

أثر القدرات التنظيمية على التحول الرقمي لدى العاملين بقطاع الاتصالات السعودي

د. عبد الله علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية ابن رشد بأبها، المملكة العربية السعودية

(أرسل للمجلة بتاريخ 27 / 5 / 2024م، وقبل للنشر بتاريخ 14 / 7 / 2024م)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القدرات التنظيمية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء الباحثين للقدرات التنظيمية والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير تعزى لمتغيرات (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطورت الدراسة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (269)، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القدرات التنظيمية (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، نمط القيادة التحويلية) على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين القدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات تتمثل في ترقية الشبكات والأنظمة لتعزيز القدرة على حمل حجم البيانات المتزايد وتقديم خدمات أكثر كفاءة وأماناً، وتكوين شراكات مع مزودي تكنولوجيا المعلومات وشركات البرمجيات لتعزيز قدرات التحول الرقمي، ووضع خطة تفصيلية للتحول الرقمي تحدد الأهداف والأطر الزمنية والاستثمارات اللازمة، وكذلك ضرورة القيام بتقييم شامل للقدرات التنظيمية القائمة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وتنمية ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والجرأة في تبني التقنيات الجديدة والأساليب الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القدرات التنظيمية، التحول الرقمي، العاملون، قطاع الاتصالات السعودي.

The impact of organizational capabilities on digital transformation among workers in the Saudi telecommunications sector

Dr. Abdullah Ali ALammar

Associate Professor of Business Administration at Ibn Rushd College in Abha - Saudi Arabia

(Sent to the magazine on May 27, 2024 AD, and accepted for publication on July 14, 2024 AD)

Abstract

The study aimed to investigate the impact of organizational capabilities on digital transformation in the telecommunications sector in the Asir region, and to identify statistically significant differences in the opinions of respondents regarding organizational capabilities and digital transformation attributed to variables such as gender, age, educational qualification, and years of experience. The researcher employed a descriptive analytical method and developed a questionnaire to measure the study variables, applying it to a random sample of (269) participants. The results indicated a positive statistically significant effect of all dimensions of organizational capabilities (organizational resources, organizational structure, technological capabilities, and transformational leadership style) on digital transformation in the telecommunications sector in Asir from the perspective of employees. Furthermore, no statistically significant differences were found in the responses of the study sample regarding organizational capabilities and digital transformation attributed to personal and professional variables (gender, age, educational qualification, and years of experience). The researcher provided several recommendations, including upgrading networks and systems to enhance the capacity to handle increasing data volumes and deliver more efficient and secure services, forming partnerships with IT providers and software companies to strengthen digital transformation capabilities, developing a detailed digital transformation plan that outlines objectives, timelines, and necessary investments, conducting a comprehensive assessment of existing organizational capabilities to identify areas needing improvement, and fostering an organizational culture that supports innovation and the willingness to adopt new technologies and digital methods.

Keywords: Organizational capabilities, Digital transformation, Employees, Saudi telecommunications sector.

المقدمة:

يلعب التحول الرقمي دورًا أساسيًا لتطوير أداء الخدمات؛ حيث أحدث التحول الرقمي ثورة في كل المجالات، وأصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الدول، وهذا الدور السريع أدى لتغيير المفاهيم السائدة في أساليب التعامل على مستوى الدول والمؤسسات والأفراد، وأصبح العالم قرية صغيرة مترابطة ليشكل جزءًا مهمًا فاعلاً ومؤثرًا في إنجاز كل المعاملات والخدمات (عسلي، 2021). فالتحول الرقمي يعنى بالاستخدام الموسع لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الجهود الاجتماعية والاقتصادية، ويسهم في توسيع الفرص وزيادة النمو الاقتصادي وتحسين جميع الخدمات العامة المقدمة (سلام، 2022)؛ لذا يُعتبر التحول الرقمي عملية معقدة تتأثر بعدة عوامل إدارية، بما في ذلك الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير، ضرورة التغيير، صياغة رؤية مشتركة، وخلق بيئة تعاونية؛ كل ذلك ليحدث فرقًا في تقديم الخدمات (الخضيري، 2021)، ومن هنا يشكل التحول الرقمي مخرجًا مهمًا من مخارج التطورات للتكنولوجيا المعاصرة، ووسيلة لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق تنمية مستدامة؛ لما تمتاز به تلك التكنولوجيا من سمات وتسهيلات تختصر الجهد والوقت والمال (السواط والحري، 2022). وقد أضحى التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات التي تسعى إلى تحسين وتطوير خدماتها، والتحول لا يعني تطبيق التكنولوجيا فحسب، ولكنه برنامج شامل يؤثر على المؤسسة وعلى أسلوب وطريقة عملها (البار، 2020). كذلك تسهم القدرات التنظيمية في إنشاء بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين، وتعزز رضاهم عن العمل واستمراريتهم؛ مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة بشكل ناجح (ثابت، 2020). فأصبحت القدرات التنظيمية الأساسية والمتقدمة وسيلة مهمة للحفاظ على الموارد البشرية المتاحة وتعظيم عائدها على المنظمة، كما تحدد مدى استخدامها الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو أولوياتها وأهدافها المستقبلية (الشمري والعواد، 2017).

