

## بحث بعنوان

دور التحول الرقمي في التغيير التنظيمي لدى إدارة الموارد البشرية

بالتطبيق على مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض

اعداد الطالبة / أماني محمد الرشيد

اشراف / د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي ٢٠٢٤م

**Mid–Ocean University**  
**College of Management**  
**Department of Human Resources Management**



**Research Titled**

**The Role of Digital Transformation in Organizational Change in**  
**Human Resources Management**  
**Applied to the Social Security Office in Riyadh**

**Prepared by the Student / Amani Muhammad Al–Rasheed**

**Supervised by / Dr. Asmaa Abu Anza**

**2024**

# الاهداء

إلى الذي أنار لي دربي وأولاني اهتمامه ولم يبخل علي بشيء

أبي

إلى نهر الحنان الذي يفيض في صحراء حياتي

أمي

إلى حبات العقد الفريد أخواني

إلى جميع أساتذتي

أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع

# الشكر والتقدير

الشكر لله العلي القدير أولاً وأخيراً الذي أنعم علينا بالتوفيق لإنجاز هذا الجهد المتواضع ، ثم الشكر أجزله لجامعة ميدأوشن - كلية الإدارة- قسم إدارة الموارد البشرية ذلك الصرح الشامخ المتجدد لما ظلت تقدمه لطلاب العلم .

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والإمتنان إلي :

## الدكتورة / أسماء أبو عنزة

التي تفضلت بالإشراف علي هذا البحث اعترافا بفضلها ورعايتها المستمرة وتشجيعها منذ أن كان هذا البحث فكرة ولما قدمته من عون وتوجيهات قيمة إضافةً الكثير إلي البحث ولما منحتنا من وقتها وعلمها الغزير طوال فترة الإشراف فكانت عوناً لنا في إعداد هذا العمل المتواضع والخروج به إلي حيز الوجود .

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في التغيير التنظيمي لدى إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف الظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد في الواقع. تكونت عينة الدراسة من العاملين في مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض، بلغ عددهم (١٢٠) فرداً. تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. وقد استفادت الباحثة من تطبيق قوقل درايف (Google Drive) في توزيع رابط الاستبانة. بينت النتائج أن مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة مرتفع أن تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة – الفاعلية – رضا المستفيد)، حسب وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع. أن تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغير الجودة يتمثل في اختيار البرامج المستخدمة بعناية ووضع معايير عالية لجودة الخدمات المقدمة. ووفقاً لمتغير الفاعلية يتمثل في سرعة الاستجابة للطلبات والخدمات المقدمة إلكترونياً. ووفقاً لمتغير رضا المستفيد يتمثل في استطلاع آراء المستخدمين بصورة دورية والعمل على تحقيق رضاهم بشكل دائم. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير البرامج التدريبية وخاصة المتعلقة بتطوير الأداء الرقمي مما يسهم في زيادة جودة العمل وتطويره. العمل على آليات الدعم الفني وتقديم دليل صيانة شخصي للمشكلات المتكررة لضمان استمرارية العمل بالإضافة لتطوير النظم الاتصالية بين العاملين والموظفين وتقنية المعلومات (الدعم الفني). الاستفادة من ذوي الخبرات والمبدعين واستقطاب أصحاب الخبرات من الداخل والخارج لتطوير مستوى العاملين. اختيار البرامج المناسبة والتي من الممكن أن تسهم في تطوير العمل وزيادة قدرة الموظف على أداء المهام بدون تعقيد أو قيود.

### الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي – التغيير التنظيمي – مكتب الضمان الاجتماعي.

## Abstract

The study aimed to identify the role of digital transformation in organizational change in human resources management, applying it to the Social Security Office in Riyadh. This study relied on the descriptive approach that describes phenomena, events, or specific things, collects facts, information, and observations about them, describes their special circumstances, and reports their status as they exist in reality. The study sample consisted of employees in the Social Security Office in Riyadh, numbering (120) individuals. They were selected using a simple random sampling method. The researcher benefited from the Google Drive application in distributing the questionnaire link. The results showed that the extent of senior management and employees' awareness of the concept and impact of digital transformation on the level of services provided is high. The impact of digital transformation on the services provided according to the variables (quality – effectiveness – beneficiary satisfaction), according to the point of view of the study sample, is high. The impact of digital transformation on the services provided according to the quality variable is represented in carefully selecting the programs used and setting high standards for the quality of services provided. According to the effectiveness variable, it is represented in the speed of response to requests and services provided electronically. According to the beneficiary satisfaction variable, it is represented in periodically surveying users' opinions and working to achieve their satisfaction permanently. The study recommended the need to work on developing training programs, especially those related to developing digital performance, which contributes to increasing the quality of work and developing it. Working on technical support mechanisms and providing a personal maintenance guide for recurring problems to ensure work continuity, in addition to developing communication systems between workers, employees and information technology (technical support). Benefiting from experienced and creative people and attracting experienced people from inside and outside to develop the level of workers. Choosing appropriate programs that can contribute to developing work and increasing the employee's ability to perform tasks without complexity or restrictions.

**Keywords:** Digital transformation – Organizational change – Social Security Office.

## فهرس المحتويات

| م                                  | الموضوع                    | ص  |
|------------------------------------|----------------------------|----|
| ١                                  | إهداء                      | أ  |
| ٢                                  | الشكر والتقدير             | ب  |
| ٣                                  | مستخلص الدراسة             | ج  |
| ٤                                  | Abstract                   | د  |
| ٥                                  | فهرس المحتويات             | هـ |
| ٦                                  | فهرس الجداول               | ز  |
| ٧                                  | فهرس الأشكال               | ح  |
| الفصل الأول : مقدمة الدراسة        |                            |    |
| ٨                                  | المقدمة                    | ١  |
| ٩                                  | مشكلة الدراسة              | ٢  |
| ١٠                                 | أهداف الدراسة              | ٣  |
| ١١                                 | فرضيات الدراسة             | ٣  |
| ١٢                                 | مفاهيم الدراسة             | ٤  |
| الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث |                            |    |
| ١٣                                 | أولاً: الإطار النظري للبحث | ٧  |
| ١٤                                 | ثانياً: الدراسات السابقة   | ١٩ |
| الفصل الثالث : منهجية الدراسة      |                            |    |
| ١٥                                 | منهج الدراسة               | ٢٦ |
| ١٦                                 | مجتمع الدراسة              | ٢٦ |
| ١٧                                 | عينة الدراسة               | ٢٦ |
| ١٨                                 | اساليب جمع البيانات        | ٢٦ |

| الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها       |                                                                               |    |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١٩                                               | النتائج المتعلقة بعينة الدراسة                                                | ٣٤ |
| ٢٠                                               | النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة                                               | ٣٧ |
| ٢١                                               | النتائج الخاصة بالفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية | ٤٦ |
| الفصل الخامس :خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها |                                                                               |    |
| ٢                                                | ملخص النتائج                                                                  | ٥٠ |
| ٢٣                                               | التوصيات                                                                      | ٥١ |
| ٢٤                                               | المراجع                                                                       | ٥٢ |
| ٢٥                                               | الملاحق                                                                       | ٥٦ |

## فهرس الصور والأشكال

| الصفحات | الاشكال والصور                                                                                                                         |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٦       | شكل يوضح نموذج الدراسة                                                                                                                 |
| ١٩      | شكل (١-٢) يوضح منظومة عناصر الإدارة الإلكترونية                                                                                        |
| ٢٣      | شكل (٢-٢) يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية                                                                                         |
| ٢٤      | شكل (٣-٢) المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية                                                                                          |
| ٢٨      | الشكل رقم (٢-٤): المراحل الأربعة للتحويل في تقديم خدمات الحكومة الرقمية                                                                |
| ٥٦      | شكل (١-٤) مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحويل الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة                                      |
| ٥٨      | شكل (٢-٤) تأثير التحويل الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد)                                    |
| ٦١      | شكل (٣-٤) أبرز التحديات التي تواجه التحويل الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري - العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية) |
| ٦٣      | شكل (٤-٤) الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحويل الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية                                        |

## فهرس الجداول

| الصفحات | الجداول                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٦      | جدول رقم (٣-١) أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت (Likert scale)                                                                                                                                                                  |
| ٤٨      | جدول رقم (٣-٢) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة                                                                                                                                                   |
| ٤٩      | جدول (٣-٣) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه                                                                                                                                             |
| ٤٩      | جدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة مع بعضها ومع الدرجة الكلية                                                                                                                        |
| ٥٢      | جدول (٤-١) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية                                                                                                                                                                      |
| ٥٤      | جدول (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة                                                         |
| ٥٧      | جدول (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد)                                                       |
| ٥٩      | جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية)                     |
| ٦١      | جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية                                                           |
| ٦٤      | جدول (٤-٦) اختبار (T) للفروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغير الجنس (النوع)                                                                                                     |
| ٦٥      | جدول (٤-٧) تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغيرات (العمر - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات الرقمية) |

# الفصل الأول

## المقدمة

## المقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي وتوسع شبكات الاتصالات وتنوع التطبيقات الرقمية وتعدد استخداماتها واكبت القطاعات العاملة في المجتمع في مختلف دول العالم التطورات والابتكارات الحديثة ولم يعد التطور التكنولوجي والرقمي مقتصرًا على الدول المتقدمة بل امتدت شبكات الاتصالات والانترنت والخدمات الرقمية لتشمل كافة دول العالم كما استغلت المنظمات هذه التطورات والقدرات الهائلة والتي يمكن الاستفادة منها في حفظ البيانات ومشاركتها وتحديثها واستخدامها في أي مكان في العالم والتعامل معها فأصبح التحول الرقمي ضرورة لكافة المؤسسات والمنظمات التي تسعى لتحسين وتطوير خدماتها وتسهيل الوصول للمستفيدين.

لا يعني التحول الرقمي تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة فقط بل هو برنامج شامل ومتكامل يؤثر على المؤسسة وأسلوب وطريقة عمل المؤسسة من خلال تقديم الخدمات داخليا للجمهور كما يساهم التحول الرقمي في ربط القطاعات الحكومية ببعضها البعض بحيث يمكن إنجاز العمل المشترك بمرونة وسهولة وراحة. أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً للتحول الرقمي للمؤسسة بسبب التطور السريع في استخدام أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء ما يتعلق بالمعاملات الحكومية أو الخاصة (سقاط وآخرون، ٢٠٢٢).

تعتبر المنظمات وفقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذاً وعطاءً ، تأثراً وتأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها، أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة وتجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة من جهة أخرى، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة. ( أحمد ، ٢٠١٨ : ٣٥٠).

يُعد التطوير و التغيير أبرز سمات العصر الحديث، وأن التطور لا يحدث بدون تغيير حيث يشهد العالم العديد من التغيرات المتسارعة على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فالتغيير هو وسيلة لتطوير المؤسسات وتحقيق

أهدافها واستمرارها في التقدم والنجاح فالمؤسسات تحتاج إلى التغيير المستمر للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فذلك هي بحاجة إلى إدارة قادرة على التغيير ومواكبة الظروف والأحداث المختلفة في المجتمع.

وقد ذكر (العليم والشريف، ٢٠١٠، ص ٣١٥) أن مواكبة التغيرات تتطلب إدارة تتفهم أثر هذه المتغيرات على أدائها، وتدرك وتجدد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه ومن ثم تحسين الجودة . ومما سبق يتضح لنا أن عملية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير تحتاج إلى خطط وأهداف وأساليب حديثة ومتطورة وإدارة قادرة على تحقيق الجودة، في هذا السياق، تظهر إدارة الموارد البشرية كواحدة من المجالات الأكثر تأثراً بالتحول الرقمي، حيث تتيح الأدوات الرقمية فرصاً لتحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، ودعم اتخاذ القرار بطرق غير مسبقة. ينطلق هذا البحث من دراسة تطبيقية على مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض، لاستكشاف الكيفية التي يسهم بها التحول الرقمي في إحداث تغييرات تنظيمية نوعية داخل إدارة الموارد البشرية، بما يتجاوز الأطر التقليدية نحو بناء بيئة عمل متطورة ومتفاعلة مع متطلبات العصر الرقمي.

