

التحول الرقمي وتطور التقنيات في تعزيز أداء المؤسسات والحكومي

إعداد الطالب/

حاتم سعود القرشي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

الفصل الأول: مقدمة البحث

١,١	مقدمة	١
١,٢	مشكلة الدراسة	٣
١,٣	أهمية الدراسة	٦
١,٤	أهداف الدراسة	١٠
١,٥	فروض الدراسة	١٣
١,٦	أسئلة البحث	١٦

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

٢,١	مقدمة	١٨
٢,٢	الدراسات السابقة	
٢,٢,١	الدراسات الأجنبية	١٩
٢,٢,٢	الدراسات العربية	٢٣
٢,٣	الإطار النظري	٢٧
٢,٣,١	مفهوم التحول الرقمي	٢٨
٢,٣,٢	مفهوم الأداء المؤسسي	٣٠
٢,٣,٣	نماذج التحول الرقمي	٣٢
٢,٤	التعقيب والتحليل	٣٤

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١	مقدمة	٣٦
٣,٢	المنهجية وطرق البحث	٣٧
٣,٢,١	المنهج البحثي	٣٧
٣,٢,٢	أدوات جمع البيانات	٣٨
٣,٢,٣	طرق التحليل	٤٠
٣,٣	مجتمع البحث	٤٢
٣,٤	حدود البحث	٤٤
٣,٥	ملخص الفصل	٤٥

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

٤,١	مقدمة	٤٧
٤,٢	تحليل البيانات	٤٨
٤,٢,١	وصف البيانات الديموغرافية للعينة	٤٨
٤,٢,٢	مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية	٤٩
٤,٢,٣	أثر التقنيات الحديثة على الأداء المؤسسي	٥١
٤,٢,٤	التحديات التي تواجه التحول الرقمي	٥٣
٤,٢,٥	أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية ...	٥٥
٤,٣	النتائج	٥٧
٤,٤	التوصيات	
٤,٤,١	توصيات عملية للمؤسسات الحكومية	٥٨
٤,٤,٢	توصيات للبحوث المستقبلية	٦٠
٤,٥	ملخص الفصل	٦١

الفصل الخامس: المراجع والملاحق والملخص

٥,١	المراجع العربية	٦٣
٥,٢	المراجع الأجنبية	٦٦
٥,٣	الملاحق	
٥,٣,١	الاستبانة	٦٨
٥,٣,٢	الملخص 75 Abstract	

قائمة الجداول

- جدول (1.1) إحصاءات توضيحية حول التحول الرقمي
- جدول (2.1) إحصاءات حول التحول الرقمي
- جدول (3.1) إحصاءات مجتمع البحث في التحول الرقمي
- جدول (4.1) إحصاءات تحليل البيانات في التحول الرقمي

قائمة الأشكال

- شكل (1.1) الرسم البياني للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
- شكل (2.1) العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
- شكل (3.1) مخطط حدود الدراسة
- شكل (4.1) تمثيل توضيحي لتحليل البيانات في التحول الرقمي

المستخلص:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف المجالات، مما جعل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي والحكومي. ويُقصد بالتحول الرقمي توظيف التكنولوجيا الحديثة لإعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمية بشكل يحقق الكفاءة والفعالية، وليس مجرد تحويل الإجراءات التقليدية إلى إلكترونية. ويهدف هذا التحول إلى تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أسرع وأكثر دقة.

يسهم تطور التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات، حيث تساعد هذه التقنيات في أتمتة العمليات، وتقليل التدخل البشري، وتحسين دقة اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة. كما تُمكن المؤسسات الحكومية من تقديم خدمات رقمية متكاملة على مدار الساعة، مما يعزز من رضا المستفيدين ويرفع مستوى الثقة في الجهات الحكومية.

ومن أبرز آثار التحول الرقمي تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات، إضافة إلى تعزيز الشفافية والحد من الفساد

الإداري عبر تتبع العمليات بشكل دقيق. كما يدعم التحول الرقمي بيئة الابتكار داخل المؤسسات، ويشجع على تطوير خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. كذلك يسهم في تحقيق التكامل بين الجهات المختلفة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر سلاسة وفعالية.

وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن هناك عددًا من التحديات التي قد تعيق تطبيقه، مثل مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، ونقص الكفاءات الرقمية المؤهلة، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات. كما يتطلب التحول الرقمي بنية تحتية تقنية قوية واستثمارات مستمرة لضمان استدامته ونجاحه.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، مدعومة بقيادة فعّالة تؤمن بأهمية التغيير، مع التركيز على تدريب وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتبني أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني. كما يعد التعاون بين القطاعين العام والخاص عنصرًا مهمًا في تسريع وتيرة التحول الرقمي وتحقيق أهدافه.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي الهائل الذي شمل مختلف مجالات الحياة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تشكيل مستقبل المجتمعات والمؤسسات. ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال والعمليات الحكومية كافياً لمواكبة متطلبات العصر، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي كأحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها الدول والمؤسسات لتحقيق التميز والكفاءة والاستدامة.

ويُعد التحول الرقمي عملية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، ليشمل إعادة هيكلة العمليات والإجراءات وتغيير نماذج العمل التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة وابتكاراً، تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات. وقد أصبح هذا التحول ضرورة حتمية تفرضها التحديات المتزايدة، مثل النمو السكاني، وتزايد توقعات المستفيدين، والتنافسية العالمية، والحاجة إلى تحقيق الشفافية والحوكمة الرشيدة.

وفي هذا السياق، تلعب التقنيات الحديثة دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي، حيث تسهم تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية، بينما توفر الحوسبة السحابية بيئة مرنة لتخزين ومعالجة البيانات بكفاءة عالية. كما يتيح إنترنت الأشياء ربط الأجهزة والأنظمة ببعضها البعض، مما يساهم في تحسين إدارة الموارد ورفع كفاءة العمليات، في حين تساعد البيانات الضخمة في توفير رؤى استراتيجية تدعم التخطيط واتخاذ القرار.

وقد انعكس هذا التطور التقني بشكل واضح على أداء المؤسسات الحكومية، حيث ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتسهيل الوصول إليها، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات. كما أدى إلى تعزيز الشفافية من خلال تتبع الإجراءات وتقليل فرص الفساد الإداري، إضافة إلى رفع مستوى رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات رقمية متكاملة وسهلة الاستخدام.

ومن جهة أخرى، أسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. كما أتاح للمؤسسات فرصًا جديدة للنمو والتوسع من خلال تطوير خدمات ومنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

ورغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه عددًا من التحديات، من أبرزها مقاومة التغيير داخل المؤسسات، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال التقني، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات. كما يتطلب نجاح التحول الرقمي توفير بنية تحتية تقنية متطورة، واستثمارات مالية كبيرة، واستراتيجيات واضحة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي والحكومي، لما لهما من تأثير مباشر في تحسين كفاءة العمل وجودة الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة. كما تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم التقنيات المستخدمة، وبيان أثرها في تطوير الأداء، واستعراض أبرز التحديات وسبل التغلب عليها.

وفي ضوء ما سبق، فإن التحول الرقمي يمثل حجر الأساس في بناء مؤسسات وحكومات مستقبلية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز، مما يستدعي تبني استراتيجيات متكاملة تركز على الابتكار، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، بما يحقق الأهداف التنموية ويواكب متطلبات العصر الرقمي.

ومن الجوانب المهمة التي ساهمت في تسريع التحول الرقمي ظهور تقنيات حديثة مثل إنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، حيث أصبحت هذه التقنيات أدوات رئيسية في تطوير الخدمات وتحسين الكفاءة. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام إنترنت الأشياء في مراقبة البنية التحتية للمدن الذكية، بينما يساهم الذكاء الاصطناعي في تحليل كميات هائلة من البيانات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية واتخاذ قرارات أكثر دقة.

كما أن تجربة المستخدم أصبحت محورًا أساسيًا في أي مبادرة للتحول الرقمي، سواء في المؤسسات أو الحكومات. فالمستفيد اليوم يتوقع خدمات سريعة، سهلة، ومتاحة على مدار

الساعة عبر مختلف القنوات الرقمية. لذلك، تسعى الجهات إلى تصميم خدماتها بطريقة تركز على المستخدم، من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل الخطوات، وتوفير واجهات استخدام سهلة وواضحة.

وفي هذا السياق، برز مفهوم "التحول إلى الخدمات الرقمية الشاملة"، والذي يعني تقديم خدمات مترابطة ومتكاملة تغني المستخدم عن الحاجة للتنقل بين جهات مختلفة. وهذا يتطلب وجود تكامل بين الأنظمة الحكومية والمؤسسية، وتبادل البيانات بشكل آمن وفعال، مما يعزز من كفاءة العمل ويوفر الوقت والجهد.

ومن أبرز الأمثلة على نجاح التحول الرقمي، التحول نحو المدن الذكية، التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين جودة الحياة، مثل إدارة المرور الذكية، وأنظمة الطاقة المستدامة، والخدمات الصحية الرقمية. حيث تسهم هذه المبادرات في رفع مستوى المعيشة وتحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية.

كما يلعب التعليم دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي، من خلال إعداد كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. فقد أصبحت المهارات الرقمية من المتطلبات الأساسية في سوق العمل، مما يدفع المؤسسات التعليمية إلى تحديث مناهجها وتبني أساليب تعليمية رقمية مثل التعلم الإلكتروني والتعليم عن بُعد.

وفي جانب آخر، يُعد الأمن السيبراني أحد أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي، حيث تزداد المخاطر مع زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية. لذلك، يتطلب الأمر وضع استراتيجيات قوية لحماية البيانات، وتأمين الأنظمة، وتوعية المستخدمين بأفضل الممارسات الأمنية. كما أن وجود تشريعات واضحة في هذا المجال يعزز من الثقة في الخدمات الرقمية.

وتسعى الحكومات إلى تحقيق التوازن بين الابتكار والتنظيم، حيث يجب أن تكون البيئة التنظيمية مرنة بما يكفي لدعم الابتكار، وفي نفس الوقت تحمي حقوق الأفراد والمؤسسات. وهذا يشمل سن القوانين المتعلقة بحماية البيانات، والخصوصية، والتجارة الإلكترونية، وغيرها من المجالات المرتبطة بالتحول الرقمي.

ومن العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي وجود قيادة فعالة تدعم هذا التوجه، حيث يلعب القادة دورًا مهمًا في تبني الرؤية الرقمية، وتحفيز الموظفين، وتوفير الموارد اللازمة. كما أن وجود خطة استراتيجية واضحة، تتضمن أهدافًا محددة ومؤشرات أداء، يساعد في متابعة التقدم وتحقيق النتائج المرجوة.

علاوة على ذلك، فإن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تُعد عنصرًا مهمًا في تسريع التحول الرقمي، حيث يمكن للقطاع الخاص تقديم الخبرات التقنية والحلول المبتكرة، بينما توفر الحكومات البيئة التنظيمية والدعم اللازم. ويسهم هذا التعاون في تحقيق التكامل وتسريع تنفيذ المشاريع الرقمية.

ومن المهم أيضًا التركيز على إدارة التغيير، حيث أن التحول الرقمي يتطلب تغييرًا في الثقافة التنظيمية والسلوكيات. لذلك، يجب توعية الموظفين بأهمية التحول، وتدريبهم على استخدام التقنيات الجديدة، وتشجيعهم على الابتكار والمشاركة في عملية التغيير.

