

"دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في
المملكة العربية السعودية"

The role of digital transformation in improving the performance of
employees of the Urban Planning and Land Agency in Saudi Arabia

مشروع تخرج

إعداد:

صالح عبدالله الصيعري

الرقم الجامعي: ٢٠٢٢٠٠٥٣٨٤

ماجستير إدارة مشاريع

منال سعد الزين

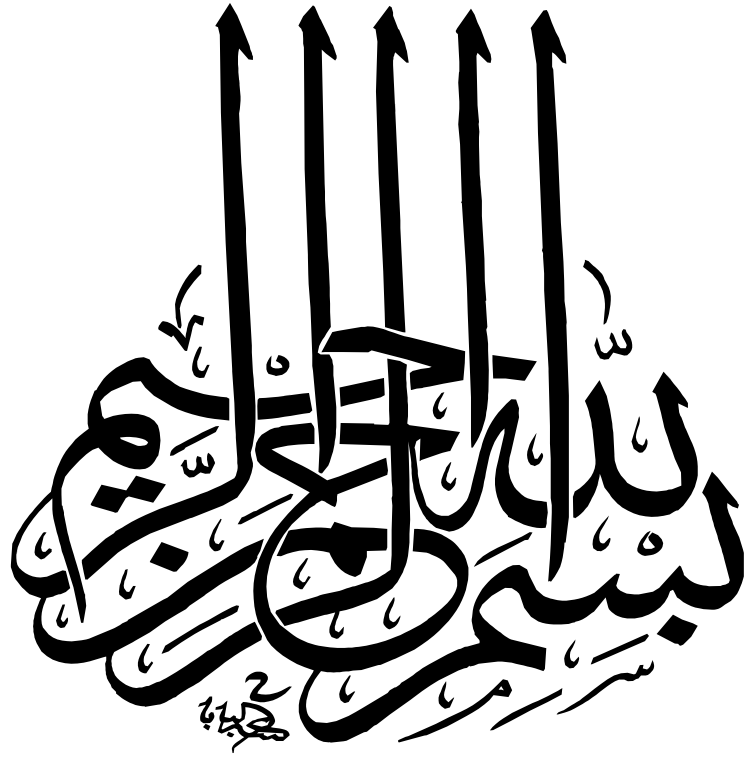
الرقم الجامعي: ٢١٣٠٠٠٠٦٩

ماجستير إدارة تنفيذيه

إشراف:

د. وليد سليمان

العام الجامعي: ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م



إهداء

نهدي ثمرة جهودنا إلى من أوصانا ربي بهما خيراً، إلى من كانت دعواتهما لنا في السر والعلن خير زاد.

والدينا العزيزين (حفظهما الله) خير داعمين لنا وخير سند..

العائلة الكريمة ... الحياة والملجأ... ننال بركة دعواتهم دوماً (أطال الله في أعمارهم)

إلى السند والعضد والساعد (الإخوة والأخوات)

وإلى كل من ساعدنا وكان له دور قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث، سائلين المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء..

الباحثان..

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) (لقمان: ١٢)

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).الألباني.

بداية نحمد الله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، فقد سدد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر فله

تعالى الحمد والفضل والمنة في أن وفقنا في إتمام هذه الدراسة المتواضعة.

ثم إننا نتقدم بالشكر لجامعتنا العريقة جامعة الجميع الذكية وعلى رأسها معالي رئيسها سعادة أ.د. وكافة مسؤوليها على إتاحة الفرصة لإكمال دراستنا بمرحلة الماجستير ثم إن الشكر موصول لسعادة عميد كلية الإدارة أ.د. كذلك أتوجه بجزيل الشكر والامتنان لقسم والشكر موصول لكافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم على ما قدموا ويقدمون لطلبة العلم من علم نافع وخلق رفيع . كما نخص بالشكر الجزيل الوفير سعادة د. على تفضله بالإشراف على هذا البحث والذي كان المعين الأول بعد الله، فلم يدخر وقتاً ولا جهداً في توجيهنا وإرشادنا ومساعدتنا وتصحيح هذا البحث وتنقيحه حتى خرج بصورته النهائية فجزاه الله خير الجزاء. والشكر موصول للسادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم هذا البحث سعادة أ. د. وسعادة أ.د.

وفي الختام، نسأل الله الكريم أن يجعل هذا العمل نافعاً مقبولاً وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه نُنِيب.

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
٣	شكر وتقدير
٤	فهرس الموضوعات
٧	فهرس الجداول
٨	فهرس الملاحق
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
٩	مقدمة
١٠	مشكلة البحث وأسئلته
١١	أهداف البحث.
١١	فرضيات البحث
١٢	أهمية البحث
١٢	مصطلحات البحث
١٣	حدود البحث
١٤	الدراسات السابقة
	الإطار النظري
١٩	الفصل الثاني: المبحث الأول التحول الرقمي
١٩	مفهوم التحول الرقمي
٢٠	متطلبات التحول الرقمي
٢١	خطوات التحول الرقمي
٢١	أهمية التحول الرقمي
٢٢	أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة المنظمات
٢٢	معوقات التحول الرقمي

الصفحة	الموضوع
٢٤	التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية
٢٦	الفصل الثالث : المبحث الثاني : أداء العاملين
٢٦	مفهوم تطوير أداء العاملين
٢٧	أبعاد تطوير أداء العاملين
٢٧	دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
٢٩	الفصل الرابع: منهجية البحث
٢٩	مجتمع الدراسة وعينتها
٢٩	أداة الدراسة
٣٠	صدق الأداة
٣٢	ثبات الأداة
٣٤	الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
٣٤	تحليل و تفسير نتائج المحور الأول
٣٨	تحليل و تفسير نتائج المحور الثاني
٤١	تحليل و تفسير نتائج المحور الثالث
٤٥	اختبار الفرضيات
٤٥	الفرضية الأولى
٤٦	الفرضية الثانية
٤٧	الفصل السادس: ملخص النتائج والمقترحات والتوصيات
٤٧	النتائج المتعلقة بالفرضيات
٤٧	النتائج المتعلقة بالتحليل الإحصائي للمحاور
٤٨	المقترحات و التوصيات
٥٠	المراجع
٥٤	الملاحق

الموضوع	الصفحة
ملخص الدراسة باللغة العربية	٥٧
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	٥٧

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٩	مقياس ليكارت الثلاثي	١
٣١	معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي	٢
٣١	معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لمحور البيئة المؤسسية	٣
٣١	معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين	٤
٣٢	معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبانة	٥
٣٢	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	٦
٣٣	المحك المعتمد في الدراسة	٧
٣٤	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارة و درجة الموافقة للمحور الأول	٨
٣٨	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارة و درجة الموافقة للمحور الثاني	٩
٤١	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارة و درجة الموافقة للمحور الثالث	١٠
٤٥	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد بين التخطيط الاستراتيجي وبين معامل تحسين أداء العاملين	١١
٤٦	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد بين البيئة المؤسسية وبين معامل تحسين أداء العاملين	١٢

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٥٤	الاستبيان	١
٥٥	صور من خطوات العمل على SPSS	

الفصل الأول

المقدمة:

ظهرت أهمية العنصر البشري في نهاية الألفية في مختلف المنظمات ، الصغيرة والكبيرة ، وعلى مستوى جميع الدول. فالموارد البشرية و العاملين هم رأس المال الحقيقي لأي منظمة ، حيث تسعى جميع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير أداء الموظفين وتوفير الأدوات اللازمة للتميز. كذلك من خلال تطوير الأداء الوظيفي للموظفين يضمن البقاء والاستمرارية والنمو وتحقيق الأهداف (حياصات و اللحام، ٢٠٢٢).

ويرى العديد من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين في الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص ، حيث تعد نقطة انطلاق أساسية لزيادة الطاقة الإنتاجية لمختلف المنظمات. فهذه المنظمات بحاجة إلى التكيف مع عصر التميز الرقمي بجميع جوانبها، وانتشارها في أعلى مستوياتها مما يستلزم وضع خطط للنهوض بذلك المستوى الرقمي المتميز وتكييفه مع تقنيات المعلومات والاتصالات من أجل العمل على توافر مصداقية المعلومات التي يقدمها والتي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتهم (حماد، ٢٠٢٠).

ويعتبر التحول الرقمي رحلة فريدة لكل مؤسسة، ولكن يتم تحديدها إلى حد كبير من خلال ثقافة القوى العاملة واستعداد الموظفين للتجربة. وتقوم الشركات بالتحول الرقمي لأسباب مختلفة، بعض هذه الأسباب هي النمو، والبعض الآخر لتلبية اللوائح الجديدة، والبعض الآخر هو خفض التكاليف. كل هذه الأسباب يمكن أن تؤدي إلى منتجات وخدمات وتجارب أفضل للعملاء. يمكن أيضًا أن تساعد في تحسين الكفاءة والفوائد التجارية الأخرى. و في القطاع العام، غالبًا ما يتم إجراء التحول الرقمي لمساعدة الناس وجعل حياة المواطنين أفضل (الخدمات السحابية، ٢٠٢٣).