## مشكلة الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية التي تم الاطلاع عليها تم صياغة مشكلة الدراسة بهدف تقييم درجة توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكذلك مدى إدراك الإدارة لتبني تقنيات التحول الرقمي بالقطاع محل البحث ، وأثر تطبيقها على تحسين تلك الممارسات ، حيث أن الارتقاء بمستوى تلك الممارسات يحتاج إلى اهتمام الإدارة بشكل أكبر بطرق دعم وتنمية الأفراد من خلال التدريب والتطوير بالمعارف والمهارات والاتجاهات البيئية اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي والمؤسسي وذلك باستخدام تقنيات التحول الرقمي ، إنطلاقاً من هذه المؤشرات يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

(ما هو الدور الذي تلعبه تقنيات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع محل البحث ؟)

وتنبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي في مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض؟

٢. ما أهمية التحول الرقمي وتأثيره في التغيير التنظيمي لدى إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مكتب الضمان

الاجتماعي بالرياض وفي الخدمات المقدمة من حيث جودتها - وفعاليتها - وتحقيق رضا المستفيدين؟

٣. ما التحديات التي تواجه التحول الرقمي ؟

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على دور التحول الرقمي في التغيير التنظيمي لدى ادارة الموارد البشرية

بالتطبيق على مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض، كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف الأخرى وهي:

١- التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي في مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.

٢- الاطلاع على أهمية التحول الرقمي وتأثيره في التغيير التنظيمي لدى ادارة الموارد البشرية بالتطبيق على مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض وفي الخدمات المقدمة من حيث جودتها - وفعاليتها - وتحقيق رضا المستفيدين.

٣- تحليل وتحديد التحديات التي تواجه التحول الرقمي وخاصة (التحديات البشرية - والاقتصادية - التقنية - المجتمعية)

٤- دراسة الواقع والمأمول في تطبيق التحول الرقمي من خلال تحديد الایجابيات والسلبیات والخطوات الواجب توافرها للتطبيق الكامل للتحول الرقمي.

#### فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية أن هناك علاقة إيجابية بين تأثير التحول الرقمي والتغيير التنظيمي لدى ادارة الموارد البشرية في

مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض ، فكلما زاد التأثير الايجابي ازدادت جودة الخدمات الرقمية المقدمة، وتقوم الدراسة على

بعض الفرضيات الفرعية الأخرى مثل:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي وبين مستوى الخدمات

المقدمة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وتأثيره في الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات (الجودة - الفاعلية -

رضا المستفيد).

٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحديات التي تواجه التحول الرقمي تعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية).

٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تأثير التحول الرقمي وبين المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة (العمر - الجنس - المستوى التعليمي- الدورات التدريبية - سنوات الخبرة - التعامل مع التقنيات الرقمية).

#### مفاهيم الدراسة:

#### التحول الرقمي:

دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل وهو تغيير ثقافي يستوجب من المؤسسات ان تتحدى باستمرار الوضع الراهن والتجربة باستمرار، ويمكن تعريفه بأنه التحول في الاعمال او الحكومات من خلال اجراء تغييرات جذرية تطال تطور العمل والاجراءات والعمليات، وقد يطال التحول عملية تغيير المنتج او طريقة تقديم الخدمات لتتماشى مع التغيرات الحديثة وقد يكون التحول استراتيجيا بما يتلاءم مع التطور الرقمي . (سقاط وآخرون، ٢٠٢٢: ٩٨)

بينما يعرفه (Vial, 2019) التحول الرقمي على أنه "عملية تهدف إلى تحسين كيان من خلال إحداث تغييرات مهمة في خصائصه من خلال مجموعة من تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات والاتصال".

#### التعريف الإجرائي:

التحول الرقمي هو استخدام التكنولوجيات الرقمية في حل المشكلات، أو بطريقة أخرى تغيير معالجة المشكلات من الطريقة اليدوية القديمة البطيئة والمكلفة إلى الطريقة الآلية السريعة والرخيصة.

## التغيير التنظيمي :

مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين. (الغالبى, ٢٠١٠ : ٣٧).

نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية. (أحمد, ٢٠١٨ : ٣٥١)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## التمهيد:

منذ ظهور الإنترنت للعالم في أواخر التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات حول العالم في التفكير في استراتيجيات ومبادرات لإتاحة التكنولوجيا لجميع القطاعات التجارية والاجتماعية، واستخدام هذا الوسيط الجديد لتوفير الخدمات العامة بصورة الكترونية من خلال منصات على شبكة الإنترنت. وهنا بدأ مفهوم التحول الرقمي في التبلور لدى صانعي السياسات حول العالم.

## أولاً: الإطار النظري للبحث:

### التحول الرقمي:

#### بدايات مفاهيم التحول الرقمي:

شهد القرن الحادي والعشرون تطوراً تكنولوجياً غير مسبوق مصحوباً بنماذج عمل مستحدثة وغير مألوفة للكثير، وكذا ابتكارات متتالية ومتسارعة مدعومة بتطور لطريقة استخدام الناس للتكنولوجيا؛ مما أدى إلى تحول شبه كامل لأليات التعامل بين الأفراد وبعضهم البعض، وبين الأفراد وقطاعات الأعمال من جهة، وبين المؤسسات العامة من الجهة الأخرى، فظهرت منصات التواصل الاجتماعي، وكذلك منصات وتطبيقات الاقتصاد التشاركي القائم على تقديم الخدمة من فرد لفرد، مثل منصات وتطبيقات تقديم خدمة النقل، أو إيجار الغرف والمنازل، أو التمويل المالي، وكذلك ظهرت منصات التجارة الإلكترونية، وظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة للأفراد في المجتمع من خلال المواقع الإلكترونية. وبمرور الوقت أصبح لدى صانعي السياسات حول العالم وعي أكبر بقيمة التكنولوجيا وأهميتها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة في بلدانهم، وبدأت الدول في وضع تصورات للتحول الرقمي لمختلف القطاعات، سواء الاقتصادية أو المجتمعية. (عزام، ٢٠٢١: ٤)

#### مفهوم التحول الرقمي:

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات).

ويمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "الاستثمار في رأس المال الفكري، وتغيير جذري في السلوك لطريقة العمل، ويهتم باستخدام التكنولوجيا داخل المنظمات ، مما ينتج عنه تحسين الكفاءات في تقديم السلع والخدمات للجمهور والعملاء المستهدفين، ذلك من خلال توظيف التقنية بالشكل الذي يخدم العمل ويساعد على توفير كل من الوقت والجهد في آن واحد "

(Jensen,2019:52)

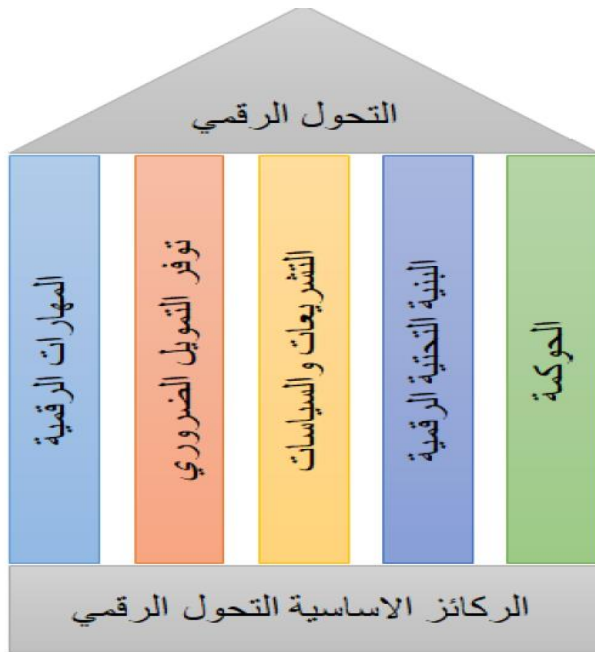
كما يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الاعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين واصحاب العلاقة ، ببدء ذلك من وجود إستراتيجية تعمل علي تحقيق الهدف الأساسي من التحول الرقمي وهو خدمة الانسانية وفي ذات الوقت مساعدة المنظمات علي البقاء والاستمرار في ضوء العمل الأخلاقي.(مصلحي، ٢٠٢١: ٢١)

**وتعرف الباحثة التحول الرقمي على أنه :** مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة .

### **عناصر التحول الرقمي :**

لقد أستحوذ موضوع التحول الرقمي باهتمام ملحوظ على المستويين الإقليمي والدولي وخصوصا في ظل جائحة كورونا وما ترتب عليها من إجراءات وقائية وحجر قسري حيث أصبح العالم في ضرورة حتمية لتعزيز الأولويات والنظر للمستقبل بنظرة أكثر اعتماد على التكنولوجيا والاستفادة القصوى منها لتحقيق الفاعلية والكفاءة والربحية وتخفيف الخسائر خلال الأزمات. فالتحول الرقمي بات واقعاً حقيقياً له آثار كبيرة على مختلف القطاعات ويعتبر مصطلح مركب يجمع بين التقنية والتنظيم وكذلك الثقافة والأخلاق ويمكن وصفه بشكل عام في إطار واحد متكامل يمكن تقسيمه إلى خمسة محاور رئيسية . ( كاجيجي وآخرون، ٢٠٢١:

(١٧٦)



### خطوات التحول الرقمي:

١. تكوين استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.
٢. القيام بقياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
٣. تعيين أحسن هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي
٤. تعيين المتطلبات لخطط الاستثمار
٥. معرفة عوائق التكامل الرقمي.
٦. إدارة التغيير بهدف التحول الرقمي . ( الحارثي وآخرون، ٢٠٢٠:٦)

### تقنيات التحول الرقمي



المصدر: (المنصة العربية الموحدة، ٢٠٢٠)

٢ - مقومات ومتطلبات التحول الرقمي: (المرشد وآخرون، ٢٠٢٢: ١٧٠٥)

أ- الجوانب الأساسية والتي تشتمل على ما يلي:

البنية التحتية لأعمال الالكترونية (شبكات الانترنت والاتصالات).

- الابتكارات الرقمية (أشباه المواصلات والمعالجات).

- التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية).

ب - قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج المنتجات الرئيسية أو الخدمات التي تعتمد على التقنيات

الرقمية الأساسية (كالمصنعات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمية).

ج- القطاعات الرقمية والتي تشتمل على المنتجات الرقمية وتستخدم الخدمات بشكل متزايد (كالتجارة الالكترونية).

مزايا التحول الرقمي:

وتتمثل أبرز مزايا مبادرات التحول الرقمي كآلاتي: (الخوري، ٢٠٢١: ٢٢٣)

بالنسبة للإدارات الحكومية:

تساعد في تقليل التكلفة ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط الإجراءات والحد من الأخطاء في تقديم الخدمات، ومن شأن مثل هذه المبادرات أن تعزز مستويات التنسيق بين الدوائر الحكومية وتحقيق معايير الحوكمة والشفافية وفي الامتثال وإنفاذ القوانين.

بالنسبة للمستفيدين من المواطنين:

تتمثل المزايا الرئيسية في الحصول على خدمات أكثر ملاءمة والأسرع والأكفأ في الاستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم، فضلاً عن خفض التكلفة التي قد يتكبدها جراء التنقل الشخصي بين الدوائر الحكومية للوصول إلى المعلومات وتخليص المعاملات.

## بالنسبة لقطاع الأعمال:

قد ينظر إلى مبادرات التحول الرقمي من عدسة قدرتها في تعزيز مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف تطوير الخدمات وتحسين بيئات ممارسة الأعمال، وإنشاء القيمة المتكونة من زيادة إنتاجية المعاملات الناشئة عن سهولة التفاعلات الجديدة مع الدوائر الحكومية - وبخاصة في مجالات التجارة الإلكترونية - وتحسين جاذبية المناخ الاستثماري العام.

ولا تقتصر هذه الفوائد على هذه العناصر فحسب؛ بل تتجاوز ذلك في كونها تساعد أيضاً في تحسين مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي وعكس صورة إيجابية عن الأداء العام للحكومة من حيث تحقيق العدالة ومحاربة الفساد.