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز درجة الشمول والسرعة والدقة في المنظمات، ويعزز إمكانية الوصول إلى منتجات وخدمات مفيدة وبأسعار ميسورة تلبي احتياجات الأفراد في أي وقت، خصوصًا إذا توفرت القدرات التنظيمية المختلفة للقيام بعملية التحول الرقمي في جميع العمليات والمهام.

مشكلة البحث:

يسهم التحول الرقمي في ربط قطاع شركات الاتصالات في المملكة بعضها ببعض؛ بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالٍ، ويعمل على رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على خدماتها، كما يخلق فرصًا في تقديم خدمات متقدمة بدورها تساهم في تحقيق الرضا (زاهد، 2023). وقد هدفت دراسة (حليم ورزق، 2021) إلى تحديد مدى جاهزية المؤسسات في المملكة للتحول الرقمي، وأوصت الدراسة بتحسين واقع التحول الرقمي بالاستمرار في عملية التأهيل والتدريب المخصص للتحول الرقمي، وهو ما أكدته دراسة (القرعاوي، 2022) بأن من أبرز التحديات التي واجهت تطبيق التحول الرقمي في المملكة توافر الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم على الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية والإلكترونية، وعزز ذلك المفهوم دراسة (العنزي، 2022)؛ حيث ركزت على معرفة واقع التحول الرقمي في المملكة وأساليب تطبيق هذا التحول، وتوصلت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه التطبيق من أهمها توفير التأهيل والتدريب على التقنيات والرقمنة الحديثة، وهو ما يراه (البار، 2020) في دراسته بأن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة هو سبب ضعف التحول الرقمي؛ لذا رأى (النبيت، 2020) في دراسته أن المملكة واجهت التحديات في ظل جائحة كورونا باستخدام الذكي للتقنية ومراقبة التحول الرقمي في برامجها المختلفة. من جهة أخرى هناك بعض الدراسات منها (محجوبي وآخرون، 2021) ترى أن نطاق القدرات التنظيمية يتسع ليشمل تطوير أداء المنظمة على مستوى الإدارة

الداخلية وعلاقتها مع الفئات المعنية، بالإضافة إلى تواصلها مع البيئة المحيطة، ويرى (محمد والجويد، 2018) أن الهدف من القدرات التنظيمية استثمار الموارد المتاحة بشكل فعال، مع مراعاة التنوع والتعقيد الذي يتضمنه هذا السياق، وما يراه (الوادي والنجار، ٢٠٢٢) أن لهذه القدرات تأثيراً إيجابياً يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وبالتالي يعزز التطور والنمو المستمر للمنظمة، وهذا ما يؤكد ضرورة بناء القدرات التنظيمية لتستطيع المؤسسات النهوض بعمليتها الإدارية بشكل يلائم تطلعات العملاء وتحسين الخدمات (الحارثي، 2020).

وبناءً على ما سبق، وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية للتحول الرقمي، ورد عبر (المنصة الوطنية الموحدة، 2021) تصنيف المملكة ضمن عشر دول متقدمة في العالم نسبةً لما تمتلكه من متانة في البنية التحتية الرقمية، والاستفادة من القدرات التنظيمية. ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة وأهمية ضرورة التحول الرقمي واستثمار القدرات التنظيمية، لم يجد دراسة تجمع هذين المتغيرين معاً -بحسب علمه- لذا قام الباحث بتنفيذ الدراسة لمعرفة أثر القدرات التنظيمية على ذلك التحول. ومن هنا تتمحور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. ما مستوى القدرات التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير؟
2. ما مستوى التحول الرقمي لقطاع الاتصالات بمنطقة عسير؟
3. ما أثر القدرات التنظيمية بأبعادها (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، نمط القيادة التحويلية) على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بالقدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية في قلة البحوث والدراسات والمؤلفات العربية في المكتبة العربية التي تناولت موضوع القدرات التنظيمية بأبعادها (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، نمط القيادة التحويلية) وأثرها على التحول الرقمي؛ مما يزيد من أهمية الدراسة في إثراء المكتبة العربية، بالإضافة العملية والنظرية لها بموضوع البحث.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية في لفت نظر المسؤولين الإداريين والقياديين إلى الأهمية القصوى لفهم ومعرفة أبعاد التحول الرقمي؛ للارتقاء بالعمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات التنظيمية للعاملين في ضوء هذا التحول، كذلك الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في الواقع العملي والتطبيقي لها.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