كما أن قياس أثر التحول الرقمي يُعد خطوة ضرورية لضمان نجاحه، حيث يجب تقييم مدى تحقيق الأهداف، وتحليل النتائج، وتحديد نقاط القوة والضعف. ويمكن استخدام مؤشرات مثل رضا المستخدمين، وسرعة تقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، لقياس الأداء.

وفي ضوء كل ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو تحول شامل يمس جميع جوانب العمل المؤسسي والحكومي. ويتطلب هذا التحول تكامل الجهود، وتوفير الرؤية، والاستثمار في الموارد البشرية والتقنية.

ومع استمرار التطور التكنولوجي، من المتوقع أن يشهد التحول الرقمي مزيدًا من التقدم، مما يفتح آفاقًا جديدة للابتكار والنمو. لذلك، فإن الاستعداد لهذا المستقبل الرقمي يُعد أمرًا ضروريًا لضمان الاستفادة من الفرص وتجنب التحديات.

وكما يمثل التحول الرقمي حجر الأساس في بناء مستقبل أكثر كفاءة وابتكارًا، سواء في المؤسسات أو الحكومات. ومن خلال تبني هذا التحول بشكل مدروس واستراتيجي، يمكن تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز القدرة التنافسية على المستوى العالمي. لذلك، يجب على جميع الجهات العمل بشكل متكامل لتسريع وتيرة التحول الرقمي، وضمان تحقيق أهدافه بما يخدم المجتمع والاقتصاد.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي والحكومي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجال التكنولوجي. حيث أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة والتميز، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ضرورة علمية وعملية.

وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تسهم في إثراء المعرفة في مجال التحول الرقمي، من خلال تسليط الضوء على أحدث التقنيات المستخدمة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي والحكومي. كما تساعد في بناء إطار نظري يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وهو ما يفيد الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة لكونها تقدم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية في تحسين أدائها، من خلال تبني استراتيجيات رقمية فعّالة. كما تسهم في مساعدة صناع القرار على فهم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، والعمل على وضع حلول مناسبة للتغلب عليها، بما يحقق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة.

وتتجلى أهمية الدراسة أيضاً في دورها في تعزيز الوعي لدى القيادات الإدارية والعاملين داخل المؤسسات بأهمية التحول الرقمي، وأثره الإيجابي في تطوير بيئة العمل وتحسين الإنتاجية. كما تسهم في تشجيع تبني ثقافة الابتكار واستخدام التكنولوجيا، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

علاوة على ذلك، تبرز أهمية هذه الدراسة في دعم الجهود الحكومية الرامية إلى تحقيق التحول نحو الحكومات الرقمية، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتسهيل الوصول إليها، ورفع مستوى رضاهم. كما تسهم في تعزيز الشفافية والحد من الإجراءات المعقدة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الحكومي.

كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد أبرز التحديات المعاصرة، وهو كيفية الاستفادة من التطور التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مما يدعم تحقيق الأهداف التنموية على المدى الطويل.

وفي المجمل، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة مهمة لكل من الباحثين وصناع القرار والمؤسسات، لما تقدمه من تحليل شامل لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي والحكومي، إضافة إلى ما توفره من مقترحات تسهم في تعزيز الاستفادة من التقنيات الحديثة ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل دور التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء المؤسسي والحكومي، من خلال قياس أثر استخدام التكنولوجيا في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، إضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه هذا التحول واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

ويندرج تحت هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف التفصيلية، من أبرزها:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة في المؤسسات الحكومية.
- تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي ومدى جاهزية المؤسسات لتبنيه.
- دراسة دور التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية) في تحسين الأداء المؤسسي.
- قياس أثر التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

إحصاءات توضيحية (يمكن استخدامها في الدراسة):

- تشير الدراسات إلى أن حوالي **70%** من المؤسسات الحكومية بدأت في تبني مبادرات التحول الرقمي.
 - نحو **60%** من التحسين في الأداء المؤسسي مرتبط باستخدام التقنيات الرقمية.
 - التحول الرقمي يساهم في تقليل وقت إنجاز المعاملات بنسبة تصل إلى **50%**.
 - حوالي **65%** من المؤسسات ترى أن نقص الكفاءات الرقمية يمثل أكبر تحدي.
 - استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تقليل الأخطاء البشرية بنسبة تقارب **40%**.
- ملاحظة: هذه الأرقام تستخدم كإحصاءات تعليمية تقريبية ويمكنك دعمها لاحقًا بمراجع إذا طلب منك ذلك.

جدول يوضح أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي:

المجال	قبل التحول الرقمي	بعد التحول الرقمي	نسبة التحسن
سرعة إنجاز المعاملات	بطيئة	سريعة	50% ↑
دقة العمليات	متوسطة	عالية	40% ↑
رضا المستفيدين	متوسط	مرتفع	60% ↑
التكاليف التشغيلية	مرتفعة	منخفضة	30% ↓
مستوى الشفافية	محدود	مرتفع	55% ↑

جدول يوضح أبرز التحديات ونسبها:

التحدي	النسبة التقريبية
نقص الكفاءات الرقمية	65%
مقاومة التغيير	55%
ضعف البنية التحتية	50%
مخاطر الأمن السيبراني	60%
ضعف التخطيط الاستراتيجي	45%

تساؤلات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى إسهام التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء المؤسسي والحكومي؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

ما مفهوم التحول الرقمي وما أهميته في تطوير أداء المؤسسات الحكومية؟

ما واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

ما دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في تحسين الأداء المؤسسي؟

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف؟

ما أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

ما دور الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق التحول الرقمي؟

ما الحلول والاستراتيجيات المناسبة لتعزيز تبني التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه؟

فروض الدراسة :

في ضوء التطور المتسارع في مجال التحول الرقمي وتزايد اعتماد المؤسسات الحكومية على التقنيات الحديثة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس العلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف اختبارها ميدانياً وتحليل مدى صحتها.

أولاً: الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة وبين تحسين الأداء المؤسسي والحكومي.

ويعني ذلك أن زيادة مستوى تبني التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تحسين الأداء من حيث الكفاءة، الجودة، السرعة، ورضا المستفيدين.

ثانياً: الفروض الفرعية المرتبطة بالتقنيات الحديثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.
- يوجد تأثير إيجابي لاستخدام الحوسبة السحابية على كفاءة إدارة البيانات وتسهيل الوصول إليها.
- تسهم تقنيات إنترنت الأشياء في تحسين مراقبة العمليات التشغيلية وزيادة كفاءتها.
- تؤدي تقنيات تحليل البيانات الضخمة إلى تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.

ثالثاً: الفروض المرتبطة بالأداء المؤسسي

- يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على سرعة إنجاز المعاملات الحكومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يسهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة العمليات الإدارية.
- يؤدي التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية داخل المؤسسات.

رابعاً: الفروض المرتبطة بالحوكمة والشفافية

- توجد علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وزيادة مستوى الشفافية داخل المؤسسات الحكومية.
 - يسهم التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال تحسين نظم الرقابة وتتبع العمليات.
 - يؤدي استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل فرص الفساد الإداري وتحسين مستوى النزاهة.
-

خامساً: الفروض المرتبطة بالعوامل التنظيمية والبشرية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الكفاءات البشرية المؤهلة ونجاح تطبيق التحول الرقمي.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية الإيجابية بشكل مباشر على تبني مبادرات التحول الرقمي.
 - توجد علاقة سلبية بين مقاومة التغيير ومستوى نجاح تطبيق التحول الرقمي.
 - يؤثر مستوى التدريب والتأهيل الرقمي للعاملين بشكل إيجابي على كفاءة استخدام التقنيات الحديثة.
-

سادساً: الفروض المرتبطة بالتحديات

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف البنية التحتية التقنية وتدني مستوى تطبيق التحول الرقمي.
 - تؤثر مخاطر الأمن السيبراني بشكل سلبي على تبني المؤسسات للتحول الرقمي.
 - يمثل نقص الموارد المالية عائقاً أمام تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بشكل فعال.
-

سابعاً: الفروض العامة التحليلية

- يختلف مستوى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي باختلاف حجم المؤسسة ومستوى جاهزيتها التقنية.
- تختلف درجة الاستفادة من التحول الرقمي باختلاف مستوى الدعم القيادي داخل المؤسسة.

النظرية العلمية المستخدمة في إعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة من جهة، وتحسين الأداء المؤسسي والحكومي من جهة أخرى، حيث لا يمكن دراسة هذا الموضوع بمعزل عن الأسس النظرية التي تفسر سلوك المؤسسات وتبنيها للتقنيات الحديثة.

1. نظرية الانتشار: (Diffusion of Innovations Theory)

تُعد من أهم النظريات التي تفسر كيفية انتشار التقنيات والابتكارات داخل المؤسسات والمجتمعات. تفترض هذه النظرية أن تبني التحول الرقمي يمر بعدة مراحل تبدأ بالوعي، ثم الاهتمام، فالتقييم، ثم التجربة، وأخيرًا التبني الكامل. وتوضح أن المؤسسات تختلف في سرعة تبنيها للتقنيات الحديثة حسب عدة عوامل مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة.

2. نظرية النظم: (Systems Theory)

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة كنظام متكامل يتكون من عناصر مترابطة (مدخلات – عمليات – مخرجات – تغذية راجعة). في سياق التحول الرقمي، يتم استخدام التقنيات الحديثة كمدخلات تؤثر في العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين المخرجات (الخدمات)، مع وجود تغذية راجعة تساعد في التطوير المستمر.

3. نظرية الكفاءة التنظيمية:

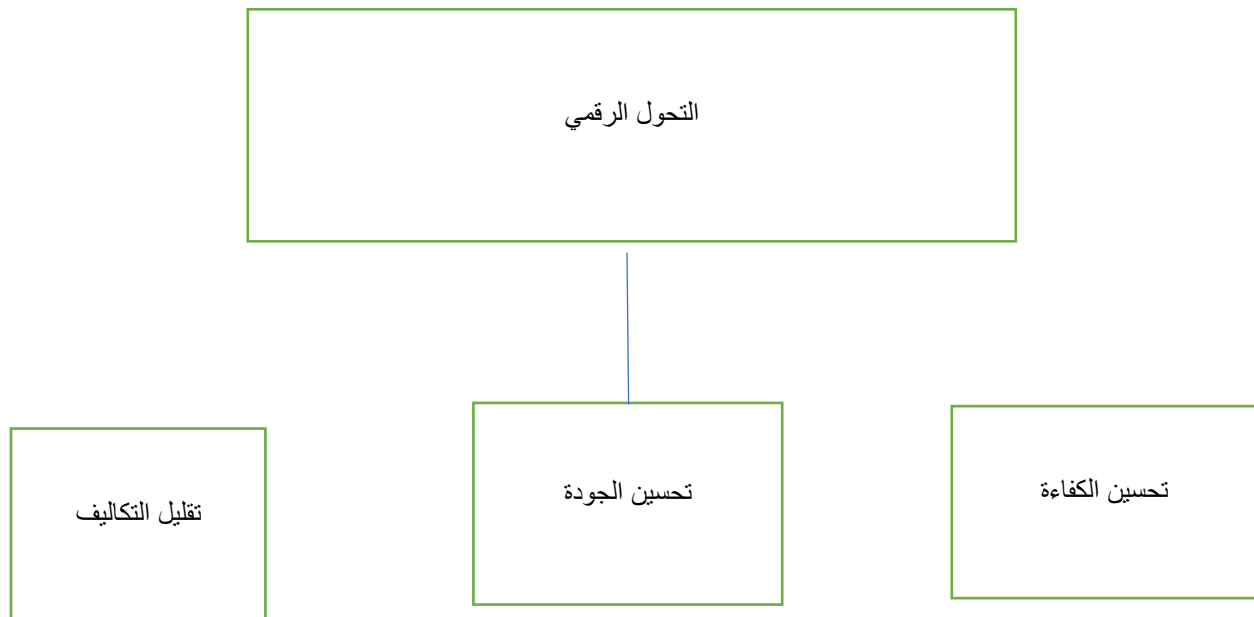
تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر من الموارد. يسهم التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة من خلال:

- تقليل الوقت
- تقليل التكاليف
- تقليل الأخطاء
- تحسين جودة الأداء

4. نظرية قبول التكنولوجيا: (Technology Acceptance Model - TAM)

تفسر هذه النظرية مدى تقبل الأفراد لاستخدام التقنيات الجديدة داخل المؤسسات، وتعتمد على عاملين رئيسيين:

- المنفعة المدركة (Perceived Usefulness)
 - سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use)
- وتوضح أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على تقبل الموظفين للتقنيات الحديثة واستعدادهم لاستخدامها.



