ودوره في رفع الإنتاجية والأداء بالوزارات:

تشجيعاً للتعاملات الإلكترونية وبث الثقة فيها اهتمت العديد من الوزارات بضرورة تنظيم هذه التعاملات ووضع القواعد القانونية التي تيسر اللجوء إليها وتذلل معوقاتهما وذلك بوسائل الاتصال الحديثة. و تبذل هذه الوزارات وفي مقدمتها (بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان) في المملكة العربية السعودية جهوداً حثيثة ومكثفة من أجل تطوير أساليب العمل بإداراتها وفروعها المختلفة بما في ذلك تسخير تقنية الاتصال الحديثة (الحاسب الآلي) لسرعة وتسهيل الخدمات للمواطنين والمقيمين إضافة إلى تبسيط الإجراءات والنماذج بما يتماشى مع ما تقضي به الأنظمة والتعليمات.

فبوابة الحكومة الإلكترونية السعودية هي موقع يشكل نقطة البداية للاتصال العميل (المواطن أو مقيم أز زائر) وقد جاء اسم البوابة من وظيفتها كباب مفتوح يُطل المرء منه على عالم المعلومات والفعاليات الأخرى التي توفرها الحكومة السعودية ..
وتهدف هذه البوابة الإلكترونية إلى:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف وإلغاء أو على الأقل تقليل مراجعة العملاء والمستفيدين من هذه الخدمات إلى مقار الجهات الحكومية مقدمة الخدمات.
- إتاحة المعلومات عن كافة القوانين واللوائح الحكومية للمستفيدين من الخدمات الحكومية على شبكة الانترنت لمعرفة اللوائح التي تحكم موضوع أو قضية معينة.
- زيادة الوقت متاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة.

مسائل الخصوصية وأمن المعلومات في التعاملات في الحكومة الإلكترونية (التعاملات الإلكترونية) :

إن السرية والخصوصية من العوائق المهمة التي تواجه نظام الحكومة الإلكترونية حيث تتطلب المعاملات الرفع عن طريق الموقع المخصص للوزارة وهي تؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التعامل الإلكتروني بشموليتها. إن عملية التعامل الإلكتروني تحتاج لبعض البيانات من العملاء مثل الاسم والنوع والجنسية والعنوان وطريقة السداد وأرقام بطاقات الائتمان وغيرها.

لذلك هناك ضرورة ملحة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات الإلكترونية إضافة إلى تقنين التأمين لعمليات الدفع الإلكتروني التي تتم عبر الإنترنت، ووضع القوانين المتعلقة بالجريمة الإلكترونية، وتحديد المسؤولية الجزائية عنها. لذلك يحرص القائمين على التشريع لنظام الحكومة الإلكترونية في البلدان على وضع القوانين والتشريعات المناسبة للتعاملات الإلكترونية لضمان السرية والأمن للمعلومات عبر شبكة الإنترنت ولنجاح فكرة الحكومة الإلكترونية.

خامساً: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان:

سعت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان تحقيقاً لمستهدفات رؤية المملكة 2030 إلى العمل على تحسين وجودة الخدمات التي تقدمها للعاملين حيث وضعت الخطط الاستراتيجية المحكمة لبلوغ الهدف المتمثل في تطوير الخدمات التي تقدمها الوزارة للعاملين رغم تعدد قطاعات الوزارة والمهام التي تقوم بها وكبر حجم شريحة العاملين التي تقدم الوزارة خدماتها لهم .

إدارة الموارد البشرية :

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون لموارد البشرية في المنشأة، وقد تم تعريفها كالتالي :

" وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة ،والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وإفرادها والمجتمع ،ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (القطاني ، ٢٠٠٨ ، ٢٣).

"مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (أبو النصر ، ٢٠٠٧ ، ١٩) عرفت بأنها (نوع خاص من أنواع الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري بشكل أساسي وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها ، وتنظيم أموره وتقييم أدائه. كما يهتم هذا النوع بمكافأة الإدارية مختلف مستوياتها ، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد). (الحصيات ، ٢٠٢٢ ، ٦٤١).

ويلاحظ على هذه التعريفات السابقة أنها تختلف، حيث عرفها القطاني بأنها وظيفة ، بينما عرفها أبو النصر بأنها مجموعة ممارسات والسياسات ،أما الحصيات فقد عرفها نوع خاص من الإدارات ، وهذا الاختلاف يرجع إلى نظرة كل واحد منهم إلى هذه الإدارة .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف بداية بتحليل نوع العمل ثم التخطيط والاستقطاب وتحديد الأجور والحوافز كذلك تقوم بأعداد برامج تدريب للعاملين في المنظمة .

تحليل العمل :

مفهوم تحليل العمل:

"هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل علي استخدامها دون جهد كبير ، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد التحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها". (حمدي ، ١٩٩٩ ، ٦٤).

تخطيط الموارد البشرية :

عرف التخطيط بأنه : " وسيلة تضمن للمنظمة الحصول على أفراد يعملون لديها ، وفق دراسة يجريها العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، كذلك التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل في مجال الاحتياجات للأفراد للعمل داخل المنظمة ، كذلك هو عملية لتقييم الموظفين وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة ". (بلوط ، ٢٠٠٢ ، ١٩) .

وذكر أحمد ماهر (٢٠٠٠) عن التخطيط بأنه عملية تتأكد المنظمة من خلالها بأن لديها الاعداد المناسبة من العاملين في مختلف المجالات في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب ايضاً وهؤلاء العاملين يجب أن يكونون ذوي كفاءات ومهامهم تحقيق أهداف المنظمة ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

وظائف التخطيط للموارد البشرية:

التوظيف :

عملية التوظيف تتطلب من إدارة الموارد البشرية البحث عن أفراد لديهم الكفاءة في مجال معين لشغل وظائف لديها ، فمهمة التخطيط في هذه الحالة البحث عن طريق الإعلان عن تلك الوظائف الشاغرة ، كذلك الاستقطاب من منظمة إلى منظمة وتعتمد في الاستقطاب على عملية العرض والطلب حسب سوق العمل . (الماهر ، ٢٠٠٠ ، ١٥٠) .

