

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث العلمي :

أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات في منطقة الرياض داخل المملكة العربية
السعودية

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة - ماجستير إدارة المخاطر

إشراف :

الدكتور/ وليد سليمان صديق

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

الإيميل: walid@esu.ac.ae

إعداد :

ثامر فهد العنزي - الرقم الأكاديمي (221001624)

معاذ حسن الشيخ - الرقم الأكاديمي (221000566)

محمد فهد العنزي - الرقم الأكاديمي (221001192)

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة – ماجستير إدارة المخاطر

المملكة العربية السعودية – الرياض

الإيميل : talanzi39@gmail.com

العام الدراسي : 1444هـ/2023م

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023

Gragation Projet Guide

The impact of digital transformation on the efficiency of institutions in the Riyadh region in the Kingdom of Saudi Arabia

MIDOCEAN University
College of Management - Master Risk management

Prepared by:

Thamer Fahad Alanazi - Acadimc No:(221001624)
Muath Hasan Alshekh - Acadimc No:(221000566)
Mohammed Fahad Alanazi - Acadimc No:(221001192)
MIDOCEAN University
College of Management - Master Risk management
Kingdom of Saudi Arabia - Riyadh
E-mail: talanzi39@gmail.com

Supervised by:

Dr. Waleed Suliman Sdeeg
MIDOCEAN University
College of Management
E-mail: wamid@esu.ac.ae

Year:2023

اهداء ..

نهدي ثمرة جهدنا هذا المتواضع

لكل القيادين والمؤثرين في بيئة العمل وكل من يحرص على تحسينها ويؤمن بأهميتها

ونهديها ايضاً الى كل الباحثين عن العلم والمعرفة.

” فالوقت لم يفت لكي تبدأ رحلتك ”

شكر وتقدير

قال النبي صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

فالشكر لله وحده على فضله وإحسانه الذي انعم علينا بنعمه العلم والإيمان وحثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليه بلا حدود لزمان او مكان.

,, فشكراً من القلب لأبائنا وامهاتنا، فهم أول الناس بالشكر والعرفان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء ونهديهما خلاصة النجاح”

شكراً لمعلمينا الافاضل الذين لم يذخروا جهداً في مد يد العون لنا وللزملاء.
شكرا لكل من كان له بالغ الأثر في تخطي الكثير من العقبات والصعوبات من الاهل والأصدقاء.
نشكر كل من تعاون معنا لإخراج هذا البحث العلمي سواء بمعلومة بالمشاركة بالاستبيان او مقابلة.

أخيراً نشكر صاحب راية جامعة ميدأوشن من تبنى مبدأ المجتمع التعليمي التعاوني وتقديم العلم مقابل العمل لتنمية وبناء المجتمعات.

ونهدي هذا البحث العلمي لكل القيادين والمؤثرين في بيئة العمل وكل من يحرص على تحسينها ويؤمن بأهميتها، ونهديه ال جميع الزملاء والباحثين والمهتمين في هذا المجال .

ملخص الدراسة:

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات السعودية. تم استخدام منهجية البحث الاستقرائي والتحليل النوعي لتحليل البيانات والنتائج.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية. أولاً، أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن كفاءة المؤسسات السعودية على عدة مستويات. فقد أدى التبني الشامل للتكنولوجيا الرقمية إلى تحسين عمليات العمل وتسريعها، وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء. ثانياً، تشير الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين تجربة العملاء. من خلال استخدام أدوات التحليلات البيانية وتطبيقات الهاتف المحمول والتواجد الرقمي، يمكن للمؤسسات تحسين التواصل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء. ثالثاً، أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يزيد من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة. من خلال تحليل البيانات الضخمة واستخدام تقنيات التعلم الآلي، يمكن للمؤسسات السعودية الحصول على رؤى مهمة وتوجهات استراتيجية لتحسين أدائها واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

أخيراً، أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب التحول الثقافي وتطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين. يجب على المؤسسات توفير التدريب والتوعية للموظفين حول أهمية التحول الرقمي وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية والاستفادة منها بشكل فعال.

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، ينبغي على المؤسسات السعودية تبني استراتيجيات فعالة للتحويل الرقمي، تركّز على تحسين العمليات وتجربة العملاء واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يجب أيضًا توفير الدعم والتدريب اللازم للموظفين لتعزيز قدراتهم الرقمية وتعزيز التواصل القائمة الفردي والجماعي في المؤسسة.

بشكل عام، تشير هذه الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على كفاءة المؤسسات السعودية من خلال تحسين العمليات، تعزيز تجربة العملاء، وتمكين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. توصي الدراسة بتبني استراتيجيات فعالة للتحويل الرقمي وتوفير الدعم والتدريب للموظفين لضمان النجاح في هذه العملية.

Abstract

Abstract: The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Saudi Institutions

This study aims to assess the impact of digital transformation on the efficiency of Saudi institutions. The research utilized an inductive and qualitative analysis approach for data analysis and results.

The study has yielded several key findings. Firstly, it demonstrates that digital transformation can enhance the efficiency of Saudi institutions at multiple levels.

Comprehensive adoption of digital technology has improved and expedited workflow processes, increased productivity, and reduced errors.

Secondly, the study indicates that digital transformation contributes to improving the customer experience. By utilizing analytics tools, mobile applications, and digital presence, institutions can better communicate with customers and meet their needs, leading to increased customer satisfaction and loyalty.

Thirdly, the study reveals that digital transformation can enhance the ability of institutions to make accurate strategic decisions. Through big data analysis and the use of machine learning techniques, Saudi institutions can gain valuable insights and strategic guidance to improve their performance and make data-driven decisions.

Lastly, the study highlights that digital transformation requires cultural change and the development of skills and capabilities among employees. Institutions need to provide training and awareness to employees regarding the importance of digital

transformation and equip them with the necessary skills to effectively deal with and leverage digital technology.

Based on the aforementioned findings, Saudi institutions should adopt effective strategies for digital transformation, focusing on improving processes, customer experience, and strategic decision-making. It is also crucial to provide support and training to employees to enhance their digital capabilities and foster individual and collective communication within the organization.

Overall, this study suggests that digital transformation can have a positive impact on the efficiency of Saudi institutions by improving processes, enhancing customer experience, and enabling strategic decision-making. The study recommends the adoption of effective digital transformation strategies and the provision of support and training to employees to ensure success in this process.

1.1 اهداء:	2
2.1 شكر وتقدير:	3
3.1 هدف وملخص الدراسة بالعربي:	4
4.1 ملخص الدراسة بالإنجليزي (Abstract):	6
5.1 فهرس المحتوى:	8
الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته.	
1.1 تمهيد:	15
2.1 المقدمة:	15
3.1 مشكلة الدراسة:	18
4.1 أهمية الدراسة:	18
5.1 أهداف الدراسة:	19
6.1 الدراسات السابقة:	20
7.1 ميزة الدراسة عن الدراسات السابقة:	25
8.1 منهج البحث:	26
9.1 مصطلحات البحث:	26
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة	
المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.	
1.1 المطلب الأول طبيعة التحول الرقمي:	28
2.1 المطلب الثاني دوافع التحول الرقمي في المؤسسات:	29
3.1 المطلب الثالث متطلبات تطبيق التحول الرقمي:	30
1.3.1 التقنيات:	30
2.3.1 البيانات السليمة:	30
3.3.1 الكوادر البشرية:	30

30.....	4. 3.1 التشغيل:
31.....	4.1 المطلب الرابع اليات وأدوات التحول الرقمي:
31.....	1.4.1 تحليلات البيانات الضخمة:
31.....	2.4.1 سلاسل الكتل (Blockchains):
32.....	3.4.1 الذكاء الاصطناعي:
32.....	4.4.1 أنترنت الأشياء:
32.....	5.4.1 الحوسبة السحابية Cloud Computing:
33.....	5.1. المطلب الخامس مزايا ومخاطر تطبيق التحول الرقمي:
33.....	1.5.2 مزايا وفوائد التحول الرقمي:
33.....	2.5.2 تحديات ومخاطر التحول الرقمي:
35.....	6.1 المطلب السادس خطوات التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامها:
36.....	المبحث الثاني: ماهية وأنواع الكفاءة المؤسسية:
36.....	1.1 المطلب الأول مفهوم كفاءة المؤسسات:
36.....	1.1.1 الكفاءة:
37.....	2.1.1 مفهوم الكفاءة:
37.....	2.1 المطلب الثاني انواع الكفاءة:
40.....	3.1 المطلب الثالث الكفاءة المؤسسية:
41.....	4.1 المطلب الرابع العوامل المؤثرة على كفاءة المؤسسات:
42.....	5.1 المطلب الخامس طرق تحسن المؤسسة كفاءتها في التواصل والتنسيق بين الاقسام:
44.....	6.1 المطلب السادس السياق السعودي للتحول الرقمي:
46.....	الفصل الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:
46.....	1.1 تحليل نتائج الدراسة:
99.....	الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات والمصادر:
101.....	1.1 الخاتمة:
102.....	2.1 النتائج :

103.....	3.1 التوصيات:
105.....	4.1 المصادر العربية:
108.....	5.1 المصادر الأجنبية:

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	تحليل نتائج الدراسة الميدانية	46
1.1	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	46
1.2	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	46
1.3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	46
1.4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	47
2	<u>المجال الأول التحليل الوصفي لمتغير استراتيجية التحول الرقمي</u>	47
1-2	نسبة تباين إجابات العينة حول رؤية واضحة لعملية التحول الرقمي	48
2-2	نسبة تباين إجابات العينة حول الاتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين أهداف المؤسسة	49
3-2	نسبة تباين إجابات العينة حول اسهام السياسات المتبعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود	50
4-2	نسبة تباين إجابات العينة حول تقييم استراتيجية المؤسسة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي.	51
5-2	نسبة تباين إجابات العينة حول اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي.	52
3	<u>المجال الثاني التحليل الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية للمؤسسة</u>	54
1.3	نسبة تباين إجابات العينة حول اهتمام المؤسسة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	54
2.3	نسبة تباين إجابات العينة حول حرص المؤسسة على اكتساب العاملين المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	55
3.3	نسبة تباين إجابات العينة حول اهتمام المؤسسة بالعاملين في الوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.	56
4.3	نسبة تباين إجابات العينة حول حرص المؤسسة لنشر ثقافة التطوير في تقديم الخدمات للمستفيد.	57
5.3	نسبة تباين إجابات العينة حول اهتمام المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.	58
6	<u>المجال الثالث: التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية</u>	59
1.6	نسبة تباين إجابات العينة حول سماح القادة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي.	59
2.6	نسبة تباين إجابات العينة حول تحفيز القادة العاملين لتحقيق أهداف عملية التحول الرقمي.	60
3.6	نسبة تباين إجابات العينة حول سماح القادة بالاستثارة الفكرية للعاملين.	61

62	نسبة تباين إجابات العينة حول اهتمام القادة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي.	4.6
63	نسبة تباين إجابات العينة حول حرص القادة على عملية التمكين للعاملين للحصول على أداء أفضل.	5.6
64	المجال الرابع : التحليل الوصفي لمتغير الموارد البشرية	7
65	نسبة تباين إجابات العينة حول اهتمام الإدارة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.	1.7
66	نسبة تباين إجابات العينة حول حرص الإدارة على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.	2.7
67	نسبة تباين إجابات العينة حول عمل الإدارة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	3.7
68	نسبة تباين إجابات العينة حول تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	4.7
69	نسبة تباين إجابات العينة حول تشجيع الإدارة العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.	5.7
70	المجال الخامس : التحليل الوصفي لمتغير الاستجابة	8
71	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة للعميل .	1.8
72	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يوفر المعلومات بشكل واضح .	2.8
73	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يحقق التواصل الجيد مع المستفيد .	3.8
74	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد خارج أوقات الدوام.	4.8
75	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على حل مشاكل المستفيد .	5.8
76	نسبة تباين إجابات العينة حول مساعدة التحول الرقمي في التخفيف من الفساد .	6.8
77	نسبة تباين إجابات العينة حول مساعدة التحول الرقمي في تحقيق العدالة بين طالبي الخدمات .	7.8
78	نسبة تباين إجابات العينة حول مساعدة التحول الرقمي في مراعات الإجراءات الصحية .	8.8
79	نسبة تباين إجابات العينة حول مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشفافية	9.8
80	المجال السادس : التحليل الوصفي لمتغير الاعتمادية	9
80	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على الالتزام بتقديم الخدمة في مواعيدها.	1.9

81	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على دقة وسرعة الخدمة.	2.9
82	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يؤدي إلى تقديم الخدمة للعميل بشكل جيد.	3.9
83	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على متابعة الحالة الخدمية للعميل.	4.9
84	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد على التدخل المباشر عند حاجة العميل.	5.9
85	المجال السابع : التحليل الوصفي لمتغير الملموسية	10
85	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على زيادة كفاءة تقديم الخدمات.	1.10
86	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على الاستفادة من التسهيلات المادية.	2.10
87	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.	3.10
88	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على إيجاد تصميم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة.	4.10
89	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على ضمان تلبية حاجات المستفيد بشكل متواصل.	5.10
90	المجال الثامن : التحليل الوصفي لمتغير التعاطف	11
90	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد في التواصل الودي مع المستفيد.	1.11
91	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على تقدير ظروف المستفيد.	2.11
92	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يزيد من إظهار اهتمام العاملين بحالة المستفيد.	3.11
93	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على توصيل المعلومات للعميل باللغة التي يفهمها.	4.11
94	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد العاملين على الاهتمام بانشغالات المستفيد.	5.11
	المجال التاسع : التحليل الوصفي لمتغير الضمان	12
95	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين والمستفيد.	1.12
96	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد على تنامي الشعور بالأمان عند التعامل مع المؤسسة.	2.12
97	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يضمن حسن معاملة العاملين للمستفيد.	3.12

98	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يسمح بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية للرد على الأسئلة.	4.12
99	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يوفر سرية المعلومات للعملاء .	5.12
100	نسبة تباين إجابات العينة حول التحول الرقمي يساعد في تعريف المواطنين على مراكز الخدمات المقدمة لهم.	6.12

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

1.1 تمهيد :

يتناول هذا الفصل مبحثين، الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها واسئلة الدراسة ودوافع اختيار الموضوع ومصطلحات الدراسة والمبحث الثاني : يتناول الدراسات السابقة وسيتم التطرق لها على النحو التالي :

2.1 المقدمة :

إن العالم بأسره قد دخل مرحلة متطورة ضمن آفاق عصر التحولات الرقمية بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال نظم وتقنية المعلومات والاتصالات، الذي أصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم في القرن الحالي، وهذا التقدم مرهون بعوامل عديدة تأتي في مقدمتها أسلوب الإدارة في المتابعة وتحقيق الأهداف المنشودة ، إدارة الوقت ، الجهد والمال بالشكل الأمثل .

وسعياً لتحقيق هذا الهدف فإن الحكومات والدول ركزت جهودها في توفير كافة المقومات اللازمة لنجاح مؤسساتها المختلفة ، سواء على صعيد متطلبات البنية الأساسية أو تأهيل الكوادر الوطنية القادرة على إدخال التكنولوجيا المتقدمة، وبما يتناسب مع ظروف الدولة، وبحث سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف أجهزة المؤسسات ، الأمر الذي تم التمهيد له بجهود حثيثة ومستمرة بتأييد من صناع القرار في أعلى مستوياته، إذ يعتبر خطة طموحة لإحداث نقلة حضارية وتطوير جذري في أداء الجهاز الإداري والتربوي .

لذا نلاحظ تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المؤسسات حتى شملت الحكومات مؤخراً وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل ، خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات التقنية في النشاط الإداري والمعروف بـ " الإدارة الإلكترونية".

وقد أضى التحول الرقمي في عصرنا من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات الساعية إلى تحسين و تطوير خدماتها وتسهيل الوصول للمستفيدين، ولا يعني التحول الرقمي تطبيق التكنولوجيا فحسب داخل المؤسسة لكنه هو برنامج شامل كامل يؤثر على المؤسسة وعلى أسلوب وطريقة عمل المؤسسة عن طريق تقديم الخدم داخليا ة للجمهور، كما يسهم التحول الرقمي في الربط بين القطاعات الحكومية بعضها البعض، بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بكل ، مرونة وسهولة ويسر، وقد أصبحت الضرورة أكثر إلحاحا لتحول المؤسسة رقميا وذلك نسبة للتطور السريع في استخدام أدوات و وسائل تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب الحياة سواء كانت مرتبطة بالمعاملات الحكومية أو الخاصة .

كما ان التحول الرقمي يوفر الجهد والتكلفة بشكل كبير، كما يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، و يعمل على تحسين جودتها وتسهيل وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور ، كما انه يخلق فرص لتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة ، بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ، والتي تسهم بدورها في خلق حالة من القبول والرضا من الجمهور نحو الخدمات المقدمة، وبمجرد تطبيق هذا المفهوم سوف يكون هنالك كم كبير من المعلومات والبيانات والتي سوف تساعد بدورها متخذي القرار في المؤسسات الحكومية على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات ، إضافة إلى تحليل هذه المعلومات والبيانات والتي سوف تسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

وتحتاج المؤسسات اليوم أن تكون على دراية بالإمكانيات المستقبلية للتحول الرقمي مع البدء في اتخاذ الخطوات لضمان الانتقال السلس، من خلال فهم التحديات التي ستعرض لها أثناء عملية التحول ، وعلى رأسها عدم وجود استراتيجية تحول رقمي محددة إضافة إلى نقص الإدارة التنظيمية وغيرها، مع البدء في وضع خطة للتغلب على هذه التحديات بناءً على أنظمة المؤسسة وكذلك القوانين واللوائح الدولية، ولا سيما فيما يتعلق بحماية البيانات.

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية فإنها تسعى بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة التقنية في الإدارة في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة، وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الأنظمة وأكثرها تطورا ومن أهم المرتكزات المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ولا تعتبر المملكة العربية السعودية مجرد عامل تمكين للتحويل الرقمي، بل أنها قدمت أسس جوهريّة لتعريف وإعادة تحديد جوهر واجبات الحكومة. وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث يشهد العالم في هذه الآونة تتطور التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة. تماشياً مع رؤية 2030، فإن التحويل الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحويل الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحويل من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة. كما تم تصميم استراتيجية التحويل وتنفيذها على نحو يحفظ محاذاة الهندسة المعمارية، وليكون مواكباً للعصر الرقمي، مدعوماً بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية. توفر رؤية 2030 برنامج تحول فعال وجيد التخطيط يُعرف باسم برنامج التحويل الوطني، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

وتعد المملكة من أوائل الدول العربية التي تبنت التحويل الرقمي، وهي في طريقها لتصبح واحدة من أفضل 20 نموذجاً للتحويل الرقمي في العالم بحلول عام 2030، ولتحقيق هذا الهدف قامت بتطوير العديد من الأطر العملية والأمنية لدعم المؤسسات.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على التحويل الرقمي في المؤسسات السعودية ووضع مقترحات لتطوير

هذا التحويل بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030م.

مشكلة البحث وأهميته والدراسات السابقة

3.1 مشكلة الدراسة :

يعتبر التحول الرقمي في ظل التطور التقني والمعرفي ضروري لرفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين والمستثمرين في المجتمع، وذلك عن طريق تحول الحكومات التقليدية في الدول إلى حكومات إلكترونية، تقوم بتقديم الخدمات الحكومية بشكل الكتروني ، حيث أضحت التحول الرقمي يلعب دوراً حيوياً وهاماً في تعزيز الاقتصاد الرقمي في المؤسسات الحكومية، ومن ثم فإن تأخر الدول في اتخاذ قرار تطبيق ممارسات التحول الرقمي الشامل يقلل من كفاءة الخدمات المقدمة، لذا لم يعد اليوم قرار التحول الرقمي في المملكة خياراً ، بل أضحت ضرورة ملحة لتطوير المؤسسات الحكومية.

ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات في المملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عنه التساؤلات التالية :

1. ما مفهوم التحول الرقمي ؟
2. ما أهمية التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات في المملكة العربية السعودية ؟
3. ما أهداف التحول الرقمي في المؤسسات السعودية ؟
4. ما أسباب ومبررات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية ؟
5. ما فوائد التحول الرقمي في تطوير وكفاءة الخدمات المقدمة في المؤسسات السعودية ؟

4.1 أهمية الدراسة :

- 1- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الدراسة وهو واقع التحول الرقمي بالمملكة وأثره على كفاءة المؤسسات ، وهذا من المواضيع الجديدة والهامة بالنسبة لحكومات الدول ، والتي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحاضر ، ونظراً لمبادرة مؤسسات المملكة الحكومية والخاصة في تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال التطبيقات التقنية

المختلفة ، كان من الضروري التعرف على الأثر الذي تلعبه هذه التقنية في كفاءة وتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية .

2- تأتي هذه الدراسة تعزيزاً لرؤية المملكة 2030 في الارتقاء بالدولة إلى آفاق المعرفة ، وذلك بتوظيف

التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية.

3- كما تنعكس أهمية هذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال دور التقنية في تحسين جودة العمل .

4- تعتبر هذه الدراسة حافزاً قوياً لأنظار الباحثين لإجراء العديد من الدراسات في هذا المجال المهم مما يشكل إضافة للعلم والمعرفة في مجال التحول الرقمي في المؤسسات .

5- تساعد هذه الدراسة على توظيف التكنولوجيا في عمل المؤسسات ، والتي تسعى من خلال هذا التطور إلى تحقيق متطلبات التنمية المحلية وتحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة .

6- قد تسهم هذه الدراسة ما توصلت إليه من نتائج بإعطاء تصور واضح لأصحاب القرار حول التحول الرقمي ودوره في التطور الإداري والمالي والخدمي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية .

7- تقدم الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يثري المكتبة الوطنية والعربية بمواضيع إدارية وتنموية حديثة ، كون التحول الرقمي للمؤسسات من المواضيع التي تهتم المجتمع المحلي بشكل كبير ، كونه يحسن كفاءة المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة فيها .

5.1 أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على مفهوم التحول الرقمي .
- 2- التعرف على أهمية استخدام التحول الرقمي في تحسين كفاءة المؤسسات في المملكة العربية السعودية .
- 3- معرفة أهداف التحول الرقمي في المؤسسات السعودية .
- 4- التعرف على أسباب ومبررات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية .
- 5- معرفة فوائد التحول الرقمي في تطوير كفاءة الخدمات المقدمة في المؤسسات السعودية .

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)

- **دراسة (المطرف، 2020) :** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.
- **دراسة عطايا “2023” :** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الإلكتروني للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك معرفة المستلزمات المستقبلية والمعوقات التي تواجه التحول الإلكتروني للبلديات، ومن خلال هذه الدراسة حاولت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن واقع تطبيق التحول الإلكتروني يتمثل بما يلي؛ تطوير أنظمة المعلومات والخدمات الإلكترونية التي لديها القدرة على تلبية احتياجات ومتطلبات بعض الخدمات، وكذلك توفير متطلبات التحول الإلكترونية من أجهزة فنية وتأهيل الكوادر البشرية، وكذلك توصلت الدراسة وأما مستلزمات التحول الإلكتروني للبلديات فتتمثل مستلزمات بشرية ومادية وإدارية وفنية ومالية، وكانت أبرز معوقات التحول الإلكتروني ضعف القدرات المالية، وعدم وجود تدريب كافي للكوادر الفنية، وعدم وجود المتطلبات الفنية للتحول الإلكتروني. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد هيكل تنظيمي جديد يواكب التحول الإلكتروني للبلديات، وكذلك تعزيز التشاركية مع القطاع الخاص، والعمل على حل المشكلات المالية للبلديات بالتحول نحو الاستثمار والتشارك مع القطاع الخاص.

- دراسة محروس (2021): هدفت الدراسة إلى تقييم دور التحول الإلكتروني في تطوير نظام المعلومات بالوحدات الحكومية المصرية، وذلك عن طريق دراسة منافع التحول الإلكتروني والتي ترتبط بحل مشكلات نظام المعلومات الحكومي، وتحقيق التطوير اللازم في ظل تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بالإضافة إلى إلقاء الضوء على التحديات والمخاطر التي تواجه التحول الإلكتروني في الوحدات الحكومية المصرية، والتي تتطلب البحث عن سبل لمواجهتها وتدنية آثارها السلبية، والخروج بمقترحات لمواجهة هذه التحديات والمخاطر؛ وتمت الدراسة على عينة قسمت إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تمثل العاملين بالوحدات الحكومية وشملت القيادات الإدارية، والمحاسبين الحكوميين وممثلي وزارة المالية، والمجموعة الثانية شملت الباحثين من أساتذة الجامعات؛ وباستخدام اختبار مان ويتني توصلت إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين فئتي الدراسة بشأن مزايا تطبيق التحول الإلكتروني على تطوير الموازنة العامة للدولة ونظام المحاسبة الحكومية ونظام الرقابة وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية؛ ووجود اختلافات معنوية بين فئتي الدراسة بشأن وجود بعض التحديات والمخاطر التي تواجه التحول الإلكتروني في الوحدات الحكومية؛ بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين فئتي الدراسة بشأن المقترحات المقدمة لمواجهة تحديات ومخاطر التحول الإلكتروني في الوحدات الحكومية المصرية. وتسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية التحول الإلكتروني كأحد آليات تطوير نظام المعلومات الحكومي، مع تحديد تحديات ومخاطر هذا التحول في الوحدات الحكومية، والسبل والأدوات التي تعمل على مواجهة هذه التحديات والحد من المخاطر المحتملة، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من التقدم التكنولوجي في مجال تطوير نظام المعلومات الحكومي المصري.

- دراسة (نوال البلوشية، وآخرون، 2020): هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واقع التحول الرقمي في دولة عمان، من خلال معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وتقييمه، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإجراء المقابلات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من العاملين بقطاع بالمؤسسات العامة. توصلت الدراسة إلى أن هناك جهد كبير تبذله الحكومة في كافة مؤسساتها لأجل نشر فكر وثقافة التحول الرقمي بين المستفيدين لزيادة الاستخدام في شتى المجالات.