في ضوء ذلك ، يجب على المنظمات التحرك نحو تبني التحول الرقمي ووضع الخطط اللازمة للنهوض به ، حيث تعاني المنظمات من عدم استخدام التقنيات الرقمية داخلها ، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها و تحويلها إلى شكل رقمي وتقني ، مما ينعكس سلباً على خدماتها ومنتجاتها ، خاصة وأن المملكة العربية السعودية تتجه نحو عصر التميز الرقمي ورقمنة الدولة وهو الذي يتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث وأسئلته:

ينعكس استخدام تقنية المعلومات و التحول الرقمي في المؤسسات بشكل كبير على بيئة العمل والأداء الوظيفي لموظفيها ، من خلال زيادة القدرة على جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة ، الأمر الذي ينعكس في كفاءة وفعالية العاملين و الإدارات جميعها على حد سواء(الرقيب، ٢٠٢١). وتتطلب عملية بناء التحول الرقمي في المؤسسات المزيد من الجهود و تتطلب التزام الإدارة العليا و القائمين على تلك المنظمات تجاه عملية الجودة والتحسين المستمر لها و لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الدور على أهمية التحول الرقمي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي "ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية ؟"

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما هو دور التحول الرقمي في وضع سياسات لتحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط

الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية ؟

٢. ما هو دور التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط

الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية ؟

٣. ما هي معوقات تطبيق التحول الرقمي بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية

السعودية ؟

أهداف البحث:

يحاول البحث التعرف على:

١. دور التحول الرقمي في وضع سياسات لتطوير أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري

والأراضي في المملكة العربية السعودية.

٢. دور التحول الرقمي في وضع استراتيجيات لتطوير أداء العاملين بوكالة التخطيط

الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

٣. معوقات تطبيق التحول الرقمي بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية

السعودية.

فرضيات البحث:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي و بين تحسين

أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المؤسسية للتحول الرقمي و بين تحسين أداء

العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تعالج أحد الموضوعات الحديثة الجوهرية في الإدارة و هو التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية ومحاولة الوصول إلى الاسس و المداخل الحديثة في الإدارة و التي توضح ضرورة التحول الرقمي

- حداثة الموضوع و ارتباطه برقمنة الدولة و هو متفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الأهمية التطبيقية:

- التعرف على الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية و تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية مما يتيح لصناع القرار في تلك الوكالة من وضع سياسات لتطوير الأداء في ضوء نتائج هذا البحث.

مصطلحات البحث:

التحول الرقمي:

يُعرّف التحول الرقمي بأنه إعادة تصميم الأعمال في النماذج الحديثة التي تستخدم البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية على النحو الأمثل ، أو استخدام التكنولوجيا لتحويل العمليات التشغيلية من التقليدية إلى الرقمية (المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، ٢٠١٨).

و يعرف أيضاً التحول الرقمي بأنه عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية وإمكانيات القيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام ، ولكن بطرق جديدة وأفضل تؤدي إلى نتائج أفضل (الخدمات السحابية ، ٢٣ ٢٠) .

التعريف الإجرائي :

يعرف التحول الرقمي إجرائياً بأنه الإجراءات التي تتخذها أي منظمة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال ، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في أداء العاملين و أيضاً تغيير جوهري في كيفية تقديم الخدمة للعملاء.

أداء العاملين:

يُعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة (كردي، ١٥ ٢٠، أكتوبر ١٧).

التعريف الإجرائي :

يعرف أداء العاملين إجرائياً بأنه قيام الموظف لعمله والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل المنظمة أو الجهة التي يعمل بها.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

الحد المكاني: وكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: عام ٢٣ ٢٠ م.

الحد البشري: العاملون بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة سيف و سارتاوي (2013) Saif & Sartawi والتي كانت تحت عنوان Relationship between human resource management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals ، " العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتصور للعاملين في المستشفيات الأردنية " . و التي هدفت إلى تحديد آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في ٥ مستشفيات في الأردن. تم استخدام تصميم مسح وصفي، حيث تم جمع البيانات من جميع موظفي كل مستشفى باستخدام الاستبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليلات الارتباط والانحدار. وتبين النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية ليس لديها ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية، وأن التعويض له أكبر الأثر في زيادة مستوى أداء الموظف.

دراسة شوكت وآخرون (2015) Shaukat et al. تحت عنوان Impact of human resource management practices on employee's performance ، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف " . و التي هدفت إلى استكشاف مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) بما في ذلك الاختيار والتدريب والتخطيط الوظيفي والتعويضات وتقييم الأداء وتعريف الوظيفة ومشاركة الموظف في أداء الموظف المتصور. تم استخدام المنهج الوصفي التحليل و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. و يصف هذا البحث لماذا من المحتمل أن يكون لقرارات إدارة الموارد البشرية (HRM) تأثير مهم وفريد على الأداء التنظيمي. سيساعد منتدى البحث هذا في تقديم البحث حول الصلة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التي لم يتم حلها و تحديد من هم بحاجة إلى دراسة مستقبلية وتقديم عدة اقتراحات تهدف إلى مساعدة

الباحثين الذين يدرسون هذه الأسئلة في بناء مجموعة معرفة أكثر تراكمًا سيكون لها آثار رئيسية على نظرية الجسد وممارسته. قيمت هذه الدراسة بشكل شامل الروابط بين أنظمة ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الشركات. تستند النتائج إلى عينة وطنية من الشركات تشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير اقتصادي وإحصائي مهم على أداء الموظفين. كان الدعم لتقليل تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على أداء الشركة جزئيًا متوقعًا على العلاقات المتبادلة والروابط مع الإستراتيجية التنافسية.

دراسة الشرعة (٢٠١٦) تحت عنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية" والتي هدفت إلى قياس أثر نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية من عاملي وزارة الصحة الأردنية بلغ حجمها (٣١١) عامل وعاملة من أصل (٨٥٠) عامل وعاملة، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة المعدات على أداء العاملين بوزارة الصحة الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية لحدثة البرمجيات والموارد البشرية وتطور الشبكات، وكفاءة قواعد البيانات، و مرونة الاجراءات والأنظمة على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة كفاءة المعدات المستخدمة في وزارة الصحة الأردنية بما يتلاءم مع الاحتياجات التطويرية لنظم المعلومات الإدارية.

دراسة الرقيب (٢٠٢١) تحت عنوان " دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة الكويتية" والتي هدفت إلى التعرف على واقع نظام المعلومات الإدارية وتوافره في المستشفيات العامة في الكويت ، وأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة في الكويت. طبقت الدراسة على عدد ٦ مستشفيات حكومية وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ، وقد توصل البحث

إلى النتائج التالية: توافر المتطلبات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية (المادية ، والبرمجيات البشرية ، والتنظيمية) ، وأنظمة المعلومات المستخدمة في المستشفيات العامة الكويتية متوافقة مع شبكة الاتصالات وأجهزة الكمبيوتر ، و تتوافق أيضًا مع متطلبات العمل ، وهذا يدل على اهتمام المستشفيات العامة الكويتية باختيار برنامج متوافق مع معدات النظام ويلبي احتياجات العمل ومتوفر في الوقت المناسب ، مما يؤثر بشكل كبير على استكمال العمل المهام داخل المستشفيات وأن كفاءة هذه الأنظمة هي التأثير الأكبر على كفاءة المهام الوظيفية داخل المستشفيات ، وأن كفاءة هذه الأنظمة هي التأثير الأكبر على كفاءة أداء الموظفين في المستشفيات والمستشفيات العامة الكويتية ، والمتطلبات المتعلقة بها. لنظم المعلومات الإدارية أثرت على الحصول على البيانات والمؤسسة توصيفها ومعالجتها للحصول على المعلومات التي يستفيد منها متخذو القرار من أجل تلبية احتياجات العمل بالمستشفيات ، ويوصي البحث بالعمل على تعزيز اهتمام المستشفيات باستخدام نظم المعلومات الإدارية بكافة متطلباتها بما يساهم في التأثير. أداء وظيفي. العمل على تحديث نظم المعلومات بشكل دوري لمواكبة التطورات الخاصة بالعاملين مع التغير التكنولوجي المستمر.

دراسة حياصات واللحام (٢٠٢٢) تحت عنوان "دور الحوسبة الحسابية في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية البنوك التجارية الأردنية". و التي هدفت إلى التعرف على دور الحوسبة السحابية في تطوير أداء الموظفين في الوظائف الإشرافية والرقابية في البنوك التجارية الأردنية. تم تصميم نموذج الدراسة بناءً على متغيرين (المتغير المستقل ، وهو الحوسبة السحابية بأبعادها ، وتوفير البنية التحتية كخدمة ، وتوفير التطبيقات للمستخدمين كخدمة ، وتوفير الاتصال كخدمة ، والمرونة في أداء المهام ، وتقليل التكاليف) ، والمتغير التابع هو أداء العمال. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لرصد البيانات وتفسير العلاقات ، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستدلالي لتحليل المشكلة وتقديم مقترحات لمعالجتها. ولمدة ٣٥ يومًا إلكترونيًا استخرج الباحث ٢٥٨

استبانة. استخدمت الدراسة نظام (SPSS) لتحليل الإجابات بالطرق الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الحوسبة السحابية في تطوير أداء العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية في البنوك التجارية الأردنية حيث بلغ معامل الارتباط (٧١,٩٪). كما خلصت الدراسة إلى أن بُعد المرونة في أداء المهمة كان له أكبر تأثير إحصائي. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن تستمر البنوك التجارية في الأردن في اعتماد الحوسبة السحابية في مختلف التطبيقات المستخدمة. كما أوصى بضرورة مواكبة التحول الرقمي واعتماده على الحوسبة السحابية.

التعليق على الدراسات:

من حيث الهدف:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة الشرعة (٢٠١٦) و دراسة الرقيب (٢٠٢١) و دراسة حياصات و اللحام (٢٠٢٢) حيث دراسة اثر التحول الرقمي بأشكاله المتعددة على تحسن أداء العاملين.

و اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف بشكل جزئي مع دراسة سيف و سارتاوي Saif & (Sartawi 2013) و دراسة شوكت و آخرون (Shaukat et al. (2015 من حيث دراسة تحسن أداء الموظفين.