الأجور :

وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها لان ذلك، يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد واخالص. وما دامت حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه البد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة. (أبو شيخة، ٢٠١٣، ١٧٧).

تعريف مفهوم الأجور:

ويعرف مفهوم الأجور أنه " يعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحيانا كمرادف لها فهو العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها" (عبد النبي، ٢٠١٠، ١٦٤)

وعن أنواع الأجور فقد ذكر أبو شيخة بأن هناك نوعين من الأجور وهي :

الأجر الدوري هو الأجر القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي.

والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة ال تتفق ودورية الأجر، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها. (أبو شيخة، ٢٠١٣، ١٧٩)

أهمية الأجور بالنسبة للموظف :

تعتبر لأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية. وتدفع الأجور الأفراد للتقوي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.

الحوافز :

الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى . والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي. (ابو الكشك ٢٠٠٦ ، ١٣٣).

مفهوم الحوافز :

عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. (الطخيس، ٢٠٠١ ، ١٠٩) .

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشجع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (المجدوب، ٢٠٠٢ ، ٣٤٢) .

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد وإجرائيا يقصد بها في هذا البحث هو كل ما تقدمه بلدية غزة من وسائل مادية ومعنوية تؤدي إلى رفع أداء الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم . (القريوني، ٢٠٠٤ ، ٣٠١)

مما سبق يُلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم . ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي ، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

أنواع الحوافز :

حافز فردي ومعنوي :

هي دعم مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مجهود متميز في أداء وظيفته وبالتالي مقابل مساهمته في مساعدة المنشأة على النجاح.

الحوافز الفردية تصمم على مستوى وظيفة أو مجموعة من الوظائف يستفيد منها جميع شاغلي هذه الوظائف.

لا يوزع الحافز على جميع الموظفين لمجهودهم الجماعي وإنما يوزع حسب المجهود الفردي.

تتكون الحوافز الفردية من نوعين هما:

الحوافز الفردية المعنوية.

الحوافز الفردية المالية.

أهمية الحوافز :

ويمكن القول أن أهمية الحوافز تكمن في انه " ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز , وليست ثمة تميز دون تقديم حافز , في الحالة الأولى تضع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين , وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته , وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن". (فيشر ٢٠٠٣، ١٧٩) .

ويرى أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي :

(١) إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها , ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

(٢) شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

(٣) للعمل بالمنظمة جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة.

(٤) حاجاتهم زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع.

(٥) زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.

أن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة , مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف

ومقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة وفي كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال ويوفر لهم الإمكانات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة. فمدير الإدارة أو رئيس قسم الرواتب مسئول عن تصميم أنظمة الحوافز وتصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافز , ويساعد في ذلك المديرون التنفيذيون باعتبارهم هم المسؤولين عن الأداء الفعلي للعاملين . كما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظون بسجلات منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الحوافز وتحسيس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أو رئيس قسم الرواتب أن يحسب من خلال أنظمة العمل المستحقات الخاصة بالعاملين من (حوافز) . (ماهر ٢٠٠٩ م ، ٢٤٨) .

أهداف الحوافز :

وذكر فيشر (٢٠٠٣) في حالة وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً , وكذلك على العاملين لديها. الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه. (فيشر ٢٠٠٣ ، ١٨٦)

ومن خلال ما تم ذكره يرى الباحث بأن الحوافز تُعد مقوماً أساسياً في المنظمة لتحسين الأداء وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته لدى العاملين فالمحور الجوهري للحوافز تشجيع الموظف لبذل مزيد الجهد .

الفصل الثالث منهجية الدراسة

٣,١ تمهيد

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

٣,٢ منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في تحسين الخدمات المقدمة للعاملين عن طريق إدارة الموارد البشرية بالوزارة .

٣,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي أمانة منطقة تبوك

٣,٤ عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي أمانة منطقة تبوك ، ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مختلف المرتبات من أجل تعميم العينة وتمثيل مجتمع الدراسة الى حد كبير، إذ بلغ عدد المعلنين الذين أجرى عليهم الاستبيان (٧١) لأجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

جدول رقم (٣-١) نتائج المحور الأول: عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: متغيرات العينة			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
جنس المشارك/المشاركة	ذكر	55	78.6%
	انثى	15	21.4%
	المجموع	70	100%
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة	٥ سنوات فأقل	8	11.4%
	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	8	11.4%
	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	15	21.4%
	أكثر من ١٥ سنة	39	55.7%
	المجموع	70	100%
المرتبة الوظيفية	المرتبة السادسة فأقل	21	30%
	من المرتبة السابعة إلى المرتبة التاسعة	35	50%
	من المرتبة العاشرة إلى المرتبة الثانية عشرة	14	20%
	المجموع	70	100%
المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	18	25.7%
	بكالوريوس	46	65.7%
	دراسات عليا	6	8.6%
	المجموع	70	100%

يتضح من الجدول السابق، أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور ابها بنسبة (78.6%) مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم (21.4%)، فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الوظيفة ، كان أغلب أفراد العينة الذين يحملون خبرة أكثر من ١٥ سنة (55.7%) مقارنة بحملة الخبرة من ١١ إلى ١٥ سنة الذين بلغت نسبتهم (21.4%)، ومن يمتلكون الخبرة من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات ومن يملكون الخبرة اقل من ٥ سنوات كانت نسبهم متساوية وبلغت (11.4%) اما

المرتبة الوظيفية فقد كانت عدد العينة لمن يمتلك من المرتبة السابعة إلى المرتبة التاسعة هي (50%) مقارنة بالذين يمتلكون الخبرة من المرتبة السادسة فأقل فقد بلغت (30%) وتأتي في المرتبة الأخيرة الأشخاص يملكون رتبة وظيفية من المرتبة العاشرة إلى المرتبة الثانية عشرة بنسبة (20%)، أما عن المؤهل التعليمي فقد كانت أعلى نسبة للبكالوريوس حيث بلغت نسبته (65.7%) مقارنة بمؤهل الثانوية أو أقل فقد حصلت هذه الفقرة على (25.7%) وتأتي في المرتبة الأخيرة الدراسات العليا بنسبة (8.6%).