- دراسة (دربالة، 2020) : هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج موحد كامل لعملية التحول الرقمي بهدف دعم الجهود الحكومية المصرية في التحول الرقمي، وبناء معيار موحد مشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسؤولة عن التحول الرقمي، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة والمستخدم في عملية التحول الرقمي، وتوحيد منهج دراسة وتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات لضمان تحقيقها للأهداف الموضوعية من أجلها.
- دراسة (محمد، 2019) : تقيس الدراسة دور التقنيات الرقمية في تنشيط قطاع السياحة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى أن التقنيات الرقمية لها دور فعال في دولة الجزائر لتقدم قطاع السياحة.
- دراسة (أمين، 2018) : تجيب الدراسة عن تساؤل كيفية إسهام التحول الرقمي في الجماعات لتحقيق مجتمع المعرفة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة المشكلة ووصفها وصفاً دقيقاً، وصاغت في نهايتها تصوراً مقترحاً حول عملية التحول الرقمي من خلال استراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي، وكيفية تمويله، بالإضافة إلى تصميم برامج تعليمية للمستفيدين حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي.
- دراسة (Lathinen, M. and Weaver, B., 2015) : عرضت الدراسة تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وقد أشارت الدراسة إلى وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها مصممو البرامج. وأعضاء هيئة التدريس. وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل.
- دراسة (Aceto, et al., 2020) : هدف الباحثون من خلال تلك الدراسة إلى قياس أثر تقنيات التحول الرقمي (إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية) على أنظمة الرعاية الصحية بإيطاليا، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بإجراء دراسة نظرية بالاعتماد على ما تناولته الدراسات والبحوث العلمية في هذا الشأن. توصلت الدراسة إلى أن تقنيات التحول الرقمي أحدثت ثورة في مجال تقديم الخدمات الصحية الإلكترونية ونظامها البيئي بأكمله، مما قد انعكس على تطويرها، حيث ساعدت

التقنيات الحديثة من إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة إلى الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق المتطورة، وهو ما أدى إلى تحسن الأداء الخدمي للمرضى، ومن ثم زيادة رضائهم عن أداء منظومة الرعاية الصحية بإيطاليا.

- **دراسة عائشة بنت أحمد الحسيني ، وشذا بنت عبد المحسن الخيال :** حيث كانت الدراسة بعنوان : أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، 2013 م .

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة أداء المؤسسات)

- **دراسة (درة، 2018) :** تُقيم الدراسة مستوى أداء الخدمات في المنظمات الصحية، وذلك من خلال المقارنة بين الخدمات المقدمة في المستشفيات الخاصة والحكومية، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي لإظهار نتائج توضح عدم وجود اختلافات معنوية في مستوى إدراك أداء الخدمات للمنظمات الصحية بدولة عمان، وأوصت الدراسة بوجود العمل على تحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة من قطاع الصحة .

- **دراسة (بوفاس، 2018) :** تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج الفجوات الخمس باعتباره سلسلة من المقاييس المتكاملة والمتراصة لمعرفة رأس المستهلك بما يتوقعه من أداء في الخدمة المقدمة له من منتجها وفقاً لعدد من الخصائص، وتوصلت الدراسة إلى أن قياس مدى توافر أبعاد مستوي أداء الخدمات الصحية من وجهات نظر مختلف المتعاملين يسمح بالإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمدى توافر المستويات المطلوبة لجودة الخدمات الصحية في مؤسسات الصحة الجزائرية.

- **دراسة (أسو، بطرس 2018) :** تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف في مدينة دهبوك من وجه نظر العملاء، تكونت عينة الدراسة من 300 من العملاء المتعاملين مع بنك الرشيد والرافدين تم اختيارها بشكل عشوائي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج بالتقييم الإيجابي لمستوي أداء الخدمة المصرفية الفعلية والمتوقعة، فضلاً عن وجود تباين في الأهمية النسبية التي يولها العملاء عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة

قيام الإدارة المصرفية بإعداد برامج عملية لتطوير خبرات ومهارات الموظفين من أجل تقديم أفضل الخدمات إلى العملاء.

- **دراسة (أمنة، 2018):** تهدف الدراسة إلى إبراز مدى حاجة المؤسسات الصحية لتبني مدخل الجودة في خدماتها وتبيان القيمة المضافة من ذلك، بالإضافة إلى الوقوف على مستوى الرضا المتحقق لدى عينة من مرضى المستشفيات مع البرهنة على أن لجودة الخدمات الصحية أهمية كبيرة لتحقيق رضا المرضى، وتتناول الدراسة تحديد أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المريض في المؤسسة محل الدراسة، وتقترح الدراسة في نهايتها إلى ضرورة رفع مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية، مع إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم السلوكية في التعامل مع المريض.

- **دراسة (أحمد، 2016):** تناولت الدراسة مستوى أداء الخدمات وأثرها على رضا العملاء، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو تأثير جودة الخدمات على رضا العملاء؟ وقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مستوى أداء الخدمات بالمؤسسات الخدمية في تحقيق رضا المستفيدين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن جودة الخدمات تؤثر إيجابياً على رضا العملاء كما توجد علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الخدمات (الاستجابة، الملموسية، الضمان)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تقدم المؤسسة خدمات أكثر دقة ووضوحاً مع التطوير المستمر للخدمة وعمل برامج تدريبية للموظفين.

- **دراسة (Jun, 2010):** تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مستوى أداء الخدمة بأبعادها وبين رضا العمل الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن رضا العميل الداخلي دافع لإرضاء العميل الخارجي، وأن عامل التعاطف هو العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق مستوى أداء الخدمات الداخلية وفي رضا العميل الداخلي، بالإضافة إلى التعامل الودي والتحسين المستمر لعمل الفريق.

- **دراسة (Bello, 2008):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى أداء الخدمات الداخلية على سلوك مقدمي الخدمة للعملاء، وقد أجريت على العاملين من موظفي الصف الأول في البنوك داخل اليونان، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في تلك البنوك يفضلون تحسين كفاءتهم وسلوكهم العام بشكل أكبر من أجل تحقيق مزيد من تحسين مستوى الخدمات الداخلية، وأنه عند زيادة مستوى أداء

الخدمات الداخلية فإن العاملين يحسنون من أدائهم العام مما يساعد المنظمة على تحقيق الجودة الخارجية للخدمات، وتحقيق رضا العميل الخارجي.

7.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بعدة جوانب تميزها عن غيرها من الدراسات. ومن بين هذه الجوانب:

1. **السياق السعودي:** تتمحور هذه الدراسة حول المؤسسات السعودية وتأثير التحول الرقمي عليها في سياق المملكة العربية السعودية. وبالتالي، تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والاقتصادية والتشريعية المحلية التي تؤثر على تطبيق واستدامة التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.
2. **البيئة الأعمال:** تناقش دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة في سياق البيئة الأعمال السعودية. وتأخذ في الاعتبار تحديات وفرص السوق السعودي وتأثيرها على تنفيذ واعتماد التحول الرقمي في المؤسسات.
3. **القطاعات الاقتصادية المختلفة:** تستهدف هذه الدراسة تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة مختلف القطاعات الاقتصادية في السعودية، مثل الصناعة والتجارة والخدمات والمالية وغيرها. وبالتالي، يتم فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على كل قطاع بشكل خاص وتحديد الفرص والتحديات المحتملة في كل قطاع.
4. **التحليل الكمي:** تعتمد هذه الدراسة على تحليل كمي محدد لقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات السعودية. ويتضمن ذلك جمع البيانات وتحليلها بشكل كمي لقياس النتائج وتحديد العلاقات القائمة بين المتغيرات.
5. **مساهمة عملية:** تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة عملية للمؤسسات السعودية من خلال توفير أدلة وتوصيات ملموسة لتحسين كفاءتها من خلال التحول الرقمي. وتهدف إلى توفير إطار عمل يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لتنفيذ وإدارة التحول الرقمي بشكل فعال.

ونخلص إلى أن دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات السعودية تعتبر مهمة وفريدة، حيث تركز على السياق السعودي والبيئة الأعمال المحلية، وتهدف إلى تحقيق مساهمة عملية للمؤسسات السعودية في تحقيق التحول الرقمي وتعزيز كفاءتها وتحقيق نجاح مستدام في العصر الرقمي.

8.1 منهج البحث :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعتبر مناسب مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة ، ويبنى على دراسة نظرية لبناء الإطار المعرفي من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات المنشورة في قواعد البيانات الالكترونية عبر شبكة الإنترنت .

9.1 مصطلحات البحث :

1- الأثر:

الأثر يشير إلى التأثير أو التغيير الذي يحدث نتيجة لعوامل معينة أو أحداث. وفي سياق التحول الرقمي، يتعلق الأثر بالتأثيرات والتغيرات التي تحدث في المؤسسات والمجتمعات نتيجة استخدام التكنولوجيا الرقمية وتبني الحوسبة والشبكات والتطبيقات الإلكترونية.

قد يكون للأثر تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسات الخدمية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة المؤسسات وتقديم خدمات أفضل وأكثر تنظيماً وسرعة. يمكن أيضاً زيادة الوصول إلى الخدمات وتحسين تجربة المستخدم، مما يؤدي إلى رضا أكبر للعملاء وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات.

ومع ذلك، قد يواجه التحول الرقمي أيضاً تحديات وتأثيرات سلبية، مثل زيادة التكاليف الأولية لتبني التكنولوجيا الرقمية أو مشاكل التكامل والتوافق بين الأنظمة المختلفة. قد يتطلب التحول الرقمي أيضاً تغييرات في هياكل المؤسسات ومهارات العمل وثقافة المؤسسة.

بشكل عام، يعتبر فهم الأثر الذي يحدث نتيجة التحول الرقمي أمراً حاسماً للمؤسسات الخدمية، حيث يمكنها توجيه جهودها واستراتيجياتها للتكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين أدائها ورفع كفاءتها.

2- التحول الرقمي : هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل وهو تغيير ثقافي يستوجب من المؤسسات ان تتحدى باستمرار الوضع الراهن والتجربة باستمرار، ويمكن تعريفه بأنه التحول في العمال او

الحكومات من خلال اجراء تغييرات جذرية تطال تطور العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطال التحول عملية تغيير المنتج او طريقة تقديم الخدمات لتتماشى مع التغيرات الحديثة وقد يكون التحول استراتيجيا بما يتلاءم مع التطور الرقمي، حيث يتدخل في وظائف جميع المؤسسة من المبيعات الى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. (سلايمي، وبوشي، 2019، 947)

كما يعرف (Saracco 2019, p. 5) التحول الرقمي بأنه: انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى اهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على شبكة الانترنت، حيث تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وإخفاؤها وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي- المعرفي- الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، وفي استخدام مواردها.

3- ويعرفه الباحث إجرائياً : بأنه مشروع حكومي يضم جميع خدمات القطاعات والمؤسسات المختلفة بالدولة، والمتمثل في تحويل الخدمات الأساسية والحيوية المتعلقة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، ومختلف الاستثمارات، من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذي، معتمدة على التقنيات المتطورة والحديثة.

4- ويمكن تعريف كفاءة المؤسسات بأنها : قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الموارد المستخدمة. وتعكس كفاءة المؤسسات القدرة على تحقيق الإنتاجية والجودة وتحقيق الأرباح بشكل فعال.

5- الحكومة الإلكترونية: هي تبني وتوظيف التطبيقات التكنولوجية الحديثة في الوظائف والإجراءات الحكومية لزيادة الكفاءة والفعالية التشغيلية، وتطوير الرقابة والشفافية، ومشاركة المواطنين والتواصل الفعال بمختلف الوسائل الرقمية. (الخصاونة، 2019، 5)

6- ويعرفها الباحث إجرائياً : تحويل كافة الخدمات الحكومية من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني وإتاحتها للمستخدمين، للوصول إليها باستخدام الإنترنت أو الوسائل التقنية المتعددة، دون حواجز مادية أو زمنية أو مكانية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المطلب الاول

1.1. طبيعة التحول الرقمي ويشمل :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي حيث - عرف كلا من (Huebner,et al.,2019) التحول الرقمي بأنه: "انتقال المؤسسة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى الاهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، حيث أصبح رأس المال المعلوماتي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها.

عرف (خالد البار، وآخرون، 2202) التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال المؤسسات والشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها"

عرفت (منال حامد، 2020) التحول الرقمي بأنه " التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في البنية التحتية للمؤسسات واستخدام تكنولوجيا الأنترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة.

كذلك عرف، (Matarazzo,et al.,2021) التحول الرقمي على أنه الطريقة التي تستخدم بها المؤسسة التقنيات الرقمية لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للمؤسسة"

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم واضح للتحول الرقمي يستند على شقين أساسيين: الأول: الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية الرقمية في أداء المهام، ومن ثم تحويل المهام من الصورة التقليدية المرئية إلى صورة رقمية تعتمد على الحاسب الآلي. الثاني: يحتاج إلى بنية تحتية رقمية متطورة حتى يمكن أداء المهام .

لذا يمكن تعريف التحول الرقمي في المؤسسات السعودية بأنه: "استخدام التكنولوجيا الرقمية المعتمدة على الحاسب عبر مجموعة من التطبيقات الذكية لتسهيل أداء مهام وخدمات المؤسسة ورفع الكفاءة التشغيلية لعملياتها، بما ينعكس على الوقت والجهد والتكلفة وإرضاء العملاء، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"

المطلب الثاني : دوافع التحول الرقمي في المؤسسات

2.1 دوافع التحول الرقمي في المؤسسات

للتحول الرقمي دوافع وغايات تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وهذه الدوافع تتمثل فيما ما يلي(فاطمة مخلوف،2020)، (Monostori,2020):

- 1- تخفيض التكاليف وضغوط الميزانية: يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تخفيض تكاليفها نتيجة تخفيض تكاليف التوصيل للجهات المختلفة (كالعملاء والشركات...)، وهو ما يؤدي إلى تخفيض العبء عن كاهل ميزانياتها، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف أحد أهم دوافع التحول الرقمي للمؤسسات.
- 2- تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات: يُسهل التحول الرقمي من عمليات الإشراف والمراقبة من قبل المسؤولين على العمليات التشغيلية، ويعمل على تنمية الأفكار الإبداعية من قبل العاملين بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- 3- تحسين جودة الأداء وتطويرها: وذلك من خلال تحقيق الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في تبسيط وتسريع الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة، وتقديم خدمات مبتكرة ومتطورة، وهو ما يُساهم في تحقيق الرضا والقبول ومقابلة توقعات العملاء والمستفيدين.
- 4- توفير الوقت والجهد: يساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية الربط بين المؤسسات بعضها البعض أو مع العميل وفي أماكن جغرافية متباعدة في أقل وقت ممكن، وهو ما يكون له مردود إيجابي وواضح، ويضمن مصدر موثوق ومترابط من المعلومات، ومن ثم سهولة تقديم الخدمة والحصول عليها من أي مكان.
- 5- رفع مستوى الثقة بالمؤسسات: يتم ذلك من خلال بناء جسور التعاون، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسات والمستفيدين، وزيادة الشفافية المشاركة المجتمعية الإلكترونية، وتوفير البيانات للمستفيدين لتعزيز الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار.
- 6- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: حيث إن كل مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني واقتناء أحدث التطورات التقنية التي تساعد في ذلك، ومن ثم الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق التحول الرقمي:

3.1 متطلبات تطبيق التحول الرقمي:

هناك العديد من المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات، يمكن توضيحها على النحو التالي، (فاطمة مخلوف، 2020):

1. التقنيات: يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية عالية، وتضمن مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها، وذلك عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، سواء أكانت هذه المنظومة محلية أم سحابية.
- 2- البيانات السليمة: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال؛ وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
- 3- الكوادر البشرية: إن التطبيق السليم للتحول الرقمي ال يمكن أن يتم دون وجود كوادر مدربة ومؤهلة قادرة على استخدام تقنيات التحول الرقمي والاستفادة منها، وكذا لديها الرؤى والخبرة العلمية والعملية اللازمة للتطوير والتغيير المستمر.
- 4- التشغيل: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمرتبطة والتي تُنتج سلعة أو تقدم خدمة للمستخدمين، ويجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بالتشغيل الجيد وتطوير الأداء؛ وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء نظام تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة مجالات وعمليات المؤسسة التشغيلية؛ ويتضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة على الأداء ونظام لمحاسبة المسؤولية.

المطلب الرابع : آليات وأدوات التحول الرقمي

4.1 آليات وأدوات التحول الرقمي :

هناك العديد من الآليات والأدوات التكنولوجية المرتبطة بالتحول الرقمي، ومنها تحليلات البيانات الضخمة، سلسلة الكتل، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، وشبكات التواصل الاجتماعي والتي من المتوقع أن يكون لها تأثير ال يمكن تجاهله على قطاع الخدمات، خاصة الخدمات الصحية (Adiloglu and Gungor 2019) وتمثل فيما يلي :

1- تحليلات البيانات الضخمة :

هي مجموعة كبيرة جدا من البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة برامج قواعد البيانات العادية على تجميعها وإدارتها وتخزينها، حيث تتسم هذه التقنية بالعديد من المميزات والتي من أهمها الحجم والسرعة والتنوع والمأمونية (Hoelscher,J.,& Mortimer,A.,2018) حيث يمثل الحجم هنا الكمية الهائلة من البيانات التي يمكن معالجتها وتخزينها، بينما التنوع يشار إليه بتعدد أنواع البيانات سواء نصية أو مرئية أو مسموعة، بينما تشير السرعة إلى سرعة توليد البيانات، أي مدى سرعة إنشاء البيانات لتلبية الطلب عليها.

2- سلاسل الكتل (Blockchains) :

يمكن تعريف سلاسل الكتل بأنها دفتر "الأستاذ الرقمي" الذي يسمح بالتقاط المعاملات التي تتم بين عدة أطراف في الوقت الفعلي ويعمل كقاعدة بيانات المركزية، حيث يحتفظ كل مشارك بنسخة متطابقة من دفتر الأستاذ، ويتم تحديث جميع نسخ دفتر الأستاذ بشكل رقمي، كما يتم دمج المعاملات المتعددة في "كتل" والتي يتم بعد ذلك ربطها، ولا يمكن تغييرها أو حذفها (Supriadi,I.2020)، نتيجة لذلك توفر سلسلة الكتل العديد من المزايا (Guimarães et al.,2020) مثل المحافظة على سرية البيانات من خلال نظم التشفير وحماية البيانات، كذلك توفر نظم لإدارة البيانات، بالإضافة لكونها تسمح بتبادل البيانات مع مستويات عالية من الأمان والسرعة والدقة وتكلفة منخفضة، بما في ذلك مصادقة معاملات النظراء والتسجيل الآلي والمشفّر والوقت الحقيقي لمثل هذه المعاملات.

3- الذكاء الاصطناعي :

هو أحد التقنيات الواعدة والمبتكرة ، وهي عبارة عن محاكاة للذكاء البشري في أجهزة الحاسب الآلي في أسلوب وطريقة التفكير(Standford,2018)، ويعني ذلك أنها عبارة عن مجموعة من الأدوات التكنولوجية التي يمكنها أن تقوم به ما يقوم به البشر من مهام تحتاج إلى التفكير وإعمال العقل، مثل حل مشكلات محاسبية في وقت قصير وبدقة عالية.

4- إنترنت الأشياء :

عرفه كلاً من (Ben-Daya, et al.,2019) بأنه شبكة من الأشياء المادية بأجهزة استشعار ومراقبة وتفاعل داخل التي ترتبط رقمياً المؤسسة، وبين المؤسسة وسلسلة التوريد الخاصة بها، مما يتيح الرؤية والمرونة والتتبع ومشاركة المعلومات لتسهيل التخطيط والتحكم والتنسيق في الوقت المناسب لجميع العمليات.

يعني ذلك أن إنترنت الأشياء يعتمد على العمل المنسق والتعاون الذي تقوم به أجهزة الاستشعار، وتقنيات الاتصال للوصول للأهداف المشتركة، ومن ثم يعتبر بمثابة بنية تحتية لمجتمع المعلومات التي تعمل على تقديم خدمات متنوعة متطورة من خلال ربط الأشياء المادية والافتراضية بناء على تقنية المعلومات والاتصالات (خميس محمد، 2021).

5- الحوسبة السحابية Cloud Computing :

يُعرف المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (NIST,2011) السحابية على أنها " نموذج سهل ومريح لتمكين إتاحة الوصول للشبكة – عند الحاجة -إلى مجموعة مشتركة من الموارد الحاسوبية القابلة للتشكيل وإعادة التكوين والاستخدام، ومنها (الشبكات –الخدمات- الخوادم- التطبيقات- البرامج – المساحات التخزينية- البنية الأساسية) والتي يمكن توفيرها واستخدامها بسرعة فائقة ودون الحاجة لامتلاكها أو وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات..."

يعني ذلك أن تقنية الحوسبة السحابية توفر كافة البيانات والتطبيقات للمستخدمين كخدمات مقدمة عبر الإنترنت، ومن ثم فهي تسمح بتخزين البيانات والبرامج على الخادم المتاح على الحاسب الآلي.

المطلب الخامس : مزايا ومخاطر تطبيق التحول الرقمي

5.1 مزايا ومخاطر تطبيق التحول الرقمي

1.5.1 مزايا وفوائد التحول الرقمي :

هناك العديد من المزايا والفوائد التي يحققها التحول الرقمي في كافة أنواع المؤسسات، من أهمها ما يلي (على الشرباز، 2020) ، (رشا الحداد، 2022) :

- 1- توفير استراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، وفرق عمل متطورة، واستدامة ثقافة الإبداع.
- 2- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- 3- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.
- 4- تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- 5- زيادة الثقة في المؤسسات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- 6- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمات، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
- 7- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل .
- 8- إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الأفراد، اعتمادا على التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.

2.5.1 تحديات ومخاطر التحول الرقمي :

على الرغم من المزايا العديدة التي قد يحققها التحول الرقمي في المؤسسات، إلا أن عملية التحول الرقمي ال تخلق من المخاطر والتحديات، وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة التحديات والمخاطر الرقمية يمكن توضيحها فيما يلي (Burton,et al.,2020) ، (محمد كامل، 2019) ، (Al-Rawahna et al.,2018;PWC,2019;) (Vial,2019) :

- 1- وجود اضطراب رقمي: حيث أدت تقنيات التحول الرقمي إلى تعطيل الأنظمة التقليدية عبر القطاعات المختلفة.

- 2- منهجية تحويل الأعمال الإلكترونية: حيث وضعت نماذج الأعمال المتطورة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات معظم العمليات والأنشطة بالمؤسسات على أسس غير مألوفة .
- 3- صعوبة تحليل البيانات الضخمة: نتيجة الكم الهائل من البيانات والمعاملات ومتطلبات جودتها، والذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني نماذج مستحدثة لإدارة البيانات وتوظيفها بشكل جيد لخدمة عملية اتخاذ القرارات
- 4- التأمين الفعال ومخاطر الخصوصية: حيث أصبحت المخاطر الإلكترونية؛ كسرقة البيانات، والهجمات الإلكترونية، وتهكير الخدمات، وانتهاك حقوق الملكية الفكرية واضحة ومنتشرة وتشكل مخاطر تهدد بيئة الأعمال بشكل عام والخدمية على وجه الخصوص (Nambisan et al., 2019).
- 5- مخاطر الامتثال لتكنولوجيا المعلومات: حيث تواجه المؤسسات مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية الجديدة المرتبطة بتطبيق الأدوات التكنولوجية المستحدثة.
- 6- اختفاء السجلات المادية: في ظل التشغيل الإلكتروني تتم عملية حفظ البيانات في الذاكرة الرئيسية للحاسب وعلى أقراص ممغنطة يستحيل على الإنسان قراءتها، والوحيد القادر على قراءتها هو الحاسب الآلي، وبالتالي أصبحت البيانات غير مرئية.
- 7- أخطار تتعلق بالأجهزة: تكمن هذه المخاطر في تعرض هذه الأجهزة للتلف بسبب التقادم أو سوء الاستخدام أو العوامل الأخرى كأنقطاع التيار الكهربائي المفاجئ، مما يؤدي إلى مشاكل في التطبيقات والبرامج، ومخاطر تتعلق بالإدخال الخاطئ للبيانات ينتج عنها معالجات خاطئة (عصام أبوزيد، حنان العمودي، 2020)
- 8- مشاكل تتعلق بالمخرجات: تتمثل في مدى صدقها وحقيقة تمثيلها لما تم إدخاله من بيانات، وذلك نتيجة لثالث مشاكل أساسية هي: عدم الدقة في تصميم البرنامج، عدم الدقة في الإدخال، وعدم الدقة في المعالجة نتيجة أخطاء البرمجة (عصام أبوزيد، حنان العمودي، 2020)
- 9- نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة .
- 10- نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي وإنشاء البنية التحتية.

المطلب السادس : خطوات التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامه

6.1 خطوات التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامه :

1.6.1 خطوات التحول الرقمي :

تحدد خطوات التحول الرقمي في المراحل الخمس التالية (صدوقي غريسي، 2021) :

- 1- صياغة استراتيجية رقمية للمؤسسة .
- 2- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المؤسسة.
- 3- تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.
- 4- إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لمتابعة عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- 5- تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

2.6.1 الأعمدة الخمس لقيام التحول الرقمي (زعزومة فاطمة ، 2021) :

- 1- البنية التحتية للأعمال الالكترونية ، وتشمل توفير شبكة حديثة للإنترنت والاتصالات وأجهزة اتصالات سلكية ولاسلكية.
- 2- توفير قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج الخدمات الرقمية كالمنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكية ، وذلك لتسهيل عملية التواصل والاتصال بالشبكة العالمية أو المحلية.
- 3- توفير الإرادة السياسية وبناء القدرات ، وتدريب وبناء قدرات المتعاملين ، وإعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات .
- 4- وضع منظومة تشريعية لضمان حقوق المتعاملين في جميع الإدارات التي تسعى إلى التحول الرقمي.
- 5- توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية ، ووضع نصوص قانونية للحفاظ على الوثائق والمعلومات والبيانات الالكترونية .