1. تحديد مستوى القدرات التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير؟
2. معرفة مستوى التحول الرقمي لقطاع الاتصالات بمنطقة عسير؟
3. معرفة أثر أبعاد القدرات التنظيمية (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، نمط القيادة التحويلية) على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير من وجهة نظر للعاملين فيها.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة بين القدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

فروض البحث:

يسعى الباحث إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموارد التنظيمية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التكنولوجية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التحويلية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين للقدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الأدب النظري والدراسات السابقة

القدرات التنظيمية:

القدرات التنظيمية تدعم تنفيذ الاستراتيجيات والمشاركة في تخصيص الموارد التنظيمية ونشر الثقافة التنظيمية، وريادة الأعمال، والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، وتشمل القدرات التنظيمية المعرفة الفريدة من نوعها في المنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير كفاءات المنظمة وتنميتها كقيمة خاصة، ومن خلال تلك القدرات يمكن تحويل جميع العمليات إلى نتائج وأهداف.

مفهوم القدرات التنظيمية:

تعرف على أنها القدرة على تنفيذ الأنشطة والعمليات في المنظمة بفعالية (محجوبي وآخرون، 2021)، كما يعرفها (القيصري والخشاب، 2021) أنها الترتيبات التنظيمية والقدرات الفنية والعمليات والممارسات التي تسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها. وهي التي تمكن الفاعلين من تحقيق أهداف محددة من خلال ربط السمات التنظيمية وتحقيق الهدف (Martin, 202). وتعرف أنها القدرة التي تمكن المنظمة من تنفيذ مجموعة من المهام بشكل منسق باستخدام الموارد التنظيمية، بهدف تحقيق نتيجة نهائية محددة. وتعتبر هذه القدرات أساسية لقدرة الشركات على حل مشاكلها التنظيمية بكفاءة (Tayal et al, 2018).

ويمكن تعريف القدرات التنظيمية أنها مجموعة مركبة من المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها وقدراتها التكنولوجية وفق هيكلها التنظيمي وغط قيادتها التحويلية بكفاءة وفاعلية.

أبعاد القدرات التنظيمية

هناك العديد من النماذج لقياس القدرات التنظيمية منها القدرات التنظيمية وفق نموذج «Falletta» بحسب دراسة (القيصري والخشاب، 2021)، وهناك نموذج آخر لقياس القدرات التنظيمية، وهو الذي استخدمته هذه الدراسة؛ لإعتماد الكثير من الدراسات عليه في قياس القدرات التنظيمية ومنها دراسة (الشمرى وآخرون، 2017)، ودراسة (الطراونة والرابعة، 2019)، ودراسة (ثابت ووائل، 2020). ويمكن إبراز القدرات التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية:

أولاً: الموارد التنظيمية:

تعد الموارد التنظيمية أحد أبرز العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، وتتميز الموارد بأهميتها كونها مصدر قوة تميز المنظمة تنافسيًا، وتؤثر على تحقيق الأهداف المنظمة، ويتعين دراسة الموارد التالية في الموارد التنظيمية (الطراونة والرابعة، 2019؛ العلي، 2020):

1. الموارد البشرية: يتضمن التخطيط الجيد لتلك الموارد واستقطاب الكوادر والكفاءة البشرية المؤهلة والمدرية والقدرات الإبداعية والنادرة، وتدريبها وتمكينها والاستفادة منها استفادة قصوى لتحقيق أهداف المنظمة، وتميزها على غيرها من المنظمات.
 2. الموارد المادية: تشمل الموارد المادية المادي، والمعدات، والتكنولوجيا، وتكمن أهميتها في قيمتها ودورها الحاسم في تطبيق استراتيجية المنظمة بفعالية، وتميزها عن استراتيجيات المنظمات الأخرى.
 3. الموارد المالية: وظيفة التمويل لا تنحصر في توفير التمويل اللازم لإنشاء المنظمة، بل هي وظيفة مستمرة ومتكاملة، ويتعين توفير بيانات ومعلومات تخص التمويل لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق أهداف المنظمة.
- وفي هذه الدراسة، إضافةً إلى تلك الموارد (البشرية والمادية والمالية)، يمكننا إضافة الموارد المعلوماتية، وهي التي تحتاجها المنظمة لبناء قراراتها وتوفر تلك المعلومات بشكل كافٍ وشامل، وفي الوقت المناسب، واستخدامها بشكل صحيح يعزز من دور المنظمة، ويجعلها تحقق أهدافها وتتخذ قراراتها بشكل صائب؛ لأنها لا تقل أهمية عن غيرها من الموارد السابقة.