٣-٥ ادوات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في تحسين الخدمات المقدمة للعاملين عن طريقة إدارة الموارد البشرية بالوزارة ، وتحديد تأثير تلك الوقائع على استراتيجية التحول الرقمي في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان ، وتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية تلك الإستراتيجية، ومعرفة الدور الإيجابي الذي تقدمه الوزارة، حيث قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (١٦) فقرة مقسمة إلى أربعة محاور كالتالي:

الجزء الخاصة بالمعلومات الشخصية وقد تكون من البيانات الأساسية المتعلقة بأفراد العينة وهذه البيانات هي: (جنس المشارك/المشاركة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي).

المحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحول الرقمي وتكون من (٥) فقرات.

المحور الثاني: تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها. وتكون من (٥) فقرات .

المحور الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك وتكون من (٣) فقرات.

المحور الرابع : هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في أمانة منطقة تبوك وتكون من (٣) فقرات

وفيما يلي الجدول التالي يوضح عدد فقرات كل محور:

جدول رقم (٣-٢) توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها

عدد الفقرات	المحاور
٥	١. تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي
٥	٢. تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها
٣	٣. يوجد تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك
٣	٤. هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك
١٦	المجموع الكلي

تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقا لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول رقم (٣-٣) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
الوسط الحسابي	١ - ١,٨٠	٢,٦٠ - ١,٨٠	٣,٤٠ - ٢,٦١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٤,٢١ - ٥

٣-٦ صدق أداة الدراسة

ويعني أن الأجوبة التي تم الحصول عليها من المشاركين في الاستبيان أو الاستطلاع أو الدراسة هي صادقة وموثوقة وتعكس الحقيقة بدقة، بهدف الحصول على صدق الاستبانة وضمان أن النتائج التي تم

الحصول عليها تعكس الحقيقة بدقة وتساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة، وقد قام الباحث باختبار صدق الاستبانة بثلاث طرق:

١ - صدق المحتوى

قام الباحث بالاطلاع على دراسات سابقة محكمة، وقد قامت بتصميم الاستبانة وفقا لمتطلبات الدراسة وقد تم عرض أسئلة الاستبيان على المشرف الأكاديمي للبحث وتمت الموافقة عليها وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية - انظر الملاحق.

٢ - صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد الاتساق الداخلي للاستبانة إلى مدى تجانس الأسئلة والمعايير المستخدمة في الاستبيان، وقد قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي لكل سؤال في كل محور، وقياس مدى ارتباطهم، لضمان جودة البيانات وصحة التحليلات المستندة إلى الاستبيان وذلك من خلال ما يلي:

١ - الاتساق الداخلي للمحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي
جدول رقم (٣-٤) معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول - تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي

م	المحور الأول : تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١	ساهم التحويل الرقمي في سرعة إنجاز العمل ورفع نسبة إنجاز المعاملات الخاصة بالعاملين فيها	.840**	0.000
٢	ساهم تفعيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية (التحويل الرقمي) بتحسين الخدمات المقدمة للعاملين	.873**	0.000
٣	ساهم تفعيل الأنظمة الإلكترونية في خدمة العاملين بسرعة ودقة.	.852**	0.000
٤	ساهم التحويل الرقمي في رفع الطالبات الخاصة بي (إجازات ... شهادات) وغيرها	.871**	0.000
٥	ساهم التحويل الرقمي في التقليل من الوقت والجهد الذي كان يبذل في إنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين .	.853**	0.000

**. الارتباط مهم عند المستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات المحور الأول كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

٢- الاتساق الداخلي للمحور الثاني: تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها .
جدول رقم (٣-٥) معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني - : تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها

م	المحور الثاني: . تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
١.	يتطلب التحويل الرقمي تدريب العاملين وذلك يؤثر إيجاباً على كفاءتهم المهنية وخبراتهم	.434**	0.000
٢.	يمكن الوصول الى بوابة الخدمات الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية بكل يسر وسهولة.	.847**	0.000
٣.	يمكن انجاز المعاملات في الوقت المحدد وذلك عن طريق الخدمات الإلكترونية المقدمة من إدارة الموارد البشرية	.829**	0.000
٤.	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحديث للموقع الخاص بالموارد البشرية باستمرار	.825**	0.000
٥.	استراتيجية التحويل الرقمي ساهمت في سرعة إنجاز العمل	.849**	0.000

**. الارتباط مهم عند المستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات المحور الثاني كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

٣- الاتساق الداخلي للمحور الثالث : يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك

جدول رقم (٦-٣) معاملات الارتباط لفقرات المحور الثالث - يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك

المحور الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يستطيع الموظف الدخول بسرعة ويسر على الموقع الخاص بإدارة الموارد البشرية	.885**	0.000
٢	يقوم الموظف خلال التعامل مع موقع إدارة الموارد البشرية بمعالجة جميع طلبات عن طريق البوابة الإلكترونية لأمانة منطقة تبوك	.859**	0.000
٣	لأغراض تطوير خدمات المقدمة للموظفين في أمانة منطقة تبوك يتم تحديث موقع وأنظمة وتطبيقات أمانة منطقة تبوك والبنية التحتية باستمرار	.734**	0.000

**. الارتباط مهم عند المستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات المحور الثالث كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

٤- الاتساق الداخلي للمحور الرابع :

جدول رقم (٣-٧) معاملات الارتباط لفقرات المحور الرابع : هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في أمانة منطقة تبوك

المحور الرابع . هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في أمانة منطقة تبوك	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١. يوجد صعوبة في تعامل الموظفين مع الأنظمة والتطبيقات والتعاملات الالكترونية الخاصة بهم مع الموقع	.709**	0.000
٢. أجد صعوبة في التعامل مع الموقع بسبب عدم معرفتي بمهارات الحاسب الآلي	.768**	0.000
٣. لا يجد الموظفين صعوبة في التعامل مع موقع الالكتروني أو الخدمات الالكترونية المقدمة لهم	.804**	0.000

** . الارتباط مهم عند المستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات المحور الرابع كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه..