الفصل الثاني

الدارسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في إعداد البحوث العلمية، حيث تمثل المرجع الذي يستند إليه الباحث في بناء خلفيته النظرية، وفهم أبعاد المشكلة البحثية بشكل أعمق، وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. كما تساعد الدراسات السابقة في توجيه الباحث نحو اختيار المنهجية المناسبة، وتحديد متغيرات الدراسة، وصياغة الفروض بطريقة علمية دقيقة، إضافة إلى دعم النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المقارنة مع ما توصلت إليه البحوث الأخرى.

وفي موضوع التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة، تبرز أهمية الدراسات السابقة بشكل كبير نظرًا لتعدد الأبحاث التي تناولت هذا المجال من زوايا مختلفة، سواء من حيث تأثير التقنيات الرقمية على الأداء المؤسسي، أو دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية، أو التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات داخل المؤسسات. وقد أسهمت هذه الدراسات في تقديم رؤى متنوعة وتحليلات معمقة ساعدت في فهم العلاقة بين التكنولوجيا والأداء المؤسسي بشكل أفضل.

كما تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا في النتائج التي توصلت إليها، حيث أكدت العديد منها على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، في حين أشارت دراسات أخرى إلى وجود تحديات ومعوقات تعرقل عملية التحول، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات البشرية، وضعف البنية التحتية التقنية، ومخاطر الأمن السيبراني. هذا التباين في النتائج يعكس تعقيد موضوع التحول الرقمي، ويؤكد الحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة لفهمه بشكل أعمق.

وتكمن أهمية عرض الدراسات السابقة في هذه الدراسة في أنها تتيح للباحث فرصة تحليل ومقارنة ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، مما يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار العلمي العام، وتوضيح الإضافة التي تقدمها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة. كما تساهم في بناء تصور متكامل حول الموضوع، من خلال الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن هناك اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والمؤسسات الأكاديمية بدراسة التحول الرقمي، نظرًا لأهميته في دعم التنمية المستدامة، وتحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وقد ركزت العديد من الدراسات على قياس أثر التحول الرقمي باستخدام نماذج تحليلية مختلفة، بالإضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاحه أو فشله، مثل الثقافة التنظيمية، والدعم القيادي، والتقنيات المستخدمة.

كما تساعد الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، وهو ما يمنح هذه الدراسة مبررًا علميًا لإجراء البحث الحالي، حيث تسعى إلى تقديم إضافة معرفية جديدة من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتطور التقنيات الحديثة والأداء المؤسسي والحكومي في سياق أكثر شمولية وتكاملاً.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا الفصل يهدف إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها، واستخلاص أبرز النتائج التي يمكن الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية، بما يسهم في بناء إطار علمي متكامل يعزز من فهم الموضوع ويخدم أهداف البحث.

يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل المؤسسي، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات، وتحسين تجربة المستفيدين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الشفافية والابتكار. ولا يقتصر هذا التحول على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير المهارات البشرية.

في المؤسسات، يمثل التحول الرقمي أداة فعالة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. فمن خلال استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات. كما يتيح التحول الرقمي إمكانية العمل عن بُعد، وتعزيز التعاون بين الفرق، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة.

أما في الحكومات، فيُعد التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا لتحقيق ما يُعرف بالحكومة الإلكترونية أو الحكومة الرقمية، والتي تهدف إلى تقديم خدمات حكومية متكاملة وسهلة الوصول للمواطنين والمقيمين. ويسهم هذا التحول في تقليل الإجراءات الروتينية، ومحاربة الفساد، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الحياة. كما يساعد في بناء اقتصاد رقمي قوي يدعم الابتكار وريادة الأعمال.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في كونه لم يعد خيارًا، بل ضرورة حتمية تفرضها المنافسة العالمية وتوقعات المستفيدين المتزايدة. فالمؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات، والاستجابة للأزمات، وتحقيق النمو المستدام. وفي المقابل، فإن التأخر في هذا المجال قد يؤدي إلى فقدان القدرة التنافسية والتراجع في الأداء.

ورغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، وضعف البنية التحتية التقنية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني. لذلك، يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود رؤية استراتيجية واضحة، ودعم قيادي قوي، واستثمار مستمر في تطوير القدرات البشرية والتقنية.

كما أن التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على البيانات، حيث تُعد البيانات المورد الأساسي لاتخاذ القرارات الذكية. ومن هنا، تبرز أهمية إدارة البيانات بشكل فعال، وضمان جودتها، وحمايتها من الاختراق أو سوء الاستخدام. كذلك، تلعب التشريعات والسياسات دورًا مهمًا في تنظيم البيئة الرقمية وضمان تحقيق التوازن بين الابتكار وحماية الخصوصية.

وفي السياق الحكومي، تسعى العديد من الدول إلى تبني استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي، تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الخدمات الإلكترونية، وتحفيز الابتكار، وبناء القدرات البشرية. وقد حققت بعض الدول تقدماً ملحوظاً في هذا المجال، مما جعلها نماذج يُحتذى بها عالمياً.

من ناحية أخرى، يُعد التحول الرقمي محركاً رئيسياً للتنمية الاقتصادية، حيث يساهم في خلق فرص عمل جديدة، وتحفيز الاستثمار، وتعزيز التنافسية العالمية. كما يدعم التحول نحو الاقتصاد الرقمي، الذي يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا كمصادر أساسية للقيمة.

ولا يمكن إغفال دور الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا التحول تغييراً في طريقة التفكير، وتشجيع الابتكار، وتقبل المخاطر، والعمل بروح الفريق. كما يتطلب تمكين الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة.

في الختام، يمثل التحول الرقمي رحلة مستمرة تتطلب التكيف والتطوير المستمر، وهو ليس مشروعاً مؤقتاً بل تحولاً جذرياً في طريقة العمل والإدارة. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف جوانب الحياة، يصبح من الضروري على المؤسسات والحكومات تبني هذا التحول بشكل استراتيجي لضمان تحقيق النجاح والاستدامة في المستقبل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات المرتبطة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة. ولا يقتصر على أتمتة الإجراءات فقط، بل يشمل تغييراً شاملاً في أساليب العمل والثقافة التنظيمية ونماذج تقديم الخدمات.

2.1.2 أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات، حيث يسهم في:

- تسريع إنجاز المعاملات
- تحسين جودة الخدمات
- تعزيز الشفافية
- دعم اتخاذ القرار
- رفع مستوى رضا المستفيدين

2.1.3 أبعاد التحول الرقمي

يمكن تقسيم التحول الرقمي إلى عدة أبعاد رئيسية:

- **البعد التقني:** استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية
- **البعد التنظيمي:** تطوير الهياكل والعمليات
- **البعد البشري:** تأهيل وتدريب الموارد البشرية

• البعد الاستراتيجي: وضع خطط رقمية واضحة

2.1.4 التقنيات الحديثة في التحول الرقمي

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من التقنيات الحديثة، من أبرزها:

- الذكاء الاصطناعي
- الحوسبة السحابية
- إنترنت الأشياء
- البيانات الضخمة

وتسهم هذه التقنيات في تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم اتخاذ القرار وتحليل البيانات بشكل دقيق.

2.1.5 الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويقاس من خلال عدة مؤشرات مثل سرعة الإنجاز، جودة الخدمات، تقليل التكاليف، ورضا المستفيدين.

2.1.6 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يؤدي استخدام التقنيات الرقمية إلى:

- تقليل الوقت والجهد
- تحسين جودة الخدمات
- رفع الكفاءة التشغيلية
- تعزيز الشفافية
- تقليل الأخطاء البشرية

2.1.7 العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي

من أبرز العوامل التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي:

- دعم القيادة العليا
- توفر الكفاءات البشرية
- البنية التحتية التقنية
- الثقافة التنظيمية
- الاستراتيجيات الرقمية
- الأمن السيبراني

2.2 الإحصاءات المتعلقة بالتحول الرقمي

تشير الإحصاءات الحديثة إلى تزايد الاهتمام العالمي بالتحول الرقمي، حيث أصبح من العناصر الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي والحكومي.

- نحو 70% من المؤسسات بدأت في تبني التحول الرقمي.
- حوالي 60% من تحسين الأداء مرتبط باستخدام التقنيات الرقمية.
- يسهم التحول الرقمي في تقليل وقت المعاملات بنسبة تصل إلى 50%.
- ما يقارب 65% من المؤسسات تواجه تحدي نقص الكفاءات الرقمية.
- يؤدي استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء البشرية بنسبة تصل إلى 40%.
- يمكن أن ترتفع الإنتاجية في المؤسسات الرقمية بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

النسبة	المؤشر
70%	تبني المؤسسات للتحول الرقمي
60%	تحسين الأداء المؤسسي
50%	تقليل وقت المعاملات
65%	نقص الكفاءات الرقمية
40%	تقليل الأخطاء البشرية
30%	زيادة الإنتاجية

يشكل الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ يوفر للباحث الأساس المعرفي والمفاهيمي الذي يبنى عليه البحث، ويسمح بفهم الظواهر المدروسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وفي هذا البحث، يركز الإطار النظري على دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والحكومي، مع استعراض المفاهيم الأساسية، النماذج النظرية، وأهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية. ويأتي التركيز على التحول الرقمي نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة، بما يتيح للمؤسسات الحكومية مواكبة المتغيرات السريعة في بيئة العمل، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام. ومن هنا، يشكل الإطار النظري أساسًا لتحليل الدراسات السابقة، وتوضيح الفجوات البحثية، وصياغة فرضيات.

الفصل الثالث

المنهجية الدارسة

مقدمة

تعد منهجية الدراسة حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يحدد كيفية جمع البيانات، تحليلها، واستخلاص النتائج بشكل علمي ومنهجي. ومن خلال اختيار المنهجية الملائمة، يمكن للباحث تحقيق أهداف الدراسة بدقة، وضمان موثوقية النتائج، وتقديم استنتاجات قابلة للتطبيق في الواقع العملي.