من حيث العينة:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث العينة مع كل الدراسات السابقة من حيث تطبيقها على موظفين وعاملين و الاختلاف كان في مجتمع العينة. حيث اختلفت من حيث مجتمع العينة مع دراسة سيف

و سارتاوي (2013) Saif & Sartawi و دراسة الشرعة (٢٠١٦) و دراسة حياصات و اللحم (٢٠٢٢) من حيث تطبيقهم في الأردن و دراسة الرقيب (٢٠٢١) و التي تم تطبيقها في الكويت.

من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع كل من دراسة سيف و سارتاوي Saif & Sartawi (2013) و دراسة شوكت و آخرون (Shaukat et al. (2015 و دراسة الشرعة (٢٠١٦) و دراسة الرقيب (٢٠٢١) من حيث تطبيق المنهج الوصفي التحليلي. واتفقت جزئياً مع دراسة حياصات و اللحم (٢٠٢٢) و التي طبقت المنهج الوصفي الاستدلالي.

من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

وسوف يستفيد الباحثون من الدراسات السابقة في توسيع و إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، و أيضاً يمكنهم الاستفادة من بعض مراجع تلك الدراسات السابقة و التي أيضاً قد تثرى و تخدم الدراسة الحالية، وقد تساعد الباحثين في تحديد الخطوات الإجرائية لهذه الدراسة ، و اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة و أيضاً قد تساعد على فتح آفاق الباحث فيما يخص النتائج و التوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري:

المبحث الأول : التحول الرقمي

١-١ مفهوم التحول الرقمي

لقد عمل تسريع تطوير تكنولوجيا الاتصالات واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التطور الرقمي ، وأهمها التحول الرقمي ، وذلك من خلال البحث والتطوير ومعالجة ونشر المعلومات المفيدة والحساسة إلى الجهات الفاعلة المختلفة في العملية الرقمية . ومسألة التحول الرقمي من أبرز مفاهيم الإدارة الحديثة التي ظهرت على مر السنين في السنوات القليلة الماضية ، نتيجة الاهتمام المتزايد بالمعلومات ، والدور المتنامي للمعرفة في اقتصادات البلدان ، حيث ارتبط التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Chanas et al., 2019).

و يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية ، فهو يشير إلى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام في كيفية عملها والتفاعل معها. فالتحول الرقمي هو عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة إنشاء القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي ، وهو إما سبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا (Muehlburger et al., 2019).

و يُعرّف التحول الرقمي أيضًا على أنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك الأفراد وتفكيرهم وتصرفهم في العمل ، والسعي لتحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف ؛ بحيث تشمل فلسفة

المنظمات والقيم الهياكل التنظيمية والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتوافق مع طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (عبد السلام، ٢٠١٣).

٢-١ متطلبات تحقيق التحول الرقمي

في ظل تعدد مفاهيم التحول الرقمي نجد أن التحول الرقمي يعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالاتها وخدماتها كهدف رئيسي تسعى إليه المملكة. لذلك و تبعاً ل محمد و الغبيري (٢٠٢٠) يتطلب التحول الرقمي للمملكة ما يلي:

- تحديد الرؤية بدقة مما يعني أن على المملكة توضيح ما تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
- استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول ، من خلال تركيز القادة وجميع المسؤولين على الممارسات الإدارية المتعلقة بالتقنية ، وتوفير الموارد البشرية والمالية و التشريعات اللازمة.
- تطوير الهياكل التنظيمية الحالية من خلال الابتعاد عن الهياكل المعقدة ، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على فرق العمل الفعالة.
- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته ، وتحليل نقاط القوة والضعف ، ومسح الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- التركيز على البعد التكنولوجي: من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المختلفة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراقبة عملية التوظيف والتعيين وتنمية مهارات وقدرات جميع الشباب من خلال برامج التدريب والتطوير الذاتي.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت

٣-١ خطوات التحول الرقمي

يمر التحول الرقمي بالخطوات التالية: (عيد، ٢٠٢١)

- بناء استراتيجية رقمية وتحديد إجراءات التحسين.
- قياس القدرات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- تحديد متطلبات الخطط الاستثمارية.
- تحديد العوائق التي تحول دون التكامل الرقمي.
- تكوين إدارة التغيير للتحول الرقمي.

٤-١ أهمية التحول الرقمي

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي ، أشار شانياسا و آخرون Chaniasa et al (2019) إلى أن التحول الرقمي له أهمية كبيرة ، خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم نتيجة الأزمة المالية العالمية ، والتي رفعت من مستوى التضخم في أكثر من الدول المهمة في العالم ، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول بالبحث عن الفرص في الدول الأخرى ، وخاصة النامية منها ، التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي ، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي ، حيث يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية ، وتمكنها من الاستفادة من الفرص أمام منافسيها ، وكذلك التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.

٥-١ أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة المنظمات

أصبح التحول الرقمي ضرورة من ضروريات جميع المنظمات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين. لا يعني التحول الرقمي تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة فقط ، بل هو برنامج شامل يكمل طريقة وطريقة عملها داخلياً ، وكذلك كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات أسهل وأسرع.(شاهين ، ٢٠١٣).

ويساعد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات ، حيث يقوم على توظيف التكنولوجيا بالطريقة المثلى التي تخدم سير العمل داخل المنظمة في جميع أقسامها. وأيضاً في التعامل مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل وصولها مما يضمن توفير الوقت والجهد في نفس الوقت(عيد ، ٢٠٢١).

ونتيجة للتطور السريع في استخدام ادوات التحول الرقمي أصبح من الضروري بل حتماً تحول المنظمات رقمياً لتستطيع مواكبة هذا التطور.

٦-١ معوقات التحول الرقمي

ذكر السيد (٢٠١٨) أن هناك ٦ معوقات تحول دون التحول الرقمي للمؤسسات وهم كالتالي:

١. ثقافة رفض التغيير

لا يمكن للابتكار الرقمي تحقيق النجاح إلا من خلال تعزيز ثقافة التعاون. يجب أن يكون الموظفون قادرين على العمل والتعاون واستكشاف أفكار جديدة وعبور الحدود. لكن الواقع الحالي يشير إلى أن معظم المنظمات عالقة في ثقافة ترفض التغيير ، ثقافة مبنية على الفردية والتسلسل الهرمي في العمل . فيجب على المديرين الذين يرغبون في إنشاء ثقافة رقمية جديدة أن يبدأوا ببساطة من خلال تحديد عقلية رقمية واضحة ، وتجميع فريق الابتكار الرقمي ، ثم

التعاون معه وحمايته من بقية المؤسسة للسماح بتطوير ثقافة العمل الجديدة. وأساس فرق العمل لتوسيع نطاق الأفكار الجديدة ونشر ثقافة العمل.

٢. المشاركة والتعاون بشكل محدود

إن عدم الرغبة في المشاركة والتعاون لا يشكل فقط تحديًا على مستوى نظام العمل بين المؤسسات ، ولكن هذه القضية تعتبر أيضًا تحديًا كبيرًا داخل أي مؤسسة معينة. تؤدي قضايا التحكم في العمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها إلى إحجام العاملين عن مشاركة معارفهم وخبراتهم ، وغالبًا ما تختلف مسألة الابتكار الرقمي مع فرق العمل التي تشارك مهام متعددة تمامًا عما اعتاد عليه الموظفون فيما يتعلق بالوظائف والتسلسلات الهرمية لذلك يجب أن تظهر المقاومة التي سيبدوونها تجاه القضية.

٣. المؤسسات ليست جاهزة بعد

اهتم العديد من قادة الأعمال بالضجة التي تسببها قضية الأعمال الرقمية ، ولكن عندما يرغب مديرو تكنولوجيا المعلومات ورؤساء البيانات والعمليات الرقمية في بدء عملية التحول الرقمي ، اتضح أن المؤسسات لا تزال تفتقر إلى المهارات أو الموارد المطلوبة لفعل ذلك.

٤. فجوة المواهب

إن معظم المؤسسات تتبع نمطًا تقليديًا للعمل ، حيث يتم تنظيم العمل في مهام محددة ، ويتم التركيز بشكل كبير على الخطوات المتفق عليها ، وفي هذه الأنواع من بيئات العمل يكون التغيير بطيئًا . و يتطلب الابتكار الرقمي من المؤسسات اعتماد نهج مختلف تمامًا ، وهو نهج جديد يعتمد على دمج العمال والعمليات والتكنولوجيا معًا لإنشاء نماذج وخدمات أعمال جديدة ،

كما يحتاج الموظفون أيضًا إلى مهارات جديدة يركزون من خلالها على الابتكار والتغيير والإبداع ، إلى جانب التركيز على التقنيات الجديدة نفسها ، مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وغيرها.

٥. الممارسات الحالية لا تدعم المواهب

يعد امتلاك المواهب المناسبة أمرًا بالغ الأهمية ، ولكن امتلاك الممارسات الصحيحة يسمح للمواهب بالعمل بشكل أكثر فعالية ، ولا يمكن للعمليات التقليدية عالية التنظيم والبطيئة أن تدعم التحول الرقمي. كما أنه لا توجد نماذج أعمال مجربة ومختبرة جاهزة للتنفيذ ، ولكن يجب على كل مؤسسة العثور على ممارسات الأعمال التي تناسبها بشكل أفضل لدعم المواهب.

٦. التغيير ليس سهلاً

غالبًا ما يكون القيام بالأعمال الرقمية مكلفًا ويشكل تحديًا تقنيًا. فتطوير المنصات وتغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة يتطلب الكثير من الوقت والموارد والمال. و على المدى الطويل ، يجب على المؤسسات بناء قدراتها التنظيمية التي تجعل عملية التغيير أبسط وأسرع. و يمكن أيضاً لهذه المنظمات القيام بذلك من خلال تطوير استراتيجية مفتوحة قائمة على النظام الأساسي تدعم مبادئ وعمليات التصميم للتغيير المستمر و بالتالي تعزيز الابتكار و الذي يتيح إدخال خدمات جديدة بشكل أساسي.