## الواقع التحليلي لجهود التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية.

حققت المملكة في مجال الحكومة الرقمية، العديد من الإنجازات عبر عدد من البرامج والمبادرات الرقمية خدمة للمستفيدين وذلك وفقاً لأعلى درجات الأداء والموثوقية، ويعد برنامج (مراس) واحداً من بينها إذ أسهم في الوصول لأكثر من ٤٠ خدمة إلكترونية، وتقليص وقت المعاملة من ٨١ يوماً إلى ٢٤ ساعة وتسجيل أكثر من ٩٠ ألف عملية حتى الآن، إلى جانب برنامج (اعتماد) وهو أول منصة مالية بهذا الحجم في العالم للربط الإلكتروني، تعامل أكثر من ٤٥٠ منشأة حكومية تستخدم البوابة، وبرنامج (أبشر) الذي أسهم في ربط أكثر من ١٣٠ خدمة حكومية ليستخدمها المواطن، وتقليل وقت تجديد جواز السفر من ٨ أيام إلى يوم واحد، وتنفيذ أكثر من ٢٠ مليون معاملة حتى الآن، وإيصال الوثائق خلال يوم واحد وغيرها. (محمد وآخرون، ٢٠٢٠: ٢١)

وفي مجال الصحة الرقمية ومن خلال التحويل إلى المستشفيات والعيادات الذكية والمتصلة والتطبيب عن بعد وباستخدام تطبيق "صحي"، استطاع القطاع الصحي بالمملكة خفض عدد الزيارات والاستشارات الطبية بالحضور الشخصي بما نسبته ٥٠٪، علاوة على تقليل أوقات الانتظار من شهر إلى أسابيع، وفي بعض الحالات إلى ٥ دقائق، فضلاً عن تقليل الأخطاء البشرية في بعض الحالات الطبية بنسبة ٩٠٪.

وفي إطار التزامها بتحفيز المناخ الابتكاري والوصول إلى الريادة الإقليمية والعالمية في مجالات التقنية، نظمت المملكة العربية السعودية النسخة الثانية من "هاكاثون الحج"، أكبر تحدي تقني في منطقة الشرق الأوسط الذي حطم الرقم القياسي وسجل

في موسوعة جينيس كأضخم هاكاثون على مستوى العالم، بهدف استقطاب العقول الرائدة في مجال البرمجة لابتكار الحلول التقنية المساهمة في إثراء وتحسين تجربة الحجاج، حيث شهد حضور آلاف المبرمجين من الجنسين و ١٨ ألف مهتم، وأثمر عن فوز عدد من مشروعات التطبيقات الذكية التي سيتم اختيار بعضها لتطويره وتحويله إلى مشروعات ريادية على أرض الواقع بتمويل ودعم من حاضنات ومسرعات التقنية بالمملكة.(وكالة الأنباء السعودية)

ويسهم الاقتصاد الرقمي في جعل المملكة قوة اقتصادية عالمية من خلال تحقيق استثمارات متنامية لتسريع تطوير البنية التحتية لتمكين المجتمع وقطاع الأعمال، حيث نجحت المملكة في زيادة سرعة الانترنت ٣٠٠ ، وتغطية الجيل الرابع بمعدل ٩٠ وزيادة ٧٪ بتغطية الألياف البصرية، مما يدعم الاقتصاد الرقمي ودوره في تحويل المنتجات الرقمية إلى سلع، وخفض التكلفة المالية، وزيادة شفافية المعاملات، وتعزيز القدرة التنافسية عن طريق زيادة الوصول إلى المعلومات وسرعة تنفيذها، فضلاً عن دوره في إيجاد المزيد من الفرص الوظيفية للشباب السعودي من خلال دعم الابتكار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة. توسعت الحكومة في استثماراتها التقنية، من أجل خلق بنية تحتية رقمية شاملة محفزة للمستثمرين والأنشطة الصناعية ومعززة للتنافسية الاقتصاد الوطني( جريدة الوطن، ٢٠١٨).

يبدو أن التحول الرقمي يمضي بصورة متسارعة ومتقدمة عن الخط الزمني المحدد له سلفاً. كذلك تحسين جودة الاتصال، وزيادة نسبة التغطية في المدن وخارجها لتصل إلى (٩٠٪) من المنازل في المدن ذات الكثافة السكانية العالية و (٦٦) في المناطق الأخرى من الأهداف الرئيسة وأحسب أن هناك ربطاً بين هذه التغطية التوسعية وبين الإثراء المعرفي والتقني على حد سواء، وبما يسهم في القضاء على الأمية التقنية من جهة، وتعزيز المعرفة وتلقي العلوم الرقمية من جهة أخرى (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، ٢٠١٩).

### التغيير التنظيمي:

بدأ اهتمام الدارسين بالتغيير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لابد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة

الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة. (دودين، ٢٠١٢ : ص ٥٤ )

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

### دوافع التغيير والتطوير التنظيمي :

#### ١ - الدوافع الخارجية :

تواجه أية منظمة العديد من الظروف البيئية التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير التنظيمي الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة و بين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة . ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة : (ياسين، ٢٠١٤ : ١٢٩).

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

#### ٢ - الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أو للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير و تطوير تنظيمي في المنظمة. مجالات التغيير والتطوير التنظيمي فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التغيير أو التطوير التنظيمي .

## أهداف التطوير التنظيمي وإدارة التغيير

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي الى تحقيق تواصل النجاح عن طريق اهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرا من أضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية لذا قام أحد الباحثين بتبويب اهداف التطوير التنظيمي إلى خمس مجموعات شملت كافة المستويات وعلى النحو التالي: (العازمي, ٢٠١٧, ص: ٣١٧).

١. **على مستوى الفرد** : ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية اي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

٢ **على مستوى المنظمة** : وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المنظمة في الربح والبقاء والنمو.

٣. **على مستوى الجماعة** : وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والاسناد بين اعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في انوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة اثناء اتخاذ القرار .

٤. **تكيف خارجي** : ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار واعدة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع احداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.

**التناغم الداخلي** : ويعني زيادة المستوى الذاتي المسؤولية الفرد والمسؤولية الجماعة واحداث تغيرا في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد ، والتركيب التنظيمي والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المنظمة لتجديد ذاتها.

## مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟. هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير

والتطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات و الطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت. (راتول ،٢٠١١: ص٨)

**سلطة التعبير و التطوير من داخل المنظمة:** تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير و التطوير ، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا معظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيهـم، حيث يمتد التغيير والتطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك تحدد ما يتعلق بالتالي :

- تغيير الأهداف و الخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية و الأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن ما من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى

-**التهيئة المبدئية أفراد قوة العمل في المنظمة :** لتقليل التغييرات المستحدثة وتتقادي مقاومتهم للتغير وذلك من خلال تنمية مهار الهم وتعديل أنماطهم السلوكية و اتجاهاتهم، معن آخر فينتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيققق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهارهم وقدراتهم.

-وضع برنامج عمل الإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال و الأنشطة الجديدة، والأفراد المزمع قيامهم ها و تحديد سبل تعظيم الوارد التي تتطلبها عملية التطوير و توضيح الرؤية للأفراد المنفذين للنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمع تطبيقها و فلسفتها وأهدافها و إقناعهم لضمان الالتزام بتطبيقها.

## كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي ( المشاركة):

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية و العاملين في عملية التغيير والتطوير، و يعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين و المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره و بالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكليين الآتيين:

**اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل و تعريفها و دراستها و تقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل و اختبار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل و اختبار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

**حل المشاكل جماعي :** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها بل منذ ذلك إلى دراسة المشكلة وجميع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.

### - كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات السلطة اتخاذ القرار المناسب:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يضطلعوا معظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول و اختيار الحل المناسب و اتخاذ القرارات و التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين . (راتول ، ٢٠١١: ص٩)

التغيير التنظيمي يعتمد على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية ووفق التطوير التنظيمي وصولا إلى منظمات تستطيع أن تتفاعل مع المستقبل بعقلية علمية احترافية. وعندما ترغب المنظمات باعتماد استراتيجية معينة فإنه لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها الإعراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها: ( الأسدي ، ٢٠١٠ : صص ٢٠٢-٢٠٣).

١- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية إن الحافز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل هو عدم اقتناع القادة في منظمات الأعمال لضرورة التغيير وعدم رغبة أو الخوف منه. فقد يكون التغيير تهديد بالمصالح الشخصية أو تضارب بالقيم والمعتقدات التي اعتادت المنظمات عليها ويتم من خلال التغلب على هذه المقاومة عن طريق استخدام أساليب التدريب والتطوير التنظيمي.

٢- استراتيجية القوة القسرية: تقوم على افتراض إن الكوادر العاملة هم أقل سلطة وسوف يخضعون لمن هم أكثر سلطة وخبرة ويتم التغلب على أشكال ومظاهر المقاوم باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير وعليه فإن هذه الاستراتيجية أكثر فاعلية.

٣) استراتيجية المشاركة: تعكس مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالموارد البشرية وإتاحة الفرصة بالمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير و تأخذ هذه الاستراتيجية أحد المجالين:

المجال الأول: تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم طرح البدائل والطلب بمشاركة العاملين في اختيار البديل الأمثل وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار البديل الذي تطرحه الإدارة العليا للمنظمة.

المجال الثاني : تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وطرح البدائل واختيار الأنسب لهدف التغيير .

٤) استراتيجية التفويض: تقوم الإدارة وفق هذه الاستراتيجية بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، ثم طرح المجال للمناقشة وتحليل المعلومات لتقديم اقتراحات أو توصيات للحل، وبالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير، وعليه فقد تستخدم أحد أساليب التطوير التنظيمي.

**معوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير :**

على الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المدبرون النابغون وذوو الخبرة فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح. والسبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. فمعظم المدبرون أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد

إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية. وهذه المهام تدخل في قلب العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما عندما يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل إن العكس صحيح .

وقد أبرزت ( كورتل , كحيلة , ٢٠١٥ , ص ١٥٠-١٦٠ ) أهم معوقات إدارة التغيير في التالي :

- الرضا المفرط عن الوضع الراهن والتراخي: يتطلب التغيير الشعور بالإلحاح. فالمنظمة المتهاونة لا تحشد الجهود ولا تقدم الالتزامات اللازمة لإحداث التغيير.

- عدم وجود تحالف قوي بين الإدارة والأفراد: يتطلب التغيير تحالفاً بين أشخاص لديهم القدرة - من خلال مناصبهم وخبراتهم وعلاقاتهم - على تحويل عملية التغيير من الأقوال إلى الأفعال.

- عدم وجود رؤية: بدون رؤية تتلاشى جهود التغيير في قائمة من المشاريع المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تتحرك في اتجاهات متعاكسة أو لا تؤدي إلى أي مكان.

- الفشل في توصيل الرؤية: يتطلب التغيير الكبير أشخاصاً على استعداد وقادرين على تقديم التوضيحات. ولكن الأفراد لا يضحون إلا إذا فهموا سبب تقديمهم للتوضيحات.

- العقوبات الإدارية: يتطلب التغيير الكبير عمل عدد كبير من الأفراد، وتقتل العديد من المبادرات بسبب العقوبات التي توضع في طريق هؤلاء الأفراد. وهناك عقبتان رئيسيتان: البيروقراطية الإدارية في المنظمة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى مؤثرة تعارض التغيير.

- عدم تحقيق مكاسب سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير الاستراتيجيات أو إعادة هيكلة الشركات زخمها إذا لم تكن هناك أهداف قصيرة الأجل لتحقيقها والاحتفال بها والبناء عليها كدليل عملي على فوائد التغيير. وبدون انتصارات قصيرة الأجل، يفقد الناس الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

- التسرع في إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج التغيير، قد ينجذب الموظفون إلى إعلان النصر مع أول تحسن كبير في الأداء. ثم يتضاءل تركيزهم والتزامهم، وتعود المنظمة إلى ممارسات الماضي.

- لا يصل التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة: يتوقف التغيير عندما نسمع "هذه هي الطريقة التي ندير بها أعمالنا هنا". إذا لم يكن التغيير متجذراً ومتأصلاً في ثقافة المنظمة، فسوف يموت في المهد.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (العزب وقصري، ٢٠٢٣). بعنوان: أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بعد من أبعاد كل متغير على الآخر، ويمثل المتغير المستقل: التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي - تطبيق التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة)، والمتغير التابع: تمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة - بناء فريق العمل - التدريب)، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (٤٩٢٣) موظفاً على رأس العمل، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (٣٥٧) موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (٣٣٢) استمارة استقصاء صحيحة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

دراسة (السلطان، ٢٠٢٢). بعنوان: التحول الرقمي "فرص وتحديات".