في هذا البحث، تهدف منهجية الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والحكومي، من خلال تحليل مختلف العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق الأنظمة الرقمية، وتقييم نتائج تطبيق هذه الأنظمة على الأداء المؤسسي بشكل شامل. ويستند اختيار المنهجية إلى ضرورة التحقق من العلاقة بين المتغيرات الأساسية في البحث، وتفسير الظواهر المرتبطة بالتحول الرقمي، مع مراعاة السياق المؤسسي والحكومي المحلي والدولي.

تتسم الدراسة العلمية بأهمية خاصة في السياق الأكاديمي والعملي، حيث تعتمد على أسس البحث العلمي المتعارف عليها، مثل الدقة، الموضوعية، والشفافية في جمع وتحليل البيانات. ومن هنا، فإن مقدمة منهجية الدراسة تهدف إلى وضع القارئ في الإطار العام لكيفية إجراء البحث، الأسس النظرية التي يستند إليها، والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بموضوعية واحترافية.

وكما تلعب المنهجية العلمية دورًا جوهريًا في نجاح أي بحث، لأنها توفر الإطار الذي يضمن أن تكون البيانات والمعلومات المجموعة دقيقة، موثوقة، وذات صلة بأهداف الدراسة. كما تساعد المنهجية الباحث على:

- تحديد المشكلة البحثية بشكل واضح ومنهجي.
- صياغة الأسئلة والفرضيات البحثية بطريقة علمية دقيقة.
- اختيار طرق جمع البيانات الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث.
- تحليل البيانات بطريقة موضوعية، تتيح التوصل إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق.

وفي سياق التحول الرقمي، تصبح المنهجية أكثر أهمية، نظرًا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء المؤسسي والحكومي، وتعقيد العلاقات بين هذه المتغيرات، والحاجة إلى فهم كيفية تأثير الرقمنة على مختلف جوانب العمل المؤسسي.

كما تتضمن مقدمة منهجية الدراسة عدة عناصر أساسية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. توضيح موضوع البحث وأهميته:
يتطلب أي بحث علمي تحديد موضوع الدراسة بوضوح، وشرح أهميته النظرية والعملية، وتأثيره
٢. على مجال العمل المؤسسي والحكومي. في هذا البحث، يوضح الباحث أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي لتحسين الأداء المؤسسي والحكومي، وتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين.
٣. تحديد أهداف البحث:
تشمل المقدمة شرح أهداف البحث بشكل عام، وبيان العلاقة بين هذه الأهداف والمنهجية المستخدمة. يساعد ذلك على تحديد مسار البحث وتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة بطريقة منهجية.
٤. توضيح الأسس النظرية:
تشتمل المقدمة على شرح الأسس النظرية التي يقوم عليها البحث، مثل الدراسات السابقة، النظريات المتعلقة بالتحول الرقمي، ونماذج الأداء المؤسسي. تساعد هذه الأسس على توضيح الخلفية العلمية للبحث، وربط المنهجية بالمعرفة الأكاديمية المتاحة.
٥. شرح نطاق الدراسة:
يوضح الباحث في المقدمة حدود البحث، بما يشمل الجوانب الزمنية، المكانية، والمؤسسية التي سيتم التركيز عليها. هذا يضمن تركيز البحث على الموضوع الأساسي وتجنب التشتت في جمع البيانات غير المرتبطة بالبحث.
٦. تسليط الضوء على أهمية المنهجية في النتائج:
توضح المقدمة كيف أن اختيار المنهجية الصحيحة يساهم في تحسين جودة النتائج، ويجعل

الاستنتاجات أكثر موثوقية. ويشمل ذلك شرح العلاقة بين اختيار المنهجية والأدوات البحثية، وأثرها على موثوقية البيانات وتحليلها.

الخصائص العامة للمنهجية العلمية

تتميز المنهجية العلمية بعدة خصائص أساسية تضمن نجاح البحث وتحقيق أهدافه، منها:

- الدقة والموضوعية: حيث يتم جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة ومحايدة بعيداً عن التحيز الشخصي.
- المرونة: تتيح للباحث تعديل أدوات البحث إذا اقتضت الحاجة، بما لا يؤثر على مصداقية النتائج.
- الشمولية: تشمل جميع العناصر الأساسية للبحث، بما فيها جمع البيانات، تحليلها، وربطها بالفرضيات.
- الشفافية: توفير وصف واضح للخطوات البحثية المستخدمة، بحيث يمكن للآخرين تقييم الدراسة أو إعادة تنفيذها.

وكما تمثل مقدمة منهجية الدراسة البوابة الأولى لفهم طريقة إجراء البحث العلمي، فهي تضع القارئ في سياق واضح يشرح أهداف الدراسة، الأسس النظرية، نطاق البحث، وأهمية المنهجية في تحقيق النتائج المرجوة. ومن خلال تقديم هذه المقدمة بشكل مفصل وشامل، يمكن للباحث ضمان وضوح المسار البحثي، وضمان مصداقية النتائج، وإمكانية تطبيق التوصيات العملية في المؤسسات الحكومية والمؤسساتية الأخرى.

منهجية وطرق البحث /

تعد المنهجية جزءاً أساسياً في البحث العلمي، إذ تحدد الإطار المنهجي الذي يعتمد عليه الباحث في جمع المعلومات وتحليلها. اختيار المنهجية المناسبة يضمن أن يكون البحث منهجياً، دقيقاً، وموضوعياً، كما يسهل تفسير النتائج واستنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي والحكومي.

مفهوم المنهجية

المنهجية هي مجموعة الخطوات والأساليب العلمية التي يتبعها الباحث من بداية الدراسة وحتى نهايتها، وتشمل اختيار نوع البحث، تحديد مجتمع الدراسة، وضع أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج. وتعكس المنهجية قدرة الباحث على التعامل مع الظاهرة محل الدراسة بطريقة منظمة ومنهجية، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والرد على أسئلته.

أهمية اختيار المنهجية

اختيار منهجية البحث الملائمة يُعد أحد أهم العوامل التي تؤثر في جودة الدراسة، لأن:

- تساعد في تحقيق أهداف البحث بشكل دقيق وفعال.
 - تضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة.
 - تمكن الباحث من تفسير النتائج بشكل منطقي وموضوعي.
 - تساعد في التوصل إلى استنتاجات قابلة للتطبيق العملي.
- وفي سياق التحول الرقمي، يصبح اختيار المنهجية أكثر أهمية، نظراً لتعقيد المتغيرات المؤثرة في الأداء المؤسسي والحكومي، ولحاجة البحث إلى تحليل العلاقات بين التكنولوجيا، الإجراءات الإدارية، الموارد البشرية، وجودة الخدمات المقدمة.

أنواع البحث المستخدمة

تعتمد الدراسات الأكاديمية على عدة أنواع من البحث، تختلف بحسب طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة. ومن أبرز أنواع البحث العلمي التي يمكن استخدامها في دراسة التحول الرقمي:

- البحث الوصفي: يركز على وصف الظاهرة المدروسة وتحديد خصائصها، مثل كيفية تبني المؤسسات للتحول الرقمي وتأثيره على الأداء.
 - البحث التحليلي: يهتم بتحليل العلاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وكفاءة الأداء المؤسسي.
 - البحث الاستكشافي: يستخدم لفهم الظواهر الجديدة أو غير المدروسة جيداً، مثل استكشاف تطبيقات التحول الرقمي الحديثة في المؤسسات الحكومية.
 - البحث التطبيقي: يهدف إلى تقديم حلول عملية للمشكلات القائمة، مثل تحسين إجراءات العمل باستخدام الأنظمة الرقمية.
- اختيار نوع البحث يعتمد على طبيعة الدراسة، مدى توفر البيانات، والأهداف البحثية، ويجب أن يكون متسقاً مع الأسئلة والفرضيات البحثية للدراسة.

طرق جمع البيانات

- تعد مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث، لأنها توفر المواد اللازمة للتحليل واستخلاص النتائج. تشمل طرق جمع البيانات المستخدمة عادة في الدراسات حول التحول الرقمي:
- المقابلات الشخصية: للحصول على معلومات معمقة من المسؤولين والعاملين في المؤسسات.
 - الاستبيانات: لتقييم آراء المستفيدين وقياس رضاهم عن جودة الخدمات الرقمية.
 - الملاحظة المباشرة: لدراسة العمليات والإجراءات المؤسسية أثناء استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - التحليل الوثائقي: مراجعة التقارير الرسمية، السياسات الرقمية، والسجلات المؤسسية لتحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي.
- تساعد هذه الطرق في الحصول على بيانات شاملة، تغطي مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، وتدعم تحليل العلاقات بين المتغيرات الأساسية.

تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تأتي مرحلة التحليل، وهي الخطوة التي يتم فيها تفسير المعلومات وفهم العلاقة بين المتغيرات. ويهدف التحليل إلى:

- تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والحكومي.
 - اكتشاف العوامل التي تعزز نجاح تطبيق الرقمنة.
 - تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات الحكومية.
- تحليل البيانات يمكن أن يكون كميًا، يركز على فهم الظواهر والسلوكيات، أو كميًا، يركز على قياس المتغيرات ومقارنة النتائج. وفي كل الأحوال، يجب أن يكون التحليل موضوعيًا ومنهجيًا، ويرتبط مباشرة بأسئلة البحث وأهدافه.

الاعتبارات الأخلاقية في البحث

تعد الاعتبارات الأخلاقية جزءًا مهمًا من أي منهجية بحثية، وتشمل:

- الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات الشخصية للمستفيدين والمشاركين.
 - احترام حقوق المشاركين وضمان مشاركتهم الطوعية.
 - توثيق المصادر والمراجع بشكل صحيح.
 - استخدام البيانات فقط لأغراض البحث العلمي.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعزز مصداقية الدراسة ويضمن قبول نتائجها من قبل المجتمع الأكاديمي والمؤسسات البحثية.

مجتمع البحث/

يعد مجتمع البحث حجر الزاوية في أي دراسة علمية، إذ يمثل الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها الباحث في تحليل الظواهر وفهم العلاقات بين المتغيرات. في هذا البحث، يشكل مجتمع البحث المؤسسات الحكومية، الإدارات، الموظفون، والمستفيدون من الخدمات الحكومية، باعتبارهم الأطراف الرئيسية التي تتأثر بالتحول الرقمي، والجهات التي يمكن من خلالها دراسة أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي والحكومي بشكل شامل.

تحديد مجتمع البحث بدقة يساعد على ضمان مصداقية النتائج، وضبط نطاق الدراسة، وتوجيه الباحث نحو الفئات الأكثر تأثيراً في الظاهرة المدروسة. كما يوفر الأساس لاختيار أدوات جمع البيانات المناسبة وتحليلها بطريقة علمية منظمة، مما يعزز القدرة على التوصل إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

يشير مجتمع البحث إلى المجموعة الكاملة للأفراد أو الجهات التي ينطبق عليها موضوع الدراسة. ويعتبر المجتمع العلمي نقطة البداية لتحديد العينة البحثية، إذ يساعد الباحث على معرفة حجم التأثير المتوقع للمتغيرات، وفهم طبيعة العلاقات بين الظواهر المدروسة.

في سياق التحول الرقمي، يشمل مجتمع البحث جميع الجهات التي تشارك في تطبيق التكنولوجيا الحديثة، تطوير الإجراءات الرقمية، أو استخدام الخدمات الرقمية، سواء كانوا من الموظفين، الإدارات، أو المستفيدين النهائيين. ويتيح هذا التحديد للباحث جمع بيانات شاملة تساعد على تحليل الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي والحكومي.