٧-١ التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

مع التطور السريع واتجاه الحكومات والمؤسسات نحو الرقمنة في جميع خدماتها ، حرصت المملكة على تبني ودعم مفهوم التحول الرقمي الحكومي من خلال استبدال العمليات التقليدية ووضع الخطط والاستراتيجيات لضمان تحقيق أهدافها إلى درجة عالية. الجودة والكفاءة من أجل الوصول إلى حكومة رقمية متكاملة لتشغيل جميع الخدمات للمستفيدين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

حيث تمتلك المملكة العربية السعودية بنية تحتية رقمية تساهم في تسريع عملية التحول الرقمي ، وقد تم تصنيف المملكة العربية السعودية ضمن أفضل ١٠ دول متقدمة من حيث قوة البنية التحتية الرقمية. فقد حرصت المملكة على تحسين الخدمات الرقمية للمواطنين من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لتوفير تغطية شبكة الألياف البصرية لأكثر من ٣,٥ مليون منزل. فبعد أن كانت سرعة الانترنت ٩ ميجا بايت/ ثانية في عام ٢٠١٧ زادت لتصبح ١٠٩ ميجابت في الثانية في عام ٢٠٢٢ . حيث أن المملكة العربية السعودية تسعى إلى التحول الرقمي و رقمنة الدولة كجزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الجندي، ٢٠٢٣).

الفصل الثالث

المبحث الثاني : أداء العاملين

١-٢ مفهوم تطوير أداء العاملين

يعتبر الأداء ا هو درجة التي يتم بها إنجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد وإتمامها بطريقة

تحقق أهداف المنظمة من خلال تحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للموظفين.

و يرتبط الأداء الوظيفي للعاملين بمؤشر الكفاءة الذي يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات ، والذي يشرح كيفية إنجاز العمل بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف. المؤشر الثاني للأداء الوظيفي هو الفعالية ، والتي تعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخطط لها مسبقًا ، مما يفسر القدرة على تحقيق الأهداف بشكل صحيح (Rodjam et al., 2020) .

فتطوير أداء العاملين هو عملية تحسين الأداء الفردي للعاملين في المؤسسات والشركات وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية والاجتماعية والذهنية، بهدف زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم وتحسين أدائهم في العمل. ويتم ذلك عادة من خلال توفير التدريب والتعليم والتطوير المهني والإرشاد والتوجيه وغيرها من الأدوات والبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات والمعارف والمواقف الإيجابية للعاملين (الخوالده، ٢٠١٧).

و تعد عملية تطوير أداء العاملين جزءًا هامًا من إدارة الموارد البشرية، وتساعد في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، وتعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتساهم في تحسين بيئة العمل ورفع رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم والارتقاء بالمؤسسة بشكل عام. ويجب على الإدارة أن تقدم الدعم اللازم لتطوير أداء العاملين، وأن تقوم بتقييم نتائج عمليات التطوير والتدريب للتأكد من نجاحها وتحسينها عند الحاجة (أبو جليدة، ٢٠١٧).

٢-٢ أبعاد تطوير أداء العاملين

تطوير أداء العاملين هو عملية استهداف وتحسين أداء العاملين في المؤسسات والشركات، وهو أمر حيوي للحفاظ على التنافسية وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة (كراجه و عريقات ، ٢٠٢٢). وتتضمن أبعاد تطوير أداء العاملين الآتي: (عبودي وآخرون ، ٢٠٢٠)

١. توفير التدريب المستمر: يعد التدريب المستمر أحد الأساليب الفعالة لتحسين أداء العاملين، حيث يساعد في تعزيز المهارات والمعرفة والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام بشكل أفضل.
٢. تحديد المعايير والمؤشرات: يجب تحديد معايير الأداء والمؤشرات المناسبة لتقييم أداء العاملين، وتوفير ردود فعل فورية عند الحاجة.
٣. تحسين بيئة العمل: يجب أن تكون بيئة العمل مناسبة ومحفزة لتطوير العاملين وزيادة إنتاجيتهم. ويمكن تحسين بيئة العمل عن طريق توفير المعدات والأدوات المناسبة وتحسين التواصل بين الفريق.
٤. تطوير القيادة: يلعب القادة دورًا هامًا في تحسين أداء العاملين، حيث يجب تزويدهم بالمهارات اللازمة لتوجيه وتحفيز الفريق.
٥. تعزيز الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون ثقافة المؤسسة تحفيزية وداعمة لتطوير العاملين، وذلك بتحفيز العاملين على الابتكار وتبادل المعرفة والخبرات.

٣-٢ دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين

ذكر حماد (٢٠٢٠) أنه يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تطوير أداء العاملين بعدة طرق، ومن أهمها:

- توفير الأدوات اللازمة: يمكن للتحويل الرقمي أن يوفر الأدوات اللازمة لتحسين أداء العاملين، مثل البرامج والتطبيقات الذكية التي تساعد في إدارة المهام وتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، وتسهل عليهم الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.
- توفير التدريب والتعليم: يمكن للتحويل الرقمي أيضًا أن يوفر التدريب والتعليم اللازمين لتحسين مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية: يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في زيادة الكفاءة والإنتاجية، من خلال تحسين عمليات العمل وتقليل الأخطاء، وتوفير الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام.
- تحسين الاتصال والتعاون: يمكن للتحويل الرقمي أن يسهل التواصل والتعاون بين العاملين، وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة التي تسمح بالتواصل الفعال والسريع، وبالتالي تحسين أدائهم الجماعي.
- تحسين رضا العاملين: يمكن للتحويل الرقمي أن يحسن رضا العاملين عن العمل، من خلال توفير بيئة عمل مريحة ومتطورة، وتحسين شروط العمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

الفصل الرابع

منهجية البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملاءمته لموضوع البحث، ويُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة ما للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج للتعميم. (الزغبى و الوادى، ٢٠١١).

مجتمع الدراسة وعيناتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية"، استجاب منهم ٣٨ موظف.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان من تصميم الباحث كأداة لجمع المعلومات، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: "مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بطريقة تحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويكون عدد الأسئلة الواردة في الاستبيان كافٍ ووافٍ لتحقيق هدف البحث بغض النظر عن عددها (النوايسة، ٢٠١٥).

وتكونت الاستبانة من (١٥) فقرة في صورتها الأولية وقد استخدم الباحثون مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول (١): مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	لاؤافق	محايد	موافق
الاستجابة	١	٢	٣

صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢)، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عينة عشوائية مكونة من (٢٥)

وتم حساب الصدق والثبات كالتالي:

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه عُرضت بصورتها الأولية على أربعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وسلامتها لغوياً، وقد أبدى ما يرونه من تعديل أو حذف أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء والاطلاع على الملاحظات أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

٢. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور وبين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة ككل وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي)

الفقرة	معامل الارتباط
١	*.٤٨٤
٢	*.٤٨٧
٣	**٠.٧٧٦
٤	**٠.٧٩٥
٥	**٠.٨٥١

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي دال إحصائياً عند مستوى ** (٠.٠١) للفقرات ٣ و ٤ و ٥ ، ودال إحصائياً عند مستوى * (٠.٠٥) للفقرات ١ و ٢.

جدول (٣): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لمحور البيئة المؤسسية)

الفقرة	معامل الارتباط
٦	**٠.٧٧٢
٧	**٠.٨٦٩
٨	**٠.٨٦١
٩	**٠.٨٣٨
١٠	**٠.٧٨٣

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لمحور البيئة المؤسسية دال إحصائياً عند مستوى ** (٠.٠١) لجميع الفقرات .

جدول (٤): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين)

الفقرة	معامل الارتباط
١١	**٠.٨٢٥
١٢	**٠.٧٨٩
١٣	**٠.٨٨٤
١٤	**٠.٨٧٨
١٥	**٠.٧٨٦

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لمحور أداء العاملين دال إحصائياً عند مستوى ** (٠.٠١) لجميع الفقرات .

جدول (٥): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبانة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	*.٤٢٠	١١	**٠.٧٦٦
٢	**٠.٥٣٩	١٢	**٠.٥٦٩
٣	**٠.٥٥٨	١٣	**٠.٦٨٢
٤	**٠.٥٥٥	١٤	**٠.٥٣١
٥	**٠.٥٢٠	١٥	**٠.٦١٦
٦	**٠.٦٨٥		
٧	**٠.٦٥٩		
٨	**٠.٧٧٧		
٩	**٠.٦٧٤		
١٠	*.٤١٧		

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ككل دال إحصائياً عند مستوى $(.٠٠١)$ للفقرات ٢ و ٣ و ٤ و ٥ و ٦ و ٧ و ٨ و ٩ و ١١ و ١٢ و ١٣ و ١٤ و ١٥ ، ودال إحصائياً عند مستوى $(.٠٠٥)$ للفقرات ١ و ١٠.

ومن تلك النتائج يتضح مدى صدق الاستبيان وتكون صورته النهائية مكونة من ١٥ فقرة مع عدم حذف اي فقرة من الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

الثبات يدل على اتساق النتائج بمعنى إذا كرر القياس فإنك تحصل على نفس النتائج، وفي أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه ومن أكثرها شيوعاً هي طريقة (كرونباخ ألفا) وطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين (الزغي والوادي ، ٢٠١١). وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان في الدراسة الحالية

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان	١٥	٠.٨٧٢

من الملاحظ من خلال الجدول السابق(٦) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان هو (٠,٨٧٢) وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع الفقرات وكذلك الاستبيان بشكل عام.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان خرجت الاستبيان بصورته النهائية وهذا يجعل الباحثون مطمئنين لتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية هي كالتالي:

١. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
٢. معامل ثبات ألف كرونباخ لحساب معامل الثبات
٣. حساب التكرارات و النسبة المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة خصائص العينة والبحث في مدى شيوع الظاهرة.
٤. معامل ارتباط سيرمان بين المحاور لاختبار الفرضيات .