المبحث الثاني : ماهية وأنواع الكفاءة المؤسسية

المطلب الأول : مفهوم كفاءة المؤسسات

1- الكفاءة :

تعد الكفاءة معياراً على قياس درجة الأداء الذي يوضح الوسيلة التي تستخدم أدنى حد من المدخلات لإنتاج أعلى حد من النتائج (المخرجات) تبعاً لهذا فإن الكفاءة تتشابه مع استخدام جميع المدخلات في إخراج أي منتجات مستهدفة سابقاً، ويشمل هذا طاقة الأشخاص والمدة الزمنية (Hollo & Nage, 2010).

والكفاءة هي مصطلح نستطيع تخمينه وقياسه عن طريق تشكيل نسبة الناتج الوظيفي إلى المدخلات الإجمالية (Zainal & Ismail, 2010). وهو يرتبط بالتقليل من هدر الموارد مثل الطاقة، والمواد المادية، والوقت، ويسعى نحو الوصول إلى نتائج محببة بشكل فعال (Mokhtar. et.al.2006) وأن محدودية الموارد تمثل التعسر الاقتصادي الرئيسي. وتتعلق الكفاءة مع أفضل تقسيم ممكن للإنتاج والاستهلاك لهذه الموارد المحدودة وفي الإطار العام من الضروري أن تكون بيئة العمل في البنك بناءً مع تجنب جعل أحد الموظفين أفضل حالاً وموظف آخر أسوأ حالاً ومن منظور التكلفة فإنه لا يمكن إنجاز أي هدف بأعلاء كمية المدخلات وعمليات التنفيذ على حساب التكاليف ولكن يجب النظر إلى اعتبار أدنى تكلفة ممكنة لكل وحدة منتجة من الأعمال. (Berger & Mester, 2008) وتعرف الكفاءة بأنها تحقيق أكبر إنجاز ممكن من الأهداف المحددة مع إجراء تحسينات أو تطويرات عليها حسب الحاجة والرؤية المستقبلية بأقل قدر ممكن من الموارد البشرية والمادية والمالية، والحد من الهدر في الطاقة الإنتاجية، على ألا يؤثر ذلك على جودة الإنتاجية، مما يعني أن المؤسسة تتبنى قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (سعد الوابل، 2019).

2- مفهوم الكفاءة :

اتجهت الأنظار إلى دراسة الكفاءة ومفهومها من خلال الأسلوب المؤسسي للاقتصاد الجزئي. ومن هنا فقد تم تقدير كمية الكفاءة في الأصل فيما يتعلق بفرق متعددة من المنظمات الصناعية في الاقتصاد بصورة واقعية وخلال السنوات الخمس عشرة أو العشرين الفائتة سلك الاهتمام طريقه نحو القطاع المصرفي، مع الحذر الشديد والسعي نحو إنجاز الكفاءة في قطاع المصارف، وتم تداول مصطلح قياس الكفاءة أثناء عام 1951م من قبل

Koopmans & Debreu وقام بتأييده اخرون مثل في عام 1957 Farrell ، وقد أجري دراسات تطبيقية لقياس الكفاءة لاحقاً.

عرف Hollingsworth & Parkin 1998 الكفاءة على انها : تخصيص الموارد المحدودة التي تساهم في انجاز الأهداف .وان اسلوب البحث في الكفاءة وسيلة لقياس الحدود الفعالة، وتوضيح الفروق والتباين من هذه الحدود بما يتناسب مع عدم الكفاءة، وقد صممت هذه الأساليب على مبدأ العمليات المنفذة بغية انشاء الحدود والفرضيات، على سبيل المثال، وفيما يخص مفاهيم عدم الكفاءة .ويقود استنتاج "الحدود الفعالة" نحو أفضلية الإنتاج التشغيلي بكفاءة عن الأداء المحدود. وفي أدبيات قياس الكفاءة هناك وسيلتان لإعادة توليد هذه الحدود بما في ذلك الطريقة العلمية وغير العلمية (Hollo & Nage, 2010).

وهنا فان الباحث يعتقد أن الكفاءة وسيلة قياس الحدود الفعالة، وتفسير الفروقات من هذه الحدود بما يتناسب مع عدم الكفاءة وقد حددت هذه الطرق على مبدأ الإجراءات المقامة بهدف توضيح الحدود والفرضيات التي طرحت .

ويمكن تحقيق الكفاءة التقنية عندما تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة عالية من الكفاءة لتوليد أعلى درجة من المخرجات السليمة وتحقيق الأهداف المنشودة بكل احترافية بجودة عالية .كما أن الكفاءة هي اتقان العمل بصورة عالية وذات جودة مرتفعة مع الحرص على التحديث بالإمكانيات المتوفرة من المؤسسة والتصدي للصعوبات والتحديات التي تقف في طريق التقدم والوصول إلى الأهداف ، وهذا يتحقق بالتقليل التكلفة المالية والاقتصادية.

المطلب الثاني : أنواع الكفاءة

هناك تقسيمات وأنواع متعددة للكفاءة وتشمل على ما يلي :

- 1- الكفاءة الإنتاجية: ويؤخذ هذا المصطلح عندما يتم تصميم أعلى حد من السلع والخدمات مع عدد واضح من المدخلات، وهذا يرتبط بالسقف الممكن للإنتاج، كما أنه يحصل عند أدنى نقطة على منحنى غير مرتفع التكاليف للمنظمات، ولذلك فإنه يتعلق بإصدار السلع والخدمات ، مع خليط أقل فائدة من المدخلات لتحقيق أكبر كمية من الإنتاج بأدنى حجم من التكاليف، ومن المفترض أن تكون المؤسسة صاحبة كفاءة إنتاجية عندما تصنع عند أقل نقطة على منحنى التكلفة المتوسطة (النجار، 2007).

2- الكفاءة التقنية: هي الخليط الذي يتصف بأنه الأكبر فائدة من المدخلات عنصر ضروري يرتبط بالكفاءة الإنتاجية والكفاءة التقنية هي الفعالية التي يتم من خلالها استخدام عدد معين من المدخلات ليكون الناتج أكبر ما يمكن.

ومن المفترض أن تكون المؤسسة فعالة من الجانب التقني إذا كانت المنظمة تنتج أكبر إنتاج من أدنى كمية من المدخلات. مثل رأس المال والعمل والتكنولوجيا، وتكون المؤسسة غير فعالة من الجهة الفنية إذا استخدمت المنظمة عدداً كبيراً من الموظفين أكبر مما كان لازماً أو توظيف أكبر لرأس المال.

(Zainal & Ismail, 2010، إبراهيم، 2008)

3- كفاءة باريتو – الكفاءة الاقتصادية: مفهوم يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وذلك بغية الوصول إلى أكبر حد من تصنيع السلع والخدمات، ويمكن القول أن أي نظام اقتصادي يعد أكثر كفاءة مقارنة مع نظام آخر "نسبياً" إذا كان يتمكن من تقديم مزيد من السلع والخدمات للمجتمع وعدم استعمال مزيد من الموارد تتضمن الكفاءة الاقتصادية كلاً من الكفاءة التقنية أو الإنتاجية، بالإضافة إلى الكفاءة السعرية، فعلى سبيل المثال تعتبر المنشأة A أكثر كفاءة من المنشأة B ولا يكون ذلك إلا من خلال إنتاج درجة أعلى من الإنتاجية بالقدر ذاته من التكاليف. كما أن المنشأة تكون أكثر كفاءة سعرية إذا استعملت الموارد بالطريقة التي يعظم أرباحها (المعماري، 2010).

4- الكفاءة التخصيصية: يشير هذا القسم من الكفاءة إلى الحالة التي ستلوج إليها الشركة الإنتاجية في أفضل تخصص ممكن للموارد المتوفرة تبعاً للأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد، أما تخصيص الموارد فهو الوسيلة التي يتم عن طريقها توزيع هذه الموارد على جميع الاستخدامات البديلة لها، أخذين في الحسبان تكاليف استعمال هذه الموارد، إذ أن الكفاءة التخصيصية تدل على إنتاج أفضل تشكيلة من السلع عن طريق استعمال تشكيلة من عوامل الإنتاج، أي توليفة من مدخلات بأدنى تكلفة ممكنة (المعماري، 2010).

5- الكفاءة الساكنة أو الثابتة: يعتبر هذا النوع من الكفاءة أكثر كفاءة من الموارد في نقطة زمنية معينة وتشمل الكفاءة الثابتة ناحيتين: الأقصى للسلع نظراً لحجم الموارد في الاقتصاد والسلع المنتجة في تخصيص مفضل. وهذا يعكس الإمكانيات التقنية التي يفضلها المستهلكون. (سلطان، 2008).

6- الكفاءة الديناميكية: تدل هذه الكفاءة إلى الوقت المناسب ويحتوي هذا النوع على إدخال تكنولوجيا وإجراءات عمل جديدة لتقليل التكاليف مستقبلاً، ومع هذا يمكن تعيين الكفاءة الديناميكية كجهة من

جهات الكفاءة الاقتصادية التي يمكن بها قياس السرعة أو تحرك معدل أو منحى الإنتاج بتوازن ثابت واحد إلى نقطة أخرى اثناء فترة زمنية معينة (المعماري، 2010).

7- كفاءة التوزيع: يعنى بها تحديد السلع والخدمات التي تتطلبها أكثر من غيرها، لذلك تحتاج الى تقسيم عادل بمعايير ثابتة ويكون ذلك عندما يستفيد منها من هم في ضرورة ملحة الى هذه السلع والخدمات. وترتبط هذه الكفاءة بالتوزيع العادل للموارد بسبب قانون تناقص العائدات الهامشية (سلطان، 2008)

8- الكفاءة الاجتماعية: هي التوزيع العادل لفئات المجتمع مع الأخذ بالحسبان جميع التكاليف والفوائد الخارجية والداخلية. وهي تحدث عند المخرجات التي تتشكل فيما يفيد المجتمع الهامشي وهذا يكون بتساوي التكلفة الاجتماعية الهامشية، وهكذا يحدث هذا النوع من الكفاءة عندما توضع العناصر الخارجية للمنشأة في الحسابات عند المخرجات حيث تكون التكلفة الاجتماعية للإنتاج هي الفائدة الاجتماعية والكفاءة الاجتماعية، لهذا نراها تتعلق بشكل تام بمصطلح وكفاءة باريتو- التي تعني أنه من غير الممكن جعل أي شخص أحسن من الآخر دون جعل شخص أسوأ حالاً (شبيب، 2008).

9- عدم الكفاءة: هذا النوع الكفاءة يحصل عندما لا يكون عند الشركات حوافز لتقليل التكاليف على سبيل المثال تخزين السلع الذي يجعل الأرباح الشاذة قد يكون حافزاً متدنياً للتخلص من الفائض من العمالة، ولذلك فإن متوسط تكلفة الشركات لن تكون فعالة من الناحية الفنية (المعماري، 2010).

يتضح انه يوجد أنواع وفئات متنوعة للكفاءة مثل الكفاءة الإنتاجية ويؤخذ هذا المفهوم عندما يجري إنشاء أقصى عدد من السلع والخدمات مع كمية معروفة من المدخلات، اضافة الى الكفاءة التقنية التي تعد المزيج الذي يمتاز بأنه الأكثر فائدة من المدخلات عامل مهم يتعلق بالكفاءة الإنتاجية تبعاً للكفاءة التخصيصية الذي يدل على الحالة التي تصل إليها المؤسسة الإنتاجية إلى أحسن تخصص ممكن للموارد المتاحة بناء على الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد، ونذكر كفاءة باريتو – الكفاءة الاقتصادية التي تشير الى الاستعمال الأمثل للموارد ولا ننسى الكفاءة الساكنة أو الثابتة التي تعتبر أكثر كفاءة من الموارد في نقطة زمنية محددة، بالإضافة الى الكفاءة الديناميكية صاحبة الوقت الملائم، و كفاءة التوزيع التي تعنى بتخصيص السلع والخدمات تحتاجها تبعاً للكفاءة الاجتماعية التي تقوم بالتوزيع العادل لأفراد المجتمع و عدم الكفاءة الذي يحصل عندما لا يكون لدى الشركات حوافز لخفض التكاليف.

المطلب الثالث : الكفاءة المؤسسية

هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بطريقة فعالة ومؤثرة. إنها تتعلق بقدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتنظيم العمليات والإجراءات بطريقة فعالة، وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.

تتضمن الكفاءة المؤسسية عدة جوانب، بما في ذلك:

1. كفاءة الموارد: تعني بتوظيف الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل فعال وفعال. يتعلق الأمر بتخصيص

الموارد بطريقة تدعم أهداف المؤسسة وتحقق أعلى قدر من العائد عليها.

2. كفاءة العمليات: تتعلق بتنظيم وتحسين العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة، بحيث تتم بطريقة

سلسة وفعالة. يهدف ذلك إلى تحقيق تدفق العمل بشكل فعال وتقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية.

3. كفاءة التواصل والتنسيق: تتعلق بقدرة المؤسسة على توجيه وتنسيق الجهود الداخلية والتواصل

الفعال بين الأقسام والفرق المختلفة. يهدف ذلك إلى تحقيق تكامل العمل وتفعيل التعاون والتنسيق

لتحقيق الأهداف المشتركة.

4. كفاءة القرارات: تتعلق بقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية موفقة وفي الوقت

المناسب. يشمل ذلك استخدام البيانات والمعلومات المناسبة وتقييم الخيارات المتاحة بشكل شامل.

كفاءة الابتكار والتطوير: تتعلق بقدرة المؤسسة على توليد الأفكار الجديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي

احتياجات العملاء وتلبي متطلبات السوق.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على كفاءة المؤسسات

تتأثر كفاءة المؤسسات بعدة عوامل، ومن أهمها:

1. تخطيط العمل: تحقيق الكفاءة يتطلب وجود خطة واضحة ومحكمة للعمل، تحدد الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة، وتوزيع الموارد بشكل مناسب.
2. هيكل المؤسسة: يجب أن يكون هناك هيكل تنظيمي فعال يعزز التواصل والتعاون بين أفراد المؤسسة، ويضمن تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة.
3. استخدام التكنولوجيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة يمكن أن تلعب دورًا هامًا في زيادة كفاءة المؤسسات، من خلال تحسين عمليات الإنتاج وتبسيط العمليات الإدارية.
4. تطوير الموظفين: يعتبر تطوير الموظفين وتوفير التدريب والتأهيل اللازم أمرًا حاسمًا في تعزيز كفاءة المؤسسة، حيث يتم تحسين مهارات وقدرات العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية.
5. مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تتبع المؤسسات نظامًا فعالًا لمراقبة وتقييم أداء العمل والعمليات، وتحليل البيانات والمعلومات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
6. التوجيه الاستراتيجي: يجب أن تحدد المؤسسات رؤية واضحة واستراتيجية مستقبلية لتوجيه أنشطتها واتخاذ القرارات الصحيحة، وهذا يساهم في تحقيق الكفاءة على المدى الطويل.

المطلب الخامس : طرق تحسين المؤسسة كفاءتها في التواصل والتنسيق بين الأقسام

لتحسين كفاءة التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، يمكن اتباع عدة إجراءات وتبني ممارسات فعالة. إليك بعض النصائح التي يمكن أن تساعد في تحسين هذه الجوانب:

1. **وضوح الأهداف والمسؤوليات:** يجب أن تكون الأهداف المشتركة والمسؤوليات المختلفة مفهومة بشكل واضح لجميع الأقسام. يجب توضيح الأهداف المشتركة والتوقعات المتعلقة بالتعاون والتنسيق بين الأقسام.
2. **إنشاء هياكل تنظيمية فعالة:** ينبغي تحسين هياكل التنظيم والتواصل الداخلي للمؤسسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين مسؤوليات واضحة لكل قسم وتحديد نقاط التواصل والتنسيق بينهم.
3. **استخدام التكنولوجيا المناسبة:** ينبغي استخدام أنظمة التواصل والتنسيق التقنية المناسبة، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وأدوات التواصل المشتركة، لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.
4. **تعزيز ثقافة التعاون:** يجب تشجيع ثقافة التعاون والتعاون بين الأقسام المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة بين الفرق وتشجيع التعاون المشترك في حل المشكلات والتحديات.
5. **توفير القنوات المناسبة للتواصل:** يجب توفير قنوات تواصل فعالة ومناسبة للتواصل بين الأقسام المختلفة. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية والمشاركة في المشاريع المشتركة وإنشاء منصات للتواصل الفوري لتسهيل التواصل السريع والفعال.
6. **تشجيع التواصل العابر للقسم:** ينبغي تشجيع التواصل والتبادل بين الأقسام المختلفة، حتى يتسنى للموظفين فهم العمليات والتحديات المشتركة وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي.
7. **التدريب والتطوير:** يجب توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجالات التواصل الفعال وإدارة الفرق والتنسيق العابر للأقسام. يمكن توفير ورش عمل.
8. **تحديد نقاط التواصل:** قم بتحديد نقاط محددة للتواصل بين الأقسام، مثل الاجتماعات الدورية أو القنوات الرقمية المشتركة. يجب أن تكون هذه النقاط واضحة للجميع ومعروفة لتسهيل التواصل.

9. استخدام وسائل الاتصال المناسبة: قم باختيار وسائل الاتصال المناسبة لكل نوع من أنواع الاتصال، سواء كان ذلك عبر البريد الإلكتروني أو التطبيقات الرقمية أو الاجتماعات الشخصية. يجب أن تكون هذه الوسائل ملائمة وفعالة لنوع المعلومات المراد تبادلها.
10. توفير الوثائق والمعلومات المشتركة: قم بإنشاء منصة مشتركة للوثائق والمعلومات التي يحتاجها الفريق المشترك. يمكن استخدام أدوات التخزين السحابي أو البرامج المشتركة للوصول إلى المستندات وتحديثها بسهولة.
11. تعزيز التعاون والثقافة الفريقية: قم بتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الأقسام المختلفة من خلال تعزيز ثقافة الفريق والتفاعل الإيجابي. يمكن تنظيم ورش عمل مشتركة أو جلسات تدريبية لتعزيز التواصل والتفاعل بين الفرق.
12. تعيين مسؤولين للتنسيق: قم بتعيين مسؤولين في كل قسم للتنسيق وتسهيل التواصل بين الأقسام المختلفة. يمكن أن يكون لديهم دور محدد في تبادل المعلومات وإدارة الاجتماعات الفرعية وتنسيق المشاريع المشتركة.
13. استخدام التقنية: قم باستخدام التقنية المناسبة لتحسين التواصل والتنسيق، مثل استخدام أدوات الاتصال الفوري والتعاون عبر الإنترنت. يمكن استخدام تطبيقات الدردشة والمنصات المشتركة لتسهيل التواصل الفعال ومشاركة المعلومات بسرعة.
14. توفير التدريب والتطوير: قدّم برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهارات التواصل والتنسيق. يمكن تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية.

المطلب السادس : السياق السعودي للتحويل الرقمي

يشير السياق السعودي للتحويل الرقمي إلى جهود المملكة العربية السعودية في تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية في البلاد. يعد التحويل الرقمي جزءاً أساسياً من رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة.

تمتلك السعودية رؤية طموحة لتعزيز الاستدامة الاقتصادية وتحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتعزيز الابتكار وتطوير القطاع الرقمي. تهدف الحكومة السعودية إلى توفير بيئة رقمية ملائمة للشركات والمؤسسات والأفراد للتحويل والتطور في العصر الرقمي.

من بين الخطوات التي اتخذتها السعودية لتعزيز التحويل الرقمي:

1. رؤية 2030: أعلنت السعودية رؤية 2030 للتحويل الاقتصادي والاجتماعي، وتشمل هذه الرؤية خططاً لتعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير القطاع التكنولوجي.
2. برنامج "معين": يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز الرقمنة في الحكومة السعودية وتحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين.
3. تطوير البنية التحتية الرقمية: تستثمر السعودية بشكل كبير في تطوير البنية التحتية الرقمية، مثل شبكات الاتصالات والألياف البصرية وتوفير الوصول السريع إلى الإنترنت في جميع أنحاء البلاد.
4. تعزيز ريادة الأعمال الرقمية: تبني السعودية سياسات وبرامج لتعزيز ريادة الأعمال الرقمية ودعم الشركات الناشئة والابتكار التقني في مختلف القطاعات.
5. التحويل الرقمي في القطاعات الحكومية: تسعى الحكومة السعودية لتعزيز التحويل الرقمي في العديد من القطاعات الحكومية، مثل التعليم والصحة والنقل والمالية، لتحسين كفاءة الخدمات وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية.

يهدف السياق السعودي للتحويل الرقمي إلى تعزيز الابتكار وتحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الرقمي في المملكة العربية السعودية. تعد هذه الجهود جزءاً من التحويل الشامل الذي تسعى إليه السعودية لتحقيق رؤية

2030. يتطلب السياق السعودي للتحويل الرقمي تعاونًا بين القطاع العام والخاص، وتوفير بنية تحتية رقمية متطورة، وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال في مجال التكنولوجيا.

تحظى السعودية بموقع جغرافي متميز وسكان شباب يعتبرون فئة متعطشة للتكنولوجيا، مما يوفر فرصًا كبيرة لتعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير قطاعات مثل التجارة الإلكترونية والتكنولوجيا المالية والصناعات الإبداعية والترفيه الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى السعودية لتعزيز مفهوم الحكومة الرقمية وتحسين تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت وتسهيل إجراءات الأعمال وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية. تهدف أيضًا إلى تطوير مهارات العمل الرقمية للمواطنين وتعزيز الوعي بأهمية التحويل الرقمي.

يمكن القول إن السياق السعودي للتحويل الرقمي يتميز بالرؤية الطموحة والتزام الحكومة بتحقيقها، والاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية الرقمية، وتشجيع ريادة الأعمال والابتكار التقني. تعد هذه الجهود خطوات هامة نحو تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز مكانة السعودية كمركز رقمي متقدم في المنطقة.

الفصل الثالث

1-تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1.1 حيث كانت عينة الدراسة موزعة كالتالي :

النسبة %	العدد	الجنس
34%	129	انثى
66%	253	ذكر
100%	382	الإجمالي الكلي

1.2 وكانت الحالة الاجتماعية موزعة كالتالي :

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
40%	151	أعزب
60%	231	متزوج
100%	382	الإجمالي الكلي

1.3 وكان توزيع عمر العينة كالتالي :

النسبة %	العدد	العمر
34%	130	25 الى 29
31%	118	30 الى 39
31%	120	40 الى 49
4%	14	50 فما فوق
100%	382	الإجمالي الكلي

1.4 وبالنسبة للمؤهلات العلمية لعينة الدراسة فقد كانت على النحو التالي :

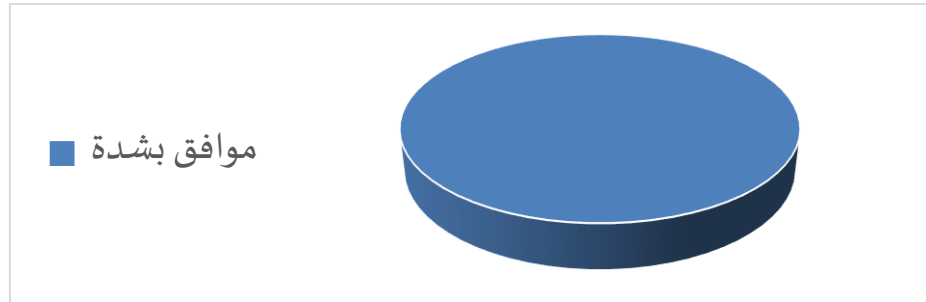
المؤهل	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	168	44%
ثانوي	63	17%
دبلوم	63	16%
دكتوراه	9	2%
ماجستير	79	21%
الإجمالي الكلي	382	100%

2- إجابات المحور الأول لأسئلة الاستبانة:

التحليل الوصفي لمتغير استراتيجية التحول الرقمي
1- توجد رؤية واضحة لعملية التحول الرقمي.
2- يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين أهداف المؤسسة.
3- تسهم السياسات المتبعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.
4- يتم إعادة تقييم استراتيجية المؤسسة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي.
5- يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي.

1.2 إجابة السؤال الأول : توجد رؤية واضحة لعملية التحول الرقمي .

الاختيار	العدد
موافق بشدة	382
الإجمالي الكلي	382



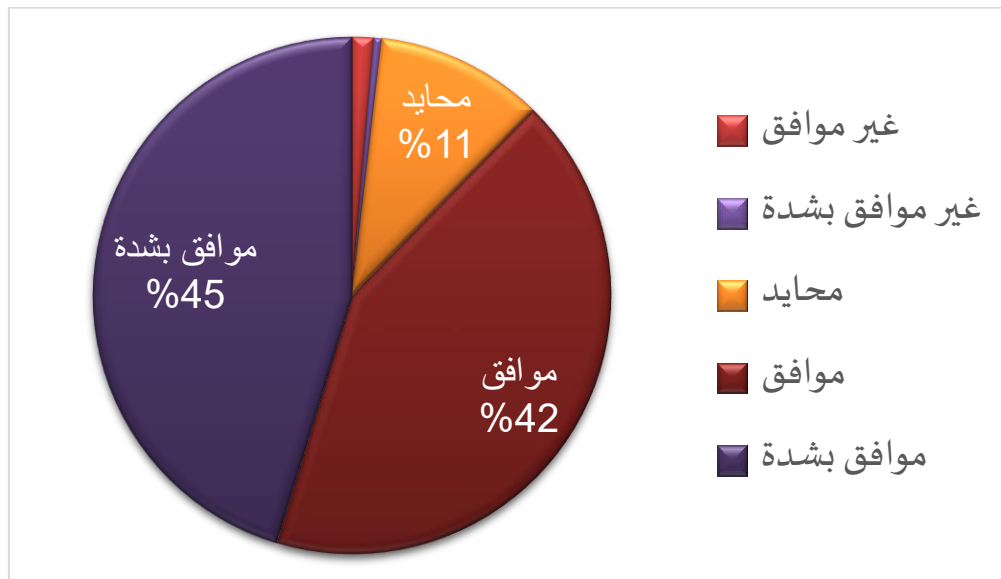
حيث كانت الإجابة بالموافقة وبشدة على هذا السؤال من قبل عينة الدراسة مما يؤكد أن القيادة في المملكة لديها رؤية واضحة ومدروسة ومخططة في عملية التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة لـ 2030 ، لما لهذا التحول من أثر إيجابي سينعكس على كفاءة وأداء المؤسسات العاملة في المملكة .