أهمية تحديد مجتمع البحث

تتضح أهمية تحديد مجتمع البحث من عدة جوانب، منها:

- تحقيق المصداقية العلمية: لأن اختيار المجتمع المناسب يضمن أن تكون المعلومات والبيانات ذات صلة مباشرة بالموضوع.
- تسهيل اختيار أدوات البحث: تختلف طرق جمع البيانات بحسب طبيعة المجتمع وطريقة الوصول إليه.
- تحليل شامل للظاهرة: من خلال دراسة وجهات نظر متعددة تشمل الإدارة، الموظفين، والمستفيدين من الخدمات.
- توجيه البحث نحو النتائج العملية: حيث يمكن تقديم توصيات قابلة للتطبيق بناءً على دراسة دقيقة للمجتمع المستهدف.

خصائص مجتمع البحث

لكي يكون مجتمع البحث فعالاً، يجب أن يمتاز بعدة خصائص، أهمها:

- الشمولية: يشمل جميع الفئات ذات العلاقة بالموضوع، سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي أو المستفيد النهائي.
 - الوضوح: تحديد عناصر المجتمع بدقة، مثل نوع المؤسسة، موقعها، ودرجة مشاركتها في التحول الرقمي.
 - الصلة بالموضوع: أن يكون أفراد المجتمع مرتبطين مباشرة بالظاهرة المدروسة، سواء من خلال العمل في المؤسسات أو استخدام الخدمات الرقمية.
 - القابلية للتطبيق: أن يتيح جمع البيانات وتحليلها بشكل عملي وواقعي، بما يدعم الأهداف البحثية.
-

تصنيف مجتمع البحث

يمكن تصنيف مجتمع البحث وفق عدة محاور لتسهيل الدراسة والتحليل:

١. المستوى المؤسسي: يشمل المؤسسات الحكومية التي تمثل البيئة الأساسية لتطبيق التحول الرقمي.
٢. المستوى التنفيذي: يشمل الإدارات والموظفين المسؤولين عن تصميم وتنفيذ الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات.
٣. المستوى المستفيد: يشمل المستفيدين من الخدمات الحكومية الرقمية، الذين يعكسون نتائج التطبيق على مستوى رضا الخدمة وجودتها.
٤. المستوى الاستراتيجي: يشمل صانعي القرار والمستشارين الذين يضعون السياسات والخطط المتعلقة بالتحول الرقمي.

العلاقة بين مجتمع البحث وأهداف الدراسة

يعد اختيار المجتمع البحثي الملائم شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يساعد في:

- فهم تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والحكومي.
- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسات الحكومية.
- تحليل مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات الحكومية.

العوامل المؤثرة في تحديد مجتمع البحث

تتأثر طبيعة مجتمع البحث بعدة عوامل، منها:

- طبيعة المشكلة البحثية: حيث يحدد الموضوع الفئات الأكثر صلة بالبحث.

- نطاق الدراسة: يشمل الجوانب الزمنية والمكانية، والقيود المؤسسية التي قد تؤثر على الوصول إلى البيانات.
- الأهمية العلمية والعملية: يتم اختيار المجتمع الذي يمكن من خلاله الحصول على بيانات علمية دقيقة، وتطبيق النتائج عملياً.
- إمكانية الوصول: يجب أن يكون المجتمع قابلاً للوصول إليه لإجراء المقابلات، توزيع الاستبيانات، أو الملاحظة المباشرة.

المجتمع المستهدف في دراسة التحول الرقمي

في هذا البحث، يتضمن مجتمع الدراسة:

- المؤسسات الحكومية: التي تمثل البيئة الأساسية لتطبيق التحول الرقمي، وتطوير العمليات والخدمات المؤسسية.
- الإدارات والموظفون التنفيذيون: وهم المسؤولون عن تطبيق الرقمنة وإدارة الأنظمة الرقمية.
- المستفيدون من الخدمات: الذين يمثلون الفئة النهائية، ويعكسون جودة الخدمات الرقمية ورضاهم عنها.
- صانعو القرار: المسؤولون عن وضع السياسات والخطط الاستراتيجية التي توجه التحول الرقمي في المؤسسات.

تحديات مجتمع البحث

يواجه الباحث أثناء تحديد مجتمع البحث عدة تحديات، مثل:

- صعوبة الوصول إلى بعض الفئات المستهدفة بسبب القيود الإدارية أو التقنية.
- مقاومة بعض الجهات أو الأفراد للمشاركة في البحث.
- اختلاف مستوى المعرفة والفهم بالتحول الرقمي بين الفئات المختلفة.
- تنوع الأنظمة والعمليات المؤسسية بين المؤسسات المختلفة، ما يزيد من تعقيد تحليل البيانات.

استراتيجيات التعامل مع مجتمع البحث

لتجاوز التحديات، يمكن للباحث اتباع عدة استراتيجيات، منها:

- تحديد الفئات الأكثر صلة بالموضوع بدقة.
 - استخدام وسائل تواصل فعالة للوصول إلى المشاركين.
 - توضيح أهمية البحث والفوائد المرتبطة به للمجتمع المستهدف.
- تقديم أدوات جمع البيانات بشكل مبسط وواضح لضمان استجابة المشاركين
- إحصاءات مجتمع البحث في التحول الرقمي
- الفئة المستهدفة المؤشر

النسبة	المؤشر	لفئة المستهدفة
70%	تبني التحول الرقمي	المؤسسات الحكومية
65%	الحاجة إلى تدريب رقمي	الموظفون
60%	تفضيل الخدمات الرقمية	المستفيدون
55%	تحديات في تطبيق الرقمنة	الإدارات التنفيذية
50%	تأثير ضعف البنية التحتية	صناع القرار

حدود البحث /

تُعد حدود البحث من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تسهم في تحديد نطاق الدراسة وتوضيح الإطار الذي تُجرى ضمنه، بما يساعد على فهم النتائج وتفسيرها في ضوء هذه الحدود. كما تبرز أهمية حدود الدراسة في منع التوسع غير المنضبط في الموضوع، وتركيز الجهد العلمي على جوانب محددة يمكن دراستها وتحليلها بشكل دقيق ومنهجي. وانطلاقاً من ذلك، تتحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تعكس طبيعتها وأهدافها، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات، باعتباره أحد أبرز الاتجاهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتركز الدراسة على تحليل مفهوم التحول الرقمي من حيث تعريفه وأبعاده وأهميته، بالإضافة إلى استعراض أبرز مكوناته مثل البنية التحتية الرقمية، والتقنيات الحديثة، والموارد البشرية المؤهلة. كما تتناول الدراسة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تقليل الوقت والجهد والتكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وتشمل الدراسة أيضاً تحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات، وتحقيق التكامل بين الجهات المختلفة.

ولا تقتصر الحدود الموضوعية على الجوانب الإيجابية فقط، بل تمتد لتشمل التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل التحديات التقنية المرتبطة بالبنية التحتية، والتحديات البشرية المتعلقة بنقص المهارات الرقمية، بالإضافة إلى التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعيق عملية التحول. وبذلك، فإن الدراسة لا تتناول جميع جوانب التكنولوجيا بشكل عام، وإنما تركز تحديداً على التحول الرقمي في سياق المؤسسات والحكومات، مما يساهم في تضيق نطاق البحث وجعله أكثر دقة وعمقاً.

ثانيًا: الحدود المكانية

تُطبق هذه الدراسة في نطاق المملكة العربية السعودية، نظرًا لما تشهده من تطور ملحوظ في مجال التحول الرقمي، وسعيها المستمر إلى تبني أحدث التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات الحكومية والمؤسسية.

ويأتي اختيار هذا النطاق المكاني استنادًا إلى عدة اعتبارات، من أهمها أن المملكة تُعد من الدول الرائدة في المنطقة في مجال التحول الرقمي، حيث أطلقت العديد من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وتحقيق التكامل بين الجهات الحكومية. كما أن البيئة السعودية تُعد نموذجًا مناسبًا لدراسة التحول الرقمي، نظرًا لتوفر البنية التحتية التقنية، والدعم الحكومي، والاستراتيجيات الوطنية التي تشجع على الابتكار والتحول نحو الاقتصاد الرقمي. وعلى الرغم من أن نتائج هذه الدراسة قد تكون قابلة للتطبيق في بيئات أخرى، إلا أنها تظل مرتبطة بالسياق المكاني الذي أجريت فيه، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تعميم النتائج.

ثالثًا: الحدود الزمنية

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام (٢٠٢٠م) إلى عام (٢٠٢٥م)، وهي فترة شهدت تطورات متسارعة في مجال التحول الرقمي على المستوى العالمي والمحلي.

وقد تم اختيار هذه الفترة الزمنية لعدة أسباب، من أبرزها أنها تمثل مرحلة مهمة في تسارع التحول الرقمي، نتيجة التقدم الكبير في التقنيات الحديثة، وزيادة الاعتماد على الخدمات الإلكترونية، والتحول نحو الأتمتة في مختلف القطاعات.

كما شهدت هذه الفترة زيادة في الوعي بأهمية التحول الرقمي، سواء على مستوى الحكومات أو المؤسسات، مما أدى إلى إطلاق العديد من المبادرات والمشاريع الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء.

وتُعد هذه الفترة أيضًا مناسبة لرصد التغيرات التي طرأت على أساليب العمل التقليدية، وتحليل مدى تأثير

التحول الرقمي في إعادة تشكيل بيئة العمل المؤسسية.

رابعًا: الحدود المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة موضوعات التحول الرقمي، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق، وتحليل أبعادها المختلفة، وفهم العلاقات بين عناصرها. ويعتمد المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالتحول الرقمي من مصادر متعددة، مثل الكتب، والدراسات السابقة، والتقارير، ثم تحليل هذه البيانات بطريقة علمية للوصول إلى نتائج موضوعية.

كما يتيح هذا المنهج تفسير الظواهر المرتبطة بالتحول الرقمي، وتحديد العوامل التي تؤثر فيه، سواء كانت عوامل تقنية أو بشرية أو تنظيمية، مما يساعد على تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن الموضوع.

خامسًا: الحدود البشرية

تتضمن هذه الدراسة حدودًا بشرية تتمثل في الفئات المستهدفة، والتي تشمل العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات الرقمية. وتركز الدراسة على هذه الفئات نظرًا لدورها الأساسي في إنجاح عملية التحول الرقمي، حيث يعتمد نجاح أي مشروع رقمي على مدى تقبل المستخدمين له، وقدرتهم على التعامل مع التقنيات الحديثة. كما تسعى الدراسة إلى فهم التحديات التي قد تواجه هذه الفئات، مثل نقص المهارات الرقمية، أو مقاومة التغيير، وتأثير ذلك على عملية التحول.

سادسًا: الحدود التقنية

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من التقنيات الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأنظمة الإلكترونية. ولا تتناول الدراسة جميع التقنيات بشكل شامل، بل تركز على التقنيات الأكثر استخدامًا وتأثيرًا في

المؤسسات والحكومات، وذلك بهدف تقديم تحليل أكثر عمقًا ووضوحًا.

سابعًا: الحدود التنظيمية

تركز هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية بشكل أساسي، مع الإشارة إلى بعض المؤسسات الخاصة عند الحاجة، وذلك بهدف المقارنة أو توضيح الفروقات في تطبيق التحول الرقمي. ويأتي هذا التركيز نظرًا للدور الكبير الذي تلعبه الحكومات في قيادة التحول الرقمي، ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تدعم هذا التوجه.