ثانياً: الصدق البنائي

يشير إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس المفهوم أو الظاهرة التي تهدف إلى قياسها بشكل دقيق وصحيح. يتم تحقيق الصدق البنائي من خلال تصميم الأسئلة والمعايير بشكل يضمن قدرتها على قياس المفهوم بشكل دقيق ومن خلال إجراء اختبارات الصدق للتأكد من صحة النتائج. يعتبر الصدق البنائي هاماً لضمان موثوقية الاستبانة وصحة التحليلات المستندة إليها، وذلك بقياس مدى الارتباط كل محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (٣-٨) محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط	عدد الفقرات
١ المحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي.	.821**	٥
٢ المحور الثاني: تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها.	.866**	٥
٣ المحور الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك وتكون من (٣) فقرات.	.905**	٣
٤ المحور الرابع : هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك	.870**	٣

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية للمحاور كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وهذا ما يثبت الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تشير إلى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج متسقة ومتكررة عند إجرائها عدة مرات على نفس المجموعة من الأفراد أو المتغيرات. يتم تحقيق ثبات الاستبانة من خلال اختبارات الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ ويستخدم هذا التحليل من أجل اختبار مدى مصداقية وثبات المحاور المستخدمة في الاستبيان لدراسة توظيف واقع تطبيق استراتيجية التحويل الرقمي في الوزارة في تحسين الخدمات المقدمة لعملاء الوزارة والمستفيدين من خدماتها استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ ، لتحقيق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال منظومة التحليل الإحصائي " SPSS " حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (١,٠) ، وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، فعندما تكون قيمته صفر فان ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين الإجابات، أما إذا كانت قيمته واحد فان ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً تاماً ، وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي ٠,٦

(٦٠%) فأكثر، وفي الجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول (رقم ٣-٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١ المحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي.	5	0.814
٢ المحور الثاني: تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها.	5	0.791
٣ المحور الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك وتكون من (٣) فقرات.	3	0.771
٤ المحور الرابع : هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك	3	0.623
الثبات الكلي للاستبانة	16	0.739

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ محاور أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.814) و(0.623)،، حيث نجد ان معامل الفا كرونباخ لنموذج الدراسة ككل بلغ (0.739)وهو معامل ثبات مرتفع نسبياً، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبيان مهمة وأن حذف أي عبارة سوف يؤثر سلباً على ثبات المقياس، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة العبارات بأكملها دون حذف أي عبارة منها للوصول إلى نتائج جيدة لدراسة أثر التحويل الرقمي على استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في القطاع الحكومي (دراسة تطبيقية على أمانة منطقة تبوك)

٣-٧ إجراءات الدراسة

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة التحليلية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٤ وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة أسئلة الدراسة لنموذج الدراسة.

أساليب الدراسة الإحصائية

- المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (std deviation) لدرجات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان؛
- اختبار معامل الفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق وداخلي لأداة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

٤-١ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية

المحور الأول: المحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي

تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لنموذج الدراسة كما يلي: -

جدول رقم (٤-١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور: تطبيق إدارة الموارد

البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي

م	تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الدرجة
١	ساهم التحويل الرقمي في سرعة إنجاز العمل ورفع نسبة إنجاز المعاملات الخاصة بالعاملين فيها	4.63	0.543	92.6%	2 موافق بشدة
٢	ساهم تفعيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية (التحويل الرقمي) بتحسين الخدمات المقدمة للعاملين	4.64	0.512	92.8%	1 موافق بشدة
٣	ساهم تفعيل الأنظمة الإلكترونية في خدمة العاملين بسرعة ودقة.	4.61	0.546	92.5%	3 موافق بشدة
٤	ساهم التحويل الرقمي في رفع الطالبات الخاصة بي (إجازات ... شهادات) وغيرها	4.62	0.511	92.4%	4 موافق بشدة
٥	ساهم التحويل الرقمي في التقليل من الوقت والجهد الذي كان يبذل في إنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين .	4.60	0.510	92.3%	5 موافق بشدة
المجموع الكلي		4.62	0.456	92.4%	موافق بشدة

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول - المحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول والبالغ عددها (5) فقرات بدرجة استجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.61,4.64) وانحرافات معيارية ما بين (0.512,0.546)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (2) والتي تنص على " ساهم تفعيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية (التحويل الرقمي) بتحسين الخدمات المقدمة للعاملين " بمتوسط حسابي يبلغ (4.64) ووزن نسبي (92.8%) وانحراف معياري (0.512) بدرجة استجابة "موافق بشدة" يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي

تنص على " ساهم التحول الرقمي في سرعة إنجاز العمل ورفع نسبة انجاز المعاملات الخاصة بالعاملين فيها." بمتوسط حسابي يبلغ (4.63) ووزن نسبي (92.6%) وانحراف معياري (0.543) بدرجة استجابة "موافق بشدة"، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على " ساهم تفعيل الأنظمة الإلكترونية في خدمة العاملين بسرعة ودقة " بمتوسط حسابي يبلغ (4.61) ووزن نسبي (92.2%) وانحراف معياري (0.546) بدرجة استجابة "موافق بشدة". يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " ساهم التحول الرقمي في رفع الطالبات الخاصة بي (إجازات ... شهادات) وغيرها " بمتوسط حسابي يبلغ (4.61) ووزن نسبي (92.2%) وانحراف معياري (0.511) بدرجة استجابة "موافق بشدة".

يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " ساهم التحول الرقمي في التقليل من الوقت والجهد الذي كان يبذل في أنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين " بمتوسط حسابي يبلغ (4.60) ووزن نسبي (92.3%) وانحراف معياري (0.510) بدرجة استجابة "موافق بشدة". بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.62) بوزن نسبي بلغ (92.4%) مما يدل على وجود فاعلية كبيرة في ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحول الرقمي.

المحور الثاني : تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها

جدول رقم (٤ - ٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها.

م	تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها.	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام	الترتبة
١	يتطلب التحول الرقمي تدريب العاملين وذلك يؤثر إيجابيا على كفاءتهم المهنية وخبراتهم	4.66	0.535	93.2%	موافق بشدة	1
٢	يمكن الوصول الى بوابة الخدمات الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية بكل يسر وسهولة.	4.39	0.708	87.8%	موافق بشدة	3
٣	يمكن انجاز المعاملات في الوقت المحدد وذلك عن	4.41	0.648	88.2%	موافق	2

					طريق الخدمات الإلكترونية المقدمة من إدارة الموارد البشرية	
4	موافق بشدة	87.2%	0.646	4.38	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحديث للموقع الخاص بالموارد البشرية باستمرار	٤
5	موافق بشدة	87.1%	0.645	4.36	استراتيجية التحول الرقمي ساهمت في سرعة إنجاز العمل	٥
موافق بشدة		89.8%	0.456	4.49	المجموع الكلي	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني - تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها ، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني والبالغ عددها (5) فقرات بدرجة استجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.66,4.41) وانحرافات معيارية ما بين (0.708,0.535)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الأولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتطلب التحول الرقمي تدريب العاملين وذلك يؤثر إيجابا على كفاءتهم المهنية وخبراتهم " بمتوسط حسابي يبلغ (4.66) ووزن نسبي (93.2%) وانحراف معياري (0.535) بدرجة استجابة "موافق بشدة". يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يمكن انجاز المعاملات في الوقت المحدد وذلك عن طريق الخدمات الإلكترونية المقدمة من إدارة الموارد البشرية." بمتوسط حسابي يبلغ (4.41) ووزن نسبي (88.2%) وانحراف معياري (0.648) بدرجة استجابة "موافق بشدة".

يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يمكن انجاز المعاملات في الوقت المحدد وذلك عن طريق الخدمات الإلكترونية المقدمة من إدارة الموارد البشرية " بمتوسط حسابي يبلغ (4.39) ووزن نسبي (87.8%) وانحراف معياري (0.708) بدرجة استجابة "موافق بشدة". يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يمكن الوصول الى بوابة الخدمات الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية بكل يسر وسهولة " بمتوسط حسابي يبلغ (4.39) ووزن نسبي (87.8%) وانحراف معياري (0.708) بدرجة استجابة "موافق بشدة" يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية

تحديث للموقع الخاص بالموارد البشرية باستمرار " بمتوسط حسابي يبلغ (4.38) ووزن نسبي (87.2% وانحراف معياري (0.646) بدرجة استجابة "موافق بشدة" يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " استراتيجية التحول الرقمي ساهمت في سرعة إنجاز العمل " بمتوسط حسابي يبلغ (4.36) ووزن نسبي (87.1%) وانحراف معياري (0.645) بدرجة استجابة "موافق بشدة"

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.49) بوزن نسبي بلغ (89.8%) مما يدل على اعتماد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المحور الثالث : المحور الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك

جدول رقم (٤-٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك

م	يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الدرجة	الترتيب
١	يستطيع الموظف الدخول بسرعة ويسر على الموقع الخاص بإدارة الموارد البشرية	4.24	0.770	84.8%	موافق بشدة	2
٢	يقوم الموظف خلال التعامل مع موقع إدارة الموارد البشرية بمعالجة جميع طلبات عن طريق البوابة الإلكترونية لأمانة منطقة تبوك	4.20	0.827	84%	موافق بشدة	3
٣	لأغراض تطوير خدمات المقدمة للموظفين في أمانة منطقة تبوك يتم تحديث موقع وأنظمة وتطبيقات أمانة منطقة تبوك والبنية التحتية باستمرار .	4.50	0.654	90%	موافق بشدة	1
المجموع الكلي		4.31	0.624	86.2%	موافق بشدة	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث - يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك ، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث والبالغ عددها (3) فقرات بدرجة استجابة "موافق بشدة" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.50,4.20) وانحرافات معيارية ما بين (0.770,0.827)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " لأغراض تطوير خدمات المقدمة للموظفين في أمانة منطقة تبوك يتم تحديث موقع وأنظمة وتطبيقات أمانة منطقة تبوك والبنية التحتية باستمرار " بمتوسط حسابي يبلغ (4.50) ووزن نسبي (90%) وانحراف معياري (0.654) بدرجة استجابة "موافق بشدة".

يليهما في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يستطيع الموظف الدخول بسرعة ويسر على الموقع الخاص بإدارة الموارد البشرية . بمتوسط حسابي يبلغ (4.24) ووزن نسبي (84.8%) وانحراف معياري (0.770) بدرجة استجابة "موافق بشدة".