فالرؤية واضحة لعملية التحول الرقمي هي عنصر حاسم للنجاح. تشمل الرؤية تحديد الهدف الرئيسي والرؤية المستقبلية والاستراتيجية والجدول الزمني والمسؤوليات. يتطلب التحول الرقمي تواصلًا وشفافية في تبني الرؤية وتحقيق الأهداف. بوجود رؤية واضحة، يتم تحديد الاتجاه والتوجيه لتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

2-2 إجابة السؤال الثاني : يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين أهداف المؤسسة.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	2
محايد	40
موافق	162
موافق بشدة	173
الإجمالي الكلي	382

ويمكن تمثيل هذه الأرقام بالنسبة المئوية بالرسم البياني التالي :



حيث مثلت الموافقة والموافقة بشدة نسبة 87% وهذه نسبة مرتفعة عكست الاتساق الوثيق والعلاقة

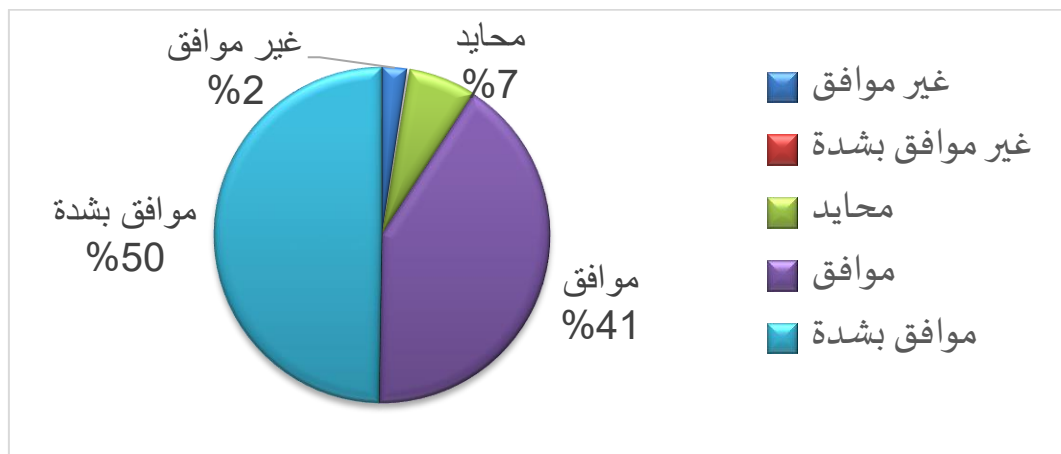
بين استراتيجية التحول الرقمي لأي مؤسسة عاملة بالمملكة وبين رؤيتها وأهدافها ورسالتها التي تسعى لتحقيقها أو الخدمة التي تقدمها .

إن الاتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وأهداف المؤسسة ضروري لضمان نجاح التحول الرقمي. يجب أن تكون استراتيجية التحول الرقمي متوافقة ومتناغمة مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. يجب أن يدعم التحول الرقمي تحقيق هذه الأهداف بدلاً من أن يكون مبادرة منفصلة. يمكن أن تشمل استراتيجية التحول الرقمي

تطوير تطبيقات محمولة أو منصات إلكترونية لتحسين تجربة العملاء أو تحسين العمليات وتعزيز الابتكار. يجب أن تكون استراتيجية التحول الرقمي مرنة وقابلة للتكيف مع تغيرات في أهداف المؤسسة واحتياجاتها. يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستفادة من فوائد التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتعزيز التنافسية.

3-2 إجابة السؤال الثالث : تسهم السياسات المتبعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.

الاختيار	العدد
غير موافق	9
غير موافق بشدة	1
محايد	25
موافق	157
موافق بشدة	190
الإجمالي الكلي	382

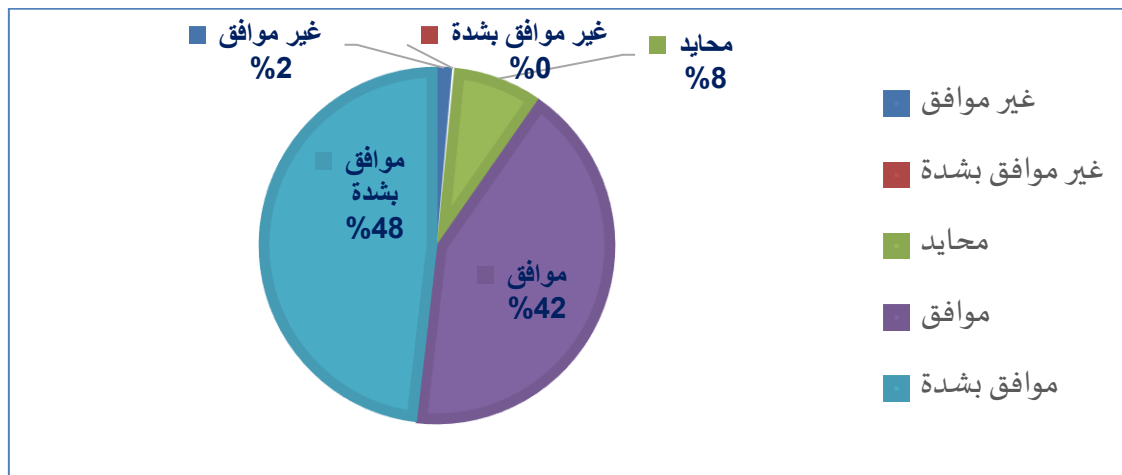


جاءت نتيجة الاستبيان مرتفعة جداً وبشكل إيجابي ، حيث وصلت نسبة الإجابة بالموافقة والموافقة بشدة إلى أكثر من 90% ، وهذا يدل على السياسات المتبعة في المؤسسات السعودية تخدم استراتيجية التحول الرقمي في هذه المؤسسات .

تهدف السياسات المتبعة في المؤسسات السعودية إلى خدمة استراتيجية التحول الرقمي. تشمل هذه السياسات تطوير البنية التحتية الرقمية، تعزيز الأمن السيبراني، تطوير المهارات الرقمية، تعزيز الاستخدام الإلكتروني في القطاع الحكومي، وتشجيع الابتكار وريادة الأعمال الرقمية. تهدف السياسات إلى تعزيز التنافسية، تحسين الخدمات المقدمة، وتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للتحول الرقمي والتنمية المستدامة.

4-2 السؤال الرابع : يتم إعادة تقييم استراتيجية المؤسسة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	1
محايد	31
موافق	161
موافق بشدة	184
المجموع الكلي	382



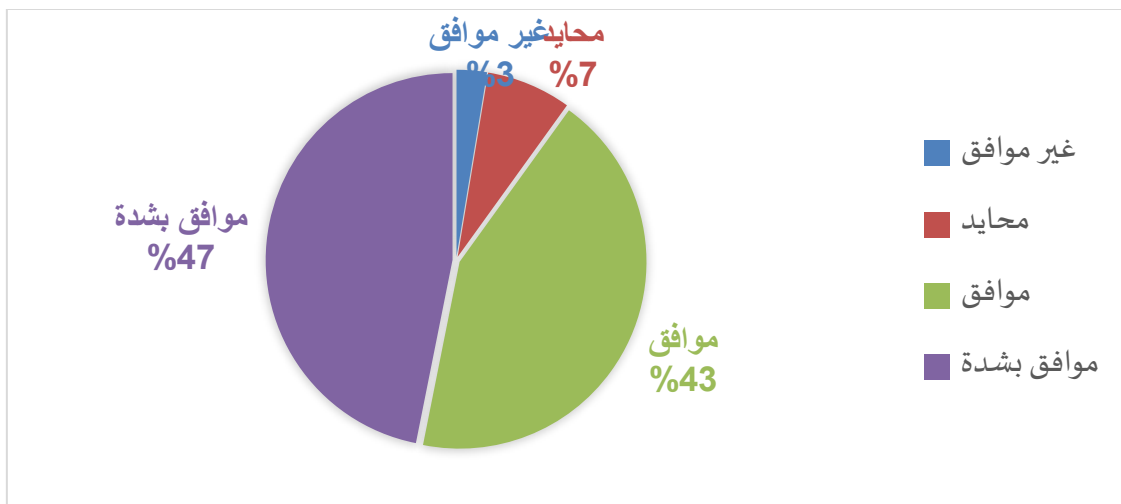
وصلت نسبة الموافق والموافق بشدة إلى 90% ، وهذه النتيجة الإيجابية للسؤال تدل على الاتجاه السليم الذي تسير به المؤسسات السعودية نحو التحول الرقمي ، والمراجعة الدورية لهذا التوجه من قبل القيادات الإدارية لهذه المؤسسات .

في السعودية، يتم إعادة تقييم استراتيجية المؤسسة بشكل دوري لضمان التوافق مع عملية التحول الرقمي. يتم تحليل التقدم المحقق وتقييم كفاءة الاستراتيجية الحالية ومبادراتها. يتم تعديل الأهداف والمشاريع الحالية وتطوير استراتيجيات جديدة لمواكبة التحول الرقمي. هذه العملية المستمرة تساعد المؤسسة على الاستفادة الأمثل من التكنولوجيا الرقمية وتحقيق أهدافها بنجاح.

5-2 السؤال الخامس : يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء

الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	10
محايد	28
موافق	165
موافق بشدة	179
الإجمالي الكلي	382



جاءت نتيجة استبيان لهذا السؤال متوافقة مع السؤال السابق ، بنتيجة 90% لاختيار موافق وموافق بشدة ، مما يدل على صدق التوجه في المؤسسات السعودية نحو التحول الرقمي ، وتقويم أي مسار يخرج عن هذا التوجه .

ففي حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي في المؤسسة السعودية، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار. يشمل ذلك تحليل الأسباب وإعادة التخطيط وتعزيز القدرات وتحسين العمليات، بالإضافة إلى وضع نظام مراقبة ومتابعة. من خلال هذه الإجراءات، يتم ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستفادة الأمثل من عملية التحول الرقمي.

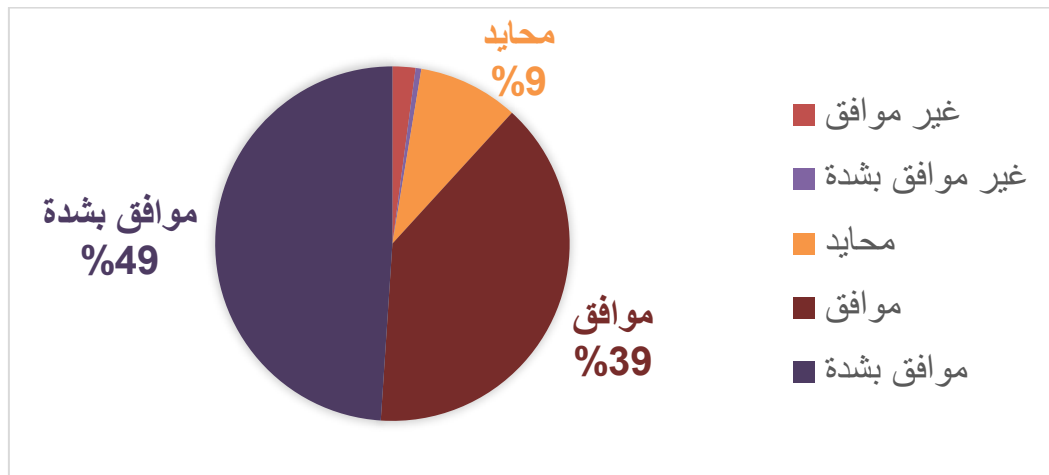
3- أسئلة المحور الثاني :

المجال الثاني : التحليل الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية للمؤسسة
6- تهتم إدارة المؤسسة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.
7- تحرص المؤسسة على اكتساب العاملين المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي.
8- تهتم المؤسسة بالعاملين في الوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.
9- تسعى المؤسسة لنشر ثقافة التطوير في تقديم الخدمات للمستفيد.
10- تحرص المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

3-1 إجابة السؤال الأول في المحور الثاني :

تهتم إدارة المؤسسة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	8
غير موافق بشدة	2
محايد	35
موافق	150
موافق بشدة	187
الإجمالي الكلي	382



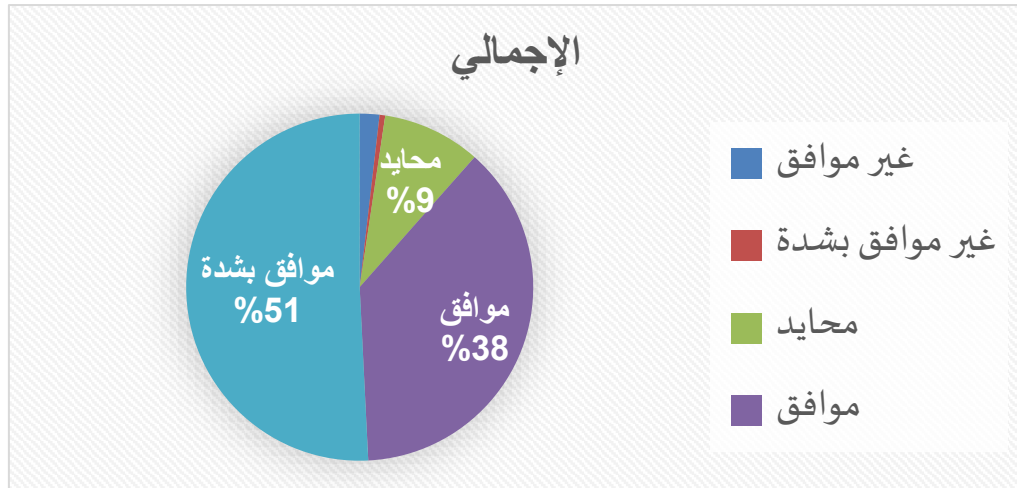
جاءت نتيجة الاستبيان لاختيار الموافقة والموافقة بشدة ونسبة وصلت 88% وهذه نسبة مرتفعة تدل على المشاركة المشتركة التي توليها المؤسسات السعودية بين القيادة المؤسسية والعاملين فيها بما يخدم ويحقق استراتيجية التحول الرقمي لهذه المؤسسات .

تهتم إدارة المؤسسة بتوسيع مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي. يتم ذلك من خلال إشراك المزيد من الموظفين وتوفير فرص التدريب والتطوير. تعمل الإدارة على توفير منصات التواصل والتعاون التي تسهل تبادل المعرفة والأفكار. وتنظم فعاليات وورش العمل لتعزيز التواصل وتوسيع دائرة المشاركة. كما تشجع الإدارة ثقافة

التجريب والابتكار وتحفز الموظفين على تقديم مقترحات جديدة وتجريب حلول مبتكرة. تهدف هذه الجهود إلى استثمار المهارات والأفكار المتنوعة للموظفين وتحقيق نجاح في عملية التحول الرقمي.

3-2 الإجابة على السؤال الثاني : تحرص المؤسسة على اكتساب العاملين المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	7
غير موافق بشدة	2
محايد	35
موافق	144
موافق بشدة	194
الإجمالي الكلي	383

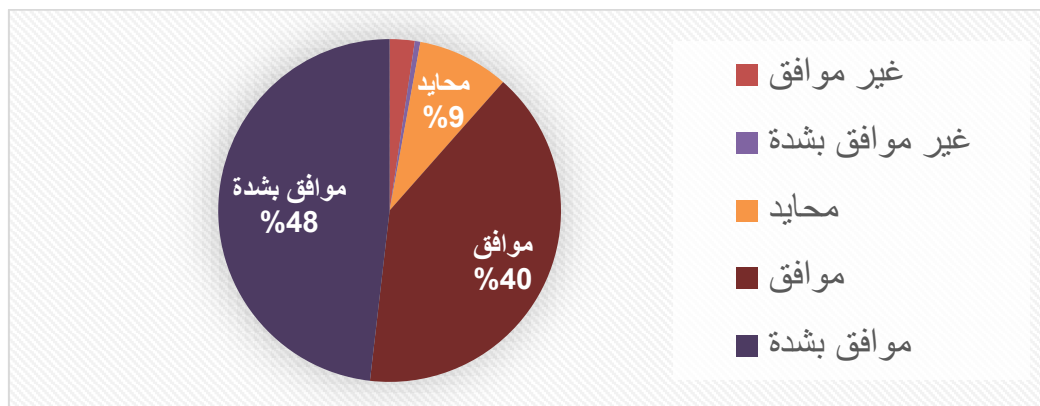


جاءت نتيجة هذا السؤال 89% لاختيار موافق وموافق بشدة ، وهذه النتيجة متوافقة مع نتيجة السؤال السابق ، حيث تسعى المؤسسات السعودية لإكساب العاملين المهارات اللازمة للتعامل مع استراتيجية التحول الرقمي بما يحقق أهداف المؤسسة وتقديم الخدمات بكفاءة تحقق رضا العملاء .

تحرص المؤسسة على اكتساب العاملين المهارات اللازمة لعملية التحول الرقمي. حيث تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات المهارات وتوفير برامج تدريبية وورش عمل لتطوير المهارات الرقمية والتكنولوجية. كما تقدم استشارة وتوجيه للعاملين وتستخدم التكنولوجيا التعليمية لتمكينهم من اكتساب المهارات بشكل فعال. تهدف هذه الجهود إلى تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من التكيف مع التحول الرقمي والمساهمة في نجاح المؤسسة في هذا المجال.

3-3 الإجابة على السؤال الثالث : تهتم المؤسسة بالعاملين في الوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	9
غير موافق بشدة	2
محايد	33
موافق	154
موافق بشدة	184
الإجمالي الكلي	382

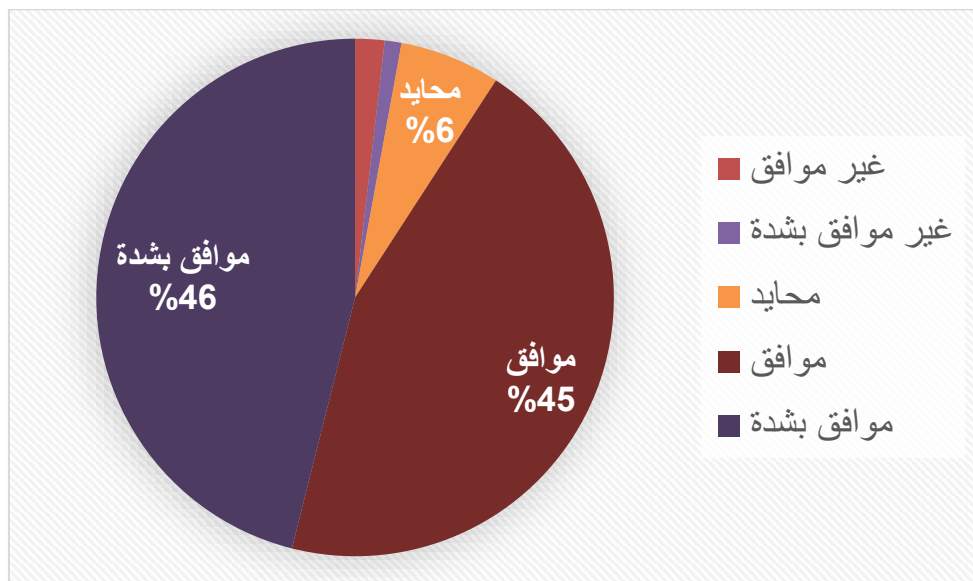


جاءت نسبة الموافقة والموافق بشدة 88% ، مما يدل على انعكاس أثر استراتيجية التحول الرقمي داخل المؤسسات بالاهتمام بالوظائف التشغيلية من حيث التدريب والدورات بما يحقق رؤية وأهداف المؤسسات العاملة.

وتهتم المؤسسة بالعاملين في الوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي. حيث تقوم المؤسسة بتوفير التدريب والتطوير لتعزيز مهاراتهم الرقمية وتحسين قدراتهم في استخدام التكنولوجيا الجديدة. كما تقدم الدعم والمساندة المطلوبة وتشجع المشاركة والاستماع لملاحظاتهم واقتراحاتهم. وتوفر فرص التطوير المهني لتعزيز فرصهم المهنية. تهدف هذه الجهود إلى تمكين العاملين في الوظائف التشغيلية من المساهمة الفعالة في عملية التحول الرقمي وضمان نجاحها.

4-3 إجابة السؤال الرابع : تسعى المؤسسة لنشر ثقافة التطوير في تقديم الخدمات للمستفيد.

الاختيار	العدد
غير موافق	7
غير موافق بشدة	4
محايد	24
موافق	171
موافق بشدة	176
الإجمالي الكلي	382

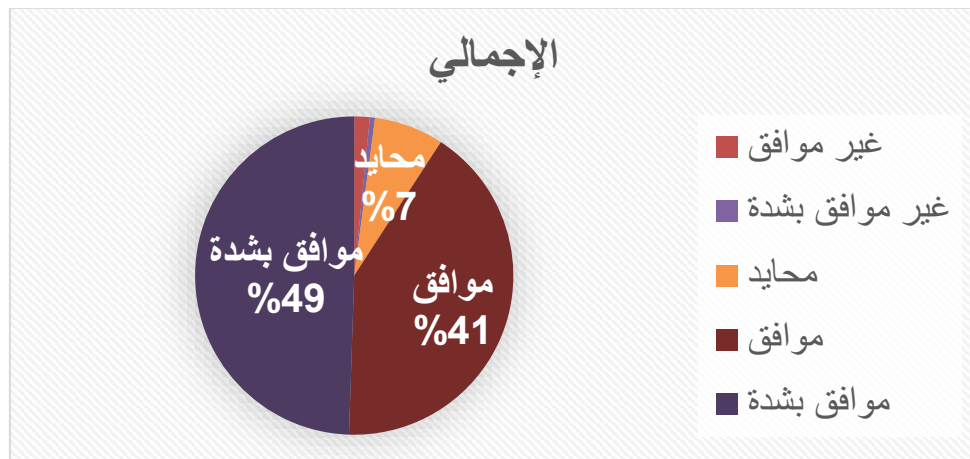


جاءت هذه النسبة بما يزيد عن ال 90% لموافق وموافق بشدة ، مما يدل على مواكبة المؤسسات العاملة لكل جديد في الخدمات الرقمية ، وانعكاس ذلك في تطوير وتحديث الخدمات المقدمة لعملائها والمستفيدين منها .

فمن خلال تبني ثقافة التطوير والابتكار في تقديم الخدمات، يمكن للمؤسسة تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. يتطلب ذلك التزامًا مستمرًا واستمرارية في تحسين العمليات واستخدام التقنيات الحديثة لتطوير الخدمات وتعزيز الردود السريعة والفعالة لتلبية احتياجات المستفيدين.

5-3 إجابة السؤال الخامس: تحرص المؤسسة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

الاختيار	العدد
غير موافق	6
غير موافق بشدة	2
محايد	27
موافق	158
موافق بشدة	189
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة مرتفعة 90% لموافق وموافق بشدة، وهذا متوافق مع إجابة السؤال السابق، حيث تحرص المؤسسات العاملة على تقديم الخدمات لعملائها بالسهولة والجودة المطلوبة.

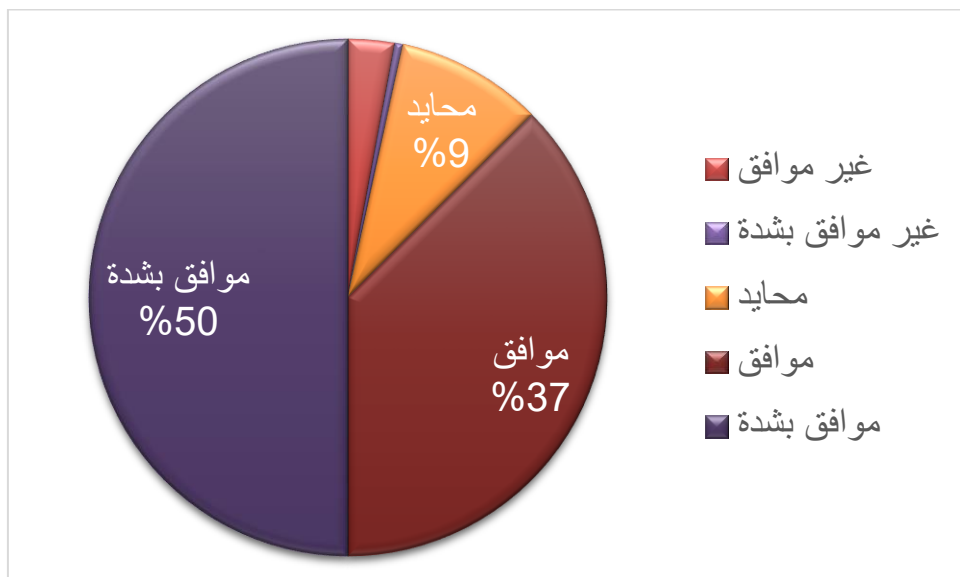
إن تحسين مستوى الخدمات يتطلب التركيز على الاستماع إلى العملاء، تدريب الموظفين، تبسيط العمليات، التحسين المستمر واستخدام التكنولوجيا المناسبة. من خلال تبني هذه الخطوات والممارسات، ستتمكن المؤسسة من تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء وتجربتهم.

6- المجال الثالث

المجال الثالث : التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية
11- يسمح القادة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي.
12 - يحفز القادة العاملين لتحقيق أهداف عملية التحول الرقمي.
13- يسمح القادة بالاستشارة الفكرية للعاملين.
14- يهتم القادة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي.
15- يحرص القادة على عملية التمكين للعاملين للحصول على أداء أفضل.