استعرض المقال فرص وتحديات التحول الرقمي. تعد التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية لخلق مجتمع قائم على المعرفة والتطوير وبناء القدرات وتشجيع الابتكار. وأشار إلى أن تنامي القدرات التكنولوجية وما يلحق بها من إبداع يؤدي إلى ظهور شكل جديد من أشكال القوة وهي القوة السيبرانية بتأثيراتها التي أدت لتوزيع القوة بين عدد أكبر من الفاعلين في الساحة الدولية. وذكر أن التحول الرقمي هو عملية انتقال مؤسسات الدولة بكافة تصنيفاتها إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات وتقديم الخدمات وله إيجابيات ومخاطر وتحديات ممكن أن تؤثر على الأمن القومي. وعرض أن متطلبات تفعيل التحول الرقمي تبدأ بتوفير التقنيات وجمع البيانات وتأمينها والتفاعل معها من خلال الموارد البشرية والعملية. وأوضح أن القيادة السياسية تولى اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي وأعلنت التوجه الاستراتيجي بإعداد وتطوير المجتمع وتحسين جودة حياة المواطن. واختتم المقال بتوضيح أن الدولة المصرية بكافة مؤسساتها إلى بناء مصر الرقمية والوصول إلى مجتمع مصري يتعامل رقمياً في كافة مناحي الحياة وتعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية.

دراسة (سقاط وآخرون، ٢٠٢٢). بعنوان: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠، وتم تطبيق الدراسة على مستشفى النور بمكة المكرمة كدراسة حالة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج علمية تكشف عن واقع التحول الرقمي في المستشفى، وتم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة لهذا البحث، حيث تم توزيع الاستبانة على (٥٢) فرداً باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة مكونات المجتمع، وقد حصل الباحثون على (٥٢) استمارة استبانة قاموا بتحليلها وتفسير نتائجها علمياً، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: توفر الإدارة العليا في مستشفى النور الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى، كما أن مستشفى النور لديه التوجهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يمكن الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا بالمستشفى للتحول الرقمي من خلال توفير ميزانية

خاصة لإدارة المستشفى لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحويل الرقمي، وتخصيص المستشفى لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على التحويل السريع لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

دراسة (الغامدي، ٢٠٢١). بعنوان : متطلبات دعم التحويل الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع متطلبات التحويل الرقمي من خلال مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة الموحدة في مجالات الدراسة التالية: البنية التحتية الرقمية - المناهج الرقمية - الإدارة الرقمية - أمن المعلومات - المعلم الرقمي. كما تناولت الدراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق التحويل الرقمي في المدارس، وقد شملت الدراسة (٢٢٠) مدير مدرسة للحكم على درجة توافر المتطلبات الرقمية في المدارس. وخلصت الدراسة إلى أن درجة توافر المتطلبات في المدارس جاءت متوسطة في كل من المجالات التالية: البنية التحتية الرقمية للمدارس، المناهج، الإدارة الرقمية، أمن المعلومات، المعلم الرقمي، الصعوبات التي تحول دون تحقيق التحويل، بمتوسط حسابي (١.٩٨)، (٢.٠١)، (١.٩٨)، (٢.٠٦)، (٢.٠٨)، (٢.٢٦) على التوالي، وهي قيمة غير متفائلة في إحداث التحويل المنشود مستقبلاً وتتطلب بذل المزيد من الجهد، وخاصة في جوانب توفير الإنترنت في الفصول الدراسية، وتوفير السبورات الإلكترونية أو اللاب توب أو التابلت للطلاب، والاهتمام بمحتوى المناهج الرقمية، وبيئة أمن المعلومات في المدارس، واختتمت الدراسة بعدة توصيات ومقترحات.

دراسة (شديد، ٢٠٢١). بعنوان : تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحويل الرقمي بمتطلباتها التطبيقية المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وتمثلت هذه الأبعاد في (بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد الضمان، بعد التعاطف). واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمعالجة الجانب المفاهيمي في معالجة المنهج التحليلي لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع (١٦٨) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن (١٣٩) استمارة فقط

صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تنفيذ التحول الرقمي مجتمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في منظمات الخدمة العامة. كما أوصت الدراسة في النهاية بضرورة تسريع المشروع الوطني للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم الخدمات الإلكترونية والتحول نحو الاقتصاد الرقمي.

دراسة Trecene (٢٠٢١). بعنوان : استراتيجيات التحول الرقمي للفلبين من ١٩٩٢ إلى ٢٠٢٢ :مراجعة.

هدفت الدراسة لفحص استراتيجيات التحول الرقمي في الفلبين منذ عام ١٩٩٢ إلى عام ٢٠٢٢ في كافة قواعد البيانات الحكومية المختلفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي وخاصة تحليل المستندات العامة، حيث تكون تحليل التحول الرقمي من ست خطط استراتيجية هي: الخطة الرئيسية للحكومة الإلكترونية الفلبينية لعام ٢٠١٢ ، و الحالية، و خارطة طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلبينية ٢٠٠٦-٢٠١٠ ، استراتيجية التحول الرقمي الفلبينية ٢٠٢٢، والخطة الوطنية للتحول الرقمي لتكنولوجيا المعلومات للقرن الحادي والعشرين (١٩٩٧) ١٩٩٢ — ١٩٩٨ و خطة نظم المعلومات الحكومية الإلكترونية لاستراتيجية الفلبين (٢٠٠٠) ١٩٩٨ — ٢٠٠١ ، وإستراتيجية الفلبين الرقمية ٢٠١١ — ٢٠١٦. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ أن الخطط الاستراتيجية ركزت على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحويل عمليات وسياسات الحكومة عبر الإنترنت، والمشاركة الرقمية المبشرة بين المواطنين، وسياسات وقوانين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسد الفجوات الرقمية. وأوصت الدراسة بأهمية محو الأمية الرقمية، والتركيز على توفير خدمات الاتصال الرقمي بأسعار معقولة. وقد أسهمت الدراسة بإضافة بعد وصفي لمراحل وأولويات التحول الرقمي في الفلبين .

دراسة ( Marks et all ، 2021). بعنوان : القدرات الديناميكية والتحول الرقمي: دراسة كمية حول كيفية اكتساب ميزة تنافسية في العصر الرقمي.

هدفت الدراسة التي أجريت في ألمانيا للتعرف إلى أثر القدرات الديناميكية كمتغير مستقل في تحقيق ميزة تنافسية كمتغير تابع، حيث توسط النضج الرقمي العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع للشركات وتحقيق ميزة تنافسية استنادا إلى قدراتها الديناميكية: قدرات الدمج والتكامل، قدرات التعلم ، قدرات التنسيق، باعتبار القدرات الديناميكية (ضرورة إستراتيجية). انتهجت

الدراسة المنهج الكمي حيث تكون مجتمع الدراسة من شركات إدارة مرافق تزويد الطاقة في ألمانيا، حيث بلغت العينة (٥١) شركة. وشكل مدراء أنشطة التحول الرقمي وحدة المعاينة في هذه الدراسة، من خلال توزيع استبيان الكتروني بناء على مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخدام برنامج ( PLS SMART)؛ لفحص العلاقة وبناء نموذج تنبؤي باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية لمتغيرات الدراسة. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها؛ أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي في النضج الرقمي للشركات المنخرطة في أنشطة تحول رقمي، وبالتالي تعزز ميزتها التنافسية. وقد أسهمت الدراسة بوصف حالة التحول الرقمي وعلاقته بالقدرات الديناميكية في قطاع تزويد الطاقة الألمانية.

دراسة (شحاتة، ٢٠٢٠). بعنوان: انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية.

هدف البحث بشكل رئيسي إلى دراسة وتحليل تداعيات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية والتي تتجلى في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الإدارية للمواطنين، مع التركيز على متطلبات معايير الحوكمة لإجراءات التحول الرقمي، وإشكاليات التطبيق في المجتمعات العربية بشكل عام ومصر بشكل خاص، وطبيعة وجوهر قواعد المحاسبة والمساءلة التي تضمن نجاحه. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن نجاح التحول الرقمي كأحد مستحدثات تكنولوجيا المعلومات يرتكز على أربعة أبعاد أساسية (استخدام التقنيات لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية). وأكدت نتائج البحث أيضا على ضرورة تغيير أنظمة التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وسرعة الوصول إليها، بالإضافة إلى أن تفعيل آليات التحول الرقمي يؤثر على تعزيز أبعاد الشمول المالي لخفض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتقديم خدمات مالية سريعة وآمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين، وخاصة تحسين الناتج المحلي الإجمالي. وأخيرا هناك حاجة إلى حوكمة معايير وإجراءات آليات التحول الرقمي لضمان حماية البيانات الرقمية، وتحسين مستوى الإفصاح والشفافية، وبناء جسور الثقة بين مقدمي الخدمات والجمهور.

دراسة ( ٢٠٢٠، Tratkowska ) . بعنوان : التحول الرقمي: الخلفيات النظرية للتغيير الرقمي.

هدفت الدراسة ذك المنهج النوعي التحليلي إلى تحديد تعريف للتحويل الرقمي شامل للأبعاد التكنولوجية والثقافية، حيث أجرت الدراسة مراجعة للأدبيات من وقائع أفضل المؤتمرات المعروفة والمنشورة في المؤتمرات المتخصصة في التحويل الرقمي، ثم دراسة فهارس الاقتباس من أجل بناء فهم واضح للتحويل الرقمي، حيث تم تحليل ١٠٠ مقالة وبحث متخصص في التحويل الرقمي من أبعاد ثلاثة رئيسة هي: الأبعاد التنظيمية (سلاسل التوريد، خلق القيمة، نماذج الأعمال)، ثم الأبعاد التكنولوجية (إدخال أحدث التقنيات والابتكارات، وأتمتة الروبوتات ، تحسين مراكز التكلفة، وجودة المنتجات)، ويشكل البعد الاجتماعي لتحسين العمليات التشغيلية البعد الثالث من أبعاد الدراسة والتي يقصد بها (الشبكات، عقلية العملاء ونماذج الطلب، إضافة إلى قنوات الاتصال). وقد خلصت الدراسة إلى وجود روابط هامة للصناعة (٤٠٠) وبين الثورة التكنولوجية في التحويل الرقمي، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات معمقة على درجة النضج الرقمي للشركات المنخرطة في التحويل الرقمي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## المقدمة:

تتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، ومجتمع الدراسة وخصائصه وتحديد عينة الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبيان إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة.

## منهجية الدراسة:

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف الظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد في الواقع (قاسم، ٢٠١٩م، ص ٤٦)

## مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العاملين في مكتب الضمان الاجتماعي بالرياض، بلغ عددهم (١٢٠) فرداً. تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. وقد استقادت الباحثة من تطبيق قوقل درايف (Google Drive) في توزيع رابط الاستبانة.

## اساليب جمع البيانات:

البيانات الأولية: من خلال الاستبانة حيث ستقوم الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف الوصول لنتائج مقارنة للواقع المدروس واعطاء توصيات ودروس مستفادة من الدراسة.

البيانات الثانوية: من خلال جمع البيانات النظرية والدراسات السابقة والتعاريف والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الاستبيان

الاستبيان هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استئارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقنعة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات. وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والأدوات فيها، وهو يشتمل على عدد من الأسئلة المغلقة التي تتم الإجابة عليها وفق تدرج خماسين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١) أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت (Likert scale)

| الدرجة      | مدى المتوسط             | الوزن | الإجابات         |
|-------------|-------------------------|-------|------------------|
| مرتفعة جداً | من ٤.٢٠ إلى ٥           | ٥     | بدرجة عالية جداً |
| مرتفعة      | من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ | ٤     | بدرجة عالية      |
| متوسطة      | من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ | ٣     | بدرجة متوسطة     |
| منخفضة      | من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ | ٢     | بدرجة ضعيفه      |
| منخفضة جداً | من ١ إلى أقل من ١.٨٠    | ١     | بدرجة ضعيفه جداً |

توصيف الاستبيان:

يتكون الاستبيان من جزئين:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل: (العمر - الجنس - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات

الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات الرقمية).

الجزء الثاني: واشتمل على (٢٥) عبارة موزعة على أربعة محاور على النحو التالي:

المحور (الأول): إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي وبين مستوى الخدمات المقدمة.