المحك المعتمد في الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الثلاثي تبعاً للجدول التالي :

جدول (٧) المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	درجة التوافق
١,٦٦-١	منخفضة
٢,٣٢ - ١,٦٧	متوسطة
٣ - ٢,٣٣	مرتفعة

وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة .

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل وتفسير نتائج المحور الأول

اعتمدت الدراسة على قياس المحور الأول على العبارات من (١-٥) ، و يوضح جدول (٨) استجابات

عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الأول

جدول (٨) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارة و درجة الموافقة للمحور الأول

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
		لا أوافق	محايد	أوافق				
١	اتخذت الوكالة إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي	ك	0	11	2.71	0.460	2	مرتفعة
		%	0	28.9				
٢	يوجد لدى الوكالة خطة استراتيجية للتحويل الرقمي	ك	0	9	2.76	0.431	1	مرتفعة
		%	0	23.7				
٣	تقوم الوكالة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي بشكل مستمر	ك	1	9	2.71	0.515	3	مرتفعة
		%	2.6	23.7				
٤	تعد الخطة الاستراتيجية المعدة من قبل الوكالة خطة متكاملة ومتوافقة مع جهود الوكالات الأخرى المعنية	ك	3	12	2.53	0.647	5	مرتفعة
		%	7.9	31.6				
٥	تقوم الوكالة باتباع طرق مبتكرة وجديدة في التخطيط للتحويل الرقمي	ك	2	12	2.58	0.599	4	مرتفعة
		%	5.3	31.6				
المعدل العام					2.66	0.389	مرتفعة	

تشير النتائج التي حصلت عليها في العبارة الأولى في المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي" من الاستبيان

و التي حصلت على درجة موافقه مرتفعة وترتيبها الثاني إلى أن نسبة ٧١,٧٪ من المشاركين وافقوا على

أن الوكالة اتخذت إجراءات للتخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي. بينما شعر ٢٨,٩٪ من المشاركين

أنهم محايدون حيال هذه القضية.

ومن الجدير بالذكر أنه لم يوافق أي من المشاركين في الاستبيان على أن الوكالة لم تتخذ إجراءات

للتخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي. هذا يشير إلى أن الوكالة تعترف بأهمية التحويل الرقمي وتعمل

على وضع استراتيجية لتحقيق ذلك. ومع ذلك ، فإن النسبة المئوية العالية للمشاركين الذين يشعرون

بالمحايدة قد تدل على أن هناك بعض المخاوف أو الشكوك حول جودة أو كفاءة التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي الذي تقوم به الوكالة.

بينما تشير النتائج التي حصلت عليها العبارة الثانية في هذا المحور والتي حصلت على درجة موافقة مرتفعة و ترتيبها الاول إلى أن نسبة ٧٦,٣٪ من المشاركين وافقوا على أن لدى الوكالة خطة استراتيجية للتحويل الرقمي، وأن هذه الخطة تستهدف تعزيز الأداء وتحسين العمليات والخدمات الرقمية. وبالمقابل، شعر ٢٣,٧٪ من المشاركين بالمحايدة حيال هذه القضية، مما يشير إلى أن هناك بعض الشكوك أو الاحتياطات بشأن جودة أو كفاءة الخطة الاستراتيجية. على أية حال، فإن توافر خطة استراتيجية للتحويل الرقمي يعتبر خطوة هامة وضرورية لتحقيق التحويل الرقمي بنجاح. ومن المهم الآن تنفيذ هذه الخطة وتقييم أدائها بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء الرقمي للوكالة.

و بالنسبة للعبارة الثالثة والتي حصلت على درجة موافقة مرتفعة وكان ترتيبها الثالث فتشير النتائج إلى أن نسبة ٧٣,٧٪ من المشاركين وافقوا على أن الوكالة تقوم بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي بشكل مستمر. وبالمقابل، شعر ٢٣,٧٪ من المشاركين بالمحايدة حيال هذه القضية، مما يشير إلى أن هناك بعض الشكوك أو الاحتياطات بشأن جودة أو كفاءة هذه الخطط التنفيذية.

ومع ذلك، فإن النتائج الإيجابية تشير إلى أن الوكالة تعمل بجدية على تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية واقعية وفعالة، وهذا يعد خطوة هامة لتحقيق التحويل الرقمي بنجاح. ويجب على الوكالة الاستمرار في تطوير هذه الخطط التنفيذية وتحسينها باستمرار من خلال تقييم النتائج وإجراء التحسينات اللازمة.

ومن المهم أيضاً أن يتم توزيع هذه الخطط التنفيذية بشكل واسع داخل الوكالة وضمن فرق العمل ذات الصلة، لضمان تفهم الجميع للأهداف والخطوات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي.

بالنسبة للعبارة الرابعة والتي حصلت أيضاً على درجة موافقة مرتفعة و كان ترتيبها الخامس فتشير النتائج إلى أن ٦٠,٥٪ من المشاركين وافقوا على أن الخطة الاستراتيجية المعدة من قبل الوكالة هي خطة متكاملة ومتوافقة مع جهود الوكالات الأخرى المعنية بالتحول الرقمي. وبالمقابل، شعر ٣١,٦٪ من المشاركين بالمحايدة حيال هذه القضية، مما يشير إلى وجود بعض الشكوك أو الاحتياطات بشأن جودة أو كفاءة الخطة الاستراتيجية.

ومع ذلك، فإن نسبة ٧,٩٪ الذين لم يوافقوا على هذه الجملة تشير إلى وجود اختلاف في الآراء بين هؤلاء المشاركين وبقية المشاركين. ويمكن أن تعكس هذه الآراء عدم الرضا عن جودة الخطة الاستراتيجية، أو عدم وجود تنسيق كافٍ مع الوكالات الأخرى المعنية.

ومن الضروري على الوكالة العمل على تحسين الخطة الاستراتيجية وضمان توافقها مع جهود الوكالات الأخرى وتوزيعها بشكل واسع داخل الوكالة وضمن فرق العمل ذات الصلة، لضمان تحقيق التحول الرقمي بنجاح. ويمكن أيضاً النظر في توجيه المزيد من الجهود والموارد لضمان أن تكون الخطة الاستراتيجية متكاملة ومتوافقة مع الجهود الأخرى.

أما بالنسبة للعبارة الخامسة وكان ترتيبها الرابع فتشير النتائج إلى أن ٦٠,٥٪ من المشاركين وافقوا على أن الوكالة تتبع طرقاً مبتكرة وجديدة في التخطيط للتحول الرقمي، بينما شعر ٣١,٦٪ من المشاركين بالمحايدة بشأن هذه القضية. وبالتالي، يمكن القول إن العديد من المشاركين يرون أن الوكالة تستخدم الطرق الحديثة والمبتكرة في التخطيط لتحقيق التحول الرقمي.

ومع ذلك، فإن نسبة ٥,٣٪ الذين لم يوافقوا على هذه الجملة قد يشير إلى وجود بعض الشكوك أو الاحتياطات بشأن الطرق التي تستخدمها الوكالة في التخطيط للتحول الرقمي، وربما يتعلق الأمر

بالحاجة إلى المزيد من الابتكار والجرأة في استخدام الطرق الجديدة والمتطورة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

لذلك، يجب على الوكالة مواصلة استخدام الطرق الجديدة والمبتكرة في التخطيط لتحقيق التحول الرقمي، والعمل على توفير المزيد من الموارد والدعم لتطوير الإستراتيجيات والخطط الجديدة. كما ينبغي للوكالة أن تتخذ خطوات لتعزيز وتطوير ثقافة الابتكار والجرأة داخل فرق العمل والوكالة بشكل عام، لضمان استمرار استخدام الطرق الجديدة والمبتكرة في التخطيط وتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

بشكل عام فقد حصل المحور ككل على درجة موافقة مرتفعة الامر الذي يؤكد أن الوكالة قد قامت باتخاذ إجراءات وخطط للتحول الرقمي، وتعمل على تطوير خطط تنفيذية مستمرة ومتوافقة مع جهود الوكالات الأخرى، كما تستخدم طرق مبتكرة في التخطيط لتحقيق أهدافها. وبمتوسط حسابي ٢,٦٦ بدرجة موافقة مرتفعة، يمكن اعتبار أن هناك تأييد واسع لخطط التحول الرقمي التي تنفذها الوكالة وأنها تعمل بشكل جيد في هذا المجال

تحليل و تفسير نتائج المحور الثاني:

اعتمدت الدراسة على قياس المحور الثاني على العبارات من (٦-١٠) ، و يوضح جدول (٩)

استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الاول

جدول(٩) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارة و درجة الموافقة للمحور الثاني

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
		لا أوافق	محايد	أوافق				
٦	تقوم الوكالة بتنفيذ مشروع البيئة المؤسسية للتحول الرقمي	ك	٢	١١	٢٥	٠,٥٩٥	٢	مرتفعة
		%	٥,٣	٢٨,٩	٦٥,٨			
٧	أسست الوكالة وحدة لمتابعة التحول الرقمي	ك	٤	٩	٢٥	٠,٦٨٦	٤	مرتفعة
		%	١٠,٥	٢٣,٧	٦٥,٨			
٨	الوحدة المسنولة عن متابعة التحول الرقمي لها آليات عمل واضحة	ك	٥	١٣	٢٠	٠,٧١٨	٥	مرتفعة
		%	١٣,٢	٣٤,٢	٥٢,٦			
٩	يتم التنسيق بين تلك الوحدة و بين الإدارات الأخرى بالوكالة	ك	٥	٦	٢٧	٠,٧٢٢	٣	مرتفعة
		%	١٣,١	١٥,٨	٧١,١			
١٠	تساهم البيئة المؤسسية في تطوير توجه الوكالة للتحول الرقمي	ك	٣	٨	٢٧	٠,٦٣٣	١	مرتفعة
		%	٧,٩	٢١,١	٧١			
المعدل العام					٢,٥٥	٠,٥٤٧	مرتفعة	

تشير العبارة السادسة و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة إلى أن الوكالة اتخذت إجراءات

عملية لتنفيذ مشروع يهدف إلى خلق بيئة مؤسسية مناسبة للتحويل الرقمي. والهدف من هذا المشروع

هو تهيئة الظروف الملائمة لنجاح تحول الوكالة الرقمي.