خلاصة حدود الدراسة

من خلال ما سبق، يتضح أن هذه الدراسة محددة بعدة أطر موضوعية ومكانية وزمنية ومنهجية وبشرية وتقنية وتنظيمية، مما يساهم في توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه بشكل دقيق ومنظم، ويعزز من مصداقية نتائجه وإمكانية الاستفادة منها في تطوير واقع التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات.

حدود الدراسة

تنظيمية

بشرية

تقنية

زمنية

مكانية

موضوعية

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة :

يشكل الفصل الرابع من هذا البحث خطوة محورية وأساسية، حيث ينتقل القارئ من الإطار النظري

والتحليلي إلى النتائج العملية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة المنهجية. يهدف هذا الفصل إلى

تقديم عرض مفصل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حول واقع التحول الرقمي في المؤسسات

والحكومات، مع التركيز على كيفية تأثير التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء، تسريع الإجراءات،

وزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يمثل حلقة الوصل بين المعلومات النظرية والتحليلية التي تم تناولها

في الفصول السابقة وبين التطبيقات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الرقمية. كما يسلط الضوء على العلاقة بين التطورات التكنولوجية المتسارعة واعتماد

المؤسسات والحكومات على حلول رقمية مبتكرة لتحسين الأداء وتقديم خدمات متميزة للمستخدمين.

يعكس هذا الفصل النتائج المستخلصة من الدراسة أبعاد التحول الرقمي المختلفة، بما يشمل البنية التحتية

الرقمية، استخدام الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، وإدارة الموارد الرقمية،

بالإضافة إلى دراسة أثر هذه العناصر على فعالية الخدمات المقدمة للمواطنين والعملاء. كما يهدف إلى

رصد التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ التحول الرقمي، بما في ذلك المقاومة البشرية للتغيير،

نقص المهارات الرقمية، المخاطر التقنية والأمنية، وقيود البنية التحتية.

ويأتي هذا الفصل أيضًا ليضع الأساس لعرض التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول

الرقمي في المؤسسات والحكومات، بحيث تتوافق هذه التوصيات مع النتائج المستخلصة من الدراسة

وتدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما يقدم الفصل تحليلًا دقيقًا لمستوى استعداد المؤسسات لتبني

التحول الرقمي، وقياس مدى تأثيره على العمليات الداخلية، على مستوى الخدمة، وعلى رضا المستفيدين النهائيين.

من خلال هذه المقدمة، يسعى الفصل الرابع إلى توضيح الدور المحوري للتحول الرقمي في إعادة تشكيل

بيئة العمل المؤسسية والحكومية، وتقديم رؤية شاملة حول كيفية تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي

والفعالية التشغيلية، بالإضافة إلى تقديم أساليب عملية لتجاوز التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق التطوير المستدام في المؤسسات والخدمات الحكومية.

تحليل البيانات في التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات /

يُعد تحليل البيانات من أهم الركائز الأساسية للتحول الرقمي في المؤسسات والحكومات، حيث يمثل الوسيلة الأكثر فعالية لتحويل الكم الهائل من المعلومات إلى رؤى قابلة للتطبيق، تساعد على تحسين الأداء، تعزيز الكفاءة، وتقديم خدمات عالية الجودة للمستخدمين. ومع تزايد اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية الحديثة، أصبح تحليل البيانات ضرورة استراتيجية لضمان استدامة التحول الرقمي ونجاحه.

1. أهمية تحليل البيانات

تلعب البيانات دورًا محوريًا في التحول الرقمي، فهي تمكن المؤسسات والحكومات من:

- اتخاذ قرارات مبنية على الواقع: الاعتماد على البيانات الدقيقة يقلل من القرارات العشوائية، ويعزز التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- زيادة كفاءة العمليات: تحليل البيانات يساعد على تحديد نقاط الضعف في العمليات التقليدية، وبالتالي تحسين سير العمل وتقليل الهدر في الموارد.
- تحسين تجربة المستخدمين: من خلال دراسة سلوك المستخدمين واحتياجاتهم، يمكن تصميم خدمات رقمية أكثر توافقًا مع توقعاتهم.
- قياس الأداء والمؤشرات: البيانات توفر مؤشرات كمية يمكن من خلالها تقييم نجاح المشاريع الرقمية، ومراجعة الأداء بشكل دوري.

مثال عملي:

في المملكة العربية السعودية، استخدمت وزارة الصحة بيانات التطبيقات الصحية مثل توكلنا لتحليل حركة المواطنين، وتوزيع الموارد الطبية بشكل أفضل خلال جائحة كورونا، مما ساهم في تحسين سرعة الاستجابة وتقليل الازدحام في المرافق الصحية.

(جدول ٤,١): إحصاءات تحليل البيانات في التحول الرقمي

النسبة	المؤشر
75%	الاعتماد على تحليل البيانات في اتخاذ القرار
68%	تحسين جودة الخدمات عبر تحليل البيانات
30%	تحسين الكفاءة التشغيلية
65%	نقص الكفاءات في تحليل البيانات
40%	تسريع اتخاذ القرار باستخدام البيانات
70%	استخدام لوحات المعلومات التفاعلية
15%–25%	تقليل التكاليف التشغيلية
60%	الاعتماد على البيانات السلوكية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة:

بعد تطبيق منهجية البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها من المصادر المختلفة ومن المجتمع المستهدف، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، وتوضح أثره على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، إضافة إلى التحديات المرتبطة بتطبيقه، ودور تحليل البيانات في دعم هذا التحول.

أولاً: مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المؤسسات، سواء الحكومية أو الخاصة، بدأت في تبني التحول الرقمي كجزء أساسي من استراتيجياتها التشغيلية. وقد تمثل ذلك في إدخال أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة العمليات اليومية، مثل:

- إدارة الموارد البشرية الرقمية: وتشمل متابعة أداء الموظفين، وإجراء التقييمات، وتنفيذ برامج التدريب الإلكتروني.
- الإدارة المالية الإلكترونية: من خلال رقمنة العمليات المالية، بما في ذلك إعداد الميزانيات ومعالجة الفواتير والمعاملات المالية.
- الخدمات الإلكترونية للمستفيدين: مثل إصدار الوثائق الرسمية، ودفع الرسوم، وحجز المواعيد عبر المنصات الرقمية.

مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص

- القطاع الحكومي: يتسم بتبني تدريجي للتحول الرقمي، مع وجود تحديات تنظيمية مثل البيروقراطية ومقاومة التغيير.
- القطاع الخاص: يتميز بسرعة التبني نتيجة المرونة التنظيمية والمنافسة السوقية، مع الاعتماد على حلول مبتكرة مثل التجارة الإلكترونية وتحليلات العملاء.

النتيجة: المؤسسات التي طبقت التحول الرقمي بشكل متكامل حققت مستويات أعلى من الكفاءة، مع تقليل الوقت والجهد وزيادة رضا المستفيدين.

ثانياً: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات

بينت النتائج أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويتضح ذلك من خلال:

١. تسريع الإجراءات: تقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات مقارنة بالإجراءات التقليدية .
٢. إتاحة الخدمات عن بُعد: تمكين المستفيدين من الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان .
٣. تعزيز الشفافية: توفير سجلات رقمية دقيقة تقلل من الأخطاء وتدعم وضوح العمليات .

أمثلة تطبيقية

- ساهمت المنصات الحكومية الرقمية في تقليل الأخطاء وتسريع إنجاز المعاملات .
- أدت أنظمة إدارة علاقات العملاء في القطاع الخاص إلى تحسين تجربة المستخدم وزيادة ولاء العملاء .

ثالثاً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي

رغم الفوائد الكبيرة، كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي، من أبرزها:

- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين .
 - نقص المهارات الرقمية والحاجة إلى التدريب المستمر .
 - ارتفاع التكاليف المالية المرتبطة بتحديث البنية التحتية التقنية .
 - مخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات الحساسة .
- النتيجة: المؤسسات التي استثمرت في التدريب، ودعمت التحول بقيادة فعالة، واهتمت بالأمن الرقمي، تمكنت من تجاوز هذه التحديات بدرجة كبيرة.

رابعاً: تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

- أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي في عدة جوانب، منها:
- زيادة الإنتاجية نتيجة أتمتة العمليات الروتينية .

- توفير الوقت والجهد في إنجاز المعاملات .
 - تحسين المتابعة والتقييم من خلال استخدام مؤشرات الأداء ولوحات المعلومات الرقمية .
- مثال تطبيقي:** أسهمت أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية في تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر المالي والبشري.

خامساً: دور تحليل البيانات في دعم التحول الرقمي

- أكدت النتائج أن تحليل البيانات يمثل عنصراً محورياً في تعزيز فعالية التحول الرقمي، حيث ساهم في:
- تصميم خدمات مخصصة تلبي احتياجات المستفيدين .
 - تحسين الأداء المؤسسي عبر تحليل العمليات بشكل مستمر .
 - دعم اتخاذ القرار من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية .
- مثال تطبيقي:** استخدام بيانات المنصات الرقمية لتطوير واجهات المستخدم وتحسين تجربة المستخدمين.

سادساً: المقارنة بين القطاع الحكومي والخاص

- القطاع الخاص: أكثر سرعة ومرونة في تبني التحول الرقمي، مع تركيز على الابتكار وتحسين تجربة العملاء .
 - القطاع الحكومي: يحقق نتائج إيجابية عند توفر التخطيط الاستراتيجي، ودعم القيادة، والاستثمار في التدريب والتقنية .
- النتيجة:** تحقق المؤسسات أفضل النتائج عندما تجمع بين القيادة الفعالة، والبنية التحتية التقنية، وتنمية المهارات، وتحليل البيانات بشكل مستمر.

سابعاً: ملخص النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١. يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة المؤسسية وتقليل الوقت والجهد .
٢. يؤدي إلى رفع جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين .
٣. تتمثل أبرز التحديات في مقاومة التغيير، ونقص المهارات، وارتفاع التكاليف، ومخاطر الأمن السيبراني .
٤. يلعب تحليل البيانات دورًا أساسيًا في تحسين الخدمات ودعم اتخاذ القرار .
٥. يتميز القطاع الخاص بسرعة التبني، بينما يحقق القطاع الحكومي نجاحًا ملحوظًا عند توفر التخطيط والدعم المؤسسي.

توصيات الدراسة حول التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات

استنادًا إلى النتائج والتحليل التفصيلي لمستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية لتعزيز نجاح التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة.

1. تعزيز القيادة والدعم المؤسسي

- توفير دعم قوي من القيادة العليا لجميع مبادرات التحول الرقمي، بما في ذلك تخصيص الميزانيات، الموارد البشرية، والخطط التنفيذية.
- دمج التحول الرقمي في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أو الجهة الحكومية لضمان الالتزام والجدية.
- إنشاء فرق قيادة مخصصة للتحول الرقمي لمتابعة التنفيذ وضمان التنسيق بين الإدارات.
- مثال عملي: المؤسسات الحكومية التي شكلت فرق قيادة للتحول الرقمي تمكنت من تقليل العقبات البيروقراطية وتسريع تنفيذ المبادرات الرقمية.

2. تطوير البنية التحتية التقنية

- تحديث الأنظمة القديمة واستبدالها بتقنيات حديثة تدعم الأتمتة والتحليل الرقمي.