**المحور (الثاني):** التحول الرقمي وتأثيره في الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد).

**المحور (الثالث):** التحديات التي تواجه التحول الرقمي تعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية).

**المحور (الرابع):** الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز الاستبانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T) للعينتين المستقلتين، للتحقق من دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### صدق التكوين (الصدق الظاهري)

هو النظام العام للأداة أو الصورة الخارجية لها من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كذلك يتناول تعليمات الاستبيان ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبيان مناسباً للغرض الذي وضع من أجله وفي الدراسة الحالية تم الاستفادة من الدراسات السابقة المماثلة التي تناولت موضوع هذه

الدراسة، وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرته على قياس متغيرات الدراسة، قامت الباحثة بعرضه ومراجعته مع المشرفة والخروج بصيغة نهائية واخذ الموافقة النهائية على تنفيذه.

### الصدق الداخلي (الاتساق):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون الخطي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (٣-٢) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

| الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط |
|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
| ١      | .575(**)       | ٦      | .662(**)       | ١١     | .497(**)       | ١٦     | .567(**)       | ٢١     | .311(**)       |
| ٢      | .595(**)       | ٧      | .663(**)       | ١٢     | .526(**)       | ١٧     | .668(**)       | ٢٢     | .422(**)       |
| ٣      | .670(**)       | ٨      | .697(**)       | ١٣     | .588(**)       | ١٨     | .691(**)       | ٢٣     | .451(**)       |
| ٤      | .719(**)       | ٩      | .655(**)       | ١٤     | .515(**)       | ١٩     | .706(**)       | ٢٤     | .541(**)       |
| ٥      | .685(**)       | ١٠     | .490(**)       | ١٥     | .588(**)       | ٢٠     | .757(**)       | ٢٥     | .601(**)       |

(\*\*) دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٣-٢) أن معاملات الارتباط بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية جاءت جيدة ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهي قيم ارتباط موجبة وجيدة ويدل ذلك على قوة الإتساق الداخلي للاستبانة. كذلك قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والنتائج في الجدول التالي:

جدول (٣-٣) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

| المحور الأول   |                  | المحور الثاني  |                  | المحور الثالث  |                  |                |                  | المحور الرابع  |                  |
|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| رقم<br>العبارة | درجة<br>الارتباط | رقم<br>العبارة | درجة<br>الارتباط | رقم<br>العبارة | درجة<br>الارتباط | رقم<br>العبارة | درجة<br>الارتباط | رقم<br>العبارة | درجة<br>الارتباط |
| ١              | .638(**)         | ١              | .838(**)         | ١              | .681(**)         | ٦              | .595(**)         | ١              | .764(**)         |
| ٢              | .747(**)         | ٢              | .800(**)         | ٢              | .673(**)         | ٧              | .835(**)         | ٢              | .861(**)         |
| ٣              | .776(**)         | ٣              | .791(**)         | ٣              | .638(**)         | ٨              | .842(**)         | ٣              | .867(**)         |
| ٤              | .767(**)         | ٤              | .734(**)         | ٤              | .642(**)         | ٩              | .763(**)         | ٤              | .768(**)         |
| ٥              | .851(**)         | ٥              | .791(**)         | ٥              | .599(**)         | ١٠             | .670(**)         | ٥              | .871(**)         |

\*\*معامل الارتباط دال عند (٠.٠١)

من الجدول (٣-٣) نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهي درجات موجبة ومقبولة وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي في جميع فقراتها مع المحور الذي تنتمي إليه.

وأيضاً قامت الباحثة بحساب درجة ارتباط محاور الاستبانة مع بعضها ومع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط

بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة مع بعضها ومع الدرجة الكلية

| م | محاور الدراسة                                                                        | ٢        | ٣        | ٤        | الدرجة الكلية |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------|
| ١ | إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي وبين مستوى الخدمات المقدمة. | .565(**) | .545(**) | .490(**) | .729(**)      |

|   |                                                                                                                       |   |          |          |          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|----------|----------|
| ٢ | التحول الرقمي وتأثيره في الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد).                           | ١ | .622(**) | .599(**) | .793(**) |
| ٣ | التحديات التي تواجه التحول الرقمي تعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية). | ١ |          | .641(**) | .866(**) |
| ٤ | الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية.                                 |   |          | ١        | .837(**) |

\*\* معامل الارتباط دال عند (٠.٠١) للاختبار من طرفين

يتضح من الجدول (٤-٣) أن معاملات الارتباط بين جميع محاور الاستبانة مع بعضها ومع الدرجة الكلية، جاءت جيدة ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) حيث تراوحت بين (٠.٤٩٠ - ٠.٨٦٦) وهي قيم ارتباط موجبة وجيدة تشير إلى قوة الاتساق الداخلي للاستبانة.

### ٣-٤-٣ ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بالثبات أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا استخدم الاستبيان أكثر من مرة وتحت ظروف مماثلة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول التالي يبين النتائج:

### جدول رقم (٤-٣) معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

| عدد | محاور الدراسة                                                                        | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| ١   | إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي وبين مستوى الخدمات المقدمة. | ٥            | 0.805              |

|                         |                                                                                                                        |    |       |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
| ٢                       | التحول الرقمي وتأثيره في الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد).                            | ٥  | 0.827 |
| ٣                       | التحديات التي تواجه التحول الرقمي تعزى للعوامل (العامل البشري - العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية). | ٥  | 0.843 |
| ٤                       | الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية.                                  | ٥  | 0.882 |
| معامل الثبات للأداة ككل |                                                                                                                        |    |       |
|                         |                                                                                                                        | ٢٥ | ٠.٨٨٨ |

من الجدول (٣-٤) نجد أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (٠.٨٠٥ - ٠.٨٨٢) وهي قيم عالية

جداً تدل على ثبات أسئلة الاستبانة في كل محاورها بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (٠.٨٨٨) وهي درجة جيدة

تدل على أن الاستبانة تتسم بالثبات ووضوح العبارات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- أولاً: النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة.
- ثانياً: النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة.
- ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

جدول (٤-١) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير | الفئات        | التكرار | النسبة |
|---------|---------------|---------|--------|
| العمر   | اقل من ٢٥ عام | ٥       | %٤.٢   |
|         | من ٢٥-٣٠ عام  | ٧       | %٥.٨   |
|         | من ٣١-٣٥ عام  | ٢٦      | %٢١.٧  |
|         | من ٣٦-٤٠ عام  | ٥٢      | %٤٣.٣  |
|         | ٤٥ عام فأكثر  | ٣٠      | %٢٥.٠  |
| المجموع |               |         | %١٠٠   |
| الجنس   | ذكر           | ١١٥     | %٩٥.٨  |
|         | انثى          | ٥       | %٤.٢   |
| المجموع |               |         | %١٠٠   |

| المتغير           | الفئات            | التكرار | النسبة |
|-------------------|-------------------|---------|--------|
| المستوى التعليمي: | دبلوم فأقل        | ٥٨      | %٤٨.٣  |
|                   | بكالوريوس         | ٤٨      | %٤٠.٠  |
|                   | ماجستير           | ١٤      | %١١.٧  |
| المجموع           |                   | ١٢٠     | %١٠٠   |
| سنوات الخبرة      | أقل من عام        | ٥       | %٦.٧   |
|                   | ١-٣ أعوام         | ٥       | %٤.٢   |
|                   | ٣-٦ أعوام         | ١١      | %٤.٢   |
|                   | من ٦-٩ أعوام      | ٩١      | %٩.٢   |
|                   | ١٠ أعوام فأكثر    | ٨       | %٧٥.٨  |
| المجموع           |                   | ١٢٠     | %١٠٠   |
| الدورات التدريبية | لم اشترك في دورات | ١١      | %٩.٢   |
|                   | دورة واحدة فقط    | ١٢      | %١٠.٠  |
|                   | من ٢-٤ دورات      | ٣٨      | %٣١.٧  |
|                   | من ٥-٧ دورات      | ٥٩      | %٤٩.٢  |
| المجموع           |                   | ١٢٠     | %١٠٠   |

| المتغير                        | الفئات               | التكرار | النسبة |
|--------------------------------|----------------------|---------|--------|
| التعامل مع التقنيات<br>الرقمية | لا تعامل مع التقنيات | ٨       | %٦.٧   |
|                                | اتعامل بدرجة ضعيفة   | ١١      | %٩.٢   |
|                                | اتعامل بدرجة متوسطة  | ٦٩      | %٥٧.٥  |
|                                | اتعامل باحترافيه     | ٣٢      | %٢٦.٧  |
| المجموع                        |                      | ١٢٠     | %١٠٠   |

يوضح الجدول (١-٤) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية ومنه نجد غالبية عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة (من ٣٦-٤٠ عام) وذلك بنسبة (%٤٣.٣) يليهم الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة (٤٥ عام فأكثر) بنسبة (%٢٥.٠) ثم الذين أعمارهم (من ٣١-٣٥ عام) بنسبة (%٢١.٧) والذين أعمارهم (من ٢٥-٣٠ عام) بنسبة (%٥.٨) وأخيراً الذين كانت أعمارهم اقل من ٢٥ عام بنسبة (%٤.٢). كذلك نجد أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة (%٩٥.٨) مقابل (%٤.٢) فقط من الإناث.

ونجد أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد العينة دبلوم فأقل بنسبة (%٤٨.٣) يليهم الذين مستواهم التعليمي بكالوريوس بنسبة (%٤٠) ثم الذين مستواهم التعليمي ماجستير بنسبة (%١١.٧).

كذلك من الجدول (١-٤) نجد أن سنوات الخبرة في مجال العمل لغالبية أفراد العينة (١٠ أعوام فأكثر) بنسبة (%٧٥.٨) كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب، يليهم الذين خبرتهم (من ٦-٩ أعوام) بنسبة (%٩.٢) يليهم الذين كانت خبرتهم (اقل من عام) وذلك بنسبة (%٦.٧) وفي المرتبة الرابعة الذين خبرتهم (١-٣ أعوام) والذين خبرتهم (٣-٦ أعوام) بنفس النسبة (%٤.٢).

كما نجد أن غالبية عينة الدراسة تلقوا من ٥-٧ دورات تدريبية في مجال العمل وذلك بنسبة (٤٩.٢%) يليهم الذين تلقوا من ٢-٤ دورات تدريبية في مجال العمل وذلك بنسبة (٣١.٧%) وفي المرتبة الثالثة الذين تلقوا دورة واحدة فقط في مجال العمل بنسبة (١٠%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال العمل (٩.٢%).

كذلك من الجدول (٤-١) نجد أن درجة تعامل غالبية عينة الدراسة مع التقنيات الرقمية متوسطة وذلك بنسبة (٥٧.٥%) يليهم الذين درجة تعاملهم مع التقنيات الرقمية بدرجة احترافية وذلك بنسبة (٢٦.٧%) وفي المرتبة الثالثة الذين درجة تعاملهم مع التقنيات الرقمية ضعيفة بنسبة (٩.٢%) وأخيراً الذين لا يتعاملون مع التقنيات الرقمية بنسبة (٦.٧%).

#### النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

##### التساؤل الأول:

للتحقق من الهدف الأول والذي نصه " التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة " قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور ، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين

لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة.