وبالنظر إلى الإجابات المعطاة في الاستبيان، نجد أن ٦٥,٨٪ من المشاركين وافقوا على هذه العبارة،

وهي نسبة عالية وتعكس قبول وتأييد العملية المتبعة من قبل الوكالة. ونسبة المحايدة كانت ٢٨,٩٪،

والتي يمكن فهمها بأن المشاركين لم يعبروا بشكل قوي عن موقفهم بشأن هذا المشروع. وأخيرًا، وجد

أن ٥,٣٪ من المشاركين غير موافقون على هذه العبارة، وهي نسبة منخفضة وتشير إلى وجود بعض

المخاوف أو القلق بشأن مشروع البيئة المؤسسية للتحويل الرقمي.

بشكل عام، يمكن القول أن هذه العبارة تشير إلى أن الوكالة قد قامت باتخاذ إجراءات عملية لضمان

نجاح التحويل الرقمي، وقد تم استجابة إيجابية من جانب الأغلبية العظمى من المشاركين في

الاستبيان. ومن الممكن أن يكون لهذا المشروع أثر إيجابي على البيئة المؤسسية للوكالة، مما يدعم تحول الوكالة الرقمي ويساهم في نجاحه.

تشير العبارة السابعة و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة إلى أن النسبة العالية للموافقة (٦٥,٨٪) تشير إلى أن الوكالة قد أسست وحدة متابعة التحول الرقمي وهذا يعد تديراً جيداً لإدارة وتنظيم العمليات الرقمية والتأكد من تحقيق أهداف التحول الرقمي المرسومة. و بالنسبة المتوسطة للمحايدة (٢٣,٧٪) تشير إلى أن هناك بعض التحفظات أو الشكوك بشأن كفاءة وحدة المتابعة، ولكنها ليست بمستوى يجعل الرد عليها ضرورياً. و بالنسبة المنخفضة لعدم الموافقة (١٠,٥٪) قد يشير إلى أن هناك بعض الاحتجاجات أو المعارضة لوجود وحدة المتابعة، ومن الممكن أن يكون هذا بسبب عدم فهم أهدافها أو عدم رؤية أهميتها في التحول الرقمي.

و تشير العبارة الثامنة و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة إلى مستوى رضا المشاركين حول الشفافية والوضوح في الآليات التي تتبعها الوحدة المسؤولة عن متابعة التحول الرقمي.

حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة بلغت ٥٢,٦٪، وهي تشير إلى وجود بعض التحفظات حول وضوح الآليات التي يتبعها الفريق المسؤول عن التحول الرقمي داخل الوكالة. في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة ٣٤,٢٪، وهذا يشير إلى أن تلك التحفظات ليست كبيرة أو إيجابية حول العبارة.

أما نسبة عدم الموافقة على العبارة فقد بلغت ١٣,٢٪ وهي تشير إلى وجود بعض القلق بشأن عدم وجود وضوح في الآليات التي تتبعها الوحدة المسؤولة عن متابعة التحول الرقمي، وهذا يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف المحددة في إطار خطة التحول الرقمي.

بشكل عام، يمكن القول أن تقييم العبارة الثالثة يشير إلى أن هناك مستوى جيد من الرضا عن آليات الوحدة المسؤولة عن متابعة التحول الرقمي ، ولكن هناك بعض التحفظات بشأن الشفافية والوضوح في بعض الجوانب.

تشير نتائج العبارة التاسعة و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة إلى أن:

- نسبة الاختلاف وعدم الموافقة على هذه العبارة قد بلغت ١٣,١٪، وهي نسبة معتدلة.
- نسبة المحايدة بلغت ١٥,٨٪، مما يعني أن هناك بعض القلق أو عدم اليقين بشأن هذه العبارة.

- وفقًا للنتائج، فإن ٧١,١٪ من المشاركين موافقون على أن هناك تنسيقًا جيدًا بين وحدة متابعة التحول الرقمي والإدارات الأخرى في الوكالة، وهذا يعكس وجود عمل جيد وإجراءات واضحة للتنسيق.

تشير العبارة العاشرة و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة الى ان البيئة المؤسسية للوكالة تلعب دورًا مهمًا في توجيه وتطوير الجهود المبذولة لتحقيق التحول الرقمي. وبالتالي ، فإن نسبة الموافقة (٧١٪) تعكس دعمًا قويًا للعبارة المذكورة ، بينما نسبة المحايدة (٢١,١٪) تعني أن هناك بعض الشكوك أو الحاجة إلى المزيد من الاطلاع على الخطط والتفاصيل. وأخيرًا ، فإن نسبة الرفض (٧,٩٪) تشير إلى وجود بعض المعارضة أو الشكوك الكبيرة بشأن دور البيئة المؤسسية في تحقيق التحول الرقمي.

فيمكن تلخيص المحور الثاني "البيئة المؤسسية" كمحور موافق عليه بدرجة عالية، حيث حصلت العبارات الخمسة على متوسط حسابي ٢,٥٥ بدرجة موافقة مرتفعة تصل إلى ٧١٪ في بعض العبارات. وتحدث هذه العبارات عن التزام الوكالة بتنفيذ مشروع البيئة المؤسسية للتحول الرقمي ووجود وحدة مسؤولة عن متابعة التحول الرقمي، بالإضافة إلى التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى في الوكالة وتأثير البيئة المؤسسية في تطوير توجه الوكالة للتحول الرقمي.

تحليل و تفسير نتائج المحور الثالث:

اعتمدت الدراسة على قياس المحور الاول على العبارات من (١١-١٥) ، و يوضح جدول (١٠)

استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الاول

جدول (١٠) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب العبارة و درجة الموافقة للمحور الثالث

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
		لا أوافق	محايد	أوافق				
١١	يوجد رضا ملحوظ للعملاء على المستوى الخدمة المقدمة من الوكالة	ك	٤	١٣	٢١	٠,٦٨٦	٣	مرتفعة
		%	١٠,٥	٣٤,٢	٥٥,٣			
١٢	يؤدي العاملين بالوكالة مهامهم الوظيفية تيقاً لمعايير الجودة المعتمدة	ك	٢	١٤	٢٢	٠,٦٠٣	١	مرتفعة
		%	٥,٣	٣٦,٨	٥٧,٩			
١٣	ينجز العاملون المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لهم	ك	٥	١٧	١٦	٠,٦٩٤	٥	متوسطة
		%	١٣,٢	٤٤,٧	٤٢,١			
١٤	يستخدم العاملون كافة الموارد المتاحة لديهم دون اهدار لتلك الموارد	ك	٥	١٤	١٩	٠,٧١٤	٤	مرتفعة
		%	١٣,٢	٣٦,٨	٥٠			
١٥	تهتم الادارة العليا برعاية الافكار المبدعة لدى العاملين	ك	٤	١٢	٢٢	٠,٦٨٧	٢	مرتفعة
		%	١٠,٥	٣١,٦	٥٧,٩			
المعدل العام					٢,٤٢	٠,٥٦٧	مرتفعة	

تشير العبارة رقم ١١ و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة إلى أن هناك تقدير وإشادة من العملاء

حول جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة. وبما أن العبارة حصلت على نسبة موافقة تبلغ ٥٥,٣ % ،

فهذا يعني أن أكثر من نصف المشاركين في الاستبيان وافقوا على هذه العبارة.

من ناحية أخرى، حصلت العبارة على نسبة ١٠,٥ % من الأشخاص الذين لم يوافقوا عليها، مما يشير

إلى أن هناك بعض المشكلات التي يمكن تحسينها في الخدمات المقدمة. وحصلت العبارة على درجة

محايدة بنسبة ٣٤,٢ %، مما يعني أن هناك جزء من الأشخاص الذين ليسوا متأكدين بشكل كامل من

جودة الخدمات المقدمة.

يمكن القول إن هذه العبارة تعكس ارتياح العملاء للخدمات المقدمة من الوكالة بشكل عام ، ولكن

مع وجود بعض المسائل التي يجب تحسينها لتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء و منها تدريب

العاملين للتعامل مع العملاء و هو ما اتفق مع دراسة شوكت و آخرون (2015) Shaukat et al. و التي أكدت على أهمية التدريب في تحسين اداء العاملين

تشير العبارة رقم ١٢ و التي حصلت على درجة موافقة مرتفعة إلى أن هناك نسبة من العاملين بالوكالة لا يؤدون مهامهم بشكل يتوافق مع المعايير الجودة المعتمدة. تظهر النسبة الموافقة بنسبة ٥٧,٩٪ أن الغالبية العظمى من المشاركين يتفوقون على أن العاملين بالوكالة يؤدون مهامهم وفقاً للمعايير المحددة. ومع ذلك ، تظهر النسبة غير الموافقة بنسبة ٥,٣٪ أن هناك نسبة صغيرة من المشاركين لا يتفوقون على أن العاملين يؤدون مهامهم بشكل يتوافق مع المعايير الجودة. فيما يتعلق بالنسبة المحايدة بنسبة ٣٦,٨٪، فهذا يشير إلى أن هناك مشاركين لم يتمكنوا من تحديد موقفهم تجاه هذه العبارة بوضوح.