1-6 إجابة السؤال الأول : يسمح القادة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	11
غير موافق بشدة	2
محايد	35
موافق	143
موافق بشدة	191
الإجمالي الكلي	382

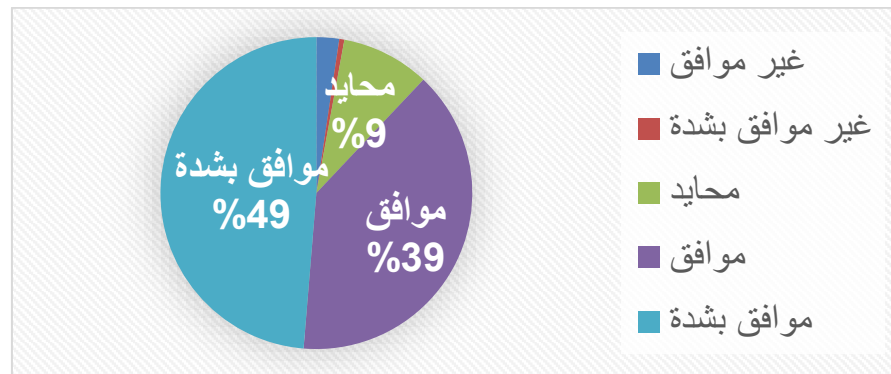


جاءت نتيجة الاستبيان مرتفعة 87% لموافق وموافق بشدة ، مما يدل على العمل المشترك بين القيادة المؤسسية والعاملين فيها بالعمل المنسق والتعاوني في حمل رؤية الاستراتيجية والتحول الرقمي بما يحقق أهداف المؤسسة .

بإتاحة المشاركة للعاملين في حمل رؤية التحول الرقمي، يمكن للمؤسسة تعزيز الروح الفريقية والالتزام وتعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحقيق الاهداف الرقمي في المؤسسات هو الانتقال من استخدام العمليات والأنظمة التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والحلول الذكية في جميع جوانب الأعمال. يمكن أن يكون للرقمنة العديد من الفوائد، مثل زيادة الكفاءة وتحسين التواصل وتوفير الوقت والموارد. ومن أجل تحقيق نجاح التحول الرقمي، يجب أن يكون للقيادة دور فاعل في دفع هذه العملية.

2-6 إجابة السؤال الثاني : يحفز القادة العاملين لتحقيق أهداف عملية التحول الرقمي.

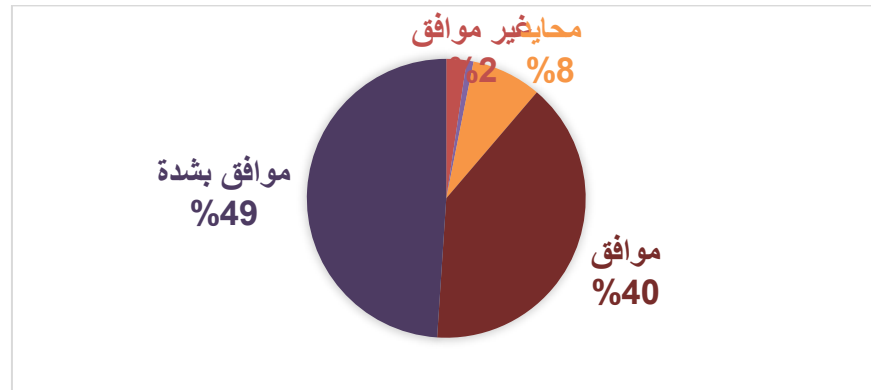
الاختيار	العدد
غير موافق	9
غير موافق بشدة	2
محايد	35
موافق	150
موافق بشدة	186
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة لموافق وموافق بشدة 88% مما يدل على الأثر الإيجابي للتحفيز في أداء العاملين بما يحقق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي . وقد يشمل التحفيز توضيح الرؤية وتحديد الأهداف الواضحة ، وتوفير التدريب والتطوير ، والتواصل الفعال ، والتشجيع والتقدير ، وتوفير الدعم وإزالة العقبات ، وتشجيع الابتكار ، وتوفير بيئة عمل ملائمة ، والقُدوة الشخصية .

3-6 إجابة السؤال الثالث : يسمح القادة بالاستثارة الفكرية في حل المشكلات.

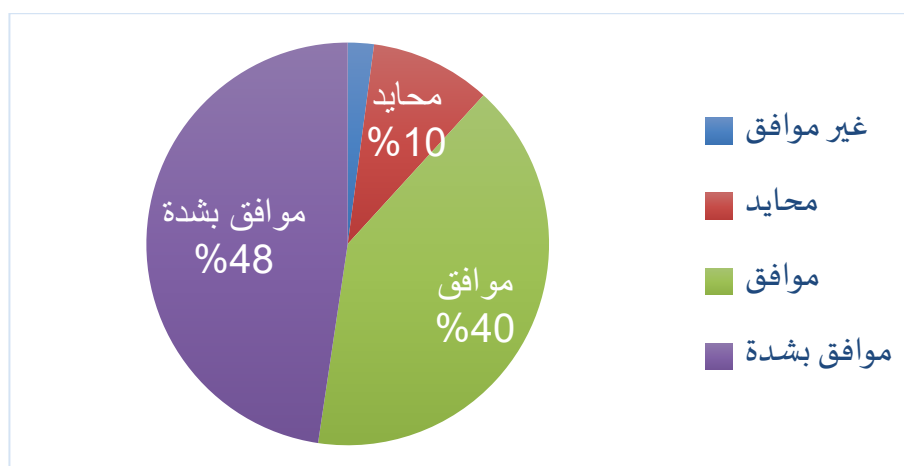
الاختيار	العدد
غير موافق	9
غير موافق بشدة	3
محايد	31
موافق	152
موافق بشدة	187
الإجمالي الكلي	382



كانت نتيجة الإجابة لهذا السؤال مرتفعة ،، حيث وصلت نسبة الموافق والموافق بشدة 89% وهذا يدل على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على القيادات المؤسسية مما ينعكس بشكل إيجابي على تشجيع العاملين للإبداع والاستثارة الفكرية وتقديم الحلول الابتكارية للمشكلات والمعوقات التي تعيق تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة . حيث يقوم المدير بتقدير وتكريم الأفراد الذين يثرون العملية الإبداعية ويقدمون أفكارًا مبتكرة لحل المشكلات. حافظ على تعزيز الثقة والتقدير لهؤلاء الأفراد وأظهر قدرتهم على تأثير النتائج الإيجابية في المؤسسة.

4-6 إجابة السؤال الرابع : يهتم القادة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	8
محايد	37
موافق	155
موافق بشدة	182
الإجمالي الكلي	382

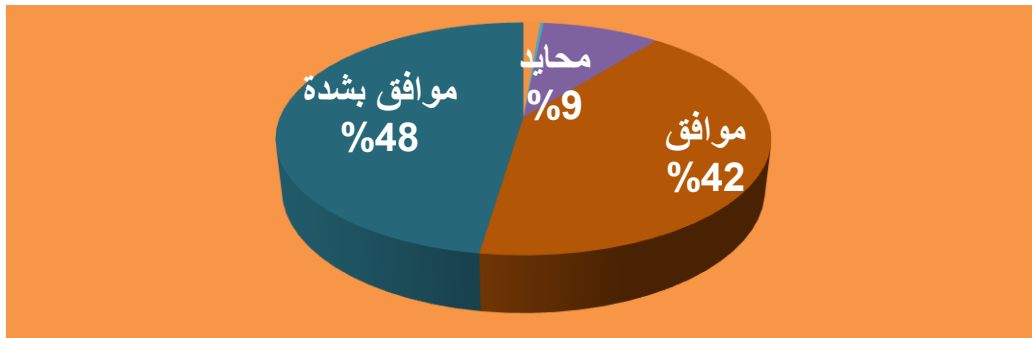


جاءت النسبة كبيرة 88% لاختيار موافق وموافق بشدة ، وهذا يدل على أهمية التوافق بين قدرات العاملين بالمؤسسة واستراتيجية التحول ، والذي تأخذ به القيادات المؤسسية بعين الاعتبار ، وتسعى لسد هذه الفجوة بالعديد من الدورات والتوعية والتحفيز وغيره .

حيث يهتم القادة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين وعملية التحول الرقمي عن طريق تقييم القدرات الحالية، توفير التدريب والتطوير، وتوفير الدعم والموارد اللازمة. كما يقومون بالتواصل الفعال، وتوجيه العاملين، وتشجيعهم وتقديرهم لتعزيز رغبتهم في التعلم والتطور في ظل التحول الرقمي.

5-6 إجابة السؤال الخامس : يحرص القادة على عملية التمكين للعاملين للحصول على أداء أفضل.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	1
محايد	35
موافق	159
موافق بشدة	182
الإجمالي الكلي	382



جاءت نسبة الموافقة والموافق بشدة 90% ، مما يدل على الأثر الإيجابي لعملية التمكين للعاملين في المؤسسة من قبل القيادة ، مما ينعكس بشكل إيجابي في زيادة وتحسين جودة أدائهم بما يحقق رؤية وأهداف المؤسسة .

إن حرص القادة على عملية التمكين للعاملين يهدف إلى تحقيق أداء أفضل في المؤسسات. عملية التمكين تشمل توفير التدريب والتطوير، وتعزيز المشاركة والمشاركة في صنع القرار، وتوفير الدعم والموارد اللازمة، وتشجيع الابتكار والإبداع، وبناء ثقة العاملين في قدراتهم. التمكين يؤدي إلى أداء متفوق ورضا العاملين وتعزيز الولاء للمؤسسة.

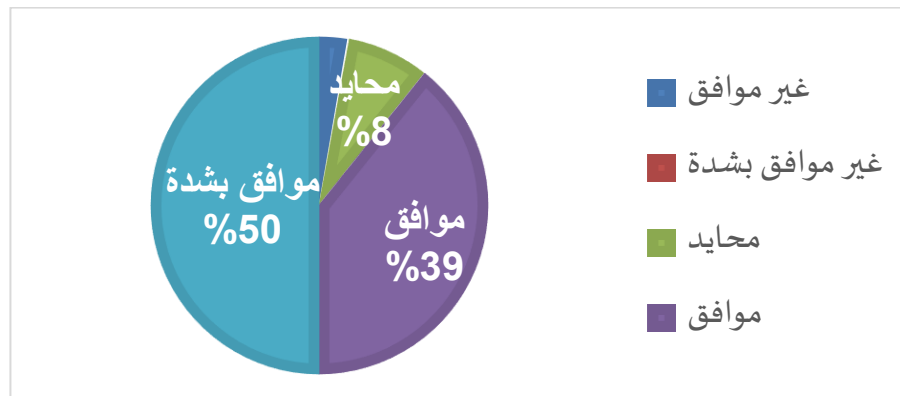
7- المجال الرابع

المجال الرابع : التحليل الوصفي لمتغير الموارد البشرية
16- تهتم الإدارة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.
17- تحرص الإدارة على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.
18- تعمل الإدارة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
19- تشجع الإدارة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.
20- تشجع الإدارة العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.

1-7 اجابة السؤال الأول : تهتم الإدارة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول

الرقمي.

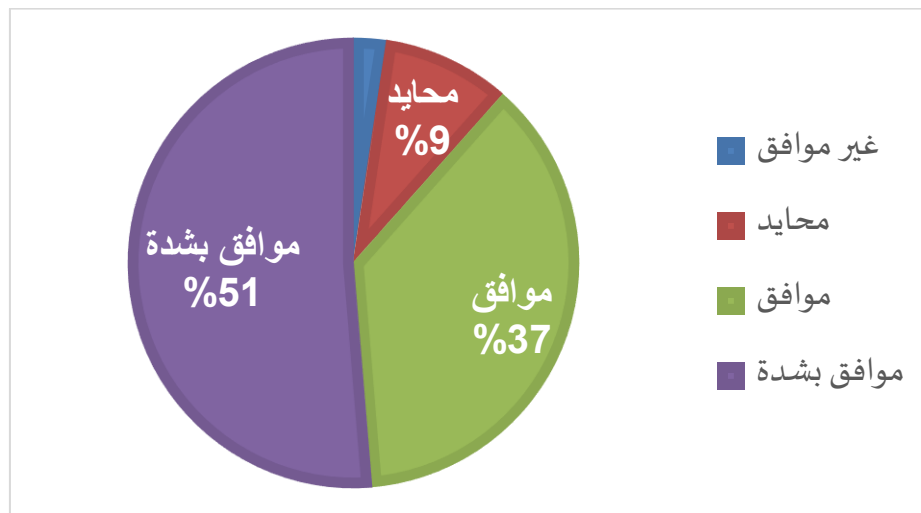
الاختيار	العدد
غير موافق	10
غير موافق بشدة	1
محايد	30
موافق	150
موافق بشدة	191
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة بالموافق والموافق بشدة ما يقرب من 90% ، مما يدل على أثر التحول الرقمي لدى القيادات الإدارية المؤسسية وانعكاس ذلك على عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي للمؤسسة ككل تهتم الإدارة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي. يتضمن ذلك تحليل الاحتياجات الرقمية المستقبلية، جذب وتوظيف المواهب الرقمية، وتوفير التدريب والتطوير لتطوير قدرات الموظفين الحاليين. قد يتطلب ذلك أيضاً تعديل هياكل المؤسسة وتنظيم المهام بشكل أكثر فاعلية وتكاملاً مع التكنولوجيا. الهدف هو ضمان توافق الموارد البشرية مع الاحتياجات الرقمية وتحقيق النجاح في التحول الرقمي.

2-7 إجابة السؤال الثاني : تحرص الإدارة على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	9
محايد	35
موافق	142
موافق بشدة	196
الإجمالي الكلي	382

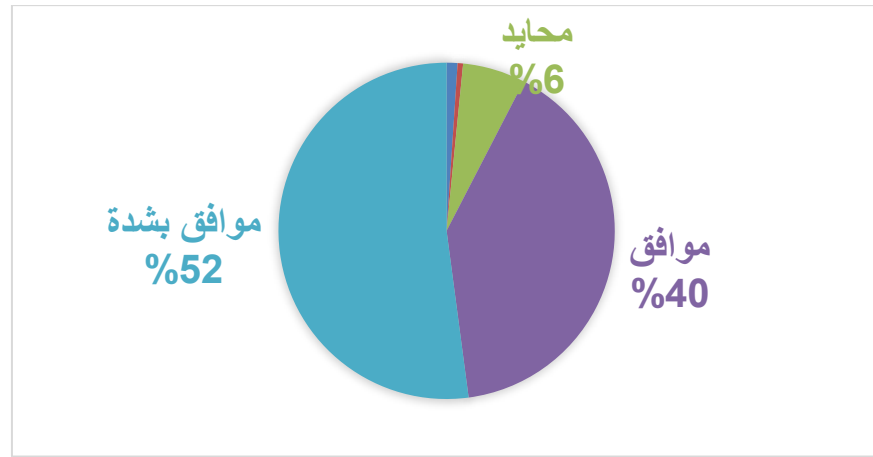


جاءت النسبة مرتفعة بما يقرب من 90% ، حيث حرصت الإدارة في المؤسسات السعودية المتحولة رقمياً في تدريب وتأهيل العمالة لديها سواءً كانت محلية أو عمالة وافدة ، وذلك مواكبة لعملية التحول الرقمي بما يحقق رؤيتها وتحقيق أهدافها .

تأهيل العمالة بما يتلاءم مع التحول الرقمي يعد أمراً هاماً يوليه الإدارة اهتماماً كبيراً. يشمل ذلك توفير التدريب والتعليم لتعزيز مهارات العمال في استخدام التقنيات الرقمية والأدوات الحديثة. يجب أيضاً تعزيز الوعي والثقافة الرقمية وتوفير البنية التحتية اللازمة، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع. يتطلب التحول الرقمي تواصل وتعاون رقمي فعال، ويمكن تحقيق العديد من المزايا مثل زيادة المرونة والتكيفية، وتحسين الإنتاجية، وتوفير التكاليف، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز التعاون والتواصل. تأهيل العمالة للتحول الرقمي يساهم في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتعزيز التنافسية.

3-7 إجابة السؤال الثالث : تعمل الإدارة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.

الاختيار	العدد
غير موافق	4
غير موافق بشدة	2
محايد	23
موافق	154
موافق بشدة	199
الإجمالي الكلي	382



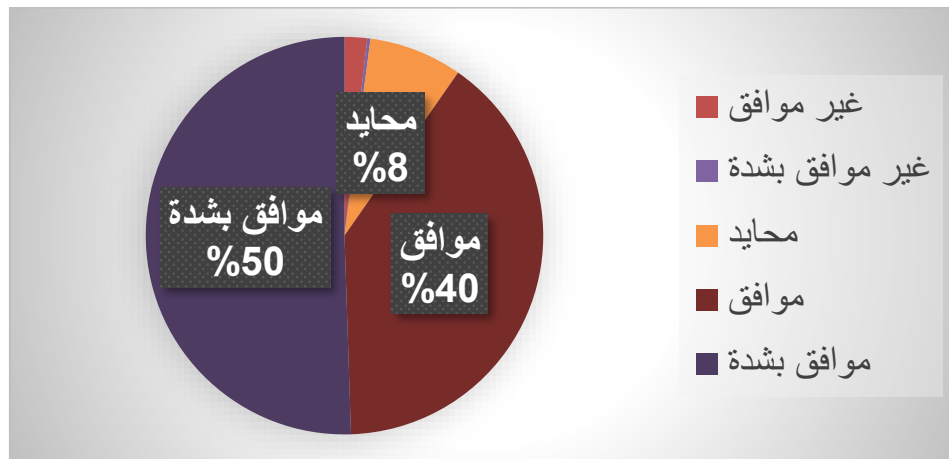
إن مما تتطلبه عملية التحول الرقمي في المؤسسات ويحدث تأثير إيجابي تعيين العاملين بالوظائف المناسبة لكل عامل ، وهذا ما تعمل عليه الإدارة في المؤسسات السعودية ، وجاءت النتيجة مطابقة لهذا الاتجاه بنسبة مرتفعة جداً وصلت إلى 92%.

في العملية التوظيف، تعمل الإدارة على تعيين العمالة وفقاً لمتطلبات الوظيفة. يتضمن ذلك النظر في المؤهلات والمهارات المطلوبة، وتقييم الخبرة السابقة والتوافق الشخصي والثقافي. تهدف الإدارة إلى اختيار الموظفين الأكفاء الذين يمتلكون المهارات اللازمة ويتناسبون مع ثقافة المؤسسة. كما تهتم الإدارة القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتحديات المستمرة. تحقيق أداء عالي وتحقيق أهداف المؤسسة هي أهداف أساسية لعملية التوظيف.

4-7 إجابة السؤال الرابع : تشجع الإدارة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول

الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	7
غير موافق بشدة	1
محايد	29
موافق	152
موافق بشدة	193
الإجمالي الكلي	382

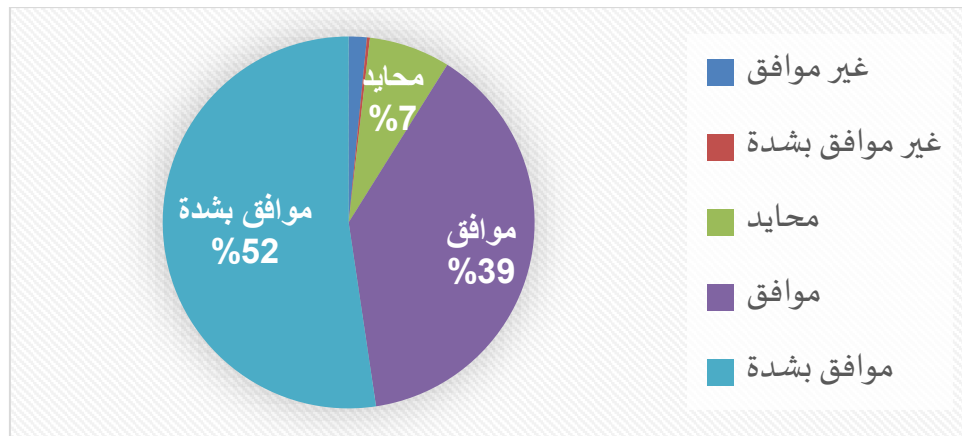


للتحول الرقمي أثر على القيادة المؤسسية والذي انعكس بدوره على تشجيع هذه القيادات لعملية الإبداع والابتكار للعاملين بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي ، وهذا ما دلت عليه نتيجة الاستبيان بنسبة وصلت 90% لموافق وموافق بشدة.

تشجع الإدارة الإبداع والابتكار في سياق التحول الرقمي. تهدف الإدارة إلى خلق بيئة داعمة تشجع على التفكير الخلاق والتجريب. يتم تشجيع التعاون والتفاعل بين الموظفين، وتوفير فرص للتعليم المستمر واكتساب المعرفة الجديدة. تشجع الإدارة أيضًا على إجراء التجارب والتجربة لتحسين العمليات وتطوير الخدمات. تهدف هذه الجهود إلى استخدام التحول الرقمي كفرصة لتحقيق التطور والتفوق في مجال العمل.

5-7 إجابة السؤال الخامس : تشجع الإدارة العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.

الاختيار	العدد
غير موافق	6
غير موافق بشدة	1
محايد	27
موافق	148
موافق بشدة	200
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة بما يزيد عن 90% لموافق وموافق بشدة ، مما يدل على الأثر الذي يعكسه عملية التحول

الرقمي في المؤسسات على القيادة ودورها في تشجيع العاملين في الإسهام في عملية التحول الرقمي .

تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي من خلال إعطائهم الصوت وتشجيعهم على

التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. توفر الإدارة التدريب والتعليم لتطوير مهارات الموظفين الرقمية والتكنولوجية.

تشجع الإدارة أيضًا التعاون والفرق المتعددة التخصصات لتبادل المعرفة والأفكار. وتقدم تقديرًا ومكافآت

للموظفين الذين يساهمون في عملية التحول الرقمي بالإبداع والأفكار المبتكرة. تهدف هذه الجهود إلى تعزيز التعاون

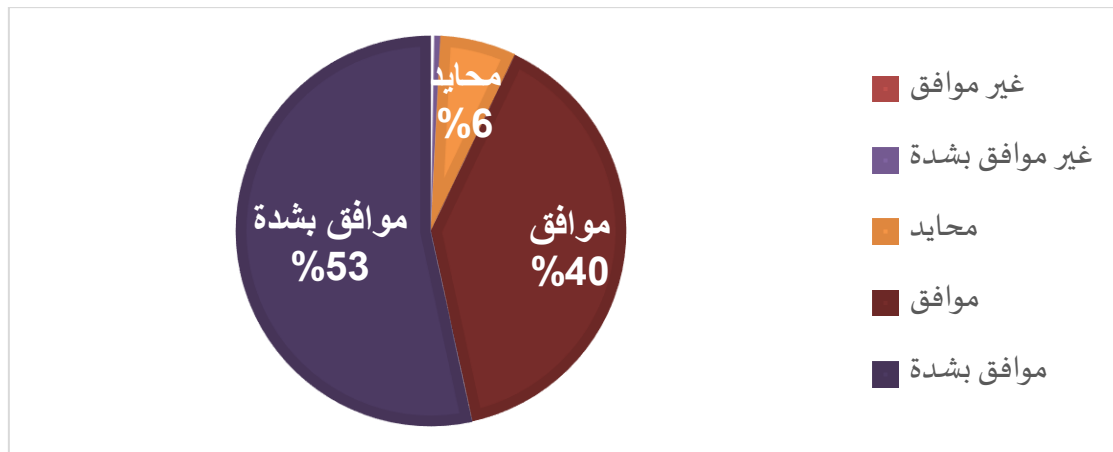
وتحقيق النجاح في عملية التحول الرقمي.

8- المجال الخامس

المجال الخامس : التحليل الوصفي لمتغير الاستجابة
21-التحول الرقمي يعمل على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة للعميل .
22-التحول الرقمي يوفر المعلومات بشكل واضح .
23-التحول الرقمي يحقق التواصل الجيد مع المستفيد .
24-التحول الرقمي يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد خارج أوقات الدوام.
25-التحول الرقمي يعمل على حل مشاكل المستفيد .
26-يساعد التحول الرقمي في التخفيف من الفساد .
27-يساعد التحول الرقمي في تحقيق العدالة بين طالبي الخدمات .
28-يساعد التحول الرقمي في مراعات الإجراءات الصحية .
29ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية .

1-8 إجابة السؤال الأول : التحول الرقمي يعمل على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة للعميل.

الاختبار	العدد
غير موافق	1
غير موافق بشدة	2
محايد	24
موافق	151
موافق بشدة	204
الإجمالي الكلي	382

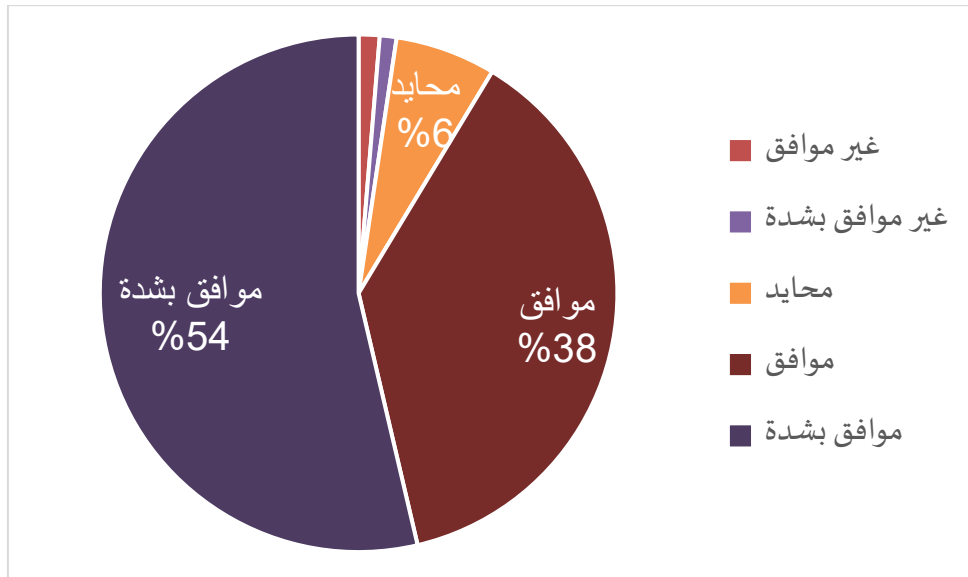


وصلت نسبة الموافقات والموافقات بشدة في نتيجة الاستبيان نسبة 93% وهذا النسبة تؤكد الخدمات السريعة التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية للعملاء مما يختصر الوقت والجهد .