ثانيًا: الهيكل التنظيمي:

يعد تمثيلًا لشكل ونطاق حركة العلاقات داخل المنظمة بين المستويات الإدارية (محجوب وآخرون، 2021)، ويرى (الزبون والخواجزة، 2023) أن الهيكل التنظيمي يتميز بوجود تسلسل واضح للسلطة والقرارات؛ حيث تتدفق الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، وهناك أنواع متعددة من الهياكل التنظيمية تعتمد على خصائصها واحتياجات المنظمة، كما أن لكل هيكل من الهياكل التنظيمية ما يميزه عن غيره من الهياكل، ويمكن اختيار الهيكل المناسب للمنظمة بحسب حجمها ومدى ملائمة الهيكل لها (rosler.et al, 2021).

ويمكن القول إن وجود هيكل تنظيمي ملائم للمنظمة يتسم بالإنسيابية والبساطة، ويعزز من فاعلية الاتصال بين المستويات الإدارية والوحدات المختلفة، ويجعل الاستفادة من القدرات التنظيمية في المنظمة بشكل كبير، وينمي فيها روح التعاون والتواصل الفعال واتخاذ القرارات وفق الصلاحيات بناءً على تلك الأطر التنظيمية.

ثالثًا: القدرات التكنولوجية:

يمكن تعريف القدرات التكنولوجية على أنها الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة (القيصري والخشاب، 2021).

ويرى عبد الفتاح (2018) أن التكنولوجيا أصبحت جزءًا أساسيًا من عمليات ومهام المنظمات؛ حيث تساعد التقنيات الحديثة في تسهيل الأعمال وتحسين الأداء، واستخدام التكنولوجيا يسمح للمنظمات بالوصول إلى معلومات متخصصة في مختلف مجالات العمل والقطاعات، ويساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب، وتلعب القدرات التكنولوجية دورًا حيويًا في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المرجوة في المنظمات. وأوضحت العديد من الدراسات أهمية القدرات التكنولوجية لمديري الأعمال؛ حيث يدرك المديرون أهمية القدرات التكنولوجية في تحسين استخدام الموارد بشكل فعال، كما يعتبرون أن القدرات التكنولوجية تلعب دورًا مهمًا في استراتيجية العمل على المدى البعيد، وتؤثر بشكل كبير في استمرارية المنظمة، كما تبرز أيضًا أهمية قدرة القدرات التكنولوجية

على التفاعل والتعامل مع العمليات المضافة في بيئة العمل؛ مما يمنح المنظمة القوة والميزة التنافسية (rosler.et al, 2021). وأن القدرات التكنولوجية تشمل القدرات في مجالات البحث والتطوير التكنولوجي، وقدرات الشبكات، وقدرات الاتصال، كما تبرز أهمية القدرات في مجال البحث والتطوير التكنولوجي في توفير المعرفة والمعلومات اللازمة لدعم توجيهات المنظمة الاستراتيجية. كما تعزز قدرات الشبكات قدرة المنظمة على تطوير وتحسين العلاقات بين الأطراف المشاركة في العمليات التفاعلية. Lindebaum. (et al, 2022).

والخلاصة أنه في العصر الحالي أصبحت القدرات التكنولوجية تمثل استثماراً مهماً في وسائل ومعدات التكنولوجيا التي تمكن منظمات الأعمال من مواكبة التغيرات والتطورات وتحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز.

رابعاً: غط القيادة التحويلية:

هو نمط قيادي يتميز بالتركيز على إيجاد رؤية واضحة للمنظمة وتطوير نظم تنظيمية جديدة تلبي متطلبات المستقبل، يشمل هذا النمط أيضاً التحفيز والتشجيع لدى الموظفين لزيادة روحهم المعنوية والدافع للعمل بجدية (العلي، 2022). والقائد التحويلي يسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة، ويمكن أن يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين. تعتمد القيادة التحويلية على بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين من خلال التحفيز والإلهام، وتهدف إلى تطوير أنظمة وهياكل جديدة تتوافق مع احتياجات المستقبل (فخري، 2019).

ويتميز القائد التحويلي بقدرته على ترجمة الرؤية المستقبلية إلى واقع قابل للتنفيذ والفهم، وأنه يشجع على المشاركة الفعالة للقادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى، ويساعدهم في تطوير استراتيجيات جديدة لحل المشكلات. (الشقيرات والجازي، 2019).

ويستخدم القائد التحويلي مجموعة متنوعة من الأساليب والمهارات لرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وتحفيزهم بشكل ذاتي؛ إذ يمكنه تحديد نقاط القوة والضعف للمرؤوسين وتوجيههم نحو المهام التي تناسب قدراتهم لزيادة فرص نجاحهم (برباوي وقناشي، 2019).