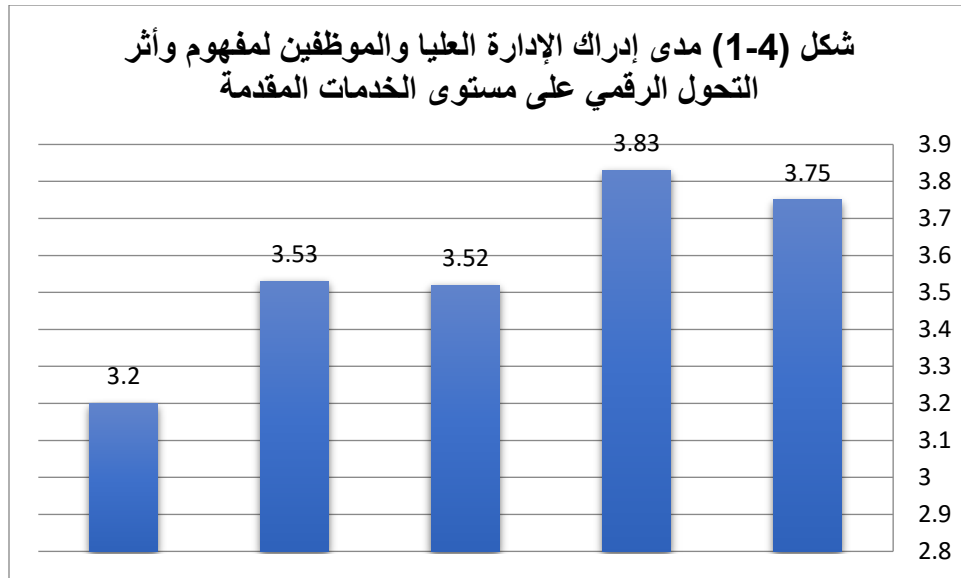
| م | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | الدرجة |
|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|--------|
| ١ | يتم تطبيق التحول الرقمي في كافة المعاملات                            | 3.75            | 0.99              | 75.00%        | ٢       | مرتفعة |
| ٢ | تعتمد الخدمات على التقنيات الرقمية                                   | 3.83            | 0.90              | 76.50%        | ١       | مرتفعة |
| ٣ | يتم تقييم قدرة الموظفين على التعامل مع البيانات الالكترونية والبرامج | 3.52            | 1.06              | 70.33%        | ٤       | مرتفعة |
| ٤ | يتم تطوير البرامج حسب احتياجات العمل.                                | 3.53            | 1.04              | 70.50%        | ٣       | مرتفعة |

|        |   |        |      |      |                                                                   |
|--------|---|--------|------|------|-------------------------------------------------------------------|
| متوسطة | ٥ | %64.00 | 1.15 | 3.20 | يتم إعطاء دورات تدريبية متقدمة عن كيفية تقديم الخدمات الإلكترونية |
| مرتفعة | - | %71.27 | 1.03 | 3.56 | المتوسط العام                                                     |

يتضح من الجدول (٤-٢) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة بلغ (٣.٥٦) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١.٠٣) كما بلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (٧١.٢٧٨٪). مما يشير إلى أن مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة ، حسب وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

وبترتيب متوسطات استجابات عينة الدراسة حول فقرات محور مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة نجد أن العبارة (تعتمد الخدمات على التقنيات الرقمية) حلت في المركز الأول بمتوسط (٣.٨٣). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (يتم تطبيق التحول الرقمي في كافة المعاملات) بمتوسط بلغ (٣.٧٥) تليها العبارة (يتم تطوير البرامج حسب احتياجات العمل) بمتوسط (٣.٥٣) ثم العبارة (يتم تقييم قدرة الموظفين على التعامل مع البيانات الإلكترونية والبرامج) بمتوسط (٣.٥٢) وقد جاءت درجة تقييم عينة الدراسة لإدراك جميع ما تضمنته العبارات السابقة من مفاهيم وآثار للتحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة مرتفعة. حيث كانت جميع متوسطات استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات تقع ضمن الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠).

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة نجد العبارة (يتم إعطاء دورات تدريبية متقدمة عن كيفية تقديم الخدمات الإلكترونية) بمتوسط (٣.٢٠). وقد جاءت درجة تقييم عينة الدراسة لما تضمنته هذه العبارة بدرجة متوسطة. حيث كانت متوسط الاستجابة عليها يقع ضمن الفترة (من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠).



#### التساؤل الثاني:

للتحقق من الهدف الثاني والذي نصه " التعرف على تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة

– الفاعلية – رضا المستفيد)؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور ، والجدول التالي يوضح النتائج.

**جدول (٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول تأثير التحول الرقمي في الخدمات**

**المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة – الفاعلية – رضا المستفيد)**

| م | العبارة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|---------------|
| ١ | يتم اختيار البرامج المستخدمة بعناية                      | 3.61            | 0.97              | 72.17%        | ١       | مرتفعة        |
| ٢ | نوضع معايير عالية لجودة الخدمات المقدمة                  | 3.58            | 0.97              | 71.50%        | ٢       | مرتفعة        |
| ٣ | تقييم سرعة الاستجابة للطلبات والخدمات المقدمة إلكترونياً | 3.56            | 0.97              | 71.17%        | ٣       | مرتفعة        |

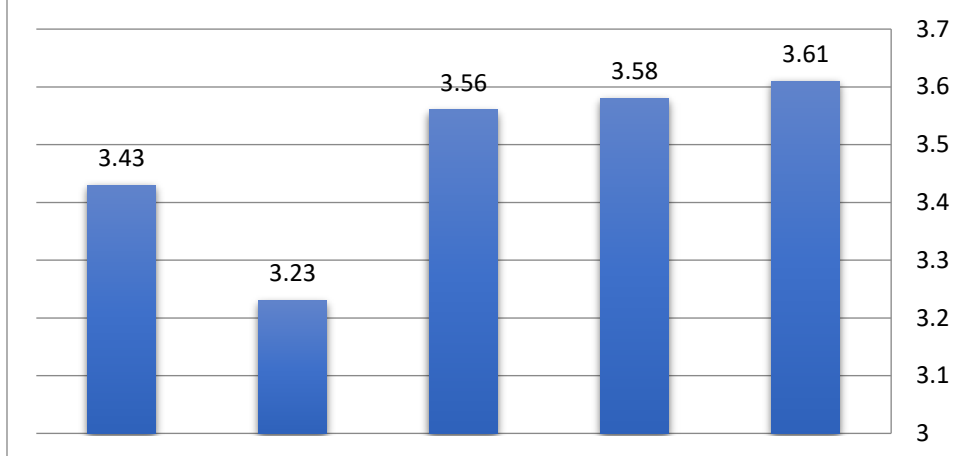
|        |   |        |      |      |                                                               |   |
|--------|---|--------|------|------|---------------------------------------------------------------|---|
| متوسطة | ٥ | %64.50 | 1.15 | 3.23 | استطلاع اراء المستخدمين بصورة دورية ودراسة الملاحظات والشغرات | ٤ |
| مرتفعة | ٤ | %68.67 | 1.02 | 3.43 | تصمم البرامج لتناسب كافة الفئات والأعمار المستهدفة بالخدمات   | ٥ |
| مرتفعة | — | %69.60 | 1.02 | 3.48 | المتوسط العام                                                 |   |

يتضح من الجدول (٣-٤) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد) بلغ (٣.٤٨) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١.٠٢) كما بلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (٦٩.٦٠٪). مما يشير إلى أن تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد)، حسب وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

وبترتيب متوسطات استجابات عينة الدراسة حول فقرات محور تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد) نجد أن العبارة (يتم اختيار البرامج المستخدمة بعناية) حلت في المركز الأول بمتوسط (٣.٦١). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (نوضع معايير عالية لجودة الخدمات المقدمة) بمتوسط بلغ (٣.٥٨) تليها العبارة (تقييم سرعة الاستجابة لطلبات والخدمات المقدمة إلكترونياً) بمتوسط (٣.٥٦) ثم العبارة (تصمم البرامج لتناسب كافة الفئات والأعمار المستهدفة بالخدمات) بمتوسط (٣.٤٣) وقد جاءت درجة تقييم عينة الدراسة لجميع ما تضمنته العبارات السابقة من عوامل تبرز تأثير التحول الرقمي في الخدمات الطبية المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد) بدرجة مرتفعة. حيث كانت جميع متوسطات استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات تقع ضمن الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠).

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة نجد العبارة (استطلاع اراء المستخدمين بصورة دورية ودراسة الملاحظات والشغرات) بمتوسط (٣.٢٣). وقد جاءت درجة تقييم عينة الدراسة لما تضمنته هذه العبارة بدرجة متوسطة. حيث كانت متوسط الاستجابة عليها يقع ضمن الفترة (من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠).

**شكل (4-2) تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة – الفاعلية – رضا المستفيد)**



#### التساؤل الثالث:

للتحقق من الهدف الثالث والذي نصه " التعرف على التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية)" قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور، والجدول التالي يوضح النتائج.

**جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول أبرز التحديات التي تواجه**

**التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية)**

| م | العبارة                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|---------------|
| ١ | صعوبة التعامل مع الأجهزة التقنية         | 3.18            | 0.93              | 63.50%        | ٧       | متوسطة        |
| ٢ | المشاكل المتكررة في الصيانة والدعم الفني | 3.47            | 0.97              | 69.33%        | ١       | مرتفعة        |

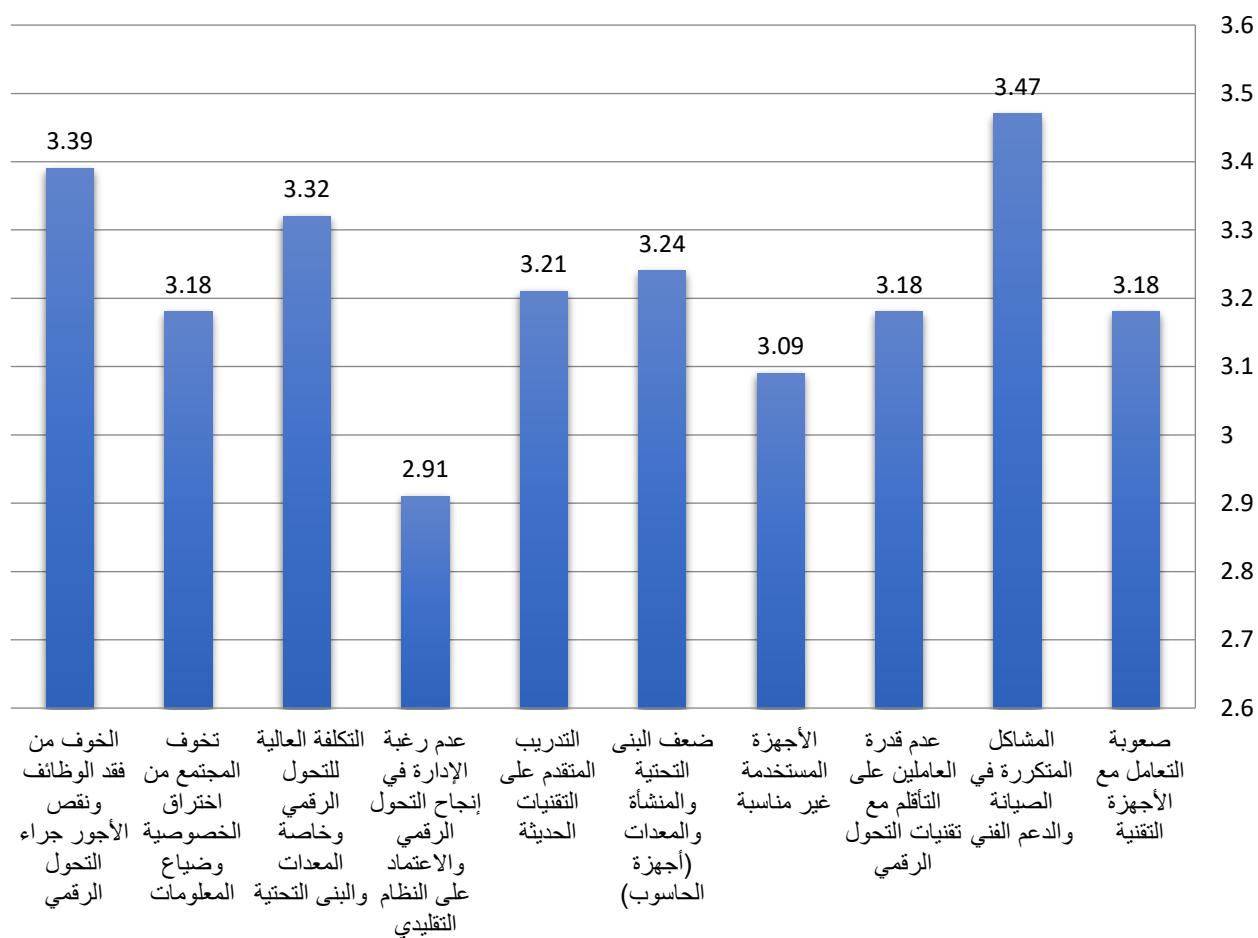
|               |                                                                       |      |      |        |    |        |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|------|------|--------|----|--------|
| ٣             | عدم قدرة العاملين على التأقلم مع تقنيات التحول الرقمي                 | 3.18 | 0.90 | %63.67 | ٦  | متوسطة |
| ٤             | الأجهزة المستخدمة غير مناسبة                                          | 3.09 | 0.96 | %61.83 | ٩  | متوسطة |
| ٥             | ضعف البنى التحتية والمنشأة والمعدات (أجهزة الحاسوب)                   | 3.24 | 1.00 | %64.83 | ٤  | متوسطة |
| ٦             | التدريب المتقدم على التقنيات الحديثة                                  | 3.21 | 1.04 | %64.17 | ٥  | متوسطة |
| ٧             | عدم رغبة الإدارة في إنجاح التحول الرقمي والاعتماد على النظام التقليدي | 2.91 | 1.14 | %58.17 | ١٠ | متوسطة |
| ٨             | التكلفة العالية للتحول الرقمي وخاصة المعدات والبنى التحتية            | 3.32 | 1.01 | %66.33 | ٣  | متوسطة |
| ٩             | تخوف المجتمع من اختراق الخصوصية وضياع المعلومات                       | 3.18 | 1.03 | %63.50 | ٨  | متوسطة |
| ١٠            | الخوف من فقد الوظائف ونقص الأجور جراء التحول الرقمي                   | 3.39 | 1.10 | %67.83 | ٢  | متوسطة |
| المتوسط العام |                                                                       | 3.22 | 1.01 | %64.32 | -  | متوسطة |

يتضح من الجدول (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية) بلغ (٣.٢٢) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١.٠١) كما بلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (٦٤.٣٢٪). مما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن ما ذكر بالمحور يمثل أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية).