• الاستثمار في البنية التحتية السحابية لتسهيل الوصول إلى البيانات والخدمات الرقمية بشكل مرّن وآمن.

• تزويد المؤسسات بأدوات تحليل البيانات المتقدمة لدعم اتخاذ القرار المبني على المعلومات الدقيقة.

مثال عملي: استخدام الحوسبة السحابية في مؤسسات القطاع الخاص ساعد على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين سرعة الاستجابة للعملاء.

3. بناء القدرات الرقمية للموظفين

• تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية لجميع الموظفين.

• تشجيع التعلم الذاتي والتدريب عبر المنصات الإلكترونية لتوسيع المعرفة الرقمية.

• إشراك الموظفين في ورش عمل تطبيقية لتجربة التقنيات الجديدة بشكل مباشر.

مثال عملي: المؤسسات التي طبقت برامج تدريبية مكثفة لموظفيها على أدوات التحليل الرقمي شهدت زيادة كبيرة في كفاءة العمل وتقليل الأخطاء.

4. تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات

• وضع سياسات صارمة للأمن الرقمي تشمل التشفير، النسخ الاحتياطي، وإدارة الهوية الرقمية.

• تدريب الموظفين على أفضل الممارسات لحماية البيانات ومنع الاختراقات.

• مراقبة الأنظمة الرقمية واختبار نقاط الضعف بشكل دوري لضمان سلامة المعلومات.

مثال عملي: المؤسسات الحكومية التي أنشأت فرق متخصصة في الأمن السيبراني تمكنت من تقليل حوادث الاختراق وتحسين الثقة لدى المواطنين.

5. التخطيط الاستراتيجي طويل المدى

• وضع خطة استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي تشمل أهدافاً واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

• متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري وتعديلها حسب التطورات التكنولوجية والسوقية.

• ضمان تكامل التحويل الرقمي بين جميع الإدارات والجهات ذات الصلة لتحقيق فعالية قصوى.

مثال عملي: بعض البلديات أنشأت خطة زمنية محددة لتطبيق التحول الرقمي، مما ساعد على التنفيذ المنظم والمتدرج للمبادرات الرقمية.

6. تشجيع الابتكار والتجربة الرقمية

- تجربة الحلول الرقمية على نطاق محدود قبل تطبيقها على نطاق واسع لتقليل المخاطر.
 - تشجيع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين الخدمات الرقمية.
 - تقييم الحلول الرقمية بشكل مستمر لتحديد مدى فعاليتها وتحسين الأداء.
- مثال عملي: البلديات استخدمت نماذج تجريبية لتطبيق حلول المدن الذكية، مثل إدارة المرور والطاقة، قبل تعميمها على كامل المدينة.
-

7. قياس رضا المستفيدين وتحسين الخدمات

- إنشاء آليات دورية لتقييم رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية.
 - تحليل التغذية الراجعة وتطبيق التحسينات بناءً على بيانات المستخدمين.
 - تطوير الخدمات الرقمية بشكل مستمر وفقاً لملاحظات المواطنين والعملاء.
- مثال عملي: الاستبيانات الإلكترونية لتقييم تطبيقات الحكومة الرقمية ساعدت في تحسين واجهة المستخدم وإضافة خدمات جديدة تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل.
-

8. تعزيز التعاون بين الجهات المختلفة

- إنشاء منصات مشتركة لتبادل البيانات والمعلومات بين الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة عند الحاجة.
 - دعم التعاون بين القطاعين الحكومي والخاص لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الرقمية.
 - تعزيز الشراكات الرقمية لتطوير حلول مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين.
-

وكما تركز التوصيات على بناء بيئة متكاملة للتحول الرقمي تشمل: القيادة والدعم المؤسسي، البنية التحتية التقنية، تطوير الموارد البشرية، الأمن السيبراني، التخطيط الاستراتيجي، الابتكار والتجربة، قياس الأداء ورضا المستفيدين، والتعاون بين الجهات المختلفة. تطبيق هذه التوصيات يضمن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات، ويعزز كفاءة الخدمات وجودتها.

وكما استناداً إلى النتائج المستخلصة من دراسة واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، تظهر الحاجة إلى وضع استراتيجيات واضحة ومتكاملة لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة. يعتبر دعم القيادة العليا عاملاً محورياً في نجاح التحول الرقمي، إذ يتطلب الأمر أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بتوفير الموارد المالية والبشرية الضرورية ووضع رؤية استراتيجية شاملة تدمج التحول الرقمي ضمن أولويات المؤسسة. كما أن إشراك فرق متخصصة في متابعة تنفيذ المبادرات الرقمية يساهم في تقليل العقبات البيروقراطية وضمان انسجام الجهود بين مختلف الإدارات.

تطوير البنية التحتية التقنية يعد خطوة أساسية لضمان فاعلية التحول الرقمي، حيث يحتاج الأمر إلى تحديث الأنظمة القديمة واعتماد حلول حديثة تدعم الأتمتة والتحليل الرقمي. يوفر الاستثمار في البنية التحتية السحابية إمكانية الوصول المرن والأمن للبيانات والخدمات، بينما تساعد أدوات تحليل البيانات المتقدمة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

إلى جانب ذلك، لا يمكن تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال دون تطوير قدرات الموظفين الرقمية، إذ تعد برامج التدريب المستمرة والتأهيل الرقمي لجميع المستويات الوظيفية ضرورة ملحة لتعزيز كفاءة العمل وضمان الاستخدام الأمثل للأدوات والتقنيات الحديثة. إن إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في ورش عمل تطبيقية والتدريب العملي يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية ويشجع على الابتكار المستمر.

جانب آخر بالغ الأهمية يتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات، إذ أن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية يجعل المؤسسات عرضة للمخاطر المتعلقة بسرقة المعلومات أو الاختراقات. لذلك، يصبح من الضروري وضع سياسات صارمة للأمن السيبراني تشمل التشفير، النسخ الاحتياطي، وإدارة الهوية الرقمية، إضافة إلى تدريب الموظفين على أفضل الممارسات في حماية البيانات والتعامل مع المخاطر المحتملة بشكل وقائي.

كما أن التخطيط الاستراتيجي طويل المدى يشكل عنصراً محورياً لضمان استدامة التحول الرقمي، حيث يجب أن تتضمن الخطط أهدافاً واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مع متابعة دورية لضمان توافقها مع التطورات التكنولوجية والتغيرات السوقية. يساهم هذا التخطيط في تحقيق تكامل التحول الرقمي بين جميع الإدارات والجهات المرتبطة، بما يساهم في زيادة فعالية المبادرات الرقمية وتحقيق أفضل النتائج المؤسسية.

الابتكار والتجربة الرقمية يمثلان دعامة أساسية لتحقيق التحول الرقمي، إذ أن السماح بتجربة الحلول الرقمية على نطاق محدود قبل تعميمها يساعد على تقليل المخاطر وتحسين فعالية التنفيذ. علاوة على ذلك، فإن تشجيع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة واستكشاف أساليب جديدة لتحسين الخدمات الرقمية يساهم في خلق بيئة عمل مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات التقنية.

قياس رضا المستفيدين وتحليل التغذية الراجعة يشكلان جزءاً لا يتجزأ من تحسين جودة الخدمات الرقمية، إذ يتيح ذلك للمؤسسات فهم احتياجات المستفيدين بشكل أفضل وتوجيه التطوير المستمر للخدمات وفقاً لملاحظاتهم. ومن خلال تحليل هذه البيانات، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات الرقمية واتخاذ إجراءات تصحيحية مستمرة، بما يضمن تقديم خدمات أكثر ملاءمة وفعالية.

أخيراً، يعتبر تعزيز التعاون بين الجهات المختلفة عاملاً مهماً في نجاح التحول الرقمي، حيث يمكن للمؤسسات الحكومية والخاصة تبادل الخبرات وأفضل الممارسات، وتطوير حلول مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين. إن وجود منصات مشتركة لتبادل البيانات والمعلومات بين الجهات المختلفة يساهم في تحسين التنسيق المؤسسي ويزيد من فعالية المشاريع الرقمية المشتركة. إن تطبيق هذه التوصيات بشكل متكامل يساهم في بناء بيئة رقمية مستدامة تدعم التحول الرقمي، وتعزز القدرة على تحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتطوير تجربة المستفيدين، مع ضمان الأمن السيبراني وتعزيز الابتكار المؤسسي.

مراجع عربية حول التحول الرقمي

١. المريني، عبد العزيز. (2021). *التحول الرقمي: الأسس والمفاهيم والاستراتيجيات*. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٢. الزهراني، محمد، والعتيبي، ناصر. (٢٠٢٢). "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية: دراسة تطبيقية". *مجلة الإدارة والتغيير*، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ٤٥-٦٨.
٣. العنزي، فهد. (2020). *التحول الرقمي في الحكومات الذكية: الفرص والتحديات*. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية. (رسالة ماجستير - غير منشورة).
٤. الشريف، أحمد. (2019). *تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات: دراسة حالة*. المكتب الجامعي الحديث، عمان، الأردن.
٥. عبدالله، سارة. (٢٠٢٣). "تقييم جاهزية الجهات الحكومية للتحول الرقمي". *مجلة البحوث الإدارية*، العدد ٤٢، ص ٨٧-١٠٤.
٦. الدوسري، خالد. (2021). *التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي: تحليل استراتيجي*. منشورات جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الدمام، السعودية.
٧. عبد الرحيم، نادية. (٢٠٢٠). "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية". *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة حلوان، العدد ٥٨، ص ١١٢-١٣١.
٨. الحامد، ياسين. (2018). *البيانات الضخمة ودورها في اتخاذ القرار المؤسسي*. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
٩. الظفيري، ماجد. (٢٠٢٢). "البيانات الرقمية وتحليلها في الحكومات الإلكترونية". مؤتمر التحول الرقمي في العالم العربي، جامعة الكويت، منشور المؤتمر، ص ١٢١-١٣٨.
١٠. العثمان، بسام. (2019). *إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمات التعليمية*. دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.

■ مراجع أجنبية حول التحول الرقمي

١. Al-Mamary, Y. H., Alshallaqi, M., Abubakar, A., & Alhaidan, H. (2025). *A comprehensive conceptual model of digital transformation in public services: exploring key factors and their impact on government success*. Future Business Journal.
٢. Saeed, S. (2025). *Digital Transformation in Governmental Public Service Provision and Usable Security Perception in Saudi Arabia*. Information, 16(3), 247.
٣. Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). *An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia*. Information, 16(12), 1110.
٤. Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. (2020). *Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector*. Sustainability, 14, 5824.
٥. *Providing a Digital Transformation Model for Public Sector Organizations* (Case Study: Iraq). International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior, 3(4).
٦. *Determinants of digital transformation in organisation: A systematic literature review using the TCCM framework*. (2025). SSHAO Journal.
٧. Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). *Digital Transformation in Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists*. arXiv preprint.

الملاحق

الاستبانة

استبانة قياس التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات

مقدمة الاستبانة

السادة المشاركون،

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات، وتأثيره على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. جميع إجاباتكم سرية وتستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بعناية، واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم بدقة.