والقيادة التحويلية تتضمن مجموعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية)، وجميعها تتمثل في دور القائد التحويلي من خلال أساليبه وطرق تعاملاته في تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل (عبد الفتاح، 2018). وإن القائد يقوم بإيجاد رؤية واضحة للمنظمة ويعمل على بناء ثقة قوية لدى الموظفين باتباعهم لهذه الرؤية (التجاني وشينيني، 2019). ونستنتج مما سبق أن هذه الأبعاد للقائد التحويلي تجمع بين القدرة على تحديد رؤية وتوجيه المنظمة وتشجيع الفريق وتحفيزه لابتكار حلول جديدة، بالإضافة إلى الاهتمام الفردي والتفاعل الفعال مع المرؤوسين، كما تعمل هذه الأبعاد معاً لبناء بيئة تحفيزية ومحفزة للموظفين لتحقيق أفضل أداء، وتحقيق أهداف المنظمة خصوصاً إذا استخدمت المنظمة قدراتها التنظيمية المختلفة وفقاً لنظام التحول الرقمي.

معوقات بناء القدرات التنظيمية:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون بناء القدرات التنظيمية وتطويرها منها المعوقات الإدارية، المعوقات السلوكية، المعوقات التقنية، والمعوقات الاستراتيجية، والمعوقات الهيكلية). وفي مجمل هذه المعوقات فإنها تتعلق بعدم التفويض، والتضخم الوظيفي لعدم الربط بين الاختيار والتعيين، والتخطيط غير السليم، وعدم وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية، وعدم توفر المعلومات المؤثر في فاعلية القرارات (بوحجة، 2019).

وهناك معوقات خارجية أخرى تتمثل في المعوقات الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية وتشكل في مجملها إطاراً عاماً تعمل من خلاله المنظمة؛ أي إن مصدرها خارجي لا دخل للمنظمة بها (القاووط، 2018). وفي هذه الدراسة نرى أن المعوقات تمثل تحديات مهمة يمكن أن تواجهها المنظمة ويواجهها الأفراد في بيئة العمل، وتحول دون تحقيق بناء وتنمية القدرات للأفراد ودون تحقيق الأهداف للمنظمة وتحسين أدائها، ومن الضروري معالجة هذه التحديات لضمان تحقيق التوافق المهني ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

التحول الرقمي

غزا التحول الرقمي جميع المجالات في الحياة العملية، فقد غزا المجالات الصناعية والخدمية والتعليمية، وإن الاستثمار في الفكر والتغيير في السلوك من أجل إحداث تحول جذري شامل في طرق العمل من خلال طريقة الاستفادة من التطورات التقنية الكبيرة لتقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية.

مفهوم التحول الرقمي

يرى المحرزي وسليمان (2022) أن التحول الرقمي عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات تزيد من قيمة منتجاتها. ويمكن النظر إلى التحول الرقمي على أنه اعتماد المنظمة على التطبيقات الرقمية والتكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها وإدارة المنظمة بشكل يتناسب مع التطورات التكنولوجية التي رافقت الثورة الصناعية الرابعة (عبد الحميد، 2021). ويذكر صباح (2021) أن التحول الرقمي هو مشروع تدريجي شامل ومستمر يهدف لتحويل رقمنة نظام العمل في المنظمات؛ بهدف الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية للارتقاء واعتماد المنظمات على التكنولوجيا الرقمية في أداء أعمالها.

وتعرف الدراسة التحول الرقمي على أنه توجه المنظمات للاعتماد على التكنولوجيا الرقمية وأتمتة العمليات في جميع تعاملاتها، سواءً الداخلية بين الأعضاء العاملين أو الخارجية مع الجمهور والمنظمات والمؤسسات الأخرى.

أهداف التحول الرقمي:

يرى سلام (2022) أن التحويل الرقمي يهدف إلى تنمية ثقافة الابتكار والإبداع، وتبني تطبيق نماذج الأعمال المبتكرة التي تركز بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا والنظم الإلكترونية، كما يؤكد السواط والحري (2022) على أن هدف التحول الرقمي يكمن في زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، واختصار الإجراءات الإدارية: مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية، بينما يرى المطرف (2020) أن الهدف من التحول الرقمي سيكون في الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، مع تيسير تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً، وتوجه الطاقات البشرية للعمل في أعمال أكثر إنتاجية.

بينما ترى الدراسة أن الهدف من التحول الرقمي يكمن في القيام بالأعمال بأقل تكلفة وأقصر وقت وأفضل أداء ممكن.

متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المنظمات:

يذكر العوضي (2020) أن هناك بعض المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات المتنوعة، ومن هذه المتطلبات: (التقنيات - البيانات - الموارد البشرية - العمليات) بينما يذكر عبد الحميد (2021) أن المتطلبات تتمثل في: (نشر ثقافة التحول الرقمي - تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات - تطوير الهيكل التنظيمي - توفير الأطر القانونية والتشريعية الداعمة -

توفير الدعم والتمويل اللازم - تطوير الممارسات الإدارية - تنمية قدرات الموارد البشرية).
وبالتالي، فإن متطلبات التحول الرقمي تتمثل في: (توفير الأدوات والتطبيقات اللازمة لذلك - توفير الإمكانيات والبنية التكنولوجية اللازمة لذلك من الآلات والمعدات والأجهزة - وتوفير الموارد البشرية المدربة على التحول الرقمي وأجهزته - رغبة وإرادة لدى الإدارة العليا لهذا التحول).

خطوات التحول الرقمي:

يذكر مصيلحي (2021) أن خطوات التحول الرقمي تتمثل في: (إنشاء رؤية واضحة - تحليل السوق - تصميم تجربة العميل - تهيئة البنية التحتية)، بينما يذكر البار (2020) أن خطوات التحول الرقمي تتمثل في: (بناء استراتيجية رقمية إلكترونية وإجراءات التحسين - قياس الإمكانيات الإلكترونية الحالية - تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الإلكتروني - تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار - تحديد عوائق التكامل الإلكتروني - إدارة التغيير للتحول الإلكتروني)، وتشير رزق (2022) إلى أن شركة ماكنزي الدولية للاستشارات وضعت عشر مبادئ وخطوات للتحول الرقمي، وهي: (التزام الإدارة العليا - وضع أهداف طموحة وواضحة - البدء بالمشروعات سريعة الحوافز - إجراء التنظيم اللازم لطرق جديدة وأرشفة العمل) عبر إنشاء وحدة رقمية في الهيكل التنظيمي - تأمين الاستثمارات المالية لإطلاق التحول الرقمي والإسراع به - تعيين فريق إطلاق التحول الرقمي من شخصيات مهمة - تعزيز الثقافة الرقمية - اعتماد نموذج تشغيل جديد - مبادرات رقمية للحصول على عوائد سريعة - بناء القدرات الرقمية (تحديث تكنولوجيا المعلومات لتقوم بدور استراتيجي).

ونستنتج مما سبق أن خطوات التحول الرقمي تتمثل في: (إيجاد رؤية واستراتيجية واضحة لتطبيق التحول الرقمي - توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي - توفير وتدريب الموارد البشرية على استخدام أدوات وأجهزة وبرامج التحول الرقمي - والاستمرار الدائم في عملية التغذية الراجعة لتحسين تجربة التحول الرقمي).

أبعاد التحول الرقمي:

تناول الباحثون التحول الرقمي من عدة جوانب؛ لذا نرى أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثون للتحول الرقمي، وفقاً للجانب الذي درس من خلاله التحول الرقمي، فقد ذكر الأشول (2023) أن أبعاد التحول الرقمي هي: (استراتيجية الشركة - الثقافة التنظيمية - القيادة التحويلية) بينما رأى شهوان (2023) أن الأبعاد هي: (الخطط والاستراتيجيات، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية)، في حين ترى في هذه الدراسة أن الأبعاد للتحول الرقمي تتمثل في:

1. القيادة الرقمية، وهي: توجيه الموارد والعمليات القيادية في بناء الوعي وتوجيه الأفراد من أجل استخدام التقنية وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛ أي القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا في جميع العمليات.
2. المؤشرات والتوجهات الاستراتيجية: أي على المنظمة أن تسعى في توجيهاتها واستراتيجياتها ومؤشراتها لمواكبة التحول الرقمي بوضع الخطط والمقاييس للإدارة الرقمية، وكذلك الانتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الرقمية.
3. البنية التحتية التكنولوجية: أي الأخذ بالاعتبار الجانب التقني؛ كونه يمثل الأدوات الرئيسة والأساسية التي سيتم بواسطتها إجراء عملية التحول الرقمي، ومن ثم لا بد من توافر البنية التقنية اللازمة بمختلف تطبيقاتها وأدواتها وأنظمتها؛ كون التحول يعتمد بشكل أساسي على كفاءة التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها.