وبترتيب متوسطات استجابات عينة الدراسة حول فقرات محور أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية) نجد أن العبارة (المشاكل المتكررة في الصيانة والدعم الفني) حلت في المركز الأول بمتوسط (٣.٤٧) كأبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية) وبدرجة تقييم مرتفعة.

وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (الخوف من فقد الوظائف ونقص الأجور جراء التحول الرقمي) بمتوسط بلغ (٣.٣٩) تليها العبارة (التكلفة العالية للتحول الرقمي وخاصة المعدات والبنى التحتية) بمتوسط (٣.٣٢) ثم العبارة (ضعف البنى التحتية والمنشأة والمعدات (أجهزة الحاسوب)) بمتوسط (٣.٢٤) وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة (التدريب المتقدم على التقنيات الحديثة) بمتوسط (٤.٢١) وفي المرتبة السادسة نجد العبارة (عدم قدرة العاملين على التأقلم مع تقنيات التحول الرقمي) بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٩٠) تليها العبارة (صعوبة التعامل مع الأجهزة التقنية) بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٩٣) ثم العبارة (تخوف المجتمع من اختراق الخصوصية وضياع المعلومات) بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (١.٠٣) أما في المرتبة التاسعة فنجد العبارة (الأجهزة المستخدمة غير مناسبة) بمتوسط (٣.٠٩) وأخيراً جاءت العبارة (عدم رغبة الإدارة في إنجاح التحول الرقمي والاعتماد على النظام التقليدي) بمتوسط (٢.٩١) وقد جاءت درجة تقييم عينة الدراسة لإدراك جميع ما تضمنته العبارات السابقة من التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية) بدرجة متوسطة. حيث كانت جميع متوسطات استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات تقع ضمن الفترة (من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠).

شكل (3-4) أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي وتعزى للعوامل (العامل البشري - العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية)



#### التساؤل الرابع:

للتحقق من الهدف الرابع والذي نصه "التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية" قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور، والجدول التالي يوضح النتائج.

#### جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق

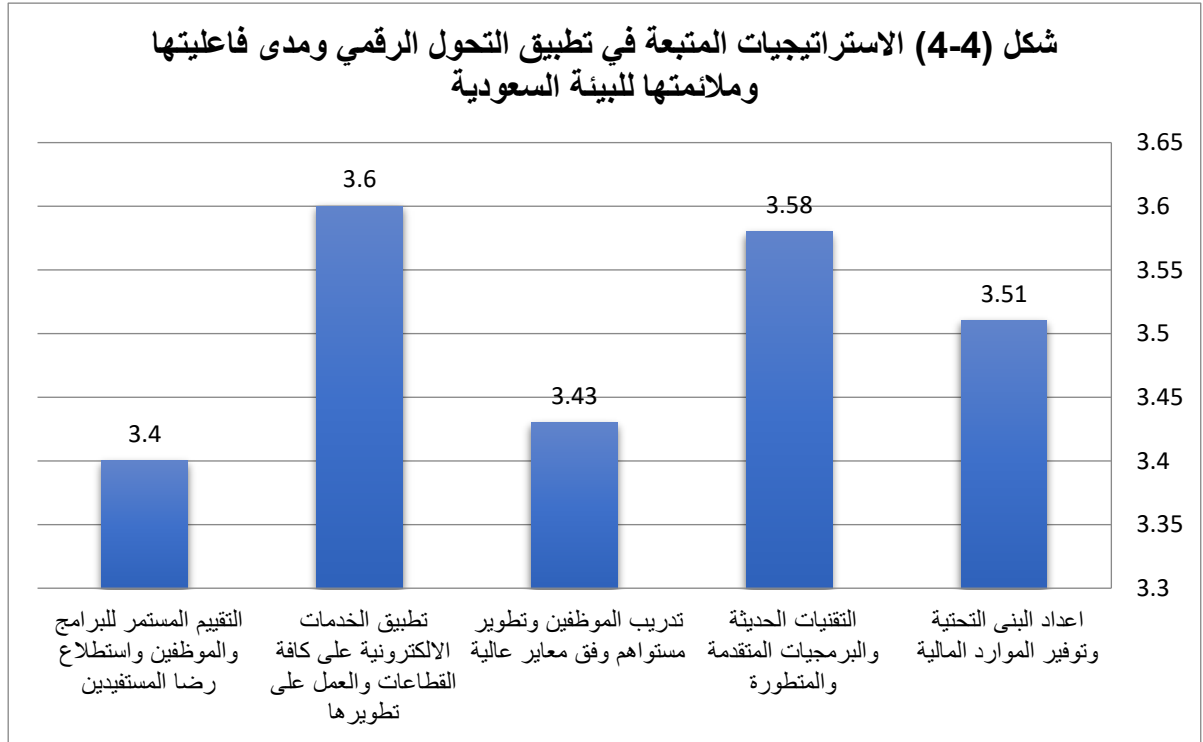
التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية.

| م | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب  | درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|----------|---------------|
| ١ | اعداد البنى التحتية وتوفير الموارد المالية                     | 3.51            | 0.96              | %70.17        | ٣        | مرتفعة        |
| ٢ | التقنيات الحديثة والبرمجيات المتقدمة والمتطورة                 | 3.58            | 0.96              | %71.50        | ٢        | مرتفعة        |
| ٣ | تدريب الموظفين وتطوير مستواهم وفق معايير عالية                 | 3.43            | 1.07              | %68.50        | ٤        | مرتفعة        |
| ٤ | تطبيق الخدمات الالكترونية على كافة القطاعات والعمل على تطويرها | 3.60            | 0.99              | %72.00        | ١        | مرتفعة        |
| ٥ | التقييم المستمر للبرامج والموظفين واستطلاع رضا المستفيدين      | 3.40            | 1.13              | %68.00        | ٥        | مرتفعة        |
|   | <b>المتوسط العام</b>                                           | <b>3.50</b>     | <b>1.02</b>       | <b>%70.03</b> | <b>-</b> | <b>مرتفعة</b> |

يتضح من الجدول (٤-٥) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية بلغ (٣.٥٠) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١.٠٢) كما بلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (٧٠.٠٣٪). مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن ما ذكر بالمحور يمثل أبرز الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية.

وبترتيب متوسطات استجابات عينة الدراسة حول فقرات محور الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية نجد أن العبارة (تطبيق الخدمات الالكترونية على كافة القطاعات والعمل على تطويرها) حلت في المركز الأول بمتوسط (٣.٦٠). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (التقنيات الحديثة والبرمجيات المتقدمة والمتطورة) بمتوسط بلغ (٣.٥٨) تليها العبارة (اعداد البنى التحتية وتوفير الموارد المالية) بمتوسط (٣.٥١) ثم العبارة (تدريب الموظفين وتطوير مستواهم وفق معايير عالية) بمتوسط (٣.٤٣) وفي المرتبة الخامسة والأخيرة نجد العبارة (التقييم المستمر للبرامج والموظفين واستطلاع رضا المستفيدين) بمتوسط (٣.٤٠). وقد جاءت درجة تقييم عينة الدراسة لجميع ما تضمنته العبارات السابقة من

استراتيجيات متبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية بدرجة مرتفعة. حيث كانت جميع متوسطات استجابات عينة الدراسة على هذه العبارات تقع ضمن الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠).



**النتائج الخاصة بالفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية:**

للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية، تم إجراء اختبار (T) للعينتين المستقلتين مع متغير (الجنس) واختبار تحليل التباين (ANOVA) مع متغيرات (العمر - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات الرقمية) كما في الجداول التالية:

## الجنس (النوع)

جدول (٦-٤) اختبار (T) للفروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغير

### الجنس (النوع)

| المتغير       | الفئات | حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|---------------|--------|------------|---------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| الجنس (النوع) | ذكر    | ١١٥        | ٨٤.٦٢   | ١٦.٩٠             | ١٥٣         | ٠.٧٥١    | ٠.٤٥٤         |
|               | أنثى   | ٥          | ٩٠.٤٠   | ١٣.٠٦             |             |          |               |

من الجدول (٧-٤) نجد أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغير الجنس (النوع)، حيث بلغت قيمة (T) ٠.٧٥١ غير دال احصائياً ( $P > ٠.٠٥$ ) مما يشير إلى أن أفراد العينة الذكور والاناث، جميعهم متفقون في تقييمهم لتأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة.

العمر - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات الرقمية:

جدول (٧-٤) تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة

تبعاً لمتغيرات (العمر - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات

### الرقمية

| المتغير          | مصدر الاختلاف  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| العمر            | بين المجموعات  | ٢١٨٧.٣٣        | ٤            | ٥٤٦.٨٣٢٥       | ٢.١٦٥    | ٠.٣٢١         |
|                  | داخل المجموعات | ٢٩٠٣٥.٠٤       | ١١٥          | ٢٥٢.٤٧٩        |          |               |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات  | ١١٨٠.٦٧٧       | ٢            | ٥٩٠.٣٣٨        | ٢.١٤٢    | ٠.١٢٢         |

|       |       |         |     |           |                |                                |
|-------|-------|---------|-----|-----------|----------------|--------------------------------|
|       |       | ٢٧٥.٥٧٠ | ١١٧ | ٣٢٢٤١.٦٩٠ | داخل المجموعات |                                |
| ٠.٢٥٥ | ١.٣٥٢ | ٣٧٥.٣٣٩ | ٤   | ١٥٠١.٣٥٤  | بين المجموعات  | سنوات الخبرة                   |
|       |       | ٢٧٧.٥٧٤ | ١١٥ | ٣١٩٢١.٠١٢ | داخل المجموعات |                                |
| ٠.٩٤٠ | ٢.١٨١ | ٥٩٤.٧٧٥ | ٣   | ١٧٨٤.٣٢٤  | بين المجموعات  | الدورات التدريبية              |
|       |       | ٢٧٢.٧٤٢ | ١١٦ | ٣١٦٣٨.٠٤٣ | داخل المجموعات |                                |
| ٠.٠٧٦ | ٠.٣٩١ | ١١١.٥٢٤ | ٣   | ٣٣٤.٥٧٣   | بين المجموعات  | التعامل مع التقنيات<br>الرقمية |
|       |       | ٢٨٥.٢٤٠ | ١١٦ | ٣٣٠٨٧.٧٩٤ | داخل المجموعات |                                |

من الجدول (٧-٤) نجد أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغيرات (العمر - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات الرقمية) حيث كانت قيم (F) المقابلة لهذه المتغيرات غير دالة احصائياً ( $P > ٠.٠٥$ ) مما يشير إلى أن عينة الدراسة بمختلف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وعلى تفاوت خبراتهم العملية متفقون على تقييمهم لتأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغيرات (العمر - المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية - التعامل مع التقنيات الرقمية).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- أولاً: ملخص النتائج
- ثانياً: التوصيات
- ثالثاً: قائمة المراجع