يمكن أن يكون لهذا التحليل تأثير إيجابي على الوكالة إذا قررت العمل على تحسين جودة الخدمة التي يقدمونها والتأكد من أن جميع العاملين يؤدون مهامهم بشكل يتوافق مع المعايير المحددة لتحسين رضا العملاء.

تشير الجملة ١٣ و التي حصلت على درجة موافقة متوسطة إلى أن هناك نسبة عالية إلى حد ما من المشاركين (٤٢,١٪) يتفوقون على أن العاملين بالوكالة ينجزون المهام المكلفين بها في الوقت المحدد، في حين يتفق نسبة أقل (١٣,٢٪) على عدم الاتفاق على هذا الأمر. بينما يتبقى النصف الآخر من المشاركين (٤٤,٧٪) محايدين حيال هذا الأمر.

من الناحية الإيجابية، فإن إنجاز المهام في الوقت المحدد يعد أمراً مهماً لتحقيق أهداف الوكالة والحفاظ على سمعتها. ومن الممكن أن يعكس هذا النتيجة جهود الوكالة في تحسين إدارة الوقت وتخطيط الموارد البشرية بطريقة فعالة.

من الناحية السلبية، فإن هناك نسبة كبيرة من المشاركين لا تتفق على أن العاملين بالوكالة ينجزون المهام المكلفين بها في الوقت المحدد، وهذا يشير إلى وجود مشكلة قد تكون في تخصيص الموارد البشرية أو في تخطيط المهام بطريقة غير فعالة. ومن الممكن أن يؤثر هذا الأمر على مستوى الخدمة المقدمة من قبل الوكالة وسمعتها بين العملاء.

تشير العبارة رقم ١٤ و التي حصلت على درجة موافقة متوسطة و تعبر عن محور الأداء العاملين وتحدث عن الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديهم. وفقاً لنتائج الاستبيان، فإن ١٣,٢٪ من المشاركين غير موافقين على أن العاملين يستخدمون كافة الموارد المتاحة لديهم دون إهدار، في حين أن ٣٦,٨٪ منهم لا يميلون إلى الموافقة أو الرفض، و ٥٠٪ يرون أن العاملين يستخدمون الموارد بطريقة فعالة.

يمكن تفسير نسبة الرفض (١٣,٢٪) بعدة أسباب، ربما يعود ذلك إلى وجود بعض العاملين الذين يستخدمون الموارد بشكل غير فعال أو بشكل يؤدي إلى الإهدار، أو قد يكون هناك اختلاف في تفسير ما يعنيه استخدام الموارد بطريقة فعالة.

ومن ناحية أخرى، يشير الموافقون (٥٠٪) إلى أن العاملين يستخدمون الموارد بطريقة فعالة وهذا يمكن أن يعكس بيئة عمل إيجابية ومحفزة ويعكس إرادة واستعداد العاملين لتحسين الأداء والإنتاجية.

أما المجموعة الثانية التي لم تميل للموافقة أو الرفض (٣٦,٨٪)، فهذا يمكن تفسيره بأنهم لم يجدوا دليلاً كافياً للموافقة أو الرفض، أو ربما لديهم ملاحظات أو تحفظات حول كيفية تحديد ما يعنى بالاستخدام الفعال للموارد.

- تشير العبارة رقم ١٥ و التي حصلت على درجة موافقة مرتفع و حيث ان النسبة المئوية للموافقة على هذه العبارة (٥٧,٩٪) تشير إلى أن هناك اهتمام من الإدارة العليا في الوكالة برعاية الأفكار المبتكرة للعاملين.
 - النسبة المئوية للمحايدة (٣١,٦٪) قد تشير إلى أن هناك بعض العاملين لا يرون أن الإدارة تهتم بشكل كافٍ بتشجيع الأفكار المبتكرة.
 - النسبة المئوية لعدم الموافقة (١٠,٥٪) قد تشير إلى أن هناك عدد قليل من العاملين يرون أن الإدارة العليا لا تهتم بشكل كاف برعاية الأفكار المبتكرة.
- يمكن تفسير هذه النتائج بأن الإدارة العليا لديها بعض الاهتمام بتشجيع الأفكار المبتكرة لدى العاملين في الوكالة، ومع ذلك فإن هناك بعض العاملين لا يرون ذلك بشكل كافٍ. يمكن أن يؤدي تحسين هذا الجانب إلى زيادة حماس العاملين وتحسين أدائهم وفعاليتهم في العمل.
- بشكل عام فإنه يمكن تلخيص تحليل محور أداء العاملين على أنه يُظهر وجود رضا نسبي من قِبَل العاملين عن الجودة الخدمات المقدمة، وكذلك قدرتهم على القيام بالمهام المكلفين بها في الوقت المحدد الى حد ما، وتحسين استخدام الموارد المتاحة لديهم بشكل مقبول . كما أن الإدارة العليا تعمل على تعزيز الإبداع والأفكار الجديدة لدى العاملين بشكل مقبول. ويتميز التحليل بنسبة مرتفعة من الإجابات الموافقة و لكن يمكن ان تحسن الوكالة من اداء العاملين بتشجيع الافكار المبتكرة ومتابعة اداء المهام بشكل جيد.

اختبار الفرضيات:

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

١. الفرضية الأولى

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية"

و للتأكد من مدى تحقق الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان و معامل التحديد

جدول (١١) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد بين التخطيط الاستراتيجي وبين معامل تحسين أداء

العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد
التخطيط الاستراتيجي	تحسين أداء العاملين	٠,٤٩٨**	٠,٢٤٨

بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط و معامل التحديد ، فإنه يتم تفسيره بأن هناك علاقة مباشرة ولكنها متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين، حيث كان معامل الارتباط ٠,٤٩٨ ومعامل التحديد هو ٠,٢٤٨ ، و عليه يقترب معامل الارتباط من القيمة الإيجابية الكاملة ولكن ليس بشكل كامل. من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية. و عليه فقد تحققت الفرضية الأولى.

وهو ما اتفق مع نتائج دراسة حياصات و اللحام (٢٠٢٢) التي أكدت أن هناك علاقة بين التحويل الرقمي و بين تحسين أداء العاملين.

٢. الفرضية الثانية

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المؤسسية للتحويل الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية".

و للتأكد من مدى تحقق الفرضية تم حساب معامل ارتباط سيرمان ومعامل التحديد

جدول (١١) معامل ارتباط سيرمان ومعامل التحديد بين البيئة المؤسسية وبين ومعامل تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد
البيئة المؤسسية	تحسين أداء العاملين	٠,٥٦٧**	٠,٣٢١

بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد ، فإنه يتم تفسيره بأن هناك علاقة مباشرة ولكنها متوسطة بين البيئة المؤسسية وتحسين أداء العاملين حيث كان معامل الارتباط ٠,٥٦٧ وم عامل التحديد هو ٠,٣٢١ ، و عليه يقترب معامل الارتباط من القيمة الإيجابية الكاملة ولكن ليس بشكل كامل. من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين البيئة المؤسسية للتحويل الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية. و عليه فقد تحققت الفرضية الثانية.

و هو ما اتفق مع نتائج دراسة الرقيب (٢٠٢١) و التي أكدت أن البيئة المؤسسية ووجود ادارة معلومات كان له أثر كبير على تحسين أداء العاملين.

الفصل السادس

ملخص النتائج والمقترحات والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة بالفروض

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين البيئة المؤسسية للتحول الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة التخطيط الحضري والأراضي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل الاحصائي:

- في المحور الأول، أظهرت النتائج أن نسبة ٧١٪ من المشاركين موافقون على أن الوكالة تقدم خدمات عالية الجودة، في حين أبدى ٢١,١٪ منهم موقفاً محايداً، في حين لم يوافق ٧,٩٪ من المشاركين على هذا الرأي.
- في المحور الثاني، الخاص بالبيئة المؤسسية، كانت النتائج متباينة، إذ لم يوافق ١٣,٢٪ من المشاركين على أن الوحدة المسؤولة عن متابعة التحول الرقمي لها آليات عمل واضحة، في حين وافق ٥٢,٦٪ منهم، وكانت نسبة المحايدة ٣٤,٢٪. وفيما يخص التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى في الوزارة، فقد وافق ٧١,١٪ من المشاركين على أن هناك تنسيقاً جيداً بينهم، في حين لم يوافق ١٣,١٪ منهم على ذلك.

- أما في المحور الثالث، الخاص بأداء العاملين، فأظهرت النتائج أن ٥٧,٩٪ من المشاركين يوافقون على أن العاملين في الوكالة يؤدون مهامهم الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة، وكانت نسبة المحايدة ٣٦,٨٪، في حين لم يوافق ٥,٣٪ من العاملين.
- بناءً على نتائج الاستبيان السابق، يتضح أن الوكالة تحتاج إلى تحسين الأداء والكفاءة في عدة محاور رئيسية، وعلى رأسها الجودة والإنتاجية والتحول الرقمي، حيث حصلت هذه المحاور على نسب موافقة مرتفعة بين المشاركين في الاستبيان. كما يتضح أن هناك مجالاً لتحسين البيئة المؤسسية والإدارية، وذلك من خلال تطوير برامج التدريب والتطوير والاهتمام برعاية الأفكار المبدعة لدى العاملين.
- في المحور الثالث يتبين أن هناك نسب متوسطة من الموافقة على أدائهم في مجالات عديدة، مثل تنفيذ المهام المكلفين بها في الوقت المحدد، والتعامل اللائق والمهني مع العملاء، إلا أن هناك تحديات تتطلب اهتماماً خاصاً، كتحسين استخدام الموارد المتاحة وتطوير سياسات وإجراءات تشجع الإبداع والابتكار.
- إذاً، يوصى باتخاذ إجراءات فعالة وعاجلة لتحسين الأداء في المجالات التي حصلت على درجات منخفضة، والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية من الأداء وتعزيزها بما يحقق أهداف الوزارة ويرفع مستوى الجودة والكفاءة في العمل.