معوقات التحول الرقمي:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون الوصول لعملية التحول الرقمي بشكل كامل، ومن أهمها كما يراها (نقص الكفاءات

والقدرات القادرة على قيادة برنامج التحول الرقمي - نقص في الإمكانيات المرصودة للتحول الرقمي - التخوف من المخاطر التي قد تنجم عن التحول الرقمي من مخاطر أمن المعلومات وغيرها الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية (سلام، 2022)، بينما يضيف إلى ذلك رشوان وقاسم (2020) (نقص الميزانيات المخصصة للتحول الإلكتروني - عدم وجود نظام خبراتي وإنتاجي كافي - الافتقار للمهارات الكافية لذلك)، بينما يذكر رزق (2022) أن أهم المعوقات للتحول الرقمي (الافتقار للبنية التحتية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وموظفي التكنولوجيا ذوي الكفاءة والمهارات، عدم وجود كفاءات داخل المنظمة قادرة على قيادة برامج التحول الرقمي). ونستنتج مما سبق أن معوقات التحول الرقمي تتمثل في عدة معوقات، منها ما يتعلق بالإدارة والتي لا تقبل التغيير، أو أنها لا توفر الدعم اللازم للتحول الرقمي، ومنها ما يتعلق بالأدوات والأجهزة والشبكات؛ حيث لا تتوفر هذه الأدوات أو أنها لا تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وكذلك معوقات تتعلق بالعاملين، والذين بعضهم لا يتقبل التغيير أو لا يستطيع التعامل مع هذه الأدوات والأجهزة والشبكات.

الدراسات السابقة:

سيتم استعراض العديد من الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة التي تم تطبيقها في البيئة العربية والأجنبية عمومًا والبيئة السعودية خصوصًا:

بعض الدراسات التي تناولت القدرات التنظيمية:

هدفت دراسة (سفياي، 2023) في مكة المكرمة إلى بناء نموذج لبناء القدرات التنظيمية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الشامل، والاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها وجود مستوى متوسط لإدراك وفهم العاملين للقدرات التنظيمية، وأوصت الدراسة برفع مستوى القدرات التنظيمية كمدخل لزيادة فاعليتها. وهدفت دراسة (الحارثي، 2020) التي تم تطبيقها في مدينة جدة، إلى معرفة متطلبات القدرات التنظيمية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت الدراسة وجود مستوى عالٍ من متطلبات القدرات التنظيمية. وهدفت دراسة (الزبون والحواجرة، 2023) إلى تحليل أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة المعرفة، في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة مزيد من الاهتمام لتعزيز لأبعاد وظائف إدارة المعرفة؛ ولدورها المهم في تعزيز وبناء القدرات التنظيمية.

وهدفت دراسة (القصري والخشاب، 2021) إلى تحديد تأثير القدرات التنظيمية على عملية اندماج العاملين في المنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المنظمة المدروسة تولي اهتمامًا كبيرًا للقدرات التنظيمية كمؤشر مهم في عملية اندماج العاملين، وتوصلت كذلك إلى وجود تأثير للقدرات التنظيمية على اندماج العاملين وفقًا للنموذج الأصلي المشار إليه (Falletta)، كما تؤكد هذه النتائج أهمية بناء القدرات التنظيمية ودورها الفعال في تحقيق الاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بالاستفادة من القدرات التنظيمية كبنية تحتية تعزز عملية اندماج العاملين، وتعمل كمحور أساسي في نشر مفاهيم الاندماج والتوعية بها.

وهدفت دراسة (Anugwu, etal, 2021) إلى معرفة تأثير القدرات التنظيمية على نمو الشركات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن قدرة البحث والتطوير لها علاقة إيجابية غير معنوية على نمو

الشركة، بينما تمتلك قدرة الموارد البشرية علاقة إيجابية ومعنوية بنمو الشركة، وأوصت الدراسة بأنه لتحقيق نمو مستدام، ينبغي على أصحاب الأعمال ومديري الشركات زيادة درجة تفاعل شركتهم مع البيئة وزيادة قيمة قدرات الموارد البشرية.

بعض الدراسات التي تناولت التحول الرقمي:

هدفت دراسة (الحضيري، 2022) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تجربة المستهلك، ودور التحول الرقمي في تعزيز تجربة المستهلك في سياق المملكة العربية السعودية؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة، وقد أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين التحول الرقمي وتجربة المستهلك في المملكة العربية السعودية؛ حيث أكدت النتائج على وجود أثر دال إحصائياً إيجابياً للتحول الرقمي على تجربة المستهلك في المملكة العربية السعودية.

وهدفت دراسة (سقاط وعزيز الرحمن، 2022) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في مستشفى النور بمكة المكرمة وفقاً لرؤية 2030، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت إلى توفير الإدارة العليا بمستشفى النور الدعم الكافي نحو التحول الرقمي، والوقت المناسب نحو جهود التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى، كما يتوفر لدى المستشفى التوجهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات لفرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي.