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

### ملخص النتائج:

- بينت النتائج أن مدى إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات المقدمة مرتفع.
- بينت النتائج أن تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد)، حسب وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
- بينت النتائج أن تأثير التحول الرقمي في الخدمات المقدمة وفقاً لمتغير الجودة يتمثل في اختيار البرامج المستخدمة بعناية ووضع معايير عالية لجودة الخدمات المقدمة. ووفقاً لمتغير الفاعلية يتمثل في سرعة الاستجابة للطلبات والخدمات المقدمة إلكترونياً. ووفقاً لمتغير رضا المستفيد يتمثل في استطلاع آراء المستخدمين بصورة دورية والعمل على تحقيق رضاهم بشكل دائم.
- بينت أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي تتمثل في المشاكل المتكررة في الصيانة والدعم الفني، والخوف من فقد الوظائف ونقص الأجور جراء التحول الرقمي، والتكلفة العالية للتحول الرقمي وخاصة المعدات والبنى التحتية، بالإضافة إلى ضعف البنى التحتية والمنشأة والمعدات (أجهزة الحاسوب)، وضعف التدريب المتقدم على التقنيات الحديثة.
- بينت النتائج أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي الفاعلة والملائمة للبيئة السعودية تتمثل في تطبيق الخدمات الالكترونية على كافة القطاعات والعمل على تطويرها، وتوفير التقنيات الحديثة والبرمجيات المتقدمة والمتطورة، وتدريب الموظفين وتطوير مستواهم وفق معايير عالية. بالإضافة إلى التقييم المستمر للبرامج والموظفين واستطلاع رضا المستفيدين.
- بينت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

## التوصيات:

- لابد من تدريب العاملين على أعلى مستوى لتحقيق الاستفادة الكاملة من مميزات التحول الرقمي.
- التقييم المستمر لمهارات وقدرات الموظفين على التعامل مع التحول الرقمي والقدرات الابداعية لهم.
- التعرف على الاحتياجات الأساسية للموظفين والعاملين لتحقيق أعلى فائدة من التحول الرقمي وزيادة الانتاجية في النواحي الخدمية والخدمات المقدمة في مختلف المجالات.
- التقييم المستمر للتحديات (البشرية – التقنية – وتحديات بيئة العمل) ودراستها وإيجاد خطط واستراتيجيات لتخطيها والعمل على تقوية نقاط الضعف.
- العمل على تطوير البرامج التدريبية وخاصة المتعلقة بتطوير الأداء الرقمي مما يسهم في زيادة جودة العمل وتطويره.
- العمل على آليات الدعم الفني وتقديم دليل صيانة شخصي للمشكلات المتكررة لضمان استمرارية العمل بالإضافة لتطوير النظم الاتصالية بين العاملين والموظفين وتقنية المعلومات (الدعم الفني).
- الاستفادة من ذوي الخبرات والمبدعين واستقطاب أصحاب الخبرات من الداخل والخارج لتطوير مستوى العاملين.
- اختيار البرامج المناسبة والتي من الممكن أن تسهم في تطوير العمل وزيادة قدرة الموظف على أداء المهام بدون تعقيد أو قيود.

## المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

- الخوري ، علي محمد (٢٠٢١). الحكومة الرقمية : مفاهيم وممارسات ، جامعة الدول العربية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سقاط، أحمد عادل، و عزيز الرحمن، ريان عدنان. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٥ ، ٩٤ - ١٢٧.
- شحاته، نورا أمين عبدالرحمن إبراهيم. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج ١٠، ع ٤٤ ، ٤٣ - ١٠٦.
- الشهيبي، خالد بن علي عبدالله. (٢٠٢٢). النظم التكنولوجية الرقمية للعلاقات العامة: دراسة تحليلية لوزارة الصحة السعودية. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ٧٨ ، ٥٩٥ - ٦٣٣.
- الشيتي، إيناس محمد إبراهيم (٢٠١٧). واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات القطاع الصحي في إمارة القصيم. مجلة البحوث الإدارية، مج ٣٥، ع ١ .
- عزام ، محمد (٢٠٢١). العالم X والإمبراطوريات الجديدة حول مستقبل العالم في ظل التسارع التكنولوجي ، دار نهضة مصر للنشر ، القاهرة .
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولى، أيمن. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ١٤ ، ١٠١ - ١٢٠.
- كاجيجي وآخرون ، خالد علي أحمد (٢٠٢١). التحول الرقمي وأثره في تطوير قطاع الأعمال الليبي: الواقع والآفاق ، مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٤، ع ٤٤ .

- السلطان، محمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي "فرص وتحديات". التنمية الإدارية، ع١٧٥، ١٧٥، ٥٠ -.
- شحاتة، محمد موسى علي. (٢٠٢٠). انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع٩٦، ١٩٧ - ٢٢٢.
- أحمد، ضيف. (٢٠١٨). التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. مجلة دفاتر اقتصادية: جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج١٠، ع٢٤، ٣٤٩ - ٣٦٣.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، و إدريس، السيد وائل محمد صبحي. (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية. مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج٣، ع٦، ١٥٠ - ١٨٣.
- شديد، مصطفى محمد علي. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج٢٢، ع٤٤، ١٩٣ - ٢٢٦.
- الغامدى، احمد بن عبدالله عطيه قران. (٢٠٢١). متطلبات دعم التحول الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية: جامعة الطائف، مج٧، ع٢٧، ٦٣٧ - ٦٨٧.
- الأسدي، أنان عبد علي. (٢٠١٠). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ع١٧، ١٨٥ - ٢٣٣.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٢)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن .
- راتول، محمد، و مصنوعة، أحمد. (٢٠١١). متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته فى ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية: جامعة لونيبي علي البليدة ٢ - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ع٤ ، ١ - ٧١.

- العازمي، سالم شبيب مبارك. (٢٠١٥). التطوير التنظيمي: الأهداف، أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته. مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ع٢٥، ٢٤، ٣١١ - ٣٣٨.
- فريد كورتل وآخرون (٢٠١٤). إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم للنشر والتوزيع، عمان.
- ياسين، جبار. (٢٠١٤). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات). المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ١٣.
- محمد، رضا (٢٠٢٢). دور إدارة الأزمات في تعزيز التحول الرقمي للنظام التعليمي أثناء كوفيد ١٩ المستجد: من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٣، ع٢.
- مصلحي، حسين (٢٠٢١). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
- جريدة الوطن، بتاريخ ٢٠١٨: الرابط الإلكتروني : <https://2u.pw/4bH8Lh>
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، بتاريخ ٢٠١٩: الرابط الإلكتروني : [www.mcit.gov.sa](http://www.mcit.gov.sa)
- وكالة الأنباء السعودية، بتاريخ ٢٠١٨: الرابط الإلكتروني : <https://www.spa.gov.sa/1801291>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Marx, Carolin (2021); de Paula, Danielly; and Uebernickel, Falk, Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a Competitive Advantage in the Digital Age. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISEL) ECIS, 58,6-14.
- Tratkowska, Kamila(2020).Digital Transformation: Theoretical Background of Dgital change. Management Sciences, 24(4),32-37.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda., 28(2), 118–144. The Journal of Strategic Information Systems, 118-144.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda., 28(2), 118–144. The Journal of Strategic Information Systems, 118-144.
- Treceña, J.K.D., The Digital Transformation Strategies of the Philippines from 1992 to 2022: A Review, Engineering & Technology Review, 2(1), 8-13 , (2021) Doi: <https://doi.org/10.47285/etr.v2i1.66>
- 
-

## الملاحق

١- العمر:

اقل من ٢٥ عام      من ٢٥-٣٠ عام      من ٣١-٣٥ عام      من ٣٦-٤٠ عام

٤٥ عام فأكثر

٢- الجنس:

ذكر      انثى

٣- المستوى التعليمي:

دبلوم فأقل      بكالوريوس      ماجستير      دكتوراه

١- سنوات الخبرة:

بدون خبرة      اقل من عام      ١-٣ أعوام      ٣-٦ أعوام      من ٦-٩ أعوام      ١٠ أعوام فأكثر

٢- الدورات التدريبية:

لم اشترك في دورات      دورة واحدة فقط      من ٢-٤ دورات      من ٥-٧ دورات

٣- التعامل مع التقنيات الرقمية

لا تعامل مع التقنيات      التعامل بدرجة ضعيفة      التعامل بدرجة متوسطة      التعامل باحترافيه

## الاستبانة:

| م                                                                                           | العبارات                                                                | درجة<br>عالية<br>جدا | درجة<br>عالية | درجة<br>متوسطة | درجة<br>ضعيفة | غير<br>مطبقة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| إدراك الإدارة العليا والموظفين لمفهوم وأثر التحول الرقمي وبين مستوى الخدمات المقدمة.        |                                                                         |                      |               |                |               |              |
| ١                                                                                           | يتم تطبيق التحول الرقمي في كافة المعاملات                               |                      |               |                |               |              |
| ٢                                                                                           | تعتمد الخدمات على التقنيات الرقمية                                      |                      |               |                |               |              |
| ٣                                                                                           | يتم تقييم قدرة الموظفين على التعامل مع البيانات<br>الالكترونية والبرامج |                      |               |                |               |              |
| ٤                                                                                           | يتم تطوير البرامج حسب احتياجات العمل                                    |                      |               |                |               |              |
| ٥                                                                                           | يتم إعطاء دورات تدريبية متقدمة عن كيفية تقديم الخدمات<br>الالكترونية    |                      |               |                |               |              |
| التحول الرقمي وتأثيره في الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات (الجودة - الفاعلية - رضا المستفيد). |                                                                         |                      |               |                |               |              |
| ١                                                                                           | يتم اختيار البرامج المستخدمة بعناية                                     |                      |               |                |               |              |
| ٢                                                                                           | نوضع معايير عالية لجودة الخدمات المقدمة                                 |                      |               |                |               |              |
| ٣                                                                                           | تقييم سرعة الاستجابة للطلبات والخدمات المقدمة إلكترونياً                |                      |               |                |               |              |

|                                                                                                                      |                                                                       |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| ٤                                                                                                                    | استطلاع آراء المستخدمين بصورة دورية ودراسة الملاحظات والثغرات         |  |  |  |  |  |
| ٥                                                                                                                    | تصمم البرامج لتناسب كافة الفئات والأعمار المستهدفة بالخدمات           |  |  |  |  |  |
| التحديات التي تواجه التحول الرقمي تعزى للعوامل (العامل البشري- العامل الاقتصادي - العامل التقني - البيئة الاجتماعية) |                                                                       |  |  |  |  |  |
| ١                                                                                                                    | صعوبة التعامل مع الأجهزة التقنية                                      |  |  |  |  |  |
| ٢                                                                                                                    | المشاكل المتكررة في الصيانة والدعم الفني                              |  |  |  |  |  |
| ٣                                                                                                                    | عدم قدرة العاملين على التأقلم مع تقنيات التحول الرقمي                 |  |  |  |  |  |
| ٤                                                                                                                    | الأجهزة المستخدمة غير مناسبة                                          |  |  |  |  |  |
| ٥                                                                                                                    | ضعف البنى التحتية والمنشأة والمعدات (أجهزة الحاسوب)                   |  |  |  |  |  |
| ٦                                                                                                                    | التدريب المتقدم على التقنيات الحديثة                                  |  |  |  |  |  |
| ٧                                                                                                                    | عدم رغبة الإدارة في إنجاح التحول الرقمي والاعتماد على النظام التقليدي |  |  |  |  |  |
| ٨                                                                                                                    | التكلفة العالية للتحول الرقمي وخاصة المعدات والبنى التحتية            |  |  |  |  |  |
| ٩                                                                                                                    | تخوف المجتمع من اختراق الخصوصية وضياع المعلومات                       |  |  |  |  |  |

|                                                                                      |  |  |  |  |                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                      |  |  |  |  | الخوف من فقد الوظائف ونقص الأجور جراء التحول الرقمي            | ١٠ |
| الاستراتيجيات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي ومدى فاعليتها وملائمتها للبيئة السعودية |  |  |  |  |                                                                |    |
|                                                                                      |  |  |  |  | اعداد البنى التحتية وتوفير الموارد المالية                     | ١  |
|                                                                                      |  |  |  |  | التقنيات الحديثة والبرمجيات المتقدمة والمتطورة                 | ٢  |
|                                                                                      |  |  |  |  | تدريب الموظفين وتطوير مستواهم وفق معايير عالية                 | ٣  |
|                                                                                      |  |  |  |  | تطبيق الخدمات الالكترونية على كافة القطاعات والعمل على تطويرها | ٤  |
|                                                                                      |  |  |  |  | التقييم المستمر للبرامج والموظفين واستطلاع رضا المستفيدين      | ٥  |