فباستخدام التحول الرقمي، يمكن للشركات تحقيق استجابة سريعة لتقديم الخدمة للعملاء من خلال الاتصال عبر الإنترنت، الخدمة الذاتية لإدارة حساباتهم بأنفسهم ، الاستجابة الآلية للأسئلة والمشاكل الطارئة ، والتحليل والتوقعات لتحليل احتياجات العملاء بشكل أسرع .

2-8 إجابة السؤال الثاني : التحول الرقمي يوفر المعلومات بشكل واضح.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	4
محايد	24
موافق	144
موافق بشدة	205
الإجمالي الكلي	382

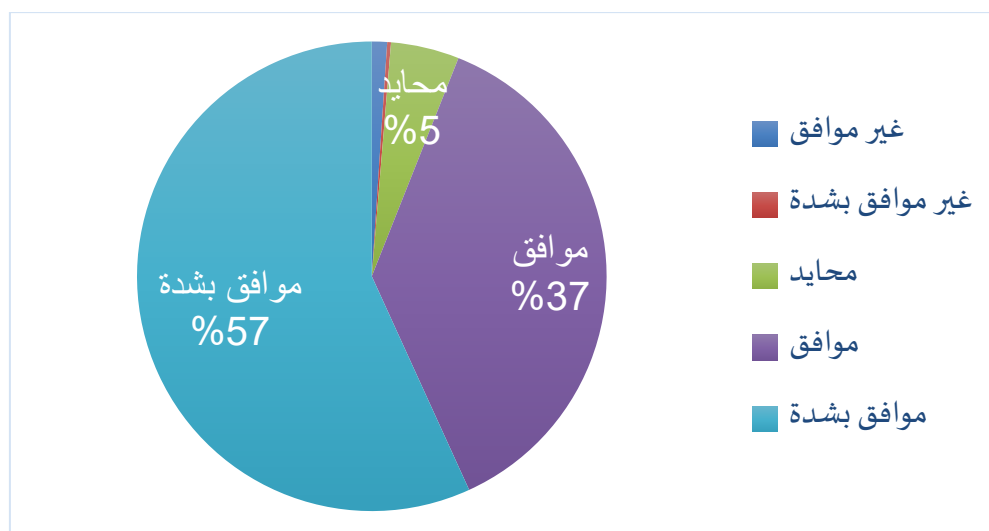


جاءت نسبة الموافقات والموافق بشدة 92% ، حيث أثبتت هذه النسبة أثر التحول الرقمي في تقديم خدمة المعلومات لكل العملاء بأي وقت وبشكل واضح ومفهوم لا لبس فيه .

فباستخدام التحول الرقمي، يمكن تحسين وضوح المعلومات من خلال الرقمنة، التنسيق والترتيب، القوائم والمراجع، الرسوم البيانية والتوضيحات، وأدوات البحث والتصفح. يتيح ذلك للمستخدمين استيعاب المعلومات بشكل أفضل وتطبيقها بسهولة.

3-8 إجابة السؤال الثالث : التحول الرقمي يحقق التواصل الجيد مع المستفيد .

الاختيار	العدد
غير موافق	4
بشدة	1
محايد	18
موافق	142
موافق بشدة	217
الإجمالي الكلي	382

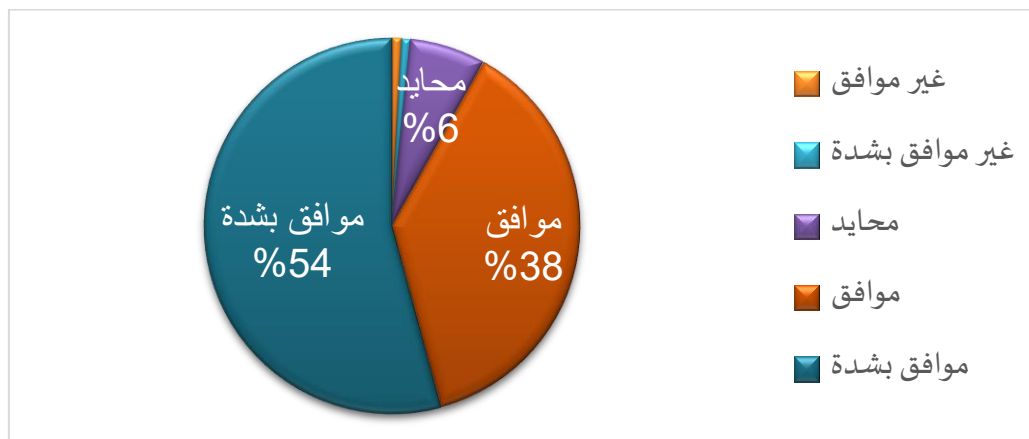


أثبتت النسبة المرتفعة لموافق وموافق بشدة التي وصلت إلى 94% على أثر التحول الرقمي في تحقيق التواصل الرقمي مع العملاء عبر قنوات الاتصال المتعددة ، وبالزمان والمكان المناسب للعميل وخارج أوقات الدوام الرسمية للمؤسسات ، إضافة إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات واستفسارات العملاء ، إضافة إلى إرسال التنبيهات والاشعارات للعملاء عن أي جديد أو خدمة .

4-8 إجابة السؤال الرابع : التحول الرقمي يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد خارج

أوقات الدوام الرسمية

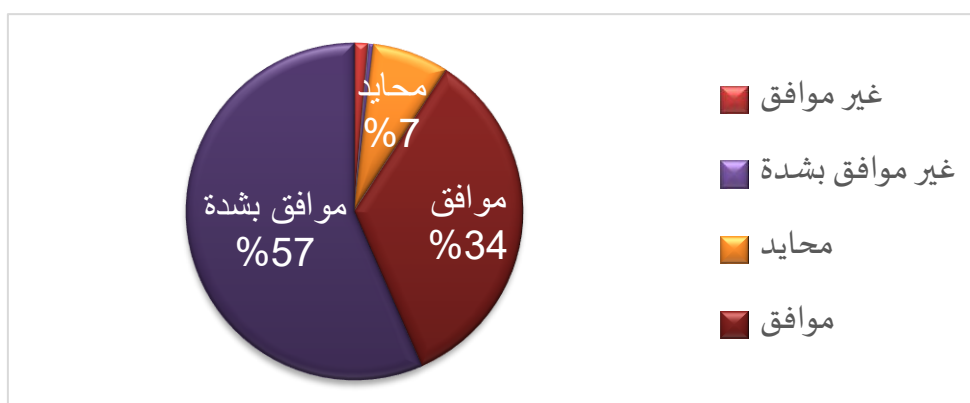
الاختيار	العدد
غير موافق	3
غير موافق بشدة	3
محايد	25
موافق	144
موافق بشدة	207
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة للموافق والموافق بشدة 94% وهي متطابقة مع نسبة السؤال السابق ، للدلالة على الأثر الذي يعكسه التحول الرقمي في سرعة الرد على طلبات العملاء واستفساراتهم خارج أوقات الدوام الرسمية للمؤسسات .

5-8 إجابة السؤال الخامس: التحول الرقمي يعمل على حل مشاكل المستفيد.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	2
محايد	28
موافق	131
موافق بشدة	216
الإجمالي الكلي	382

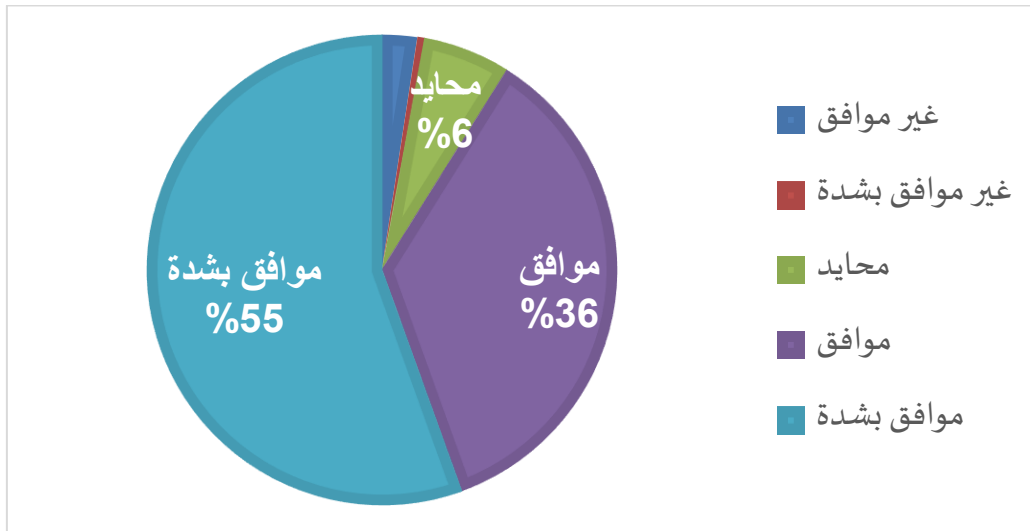


جاءت النسبة للموافق والموافق بشدة 91% لتعكس أثر التحول الرقمي في حل مشكلات العملاء

واستفساراتهم بأقل وقت وجهد وتكاليف.

6-8 إجابة السؤال السادس: يساعد التحول الرقمي في التخفيف من الفساد.

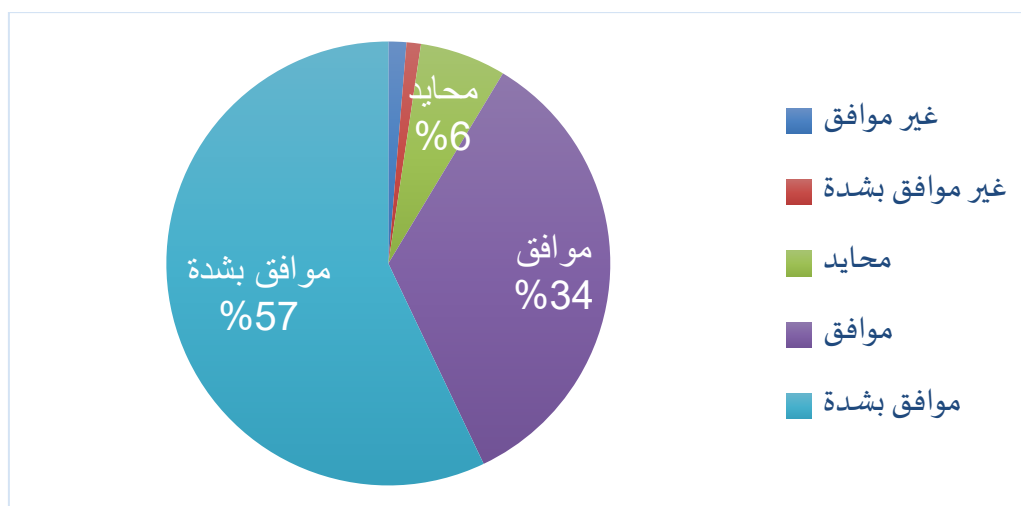
الاختيار	العدد
غير موافق	9
غير موافق بشدة	2
محايد	23
موافق	136
موافق بشدة	212
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة للموافق والموافق بشدة 91% لتعكس الأثر الكبير الذي أحدثه التحول الرقمي في مكافحة الفساد والرشاوي والاختلاس المالي داخل المؤسسات ، وذلك عبر زيادة الشفافية في العمليات والمعاملات وتسجيل جميع البيانات الكترونيا ليصعب اخفاءها أو التلاعب فيها ، إضافة إلى التقليل من النقدية والتعويض بدلاً عنها بالدفع الالكتروني وتقنيات التحويل المالي الرقمي مما يقلل من فرص التلاعب بالأموال النقدية . إضافة إلى استخدام أنظمة الرقابة المشددة على حركة البيانات المالية والعمليات والإجراءات .

7-8 إجابة السؤال السابع : يساعد التحول الرقمي في تحقيق العدالة بين طالبي الخدمات .

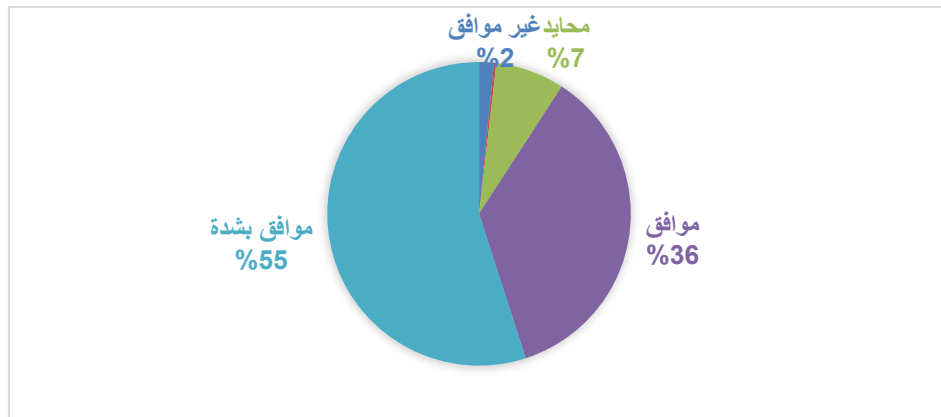
الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	4
محايد	24
موافق	131
موافق بشدة	218
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة 91% لموافق وموافق بشدة ، لتعكس أثر التحول الرقمي في تحقيق العدالة بين طالبي الخدمة ، فلا يدخل فيها الوساطات ولا التمييز والقرباة والمحسوبية نهائياً وإنما تكون في متناول الجميع في كل أنحاء العالم . مع تكافؤ الفرص للجميع في الوصول للخدمة والاستفادة من التكنولوجيا والخدمات المقدمة ، والشفافية والمساءلة لتحقيق العدالة والتقليل من فرص التلاعب والتحيز .

8-8 إجابة السؤال الثامن : يساعد التحول الرقمي في مراعات الإجراءات الصحية المتبعة.

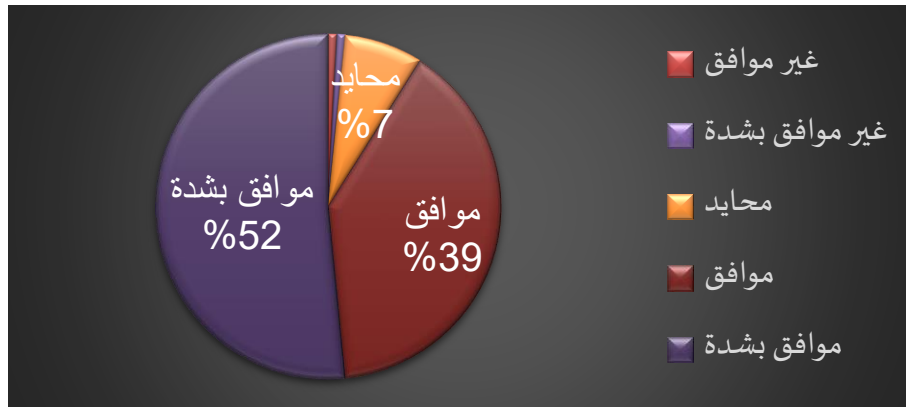
الاختيار	العدد
غير موافق	6
غير موافق بشدة	1
محايد	28
موافق	137
موافق بشدة	210
الإجمالي الكلي	382



جاءت نسبة الموافقات والموافق بشدة 91% لتدل على أهمية التحول الرقمي في المؤسسات السعودية فيما يخص الجوانب الصحية ومراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والأطفال والنساء ، وخاصة في أوقات انتشار الأوبئة والأمراض كما حصل أيام كورونا .

9-8 إجابة السؤال التاسع : ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية .

الاختيار	العدد
غير موافق	3
غير موافق بشدة	3
محايد	28
موافق	151
موافق بشدة	197
الإجمالي الكلي	382



وصلت النسبة للموافق والموافق بشدة 91% لتعكس الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز الشفافية

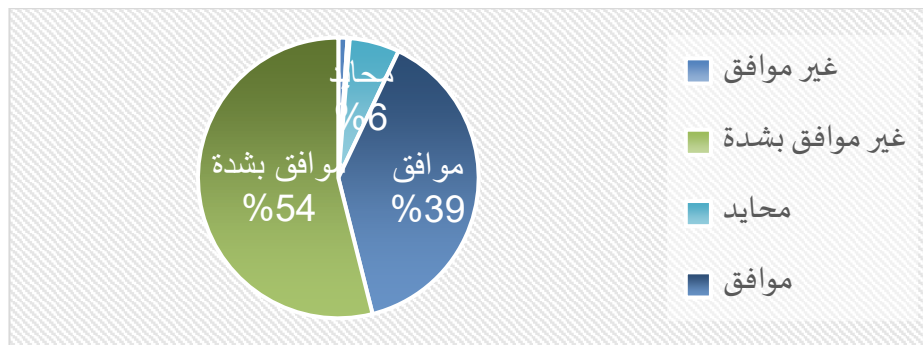
وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة داخل المؤسسات .

9- المجال السادس

المجال السادس : التحليل الوصفي لمتغير الاعتمادية
30- التحول الرقمي يعمل على الالتزام بتقديم الخدمة في مواعيدها.
31- التحول الرقمي يعمل على دقة وسرعة الخدمة.
32- التحول الرقمي يؤدي إلى تقديم الخدمة للعميل بشكل جيد.
33- التحول الرقمي يعمل على متابعة الحالة الخدمية للعميل.
34- التحول الرقمي يساعد على التدخل المباشر عند حاجة العميل.

9-1 إجابة السؤال الأول : التحول الرقمي يعمل على الالتزام بتقديم الخدمة في مواعيدها.

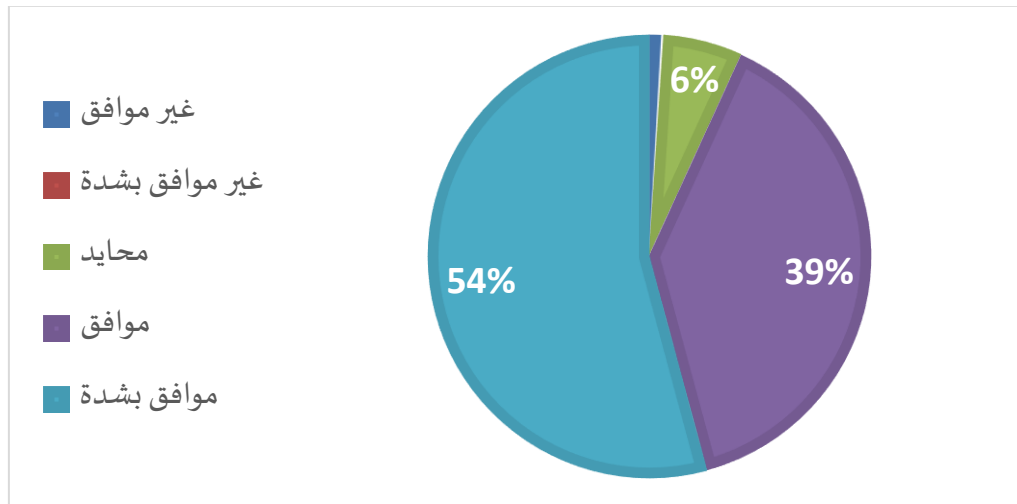
الاختيار	العدد
غير موافق	4
غير موافق بشدة	1
محايد	22
موافق	149
موافق بشدة	206
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة للموافق والموافق بشدة 93% لتظهر أثر التحول في تقديم الخدمة الالكترونية للعملاء في مواعييدها المحددة دون تأخير.

2-9 إجابة السؤال الثاني: التحول الرقمي يعمل على دقة وسرعة الخدمة.

الاختيار	العدد
غير موافق	3
غير موافق بشدة	1
محايد	22
موافق	149
موافق بشدة	207
الإجمالي الكلي	382

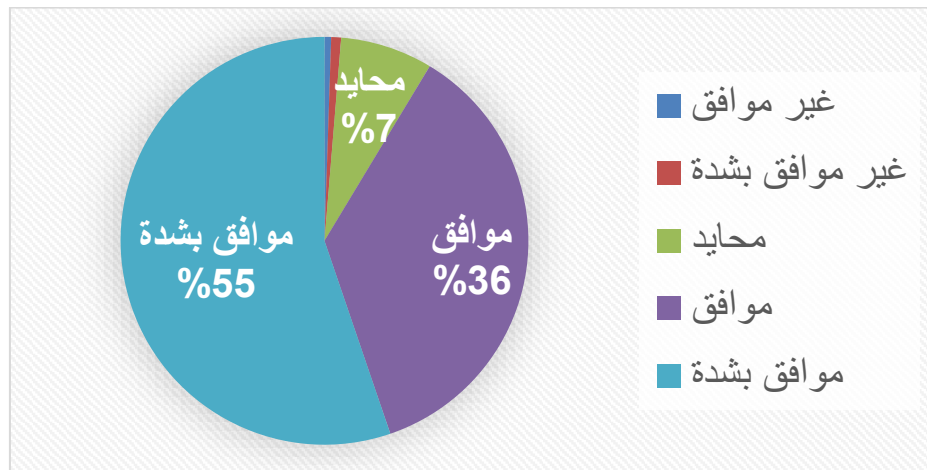


للتحول الرقمي أثر كبير في دقة وجودة وسرعة الخدمة المقدمة على مدار الساعة عبر الاتمته وتقديم الخدمة عبر الإنترنت بشكل شامل وسهولة وصول العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة ، وهذا ما ظهر واضحاً في نسبة الإجابة على هذا السؤال بنسبة 93%.

3-9 إجابة السؤال الثالث : التحول الرقمي يؤدي إلى تقديم الخدمة للعميل بشكل جيد ومن أول

مرة.

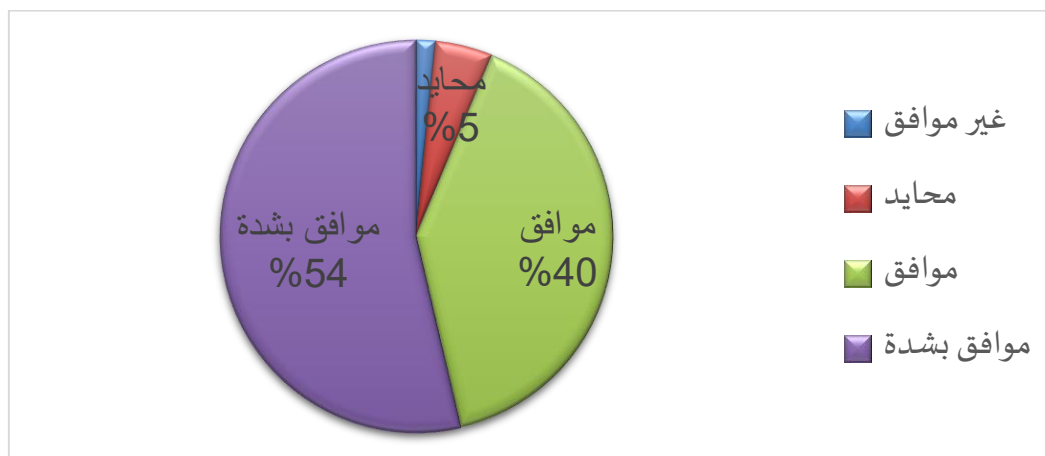
الاختيار	العدد
غير موافق	2
غير موافق بشدة	3
محايد	28
موافق	138
موافق بشدة	211
الإجمالي الكلي	382



وصلت النسبة 91% للموافق والموافق بشدة ، لتظهر أهمية التحول الرقمي في تقديم الخدمات الالكترونية للعملاء بشكل جيد وبسيط ومفهوم وبالوقت والزمان الذي يختاره العميل ، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقديمها للعملاء بشكل جيد من أول مرة من خلال الأتمتة، وتحليل البيانات لأهم تفضيلات واحتياجات العملاء ، والتواصل المباشر عبر منصات التواصل المختلفة، والتحسين المستمر وتحسين نقاط الضعف. كل ذلك بهدف المساعدة على تلبية احتياجات العملاء بشكل دقيق وتحقيق رضاهم العام.

4-9 إجابة السؤال الرابع : التحول الرقمي يعمل على متابعة الحالة الخدمية للعميل باستمرار.

الاختيار	العدد
غير موافق	6
محايد	18
موافق	153
موافق بشدة	205
الإجمالي الكلي	382

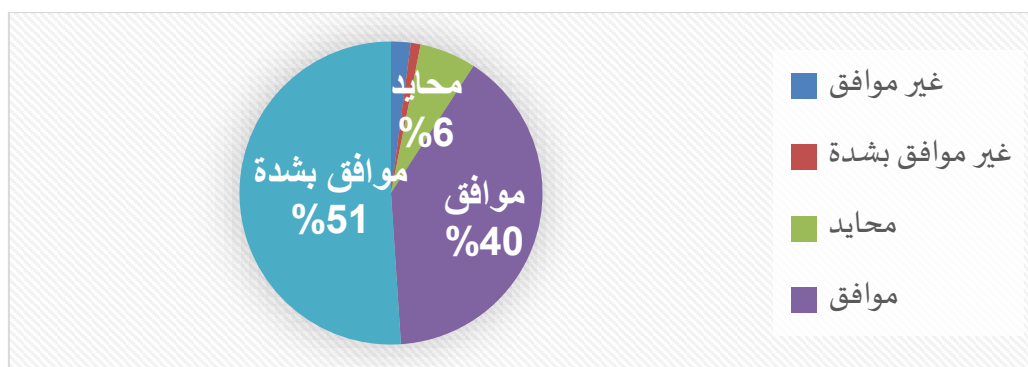


وصلت النسبة للموافق والموافق بشدة 94% لتؤكد أن الخدمات الإلكترونية تظل متاحة في متناول العميل

باستمرار ، وفي تحديث وتطوير مستمر بما يتطلبه حاجة العميل .

5-9 إجابة السؤال الخامس: التحول الرقمي يساعد على التدخل المباشر عند حاجة العميل.