يليهما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يقوم الموظف خلال التعامل مع موقع إدارة الموارد البشرية بمعالجة جميع طلبات عن طريق البوابة الالكترونية لأمانة منطقة تبوك " بمتوسط حسابي يبلغ (4.20) ووزن نسبي (84%) وانحراف معياري (0.827) بدرجة استجابة "موافق بشدة".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.31) بوزن نسبي بلغ (86.2%) مما يدل على وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المحور الرابع : : هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك
جدول رقم (٤ - ٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك

م	هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
١	يوجد صعوبة في تعامل الموظفين مع الأنظمة والتطبيقات والتعاملات الالكترونية الخاصة بهم مع الموقع	4.11	0.925	82.2%	موافق	1
٢	أجد صعوبة في التعامل مع الموقع بسبب عدم معرفتي بمهارات الحاسب الآلي .	3.47	1.20	69.4%	موافق	3

3	لا يجد الموظفون صعوبة في التعامل مع موقع الالكتروني أو الخدمات الالكترونية المقدمة لهم	3.87	0.931	77.4%	موافق	2
المجموع الكلي		3.82	0.775	76.4%	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع - هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في أمانة منطقة تبوك وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع والبالغ عددها (3) فقرات بدرجة استجابة "موافق" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.47, 4.11) وانحرافات معيارية ما بين (0.762, 1.20)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يوجد صعوبة في تعامل الموظفين مع الأنظمة والتطبيقات والتعاملات الالكترونية الخاصة بهم مع الموقع " بمتوسط حسابي يبلغ (4.11) ووزن نسبي (82.2%) وانحراف معياري (0.925) بدرجة استجابة "موافق"

يليهما في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " لا يجد الموظفون صعوبة في التعامل مع موقع الالكتروني أو الخدمات الالكترونية المقدمة لهم " بمتوسط حسابي يبلغ (3.87) ووزن نسبي (77.4%) وانحراف معياري (0.931) بدرجة استجابة "موافق".

يليهما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أجد صعوبة في التعامل مع الموقع بسبب عدم معرفتي بمهارات الحاسب الآلي . " بمتوسط حسابي يبلغ (3.47) ووزن نسبي (69.4%) وانحراف معياري (1.20) بدرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.82) بوزن نسبي بلغ (76.4%) مما يدل على وجود صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الوزارة المقدمة من قبل الوزارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الخامس
نتائج أسئلة المحاور ومقارنتها بالدراسات السابقة

نتائج المحور الأول : تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي من
خلال الإحصائيات المذكورة في الجدول (٥-١)، يمكن القول بأن العينة المدروسة لديها
معرفة جيدة بمفاهيم تطبيق إدارة الموارد البشرية لنظام التحويل الرقمي ، حيث بلغت متوسطات
الدرجات لجميع الفقرات في المحور الأول ما بين (0.512,0.546)، وهي تدل على موافقة
العينة بشدة على كل العبارات المذكورة في المحور .

- توصي الدراسة بضرورة تطبيق وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان لعملية التحويل الرقمي في أداء وظائفها للموارد البشرية العاملة لديها ، وأن هذا التحويل سيساهم في سرعة إنجاز العمل في الوزارة ورفع نسبة إنجاز المعاملات والطلبات والعمليات الإدارية لخدمة الموظفين ، كما أنه سيساهم في تفعيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية في الوزارة لخدمة الموظفين بسرعة ودقة.
- كما تؤكد الدراسة على أن التحويل الرقمي يساهم في سرعة إنجاز العمل في الوزارة وزيادة نسبة إنجاز المعاملات والطلبات والعمليات الإدارية المقدمة للموظفين .
- وتستنتج الدراسة أن الجانب الأكثر اهتماماً لدى أفراد العينة هو جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة للموظفين ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحويل الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين .
- ويعرض الباحث تفسير فقرات المحور الثاني وذلك على النحو التالي:
حصلت الفقرات (١-٢-٣) وهن جميع فقرات المحور على درجة استجابة (موافق بشدة)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.61,4.64) مما يدل على وجود تطبيق عالي وجيد من قبل الوزارة لعملية التحويل الرقمي في أداء وظائفها وتقديم خدماتها عن طريق إدارة الموارد البشرية للموظفين .

وهذه النتائج يتفق مع ما جاء في دراسة العازمي، فهد زيد عايش (٢٠٢٢) و التي كانت بعنوان ، دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين - دراسة تطبيقية، حيث توصلت دراستهم إلى أن التحويل الرقمي له تأثير على سلوك جميع المستخدمين من حيث التطوير والاستخدام بما يساهم في تطوير حياة الأفراد. كذلك من نتائج هذه الدراسة نجد أنها توصلت إلى أن للتحويل الرقمي له فوائد عديدة في الحفاظ على ثروات الدول من الموارد الطبيعية وكذلك في مكافحة الفساد والأهم هو تيسير حصول المواطن على الخدمات الحكومية.

نتائج المحور الثاني : تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها

بالرجوع إلى نتائج المحور الثاني والموضحة في الجداول (٥-٢) نجد أنه تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات، حيث أظهرت النتائج اعتماد وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي للأداة الكلية (٤,٤٩) ووزن نسبي (٨٩,٩%)..

- تؤكد الدراسة على الحاجة الواضحة لتنفيذ استراتيجية التحويل الرقمي في وزارة البلدية والقروية والأسكان ممثلة في إدارة الموارد البشرية بها لتحقيق نموها وتطورها وترتيبها.
 - توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحويل الرقمي في الوزارة قد ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين بشكل كبير، حيث أظهرت جميع فقرات المحور الثاني درجات استجابة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة.
 - وتشير الدراسة إلى أن الخدمات الإلكترونية المقدمة للموظفين في أمانة منطقة تبوك تساعد على إنجاز المعاملات في الوقت المحدد وتحقيق سهولة الوصول إلى بوابة الخدمات الإلكترونية في الوزارة.
 - كما يشير المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إلى وجود اعتماد كبير في الوزارة على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - ويعرض الباحث تفسير فقرات المحور الثالث وذلك على النحو التالي:
حصلت فقرات المحور كاملة على درجة استجابة (موافق بشدة)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.66,4.41) مما يدل على اعتماد الوزارة على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما يساهم في نموها وتطورها.
- وهذه النتائج تتطابق ما النتائج التي توصل إليها الباحثان د. المصدر، هيثم إبراهيم و د. نصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠) بعنوان (دور التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين) حيث جاءت نتائج هذه الدراسة ، أن التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية يساهم في تحسين الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين بكفاءة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