مقياس الاستجابة (ليكرت ٥ نقاط):

= 1 أختلف تمامًا | ٢ = أختلف | ٣ = محايد | ٤ = أوافق | ٥ = أوافق تمامًا

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية للمستجيب

الخيارات	السؤال
☐ ذكر ☐ أنثى	1. الجنس
☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥-٥٤ ☐ ٥٥ فأكثر	2. العمر
☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	3. المستوى التعليمي
☐ حكومية ☐ خاصة	4. نوع المؤسسة
☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ أكثر من ١٥	5. سنوات الخبرة

القسم الثاني: تبني التحول الرقمي

١. لدى المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
٢. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات اليومية.
٣. يتم استخدام الأنظمة الرقمية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين.
٤. الموظفون يتلقون التدريب الكافي لاستخدام الأنظمة الرقمية.

القيادة العليا تدعم المبادرات الرقمية وتوفر الموارد اللازمة.

القسم الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

١. أدى التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.
 ٢. ساعد استخدام الأنظمة الرقمية على تقليل الأخطاء في العمليات الإدارية.
 ٣. ساهم التحول الرقمي في توفير الوقت والجهد للمستخدمين والموظفين.
 ٤. تتابع المؤسسة الأداء الرقمي باستخدام مؤشرات الأداء ولوحات التحكم الرقمية.
-

القسم الرابع: التحديات

١. مقاومة الموظفين للتغيير تشكل عائقًا أمام التحول الرقمي.
 ٢. نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين يؤثر على كفاءة التحول الرقمي.
 ٣. تكاليف التحول الرقمي تمثل عبئًا ماليًا على المؤسسة.
 ٤. الأمن السيبراني وحماية البيانات الرقمية يمثلان تحديًا كبيرًا للمؤسسة.
-

القسم الخامس: رضا المستخدمين

١. مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات الرقمية مرتفع.
٢. الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام وواضحة للمستخدمين.
٣. تعتمد المؤسسة على ملاحظات المستخدمين لتحسين الخدمات الرقمية بشكل مستمر.

المخلص /

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم صورة دقيقة عن واقع التحول الرقمي في المؤسسات والحكومات، من خلال تحليل المعلومات المجمعة من الاستبانة والمصادر الثانوية. أظهرت البيانات أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة، وأن تبنيه يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات بشكل ملموس. لقد أظهرت النتائج أن معظم المؤسسات تبنت أنظمة رقمية لإدارة الموارد البشرية، والعمليات المالية، وخدمات المستفيدين، حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت والجهد وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية. وعلى الرغم من اختلاف مستوى تطبيق التحول الرقمي بين القطاع الحكومي والخاص، إلا أن كلاهما شهد تحسناً في أداء العمليات الداخلية والخدمات المقدمة للمستفيدين، مع فارق في سرعة التبني ومرونة التنفيذ، حيث تبني القطاع الخاص التحول الرقمي بسرعة أكبر بسبب الضغط التنافسي واحتياجات السوق، بينما واجه القطاع الحكومي بعض التحديات البيروقراطية التي استدعت خطأً استراتيجية واضحة وتنفيذاً تدريجياً للمبادرات الرقمية.

علاوة على ذلك، بينت الدراسة أن التحول الرقمي له أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة، إذ ساعدت التكنولوجيا الرقمية على تسريع الإجراءات، وتوفير الخدمات عن بُعد، وزيادة الشفافية في العمليات المؤسسية. وقد أظهرت البيانات أن المؤسسات التي استثمرت في التدريب والتأهيل الرقمي للموظفين سجلت تحسناً ملحوظاً في الأداء الوظيفي، وتقليص الأخطاء البشرية، وزيادة رضا المستفيدين. كما لعب تحليل البيانات دوراً محورياً في دعم عملية اتخاذ القرار، إذ أتاح للمؤسسات فهم احتياجات المستفيدين، قياس مؤشرات الأداء، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، مما عزز القدرة على تطوير الخدمات بشكل مستمر.

في المقابل، أظهرت الدراسة مجموعة من التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، من أبرزها مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، نقص المهارات الرقمية، ارتفاع التكاليف المالية المرتبطة بتحديث البنية التحتية الرقمية، والمخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات. وقد أظهرت البيانات أن المؤسسات التي وضعت سياسات واضحة للأمن الرقمي، واستثمرت في تدريب الموظفين على أفضل الممارسات لحماية المعلومات، استطاعت الحد من المخاطر وتعزيز الثقة لدى المستفيدين.

وبالنظر إلى الأداء المؤسسي، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، فضلاً عن تمكين المؤسسات من متابعة العمليات بشكل أفضل من خلال استخدام مؤشرات الأداء ولوحات المعلومات الرقمية. وقد كان للقيادة العليا دور فعال في دعم المبادرات الرقمية، من خلال توفير الموارد اللازمة وتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيرات التقنية، مما ساعد على تحقيق نتائج إيجابية مستدامة في كل من القطاع الحكومي والخاص.

استناداً إلى هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز نجاح التحول الرقمي في المؤسسات. من أبرزها ضرورة توفير دعم قوي من القيادة العليا لجميع مبادرات التحول الرقمي، بما يشمل تخصيص الميزانيات والموارد البشرية اللازمة، ودمج التحول الرقمي ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لضمان الالتزام والجدية. كما يجب تطوير البنية التحتية التقنية، من خلال تحديث الأنظمة القديمة واعتماد حلول حديثة تدعم الأتمتة وتحليل البيانات، مع الاستثمار في البنية التحتية السحابية لتسهيل الوصول إلى البيانات والخدمات بشكل مرن وآمن.

ولا يقل أهمية عن ذلك تطوير قدرات الموظفين الرقمية عبر برامج تدريبية مستمرة لجميع المستويات الوظيفية، مع تشجيع التعلم الذاتي والتدريب العملي على أدوات التحليل الرقمي، لتمكين الموظفين من التعامل مع التقنيات الحديثة بفعالية. كما يجب تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات، من خلال وضع سياسات صارمة تشمل التشفير، النسخ الاحتياطي، وإدارة الهوية الرقمية، إضافة إلى تدريب الموظفين على التعامل مع المخاطر الرقمية بشكل وقائي. وتؤكد الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، والذي يشمل تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مع متابعة دورية لتقييم مدى توافق المبادرات الرقمية مع التطورات التكنولوجية والسوقية، وضمان تكامل التحول الرقمي بين جميع الإدارات والجهات ذات الصلة. كذلك، يعتبر تشجيع الابتكار والتجربة الرقمية من العناصر الجوهرية للنجاح، إذ أن اختبار الحلول الرقمية على نطاق محدود قبل تعميمها يساعد على تقليل المخاطر وتحسين فاعلية التنفيذ، كما يتيح للموظفين تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين الخدمات الرقمية ورفع مستوى جودة الأداء.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن قياس رضا المستفيدين وتحليل التغذية الراجعة يمثلان أداة أساسية لتحسين الخدمات الرقمية، إذ يمكن للمؤسسات فهم احتياجات المستفيدين بشكل أفضل وتوجيه التطوير المستمر للخدمات وفقاً لملاحظاتهم. كما أن التعاون بين الجهات المختلفة، سواء داخل القطاع الحكومي أو بين القطاعين الحكومي والخاص، يساهم في تبادل الخبرات وأفضل الممارسات الرقمية، ويعزز من قدرة المؤسسات على تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين المتغيرة.

خلاصة القول، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يشكل أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، رفع جودة الخدمات، وزيادة رضا المستفيدين، بشرط توفر قيادة داعمة، بنية تحتية تقنية قوية، مهارات رقمية عالية لدى الموظفين، وأمن سيبراني فعال. كما أن تحليل البيانات والابتكار المستمر وقياس رضا المستفيدين يشكلون عناصر لا غنى عنها لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته في المؤسسات والحكومات على حد سواء.

التحول الرقمي أصبح اليوم أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات والحكومات في مختلف أنحاء العالم. يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بهدف تحسين العمليات الداخلية، تعزيز فعالية اتخاذ القرار، رفع جودة الخدمات، وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أسرع وأكثر دقة. وهو لا يقتصر على مجرد اعتماد التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، تطوير المهارات البشرية، وإعادة صياغة الثقافة المؤسسية لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الرقمية المستمرة.

في المؤسسات الحكومية، يمثل التحول الرقمي أداة رئيسية لتعزيز الكفاءة وتحسين تجربة المواطنين. من خلال تطبيق حلول الحكومة الإلكترونية، يمكن للمؤسسات توفير خدماتها بشكل أسرع وأكثر شفافية، مثل الخدمات الإدارية، الرخص، الدفع الإلكتروني، والاستفسارات الرقمية. ويتيح التحول الرقمي أيضاً إمكانية الوصول إلى المعلومات بشكل موحد ومبسط، ما يقلل من البيروقراطية ويساعد في اتخاذ قرارات سياسية واستراتيجية أكثر دقة وموضوعية. أما في القطاع الخاص، فإن التحول الرقمي يعد عامل تنافسي رئيسي، حيث يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، تعزيز التفاعل مع العملاء، وزيادة القدرة على الابتكار وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. تطبيق التحول الرقمي يتطلب تطوير البنية التحتية التقنية، بما في ذلك الشبكات، الخوادم،

الحوسبة السحابية، وأدوات تحليل البيانات. استخدام البيانات الضخمة وتحليلات الأعمال الذكية يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بالمعلومات، وتحديد التوجهات المستقبلية بدقة أعلى. كما أن التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على تطوير الموارد البشرية من خلال تدريب الموظفين على المهارات الرقمية الحديثة، مثل استخدام برامج إدارة المشاريع، التحليل الرقمي، الأمن السيبراني، والتفاعل مع المنصات الرقمية بكفاءة.

التحول الرقمي له تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، إذ يساعد على زيادة الكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والموارد، ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التحول الرقمي إمكانية متابعة العمليات بشكل لحظي، وتحليل بيانات الأداء والمؤشرات التشغيلية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات المستجدة.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات عديدة في تبني التحول الرقمي، منها مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ضعف المهارات الرقمية، ارتفاع تكاليف الاستثمار في البنية التحتية، ومخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات. التغلب على هذه التحديات يتطلب قيادة قوية، سياسات واضحة للأمن الرقمي، تدريب مستمر للموظفين، واعتماد استراتيجيات مبتكرة لإدارة التغيير.

علاوة على ذلك، يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات والحكومات، إذ يمكن تتبع جميع العمليات الرقمية، تسجيل البيانات بشكل دقيق، وتقديم تقارير تحليلية تمكن من تقييم الأداء بشكل مستمر. هذا يؤدي إلى تحسين مستوى الثقة بين المؤسسات والمستخدمين، ويحفز المشاركة المجتمعية في تطوير الخدمات الرقمية.

في النهاية، يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد خيار تقني، بل هو استراتيجية شاملة تعيد تشكيل كيفية عمل المؤسسات والحكومات وتفاعلها مع المستخدمين. نجاح التحول الرقمي يعتمد على التوازن بين التكنولوجيا، الثقافة المؤسسية، تطوير المهارات البشرية، وضمان الأمن وحماية البيانات. كما أن تحليل البيانات وقياس رضا المستخدمين يشكلان أداة حيوية لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق النتائج المرجوة في تحسين الأداء وجودة الخدمات.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration (MBA Program)



Title in English

Digital Transformation and Technological Advancements in Enhancing Institutional and Governmental
Performance

Prepared by:

HATIM SAUD ALQURASHI

Supervised by:

☐ **Dr. Al-Faisal Abdel Hamid**

☐ **Dr. Fayez Jarad**

Year:2026