الاختبار	العدد
غير موافق	8
غير موافق بشدة	4
محايد	23
موافق	152
موافق بشدة	195
الإجمالي الكلي	382



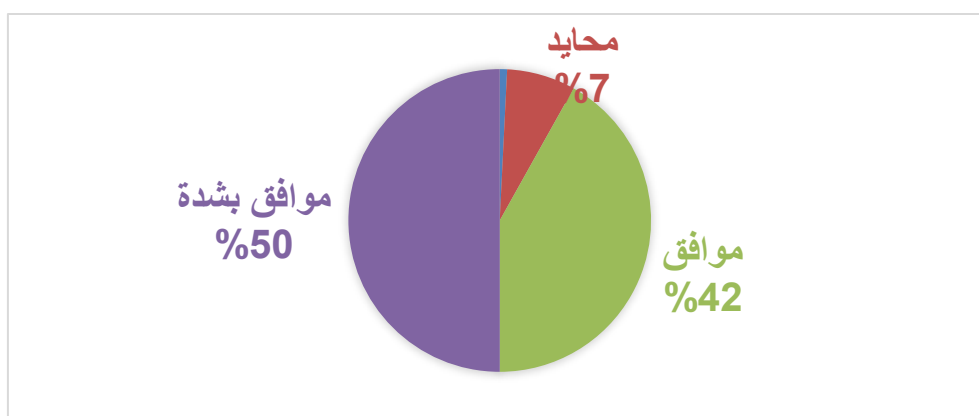
للتحول الرقمي أثر على توفر الخدمات الرقمية للعملاء بالوقت الذي يحتاجونه وبشكل مباشر وسريع ، فباستخدام التكنولوجيا الرقمية، يتم تسهيل التدخل المباشر عند حاجة العملاء وتوفير تجربة ملائمة ومستجيبة لهم. يعزز التحول الرقمي التواصل الفعال والتفاعل السريع بين العملاء ومقدمي الخدمات مما يعزز رضا العملاء ويحسن تجربتهم العامة . وهذا ما عبرت عنه إجابة العينة إذ وصلت النسبة للموافق والموافق بشدة 91% .

10- المجال السابع

المجال السابع : التحليل الوصفي لمتغير المؤسسة
36- التحول الرقمي يعمل على زيادة كفاءة تقديم الخدمات.
37- التحول الرقمي يعمل على الاستفادة من التسهيلات المادية.
38- التحول الرقمي يساعد في تحسن الصورة الذهنية للمؤسسة.
39- التحول الرقمي يعمل على إيجاد تصميم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة.
40- التحول الرقمي يعمل على ضمان تلبية حاجات المستفيد بشكل متواصل.

10-1 إجابة السؤال الأول : التحول الرقمي يعمل على زيادة كفاءة تقديم الخدمات.

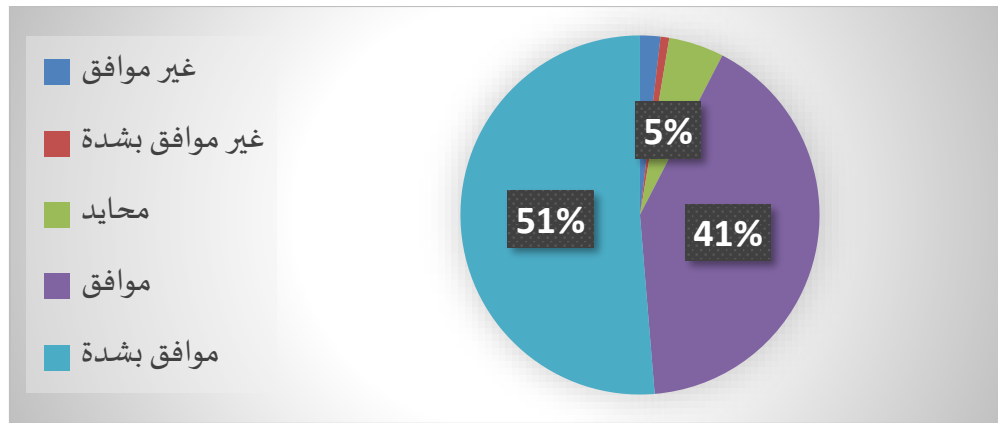
الاختيار	العدد
غير موافق	3
محايد	28
موافق	160
موافق بشدة	191
الإجمالي الكلي	382



جاءت نتيجة الاستبانة 92% لتؤكد على أثر الخدمات الالكترونية في تقديم الخدمات للعملاء بالشكل المطلوب وبكفاءة جيدة . حيث يتيح التحول الرقمي استخدام التقنيات والأدوات الحديثة التي تسهم في تحسين تدفق العمل وتقليل التكاليف وتحسين تجربة المستفيدين.

2-10 إجابة السؤال الثاني : التحول الرقمي يعمل على الاستفادة من التسهيلات المادية.

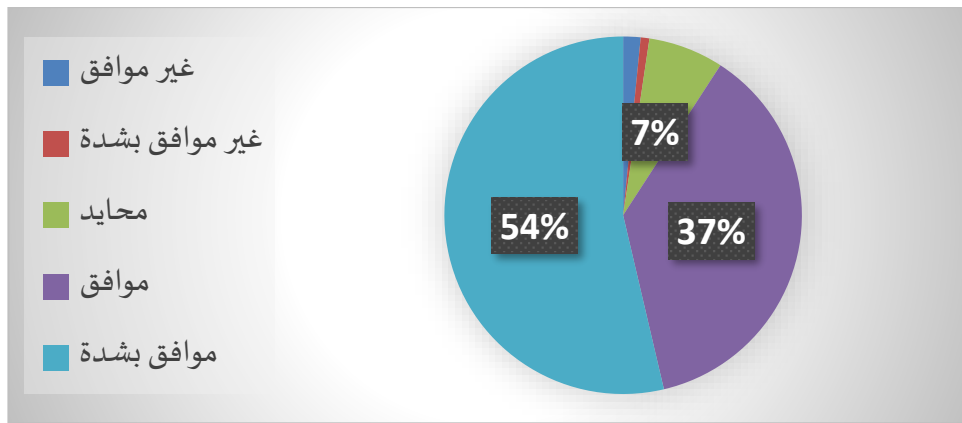
العدد	الاختيار
7	غير موافق
3	غير موافق بشدة
19	محايد
157	موافق
196	موافق بشدة
382	الإجمالي الكلي



يستفيد التحول الرقمي بشكل كبير جداً من التسهيلات المادية مثل البنية التحتية القوية والسرعة العالية للشبكات السلكية واللاسلكية في المملكة ، إضافة إلى توفر البيانات والخوادم والتطبيقات والمساحات التخزينية الواسعة وبرامج الأمن السيبراني وغيرها ، حيث يستفيد التحول الرقمي من كل ذلك في تسهيل وتجويد وكفاءة الخدمة التي يقدمها للعملاء بشكل سلس وفعال ، وهذا ما عكسته النسبة للموافق والموافق بشدة والتي وصلت 92%..

3-10 إجابة السؤال الثالث : التحول الرقمي يساعد في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

الاختيار	العدد
غير موافق	6
غير موافق بشدة	3
محايد	26
موافق	142
موافق بشدة	205
الإجمالي الكلي	382

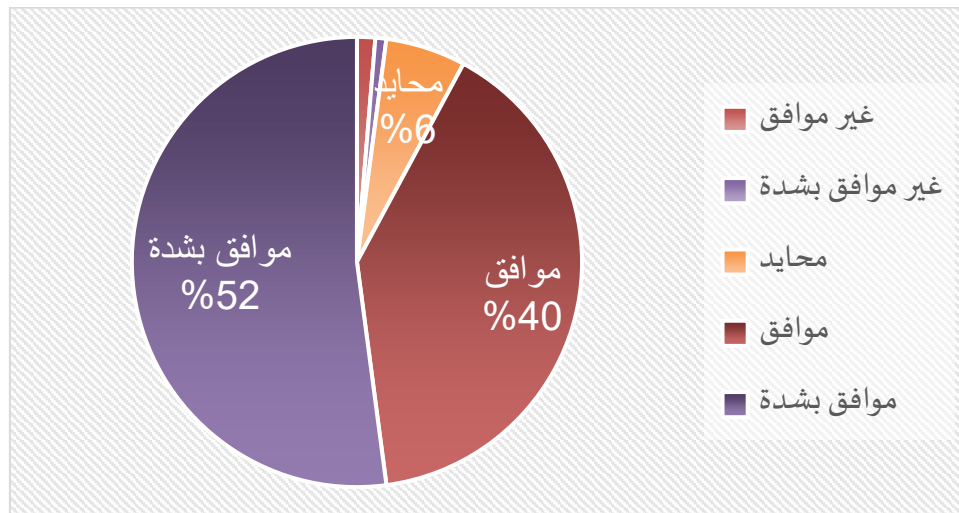


التحول الرقمي يوفر فرصًا كبيرة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تعزيز الابتكار، تحسين تجربة العملاء، تعزيز الشفافية والتواصل، وتعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. ومع تطور التكنولوجيا وتزايد التحول الرقمي، ستستمر الفرص في الزيادة للمؤسسات لتحسين صورتها الذهنية وتعزيز مكانتها في السوق، وهذا ما أكدته نسبة الاستبانة لموافق وموافق بشدة حيث جاءت النسبة 91%.

4-10 إجابة السؤال الرابع : التحول الرقمي يعمل على إيجاد تصميم يسهل الاتصال مع مقدمي

الخدمة.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	3
محايد	22
موافق	153
موافق بشدة	199
الإجمالي الكلي	382



يعمل التحول الرقمي على إيجاد تصميم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة. من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية، يمكن للمؤسسات توفير وسائل اتصال فعالة ومرنة مع مقدمي الخدمة، وذلك بهدف تحسين تجربة المستخدم وتقديم خدمات عالية الجودة.

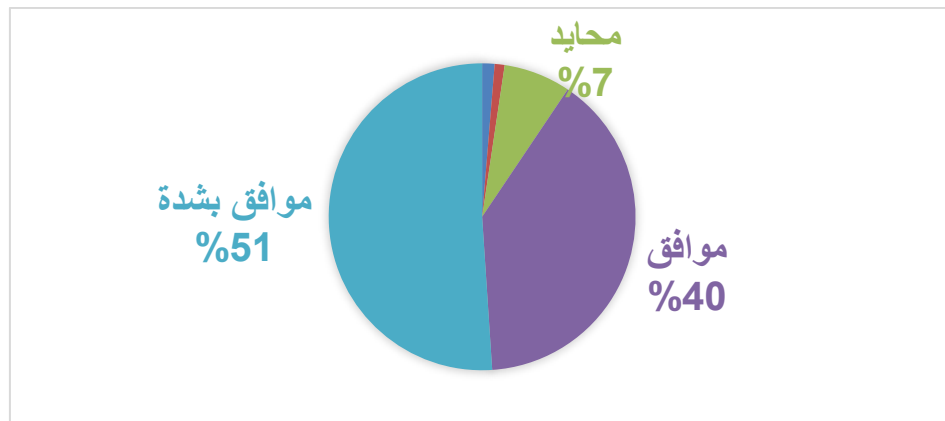
على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات توفير منصات اتصال إلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو نظام الدعم الفني عبر الإنترنت، حيث يتمكن المستخدمون من إرسال استفساراتهم ومشاكلهم والحصول على استجابة سريعة من فريق دعم العملاء.

كما يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول أو الدردشة المباشرة لتسهيل التواصل الفوري مع مقدمي الخدمة، مما يتيح للمستخدمين طرق مرنة ومريحة لطرح استفساراتهم أو مشاركة ملاحظاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التكنولوجيا الذكية مثل الروبوتات الاجتماعية والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة التواصل مع مقدمي الخدمة. هذه التقنيات تتيح للمستخدمين التفاعل مع واجهات ذكية وقادرة على فهم ومعالجة استفساراتهم بشكل فعال. لذا جاءت النسبة بالموافق والموافق بشدة 92% على هذا السؤال .

5-10 إجابة السؤال الخامس: التحول الرقمي يعمل على ضمان تلبية حاجات المستفيد بشكل متواصل.

الاختيار	العدد
غير موافق	5
غير موافق بشدة	4
محايد	27
موافق	151
موافق بشدة	195
الإجمالي الكلي	382



التحول الرقمي يوفر الأدوات والتقنيات التي تساعد المؤسسات على فهم حاجات المستفيدين وتلبيتها بشكل مستمر، وذلك من خلال تحليل البيانات، والتواصل المباشر مع المستفيدين ، واستخدام التكنولوجيا المبتكرة

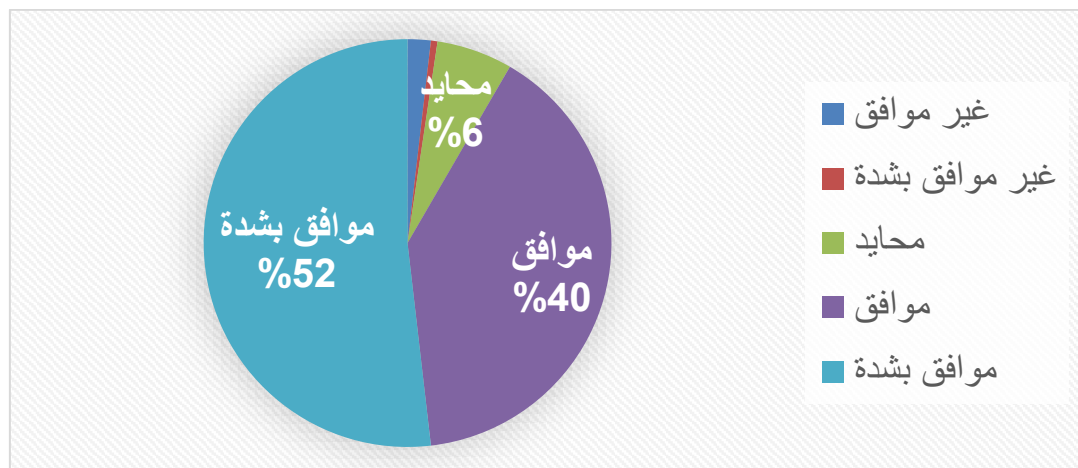
لتلبية حاجات العملاء ، والتفاعل المستمر مع المستفيدين وتلبية حاجاتهم المتغيرة على مدار الوقت . ولهذا جاءت النسبة بالموافق والموافق بشدة 91%.

11- المجال الثامن

المجال الثامن : التحليل الوصفي لمتغير التعاطف
41- التحول الرقمي يساعد في التواصل الودي مع المستفيد.
42- التحول الرقمي يعمل على تقدير ظروف المستفيد.
43- التحول الرقمي يزيد من إظهار اهتمام العاملين بحالة المستفيد.
44- التحول الرقمي يعمل على توصيل المعلومات للعميل باللغة التي يفهمها.
45- التحول الرقمي يساعد العاملين على الاهتمام بانشغالات المستفيد.

11-1 إجابة السؤال الأول : التحول الرقمي يساعد في التواصل الودي مع المستفيد.

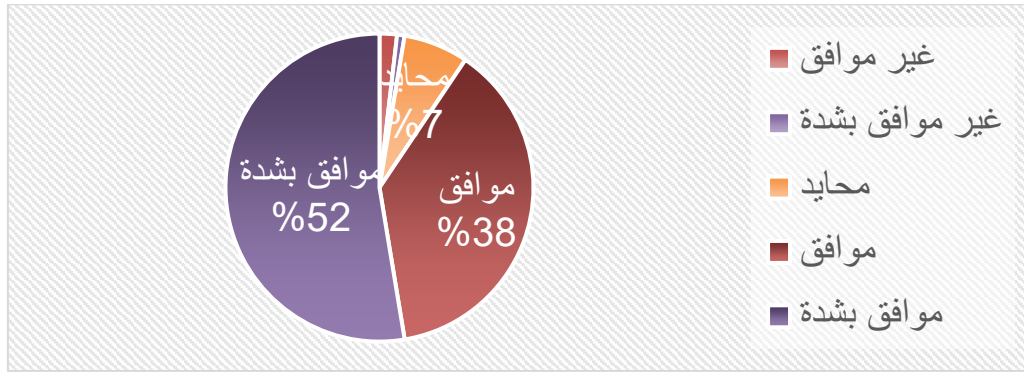
الاختيار	العدد
غير موافق	7
غير موافق بشدة	2
محايد	23
موافق	152
موافق بشدة	198
الإجمالي الكلي	382



التحول الرقمي يوفر الأدوات والمنصات التي تساعد على التواصل الودي مع المستخدمين، بفضل قنوات التواصل المتعددة مثل البريد والدردشة والمنصات الاجتماعية وتطبيقات الهاتف، الاستجابة السريعة لاحتياجات واستفسارات العملاء، الخدمات الذاتية للعملاء مثل الطلبات عبر النت، واستخدام منصات التواصل الاجتماعي لبناء علاقة وثيقة مع العملاء والاستماع لآراءهم والتفاعل معهم بشكل مباشر.. وجاءت النسبة 92% لموافق وموافق بشدة.

2-11 إجابة السؤال الثاني: التحول الرقمي يعمل على تقدير ظروف المستهلك.

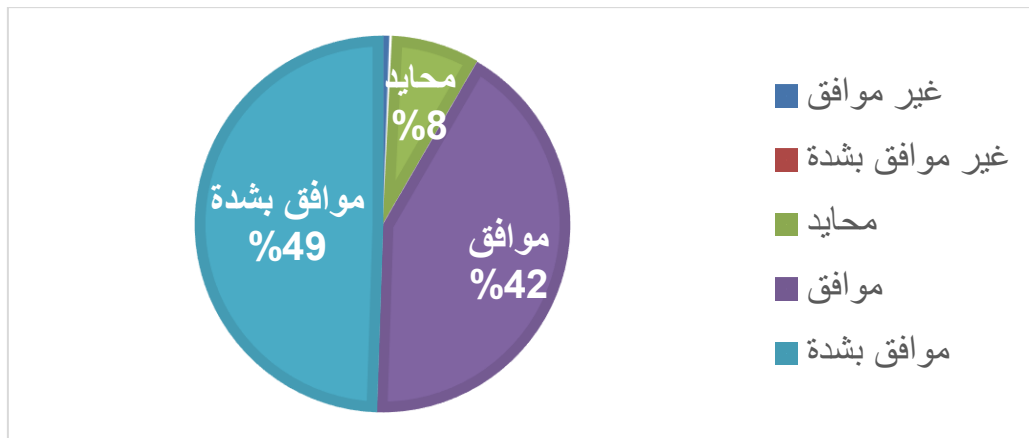
الاختيار	العدد
غير موافق	7
غير موافق بشدة	3
محايد	26
موافق	145
موافق بشدة	201
الإجمالي الكلي	382



يعمل التحول الرقمي على تقدير ظروف المستهلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالمستخدمين وظروفهم، الاستجابة المباشرة لظروف العميل من خلال الاتصال الرقمي والمنصات الالكترونية، وتطوير الخدمات المبتكرة التي تلي ظروف المستهلك. وهذا يساعد المؤسسات على التفاعل بشكل أفضل مع المستخدمين وتلبية احتياجاتهم بصورة أكثر تخصيصاً وفعالية. وجاءت النسبة للاختيار لهذا السؤال 90%.

11-3 إجابة السؤال الثالث : التحول الرقمي يزيد من إظهار اهتمام العاملين بحالة المستفيد.

الاختبار	العدد
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1
محايد	29
موافق	161
موافق بشدة	189
الإجمالي الكلي	382

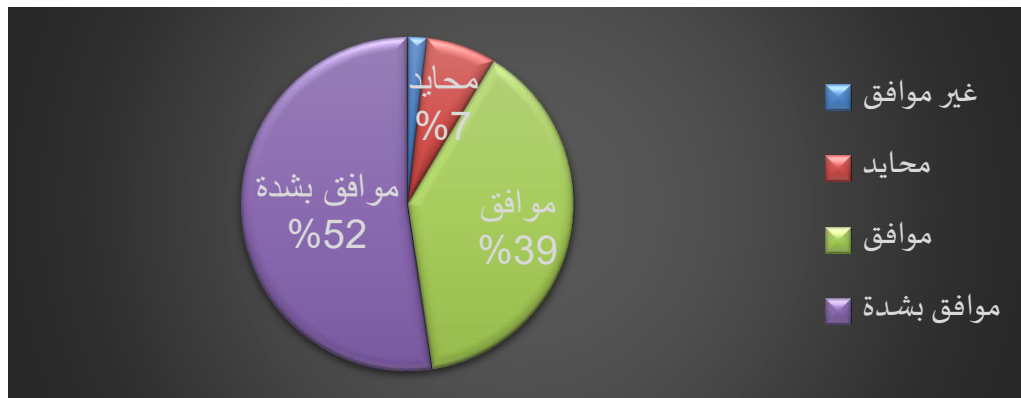


يمكن للتحول الرقمي أن يزيد من إظهار اهتمام العاملين بحالة المستفيد من خلال وجود بيانات شاملة خاصة بالعمل تسهل للموظفين الوصول إليها والاطلاع على تفاصيل حالة العميل بسهولة وفهم احتياجاته ، الاتصال الشخصي بالعمل عبر المنصات المختلفة وتوفير الدعم والإرشاد الشخصي للعميل، إضافة للاستجابة السريعة عبر البريد أو مواقع التواصل والمنصات وتقديم المساعدة المطلوبة وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل وأكثر فعالية. وجاءت نسبة الاستبانة 91%.

4-11 إجابة السؤال الرابع : التحول الرقمي يعمل على توصيل المعلومات للعميل باللغة التي

يفهمها.

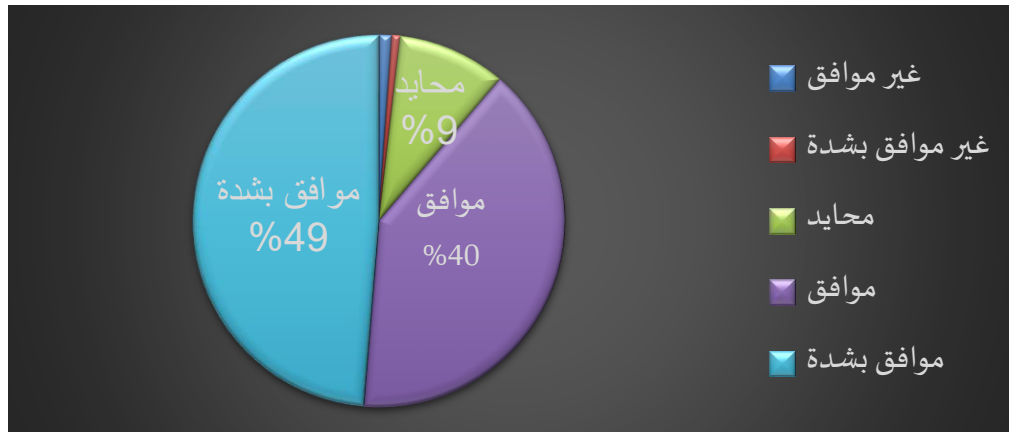
الاختيار	العدد
غير موافق	7
محايد	26
موافق	149
موافق بشدة	200
الإجمالي الكلي	382



جاءت النسبة لهذا السؤال للموافق والموافق بشدة 91% .

5-11 إجابة السؤال الخامس : التحول الرقمي يساعد العاملين على الاهتمام بانشغالات
المستفيد.

الاختيار	العدد
غير موافق	4
غير موافق بشدة	3
محايد	36
موافق	153
موافق بشدة	186
الإجمالي الكلي	382



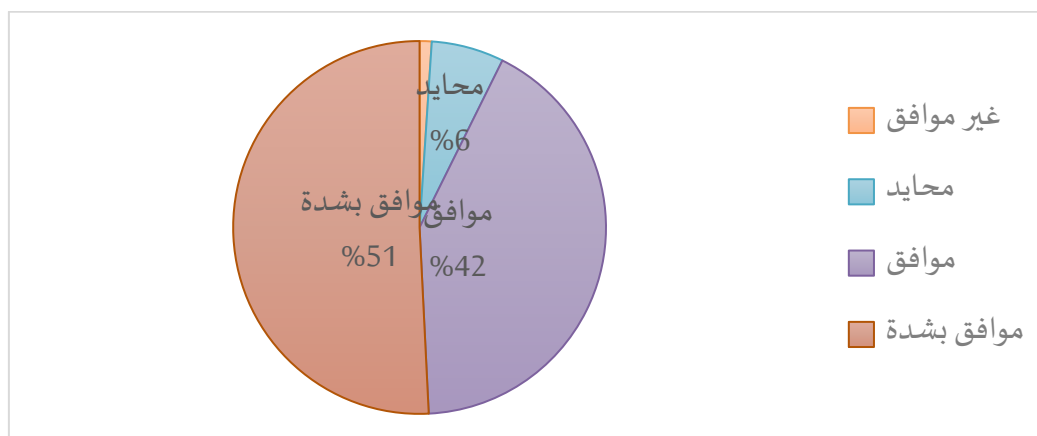
يمكن للتحول الرقمي أن يساعد العاملين في الاهتمام بانشغالات المستفيد من خلال سهولة الوصول إلى سجل ومعلومات المستفيد وانشغالاته ومتطلباته السابقة والقياس عليها ، الاتصال عبر الوسائط الرقمية المختلفة مع المستفيد والتعرف على انشغالاته ومشاكله وتقديم الدعم المطلوب عبر الأنظمة الذكية والذكاء الاصطناعي . وجاءت نسبة الإجابة بالموافق والموافق بشدة لهذا السؤال 89%.

12- المجال التاسع

المجال التاسع : التحليل الوصفي لمتغير الضمان
45- التحول الرقمي يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين والمستفيد.
46- التحول الرقمي يساعد على تنامي الشعور بالأمان عند التعامل مع المؤسسة .
47- التحول الرقمي يضمن حسن معاملة العاملين للمستفيد.
48- التحول الرقمي يسمح بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية للرد على الأسئلة.
49- التحول الرقمي يوفر سرية المعلومات للعملاء .
50- التحول الرقمي يساعد في تعريف المواطنين على مراكز الخدمات المقدمة لهم.

12-1 إجابة السؤال الأول : التحول الرقمي يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين والمستفيد.