المقترحات والتوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة، هناك بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن اتخاذها:
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتحسين جودتها من خلال تدريب العاملين وتحسين آليات التواصل مع العملاء.

- تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والأفكار المبتكرة من خلال تنظيم ورش عمل لتطوير الإبداع والابتكار.
- تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توفير المزيد من الموارد والتدريب اللازم لهم.
- تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالتوظيف والتقييم والترقيات.
- تعزيز التحول الرقمي داخل الوزارة من خلال استخدام أحدث التقنيات والأدوات الرقمية وتطوير خطط العمل الرقمية المستقبلية.
- توفير برامج التدريب والتطوير اللازمة للعاملين لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لتحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة، وقياس مدى تحقيق الأهداف المستهدف

المراجع العربية:

أبو جليدة، سعيد سمير. (٢٠١٧). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط ، الأردن.

الجندي، محمد. (٢٠٢٣، مارس ٥). أهداف التحول الرقمي في السعودية و أهميته. بايونيرز.

<https://pioneers-solutions.com/blog-digital-transformation-ksa#:~:text=>

حماد، محمد محمود. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على

الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٧ (٢)، ١-

٢٣.

حياصات ، محمد أحمد ، و اللحام ، محمد عبد العزيز. (٢٠٢٢). دور الحوسبة الحسابية في تطوير

أداء العاملين: دراسة ميدانية البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

البلقاء التطبيقية، السلط.

الخدمات السحابية. (٢٠٢٣). ما هو التحول الرقمي. أوراكل مصر. <https://www.oracle.com/bh->

[/ar/cloud/digital-transformation](https://www.oracle.com/bh-ar/cloud/digital-transformation)

الخالدة ، مالح عبید الله الحموان. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية

على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. التجارة والتمويل ، ٣٧ (٢)،

١٢٦-١٥٤.

الرقيب، طارق جابر راشد فالح. (٢٠٢١). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في

المستشفيات العامة الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، ٢ (١١)،

١ - ٣٥.

الزغبى، علي فلاح، و الوادي، محمود حسين.(٢٠١١). أساليب البحث العلمي. مدخل منهج تطبيقي. دار المناهج للنشر .

السيد ، هبة.(٢٠١٨، أغسطس ٧). ٦. عوائق تحول دون التحول الرقمي للمؤسسات. اليوم السابع.
<https://www.youm7.com/story/2018/8/7>

شاهين، شريف كامل. (٢٠١٣، فبراير ١١-١٣). الشهادة العربية للثقافة المعلوماتية: ضرورة ملحة لنجاح مجتمعات المعرفة. المؤتمر الدولي الخامس للعلوم الاجتماعية ، الكويت.

الشرعة، مصطفى صالح فالح.(٢٠١٦). أثر نظم المعلومات الإدارية و أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية المال و الأعمال بجامعة آل البيت، الأردن.

عبد السلام، أسامة عبد السلام علي.(٢٠١٣). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، ٣٧ (٢)، ٥٢٣-٥٧١.

عبودي، مبارك ، مبروك ، عاطف محمد ، أبو صالح ، محمد سليمان، و سليمان ، محمد الحلي.(٢٠٢٠). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة الدراسات و البحوث البيئية ، ١٠ (٣)، ٤١٥-٤٤٥.

عيد، سماح فرج محمد.(٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، ٢٩ (١)، ٢٦ – ١٠٠.

كراجة، لوريس مفيد، و عريقات ، إسماعيل.(٢٠٢٢). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، ٤٥ (٢)، ١-١٥.

كردي ، أحمد . (٢٠١٥ ، أكتوبر ١٧). الأداء الوظيفي. طريق التفوق و النجاح.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785131>

محمد، عبد الرحمن حسن، و الغييري، محمد أحمد. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية

السعودية : دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية و المالية، ٤ (٣)، ٨ – ٣١.

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (٢٠١٨). برنامج تدريبي في التحول الرقمي والمستقبل التقني.

الرياض.

النوايسة، فاطمة. (٢٠١٥). أساسيات علم النفس. دار المناهج للنشر.

المراجع الأجنبية:

Chaniasa, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.

Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019). *A framework of factors enabling digital transformation*. Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun

Rodjam, C., Thanasisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37-47.

Saif, N. I., & Sartawi, K. S. (2013). Relationship between human resource management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals. *Planning*, 3(1), 129- 137.

Shaukat, H., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of human resource management practices on employee's performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2), 329-338.

الملاحق

١. الاستبيان

محور التخطيط الاستراتيجي				
م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
١	اتخذت الوكالة إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي			
٢	يوجد لدى الوكالة خطة استراتيجية للتحويل الرقمي			
٣	تقوم الوكالة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي بشكل مستمر			
٤	تعد الخطة الاستراتيجية المعدة من قبل الوكالة خطة متكاملة و متوافقة مع جهود الوكالات الاخرى المعنية			
٥	تقوم الوكالة بإتباع طرق مبتكرة وجديدة في التخطيط للتحويل الرقمي			
محور البيئة المؤسسية				
م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
٦	تقوم الوكالة بتنفيذ مشروع البيئة المؤسسية للتحويل الرقمي			
٧	أسست الوكالة وحدة لمتابعة التحول الرقمي			
٨	الوحدة المسئولة عن متابعة التحول الرقمي لها آليات عمل واضحة			
٩	يتم التنسيق بين تلك الوحدة و بين الادارات الاخرى بالوكالة			
١٠	تساهم البيئة المؤسسية في تطوير توجه الوكالة للتحويل الرقمي			
محور أداء العاملين				
م	الفقرة	اوافق	محايد	لا اوافق
١١	يوجد رضا ملحوظ للعملاء على المستوى الخدمة المقدمة من الوكالة			
١٢	يؤدي العاملون بالوكالة مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المعتمدة			
١٣	ينجز العاملون المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لهم			
١٤	يستخدم العاملون كافة الموارد المتاحة لديهم دون اهدار لتلك الموارد			
١٥	تهتم الادارة العليا برعاية الافكار المبدعة لدى العاملين			

٢. صور من خطوات العمل على برنامج SPSS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	15

→ Correlations

		Correlations					
		V3Q1	V3Q2	V3Q3	V3Q4	V3Q5	total3
V3Q1	Pearson Correlation	1	.627**	.583**	.570**	.673**	.825**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.002	.003	<.001	<.001
	N	25	25	25	25	25	25
V3Q2	Pearson Correlation	.627**	1	.666**	.648**	.424*	.789**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.034	<.001
	N	25	25	25	25	25	25
V3Q3	Pearson Correlation	.583**	.666**	1	.829**	.583**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.002	<.001		<.001	.002	<.001
	N	25	25	25	25	25	25
V3Q4	Pearson Correlation	.570**	.648**	.829**	1	.570**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.003	<.001	<.001		.003	<.001
	N	25	25	25	25	25	25
V3Q5	Pearson Correlation	.673**	.424*	.583**	.570**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.034	.002	.003		<.001
	N	25	25	25	25	25	25
total3	Pearson Correlation	.825**	.789**	.884**	.878**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Statistics

		V3Q1	V3Q2	V3Q3	V3Q4	V3Q5
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.45	2.53	2.29	2.37	2.47
Std. Deviation		.686	.603	.694	.714	.687
Sum		93	96	87	90	94

Frequency Table

V3Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	4	10.5	10.5	10.5
	محايد	13	34.2	34.2	44.7
	موافق	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

V3Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	5.3	5.3	5.3
	محايد	14	36.8	36.8	42.1
	موافق	22	57.9	57.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

V3Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	5	13.2	13.2	13.2
	محايد	17	44.7	44.7	57.9
	موافق	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Statistics

totalmean3

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		2.42
Std. Deviation		.567

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوكالة الأراضي والتخطيط الحضري في المملكة العربية السعودية ، من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (٣٨) موظف في الوكالة. واستخدم الباحثون استبياناً من تصميمهم، وحسب صدق وثبات الاستبيان باستخدام عينة عشوائية مكونة من (٢٥) موظف، وتوصلت النتائج إلى أن عينة الدراسة ترى أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة الأراضي والتخطيط الحضري في المملكة العربية السعودية . كما رأت العينة أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين البيئة المؤسسية للتحول الرقمي و بين تحسين أداء العاملين بوكالة الأراضي والتخطيط الحضري في المملكة العربية السعودية، وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثون ببعض المقترحات. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – اداء العاملين – البيئة المؤسسية – التخطيط الاستراتيجي.

Abstract:

The current study aims to recognize the role of digital transformation in improving the performance of the Land and Urban Planning Agency in Saudi Arabia by applying the analytical descriptive approach to a sample of 38 employees of the Agency. The researchers used a questionnaire of their design and, the validity and reliability of the questionnaire are calculated, using a random sample of 25 employees. The results found that the sample of the study found a statistically significant firing relationship at 0.01 between strategic digital transformation planning and improving the performance of Saudi Arabia's land and urban planning agency. The sample also found that there was a statistically significant expulsive relationship at 0.01 between the institutional environment for digital transformation and the improved performance of Saudi Arabia's Land and Urban Planning Agency employees, and in the light of those findings the researchers recommended some proposals.

Key words: digital transformation - worker performance - institutional environment - strategic planning.