نتائج المحور الثالث : يوجد تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك

- توصلت الدراسة الى ان الوزارة تطبق عملية التحويل الرقمي وهي تحقق نتائج إيجابية في تحسين الخدمات المقدمة للموظفين .
- وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يساعد المؤسسات الحكومية والخاصة على تحسين التواصل الداخلي والخارجي، والتحكم في المعلومات والخدمات المقدمة للموظفين .
- كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي قوي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة في الوزارة للموظفين .
- ويعرض الباحث تفسير الفقرات المحور الثالث وذلك على النحو التالي:
- الفقرات الثلاثة حصلت على درجة استجابة "موافق بشدة" مع متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٥٠,٤,٢٠) وانحرافات معيارية ما بين (٠,٧٧٠,٠,٨٢٧). ويمكن استنتاج أن هذه الفقرات تحتوي على العناصر التي يرغب الموظفون في رؤيتها ومما يدل أيضاً على وجود ممارسة فعليه لتطبيق عملية التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة الشؤون البلدية والقرية والإسكان
- تتطابق هذه النتائج مع دراسة، اسحق، راما حسين (ب ت) بعنوان ، التحويل الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، حيث جاءت النتائج للدراسة ، أن الخدمات الإلكترونية تؤثر على رضا المواطن عن الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الإلكترونية، وتوجد علاقة ذات أثر إيجابي بين أثر التحويل الرقمي وبين تحسين رضا المواطنين عن الخدمات.

نتائج المحور الرابع : صعوبات تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في أمانة منطقة تبوك

- يتضح من الجدول النتائج للمحور الخامس (٥-٤) أنه تم استجابة أفراد عينة الدراسة على ثلاث فقرات تتعلق بالمحور الرابع بدرجة "موافق"، وكانت الفقرة الأعلى استجابة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,١١ ووزن نسبي ٨٢,٢%.
- توصلت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات في تعامل الموظفين مع الأنظمة والتطبيقات والتعاملات الإلكترونية في الوزارة.
- ووجدت الدراسة بأن الصعوبة الأكبر تتمثل في صعوبة امتلاك المهارات اللازمة للحساب الآلي بالنسبة لبعض الموظفين وهذا يشير إلى أهمية توفير التدريب المناسب للموظفين على هذه المهارات

- ويعرض الباحث تفسير الفقرات في المحور الرابع على النحو التالي:
- حصلت فقرات المحور كاملة على درجة استجابة (موافق)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,١١,٣,٤٧) مما يدل على ان هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في وزارة للخدمات المقدمة من قبل الوزارة للموظفين

في هذا المحور لم أجد من خلال الدراسات السابقة دراسات تطرقت لمثل هذا المحور كنتائج للدراسة وهذا ما تميزت به هذه الدراسة .بأنها تطرقت للصعوبات التي تواجه الموظفين في التعاملات الإلكترونية.

الخاتمة :

أن التحول الرقمي في أداء الأعمال في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ووفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتحول الرقمي ، يعد بمثابة إنجاز لحكومة المملكة، حيث أسهم هذا التحول الرقمي إلى إنجاز المعاملات الإلكترونية بفاعلية ودقة وفي وقت وجيز.

ولكي تكون أي استراتيجية للتحول الرقمي فعالة حقًا، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فحسب. بل يجب أن يحدث التحول في جميع جوانب المنظمات الحكومية الخدمية لتحقيق أقصى تأثير وهذا ما قامت به وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال تقديم العديد من الخدمات للعملاء والمستفيدين والموظفين

التوصيات:

- توفير التدريب المناسب للموظفين: ينبغي توفير التدريب اللازم للموظفين لتدريبهم على استخدام التقنيات الرقمية وتحسين مهاراتهم في هذا الصدد
- تطوير وتحسين نظام الخدمات الإلكترونية المقدمة للموظفين يجب تطوير وتحسين نظام الخدمات الإلكترونية لتسهيل عملية الوصول إليها، وذلك بتحسين واجهة المستخدم وجعلها أكثر سهولة ووضوحًا.
- توفير الدعم اللازم للموظفين من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين لتسهيل عملية التعامل مع الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية، وذلك من خلال توفير المعدات والبرامج اللازمة والدعم الفني المناسب.
- يجب تحسين الإدارة والتنظيم في الوزارة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، وذلك من خلال تعيين مسؤولين عن تطبيق الخطط والبرامج الرقمية وتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح.
- يجب إجراء دراسات دورية لتقييم تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في الوزارة وتحديد النقاط الضعيفة والمحتملة للتحسين، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين.

المقترحات:

- إجراء مزيداً من الدراسات حول أثر التحول الرقمي وكفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية.
- إجراء دراسات حول الصعوبات التي تواجه الموظفين في التحول الرقمي والعمليات الإلكترونية .
- كما أقترح إجراء دراسة على مدى رضا الموظفين من الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم في الوزارات الخدمية المختلفة في المملكة العربية السعودية .

المراجع :

- (١) سلايمي ، جميلة و د. بوسي ، يوسف (٢٠١٩) التحول الرقمي بنين الضرورة والمخاطر ، دراسة منشورة ، جامعة تيارت ن الجزائر .
- (٢) مراد ، عبد الفتاح ، (١٩٩٥) ، الحكومة الإلكترونية ، د ت .
- (٣) حسن، نوري ، (٢٠٠٣) ، منظومة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي للإنماء . المدن، مسقط.
- (٤) النجار، فريد راغب. (٢٠٠٤) دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمي ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد ، شرم الشيخ مصر
- (٥) العياشي، زرزار (٢٠١٣)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. م١٥.ع١٤.
- (٦) أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧) إدارة وتنمية الموارد البشري، مجموعة النيل للنشر . القاهرة.
- (٧) أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان
- (٨) أحمد، إبراهيم أحمد ، (٢٠٠٣) ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٣
- (١٠). بلوط، حسن (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت : لبنان،

الملاحق

الاستبيان

السيد/السيدةالمحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على أثر لتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك وهذه الدراسة من أجل نيل درجة الماجستير في الموارد البشرية من جامعة تبوك.

لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة ، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أولاً: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لسعادتكم.

الجنس:

() ذكر () أنثى

عدد سنوات الخبرة:

() من ٥ سنوات فأقل () من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات

() من ١١ سنة إلى ١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة

المرتبة الوظيفية:

() السادسة فأقل () من السابعة إلى التاسعة

() من العاشرة إلى الثانية عشرة () من المرتبة الثالثة عشر الى الخامسة عشرة

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل () بكالوريوس () دراسات عليا

ثانيا : فقرات الأسئلة

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المحور الأول : تطبيق إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك للتحويل الرقمي						
١	ساهم التحويل الرقمي في سرعة إنجاز العمل ورفع نسبة انجاز المعاملات الخاصة بالعاملين فيها					
٢	ساهم تفعيل الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية (التحويل الرقمي) بتحسين الخدمات المقدمة للعاملين					
٣	ساهم تفعيل الأنظمة الإلكترونية في خدمة العاملين بسرعة ودقة.					
٤	ساهم التحويل الرقمي في رفع الطالبات الخاصة بي(إجازات ... شهادات) وغيرها					
٥	ساهم التحويل الرقمي في التقليل من الوقت والجهد الذي كان يبذل في أنجاز المعاملات الخاصة بالموظفين .					
المحور الثاني : تعتمد إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك على استراتيجية معينة للتحويل الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما سيساهم في نموها وتطورها.						
١	يتطلب التحويل الرقمي تدريب العاملين وذلك يؤثر إيجابا على كفاءتهم المهنية وخبراتهم					
٢	يمكن الوصول الى بوابة الخدمات الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية بكل يسر وسهولة.					
٣	يمكن انجاز المعاملات في الوقت المحدد وذلك عن طريق الخدمات الإلكترونية المقدمة من إدارة الموارد البشرية					
٤	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحديث للموقع الخاص بالموارد البشرية باستمرار					
٥	استراتيجية التحويل الرقمي ساهمت في سرعة إنجاز العمل					
المحور الثالث : يوجد تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الخدمات الإلكترونية المقدمة للعاملين في أمانة منطقة تبوك						
١	يستطيع الموظف الدخول بسرعة ويسر على الموقع الخاص بإدارة الموارد البشرية					
٢	يقوم الموظف خلال التعامل مع موقع إدارة الموارد البشرية بمعالجة جميع طلبات عن طريق البوابة الإلكترونية لأمانة منطقة تبوك					

					تبوك	
					لأغراض تطوير خدمات المقدمة للموظفين في أمانة منطقة تبوك يتم تحديث موقع وأنظمة وتطبيقات أمانة منطقة تبوك والبنية التحتية باستمرار.	٣
المحور الرابع : هناك صعوبات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في أمانة منطقة تبوك						
					يوجد صعوبة في تعامل الموظفين مع الأنظمة والتطبيقات والتعاملات الالكترونية الخاصة بهم مع الموقع	١
					أجد صعوبة في التعامل مع الموقع بسبب عدم معرفتي بمهارات الحاسب الآلي .	٢
					لا يجد الموظفون صعوبة في التعامل مع موقع الالكتروني أو الخدمات الالكترونية المقدمة لهم	٣

Abstract

This study aimed to identify the Digital Transformation Impact on human resources management strategy in the governmental sector (Applied study on Tabuk Region Secretariat). To achieve this aim, the researcher followed the analytical descriptive approach, through using the electronic questionnaire tool which included (16) Question, spread over four axes. The first axis is the application of human resources management in Tabuk Region Secretariat for the Digital Transformation. The second axis: the human resources management in Tabuk Region Secretariat depends on a certain strategy for the digital transformation according to certain and clear steps which contribute in its growth and development. The third axis that there is a positive impact of digital transformation on the electronic services which are provided to Tabuk Region Secretariat. The fourth axis is that there are difficulties which hinder the application of the digital transformation in Tabuk Region Secretariat. The sample's personnel were selected randomly, the sample consisted of 71 staff members of the Tabuk Secretariat with their different ages ,educational qualifications and occupational status. The current study concluded that the first axis paragraphs, reached (5) with a response degree" Strongly agreed "with Arithmetic average ranging from (4.61,4.64) and standard deviations between (0.512,0.546). The second axis paragraphs, reached (5) with a response degree" Strongly agreed "with Arithmetic average ranging from (4.51,4.66)and standard deviations between (0.535, 0.708). The third axis paragraphs, reached (5) with a response degree" Strongly agreed "with Arithmetic average ranging from (4.50,4.20) and standard deviations between (0.570, 0.827). The third axis paragraphs, reached (3) with a response degree" agreed "with Arithmetic average ranging from (4.11,4.47) and standard deviations between (1.20, 0.762). This study recommends that the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing should apply the digital transformation process in the performance of its functions to its human resources; This transformation will contribute to the rapid completion of work in the Ministry and increase the rate of completion of transactions, requests and administrative processes for serving the employees. It will also contribute to activate the Ministry's electronic systems and applications to serve the employees quickly and accurately.

Keywords :Digital Transformation - Human Resources Management

Graduation Research Project

For getting Master's degree in Business Administration from Midocean University

**Digital Transformation Impact on human resources management
strategy In the governmental sector
(applied study at Tabuk Region Secretariat)**

Prepared by student

Raed Abdullah Alaedaa

Academic No.

242000188

Supervised by

DR. Al-Faisal Abdul Hamid

Mohammed

First Supervisor

DR. Faiz Ali Jarad

Member of the University's

Scientific Research Committee

1446H– 2025