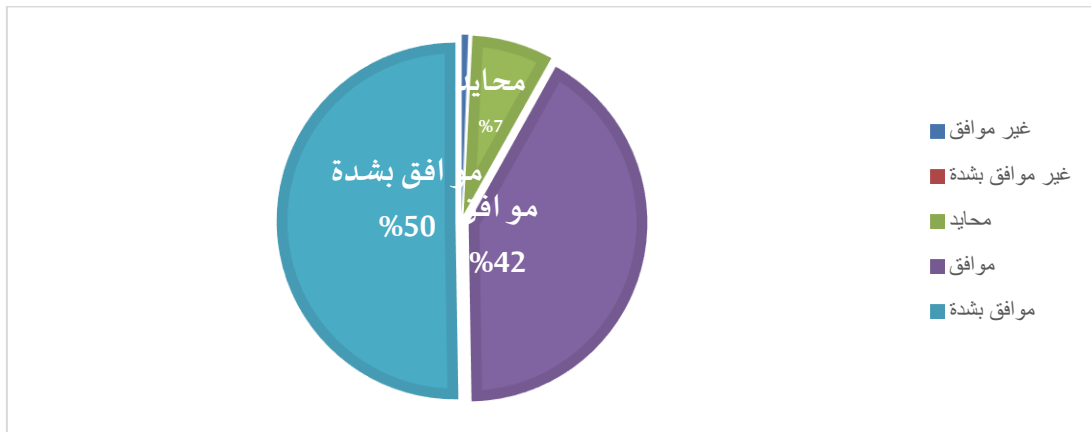
الاختيار	العدد
غير موافق	4
محايد	24
موافق	160
موافق بشدة	194
الإجمالي الكلي	382



يعمل التحول الرقمي على تحسين الثقة بين العاملين والمستفيد من خلال الشفافية والوضوح في الوصول إلى معاملاته وبياناته وحساباته وتفاعلاته مما يعزز الثقة بين العامل والمستفيد ، إضافة وتوفير الأمان والحماية والتشفير من قبل العاملين مما يطمئن المستفيد بأن بياناته الشخصية والحساسة محفوظة ومؤمنة إضافة إلى تحسين التواصل والتفاعل بين العاملين والمستفيد بما يعزز الثقة المتبادلة والمستدامة ، وجاءت النسبة للموافق والموافق بشدة 93%.

2-12 إجابة السؤال الثاني : التحول الرقمي يساعد على تنامي الشعور بالأمان عند التعامل مع المؤسسة .

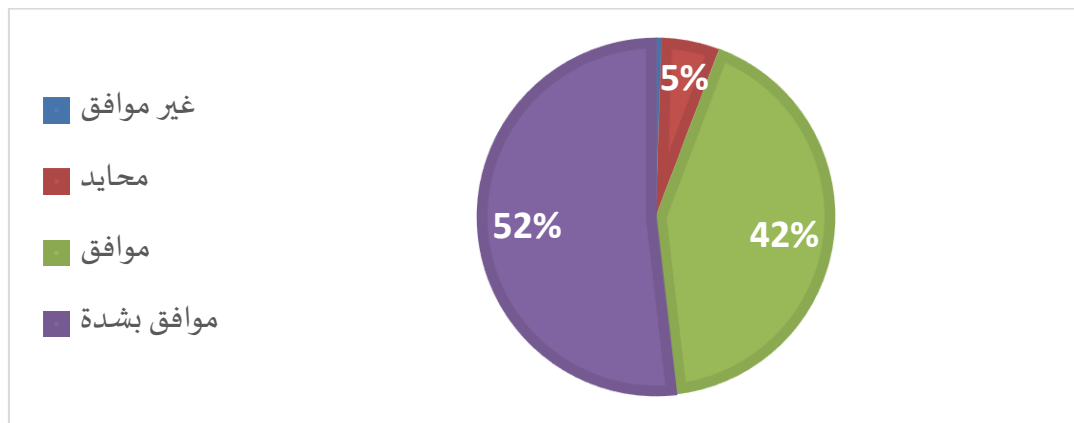
الاختيار	العدد
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1
محايد	28
موافق	159
موافق بشدة	192
الإجمالي الكلي	382



وذلك من خلال حماية البيانات الشخصية للمستفيد ، والتحويلات المالية في البيع والشراء ، وسهولة الوصول إلى الخدمات والمنتجات وسياسة الخصوصية ، مع توفير خدمات العملاء عبر النت لحل أي مشكلة يواجهها المستفيد وسرعة حلها ، كل هذا يعزز الشعور بالأمان بين المستفيد والعاملين بالمؤسسة ، وجاءت النسبة وفقاً لذلك 92% للموافق والموافق بشدة .

3-12 إجابة السؤال الثالث : التحول الرقمي يضمن حسن معاملة العاملين للمستفيد.

الاختيار	العدد
غير موافق	2
محايد	20
موافق	162
موافق بشدة	198
الإجمالي الكلي	382

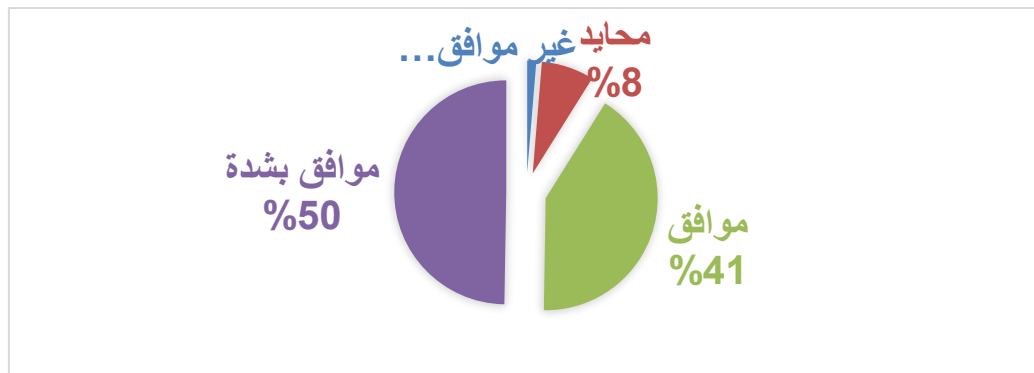


جاءت الاختيار للموافق والموافق بشدة 94% ، بما يؤكد أن التحول الرقمي يساهم في تحسين عمليات المؤسسة وجعلها أكثر كفاءة ودقة وتقليل الأخطاء وزيادة سرعة تقديم الخدمة ، مع تحسين وصول المستفيد للخدمة التي يحتاجها عبر توفير قنوات تواصل مرنة بشكل فعال وسريع بما يعزز رضاه وثقته بالمؤسسة .

12-4 إجابة السؤال الرابع : التحول الرقمي يسمح بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية للرد على

الأسئلة.

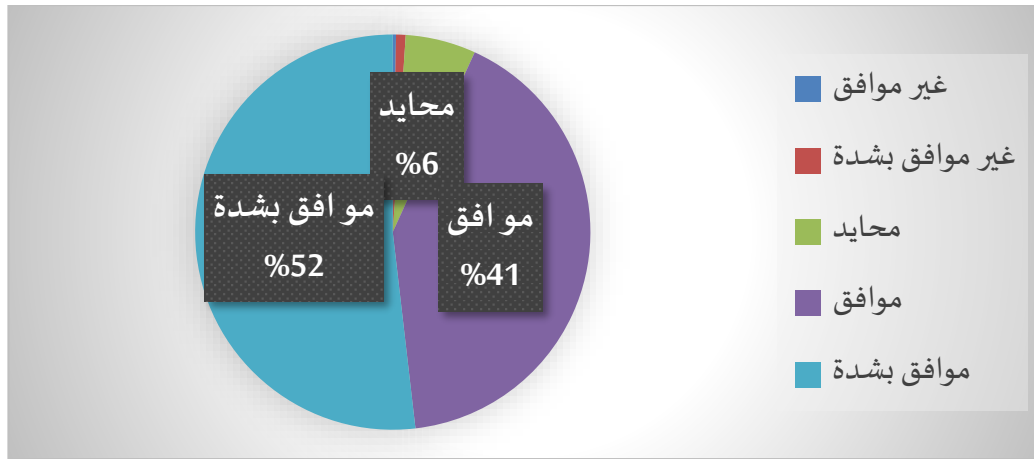
الاختيار	العدد
غير موافق	5
محايد	29
موافق	158
موافق بشدة	190
الإجمالي الكلي	382



يسمح للعاملين بالحصول على المعلومات الكافية للرد على أسئلة المستفيدين بشكل أفضل، وذلك عبر إنشاء قواعد المعرفة الرقمية التي تحتوي على مجموعة شاملة من المعلومات المتعلقة بالخدمات أو المنتجات المقدمة والمعلومات الخاصة بالمستفيدين ، واستخدام أنظمة ذكية لإدارة هذه المعلومات ، وسهولة الوصول إليها من قبل العاملين ، مما يسمح لهم بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وبالوقت والسرعة القياسية . وجاءت الإجابة على هذا السؤال بنسبة 91%.

5-12 إجابة السؤال الخامس : التحول الرقمي يوفر سرية المعلومات للمستخدمين.

الاختيار	العدد
غير موافق	1
غير موافق بشدة	3
محايد	22
موافق	158
موافق بشدة	198
الإجمالي الكلي	382



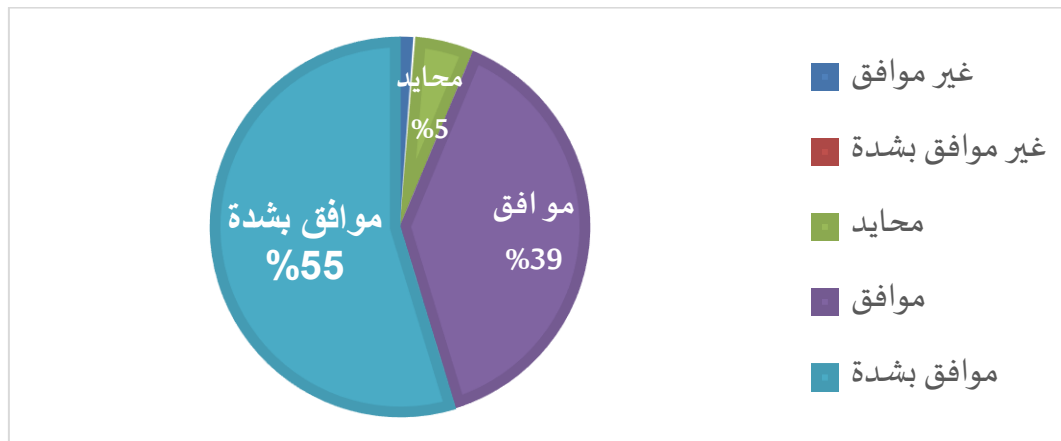
من خلال تبني الإجراءات والتقنيات المناسبة، يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في ضمان سرية المعلومات للمستخدمين وحمايتهم من الوصول غير المصرح به. ومع ذلك، يجب أن يتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة والالتزام بالمعايير الأمنية لضمان الحماية الكاملة للبيانات.

وجاءت نسبة الاختيار بالموافق والموافق بشدة لهذا السؤال 93%.

6-12 إجابة السؤال السادس : التحول الرقمي يساعد في تعريف المواطنين على مراكز الخدمات

المقدمة لهم .

الاختيار	العدد
غير موافق	4
غير موافق بشدة	1
محايد	19
موافق	149
موافق بشدة	209
الإجمالي الكلي	382



باستخدام التحول الرقمي، يتم توفير وسائل متعددة لتعريف المواطنين على مراكز الخدمات المقدمة لهم. حيث يتيح التحول الرقمي الوصول السهل والمريح إلى المعلومات والخدمات عبر كافة المواقع والمنصات الالكترونية ، مما يساعد المواطنين على استكشاف وفهم المراكز الخدمية المتاحة لهم والاستفادة منها بشكل أفضل. وجاءت نسبة الموافقة والموافقة بشدة لهذا السؤال 94%.

الفصل الرابع الخاتمة والنتائج والتوصيات :

1.1 الخاتمة

في ختام هذا البحث، يُمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي له أثر كبير على كفاءة المؤسسات في المملكة العربية السعودية. حيث يُعد التحول الرقمي فرصة هامة لتحقيق تحسينات شاملة في عمليات الأعمال وإدارة الموارد، وبالتالي تحقيق أداء أعلى وزيادة التنافسية.

ومن خلال تبني التكنولوجيا الرقمية وتطوير البنية التحتية الرقمية، تمكنت المؤسسات السعودية من تحسين كفاءة عملياتها وتحقيق توفير وتحسين استغلال الموارد. كما تمكنت المؤسسات من تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية متكاملة، مما أدى إلى تقليل الأخطاء وتسريع سرعة التنفيذ وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

وبفضل التحول الرقمي، تم تعزيز التواصل والتعاون الداخلي والخارجي في المؤسسات السعودية، حيث تم تبسيط عمليات التواصل وتحسين تدفق المعلومات بين الأقسام والشركاء التجاريين، مما أدى إلى زيادة التنسيق والتعاون وتحسين استجابة المؤسسات لاحتياجات العملاء والسوق.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن التحول الرقمي يتطلب تحديات وجهود إضافية من المؤسسات لتحقيق كفاءة مستدامة. ويجب أن تستثمر المؤسسات في تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين وتعزيز الوعي والثقافة الرقمية، بالإضافة إلى ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات الحساسة.

ونخلص إلى القول إن التحول الرقمي يعد تحديًا حاسمًا وفرصة استثمارية للمؤسسات السعودية. وبتبني استراتيجيات فعالة وتوجيه الاستثمارات اللازمة، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها وتحقيق نجاح مستدام في عالم الأعمال الرقمي.

2.1 النتائج الدراسة :

تحتفظ المؤسسات السعودية التي اعتمدت على التحول الرقمي بنتائج إيجابية تؤكد أن التحول الرقمي له أثر كبير على كفاءتها. قد تشمل النتائج الرئيسية التالية:

1. زيادة الإنتاجية والكفاءة: أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن كفاءة المؤسسات السعودية من خلال تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات. يمكن للتكنولوجيا الرقمية مثل أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأتمتة العمليات أن تساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء.
2. تحسين تجربة العملاء: من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والتواصل عبر الإنترنت، تستطيع المؤسسات السعودية تحسين تجربة العملاء وتوفير خدمات أكثر فاعلية وملاءمة. يمكن أن يؤدي التحسين في تجربة العملاء إلى زيادة رضاهم وولاءهم، مما يؤثر إيجابياً على كفاءة المؤسسة.
3. توفير وقت وتكاليف: يمكن للتحول الرقمي أن يقلل من التكاليف الإدارية والوقت المستغرق في إجراءات العمل. بفضل التحسينات التكنولوجية، يمكن للمؤسسات السعودية تبسيط العمليات وتحسين الإنتاجية، مما يؤدي إلى توفير المزيد من الوقت والموارد.
4. تعزيز التنافسية: يعزز التحول الرقمي قدرة المؤسسات السعودية على المنافسة في السوق العالمية. بفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتطوير نماذج أعمال جديدة، والوصول إلى أسواق جديدة، مما يعزز مكانتها التنافسية.

3.1 توصيات الدراسة :

بناءً على نتائج دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة: ينبغي على المؤسسات السعودية تحديد التكنولوجيا المناسبة التي تلي احتياجاتها وأهدافها التحويلية. يجب على الشركات الاستثمار في أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP)، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، وأدوات التحليلات البيانية وغيرها من الحلول الرقمية التي تعزز كفاءة العمليات وتحسن تجربة العملاء.
2. تعزيز التحول الثقافي والتدريب: يجب أن تكون التحول الرقمي عملية شاملة تشمل التحول الثقافي وتطوير مهارات الموظفين. ينبغي على المؤسسات توفير التدريب المناسب ورفع الوعي حول أهمية التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة. يساعد تطوير مهارات الموظفين على تعزيز قدراتهم في استخدام الأدوات الرقمية وتحقيق أقصى استفادة منها.
3. تعزيز الأمن السيبراني: يجب أن تكون الأمانة السيبرانية أحد الأولويات الرئيسية في عملية التحول الرقمي. ينبغي على المؤسسات تطبيق إجراءات أمان قوية لحماية البيانات والمعلومات الحساسة، وتوفير التدريب والتوعية للموظفين حول ممارسات الأمان السيبراني، واستخدام حلول تقنية متطورة للكشف عن التهديدات ومكافحتها.
4. التعاون والشراكات: يمكن للمؤسسات السعودية تعزيز كفاءتها من خلال التعاون والشراكات مع مزودي الحلول والشركات التقنية المتخصصة. ينبغي على المؤسسات التعاون في مجال البحث والتطوير وتبادل المعرفة والخبرات، واستغلال الفرص التي تقدمها الابتكارات التقنية المتقدمة.
5. قياس الأداء والتحسين المستمر: يجب على المؤسسات أن تقيس وتتابع أداء عملية التحول الرقمي وتحلل البيانات المتاحة لتقييم النتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يمكنها اعتماد أدوات قياس الأداء مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقارير التقدم لتعزيز عقد تمت صياغة التوصيات المطلوبة بناءً على نتائج الدراسة التي تبحث في أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات السعودية:
6. ضرورة تحديد استراتيجية تحول رقمي: ينبغي على المؤسسات السعودية وضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تشمل الأهداف والمخططات والموارد المطلوبة. يجب تحديد الأولويات والمراحل المختلفة لتنفيذ التحول الرقمي.
7. الاستثمار في البنية التحتية التقنية: تعتمد كفاءة التحول الرقمي على وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية. ينبغي على المؤسسات السعودية الاستثمار في تطوير الشبكات والبنية التحتية الرقمية وضمان توافر المعدات والأنظمة المناسبة لتنفيذ التحول الرقمي.

8. تطوير قدرات الموظفين: يجب توفير التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم في مجال التكنولوجيا الرقمية. ينبغي تعزيز الوعي والمعرفة بالتقنيات الحديثة وتعلم مهارات جديدة مثل التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي.

9. تعزيز التواصل والتعاون الداخلي: يجب على المؤسسات تعزيز التواصل والتفاعل بين فرق العمل المختلفة لتحقيق التعاون وتبادل المعرفة والخبرات. يمكن استخدام أدوات التواصل الرقمية ومنصات العمل الجماعي لتحقيق ذلك.

10. مراقبة وقياس أداء التحول الرقمي: ينبغي على المؤسسات وضع مؤشرات قياس الأداء المناسبة لقياس تقدم التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المحددة. يجب تحليل البيانات وتقييم النتائج بانتظام لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة.

11. توجيه الاستراتيجية نحو الابتكار: يمكن للمؤسسات السعودية تحسين كفاءتها من خلال التركيز على الابتكار واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير منتجات وخدمات جديدة. يجب تشجيع الابتكار وتوفير بيئة تشجع على الاستفادة القصوى من إمكانيات التحول الرقمي.

هذه التوصيات تهدف إلى دعم المؤسسات السعودية في تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي.

المصادر والمراجع :

4.1 المصادر العربية :

- (1) ابراهيم، أحمد حسن. (2019) ، التحول الرقمي (1) نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري - الاقتصادي والمحاسبة، نادي التجارة، ع ، 179، ص 8-11
- (2) الباز، عدنان مصطفى (٢٠١٩) ، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلوماتية جامعة امملك عبدالعزيز.
- (3) البلوشية ، نوال ، والحراصي ، نيهان، والعوفي ، علي (2020)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية ، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا 1(2). 15-1.
- (4) الخصاونة، محمد موسى سليم (2019) ، تقييم الجاهزية لتبني الحكومة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.
- (5) خميس محمد، (2220) ، أثر تطبيق تقنية إنترنت الأشياء في ظل تبني الحوسبة السحابية على نظام إدارة المخزون، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد رقم(5) العدد الأول، ص ص 1401-1441.
- (6) رشا الحداد ،(2022) أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة: دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد (13) ، العدد الثاني ، ص ص 88-113.
- (7) زعزوعة فاطمة (2021) ، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب عمى الانتقال الإلكتروني للبيانات ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 5 ، العدد 1، ص ص 380-382
- (8) سعد بن علي الوابل (2019) ، قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) خلال الفترة 2013-2017 ، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 6 العدد 2، ص 242.
- (9) سلايمي، جميلة، وبوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية المجلد (10) ، 2، ص 951 ، الجزائر .
- (10) صدوقي غريسي، سي الطيب الششي رضا، علي العبسي (2021) ، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، المركز الجامعي أفلو، الجزائر ، ص 103.

- 11) عبد الغني ، لمقدم، وعبد الفتاح ، مدلل(2017)، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الوادي، الجزائر.
- 12) عبد الله الحارثي، ذياب، و عصفورا، يفان(2020)، التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية ، دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة ، السعودية ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، 4(14)1-19.
- 13) عصام أبوزيد، حنان العمودي(2020) ، الرقمنة والأداء المالي دراسة نظرية تحليلية، مداخله ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول أداء المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي، المنعقد يومي 4 و 5 فبراير ، بجامعة ورقلة، الجزائر.
- 14) عطايا، يسرى."2023". التحول الإلكتروني للخدمات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، الواقع- والطموحات، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 4"3" ، مجلة إلكترونية شهر شباط.
- 15) علي السلمي (2002). نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غربل للنشر
- 16) علي الشرباز(2020) ، مكونات استراتيجية التحول الرقمي ضمن أهداف التنمية المستدامة 2030، كلية المنصور، العراق.
- 17) علي جاج، قاسم،(2020) إسهامات الاتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا ، قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي لإفريقيا (2020-2030) مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، جامعة الزاوية.1(6).
- 18) علي، حمدي بشير محمد (2016) الإعلام الرقمي واقتصاديات صناعته، ورقة عمل للمشاركة في المنتدى العالمي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال، تحت عنوان "منتدى الإعلام والاقتصاد ... تكامل الأدوار في خدمة التنمية"، 11-12 أبريل 2016 ، الرياض.
- 19) الغفيلي، فهد بن عبد العزيز (2017) الإعلام الرقمي (أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله) وملحق به مشاريع وتطبيقات ميدانية، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- 20) فاطمة الزهراء مخلوف(2020) ، أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لشركة تأمين المحروقات، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر.

- (21) قرباتي، مليكة(2018) ، دور الحكومة الالكترونية في مكافحة الفساد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،م.د، في الحقوق ، تخصص قانون عام اقتصادي ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة غرداية ، الجزائر.
- (22) كريم، فارس (2008) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، قطر.
- (23) محروس، رمضان.(2021). التحول الإلكتروني وتطوير نظام المعلومات الحكومي المصري: دراسة ميدانية، 3"3"، مجلة البحوث المالية والإدارية جامعة بورسعيد، 1019-1078.
- (24) محمد كامل (2019) ، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر : دراسة استكشافية" المجلد الأول ،ص1-31 " المؤتمر السنوي الرابع والعشرون " إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030.
- (25) محمد محمد الهادي (2002). المنظمة الرقمية في عام متغير. المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة بعنوان: نحو منظمة رقمية، شرم الشيخ، 1-4 أكتوبر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- (26) منال حامد فراج (2020)، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت مع دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد الثاني، العدد الرابع، ص ص 328-384.
- (27) نزلي، غنية،(2016)، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، جامعة الشعيد حمة الخضر، الوادي، (12).176-192.
- (28) نصيرة، بركنو.(2017). الخدمات الحكومية الالكترونية كأداة فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.(4).271-286.
- (29) هاشم، زاهر (2019) التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير، مجلة لغة العصر، مؤسسة الأهرام،(255).
- (30) هدار ، رانية(2018). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية ، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة ، الجزائر.
- (31) هيثم إبراهيم؛ نصر هلال، عبد الفتاح احمد، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الإلكترونية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال،(2020). ICITB

- 1) . Supriadi, I. (2020). The effect of applying blockchain to the accounting and auditing. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 1(3), pp. 161-169.
- 2) Adiloglu, B., & Gungor, N. (2019). The impact of digitalization on the audit profession: a review of Turkish independent audit firms. *Journal of Business Economics and Finance*, 8(4), 209-214.
- 3) Al-rawahna, A. S. M., Chen, S. C., & Hung, C. W. (2019). The barriers of e-government success: An empirical study from Jordan. Available at SSRN 3498847
- 4) and Snežana,, and Jelena, Lukić, And Vladimir, Mirković.(2019). Željko, Vojinović,Lazarević.
- 5) Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 4719-4742.
- 6) Burton-Jones, A., Akhlaghpour, S., Ayre, S., Barde, P., Staib, A., & Sullivan, C. (2020). Changing the conversation on evaluating digital transformation in healthcare: Insights from an institutional analysis. *Information and Organization*, 30(1), pp. 100-255.
- 7) Guimarães, T., Silva, H., Peixoto, H., & Santos, M. (2020). Modular Blockchain Implementation in Intensive Medicine. *Procedia Computer Science*, 170 (3), pp. 1059-1064
- 8) Hoelscher, J., & Mortimer, A. (2018). Using Tableau to visualize data and drive decision-making. *Journal of Accounting Education*, 44, 49-59
- 9) Huebner, J., Vuckovac, D., Fleisch, E., & Ilic, A. (2019). Fintechs and the new wave of financial intermediaries
- 10) KEY CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE THAT SUPPORTS DIGITAL TRANSFORMATION, 24th International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.
- 11) Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 1(23), pp. 642-656.

-
- 12) Monostori, L., Csáji, B. C., Kádár, B., Pfeiffer, A., Ilie-Zudor, E., Kemény, Z., & Szathmári, M. (2020). Towards adaptive and digital manufacturing. *Annual reviews in Control*, 34(1), pp.118-128.
- 13) Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8).
- 14) Saracco, R., (2019). Digital Transformation VS Continuous Education. *IEEE Future Directions*. Retrieved Nov 20, 2019. Available at: <https://cmte.ieee.org/futuredirections/2019/03/07/digitaltransformationvs-continuous-education>.
- 15) Stanford (2018) , Artificial Intelligence. Available at : <https://plato.stanford.edu/entries/artificial-intelligence/>
- 16) Ziyadin et al. (2020) Digital Transformation in Business Digital Age: Chances, Challenges and Future, pp.408-415