وهدفت دراسة (Yu et al, 2022) إلى التعرف على تأثير قدرة المنظمات على التحول الرقمي في الأداء التشغيلي لها، كذلك هدفت إلى معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرة على التحول الرقمي والأداء التشغيلي معاً؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة؛ حيث بينت النتائج أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على القدرة على التحول الرقمي، كذلك فإن القدرة على التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي، وبينت النتائج أن هناك دوراً وسيطاً للقدرة على التحول الرقمي بين التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي طبقت في المملكة مثل دراسة (الحضيري، 2022)، ودراسة (سفياني، 2023)، ودراسة (الحارثي، 2020)، ودراسة (سقاط وعزيز الرحمن، 2022)، مع دراستنا فقد تبين أن جميع الدراسات لها أهداف، لكن تختلف باختلاف متغيراتها، بينما اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة، في حين اتفقت مع دراسة (الزبون، 2023)، ودراسة (Yu et al, 2022) في اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، واختلفت مع البعض الآخر في اختيار تلك العينة بين الحصر الشاملة، والعينة القصدية، وقد توصلت كل من الدراسات إلى نتائج وتوصيات بحسب نتائج الدراسة. ومما يميز هذه الدراسة هو أن جميع الدراسات السابقة لم تجمع بين المتغيرين معاً؛ مما عكس فجوة بحثية يتم سدّها في هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير، والبالغ عددهم (900) موظف وموظفة (إدارة قطاع

الاتصالات بمنطقة عسير).

ثانيًا: عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة من خلال الرابط الإلكتروني على مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية (عينة عشوائية بسيطة)؛ حيث تم الاكتفاء برودود بلغ عددها (269)، وهي العينة المطلوبة بحسب جدول مرجان لتحديد عدد عينة الدراسة من مجتمعه.

خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذا الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (النوع - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة)، وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	192	71.4%
	أنثى	77	28.6%
العمر	أقل من 30 سنة	18	6.7%
	من 31 إلى 40 سنة	149	55.4%
	من 41 إلى 50 سنة	68	25.3%
	أكبر من 50 سنة	34	12.6%
	دبلوم فأقل	48	17.8%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	208	77.3%
	دراسات عليا	13	4.8%
	أقل من 3 سنوات	47	17.5%
سنوات الخبرة	من 3 - 6 سنوات	107	39.8%
	من 7 - 10 سنوات	77	28.6%
	11 سنة فأكثر	38	14.1%
المجموع		269	100.0%

أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ووفقاً لمنهج الدراسة المتبع وطبيعة الدراسة، فقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لعملية جمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها، وقد تكونت هذه الاستبانة من البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وتم تحديد محاور الاستبانة وفقاً لنموذج الدراسة المدرج في الفصل الأول من الدراسة؛ حيث تم تحديد المتغير المستقل للبحث وهو القدرات التنظيمية بأبعاده (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية،

نمط القيادة التحويلية). أما المتغير التابع فقد تم تحديده بالتحول الرقمي.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لستم معالجتها إحصائيًا كالآتي: موافق بشدة تأخذ الدرجة (5)، موافق تأخذ الدرجة (4)، محايد تأخذ الدرجة (3)، غير موافق تأخذ الدرجة (2)، غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1).

جدول (2) مقياس ليكرت للاستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين؛ للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لبعدها ومحورها، وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين.

ثانياً: صدق البناء:

تم التأكد من صدق البناء من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعدها، وذلك من خلال الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون.

صدق البناء لمتغير القدرات التنظيمية

جدول (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القدرات التنظيمية والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القدرات التنظيمية
البعد الأول: الموارد التنظيمية		
0.000	0.615**	تتم الشركة بتوظيف الموارد البشرية المؤهلة.
0.000	0.499**	تستخدم الشركة موارد مادية وتقنية حديثة.
0.000	0.731**	توجه الشركة مواردها المالية من خلال موازنة مالية دقيقة.
0.000	0.633**	تعتمد الشركة لتعزيز مكانتها التنافسية على مواردها المعلوماتية.
0.000	0.623**	توفر الشركة البرامج التدريبية لتنمية مهارات مواردها البشرية.
0.000	0.595**	تقدم الشركة حوافز مالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية.
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي		
0.000	0.658**	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالانسيابية والمرونة.
0.000	0.680**	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع التغيرات في البيئة المحيطة.
0.000	0.504**	تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة لتعزيز الخدمات المقدمة للمستفيدين.
0.000	0.631**	تعتمد الشركة على التسلسل الإداري في إجراءات العمل وحل مشاكله.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القدرات التنظيمية
0.000	0.671**	تتم الشركة بتطبيق القواعد والإجراءات الرسمية عند أداء الأعمال.
0.000	0.660**	تتم الشركة بتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغير في أعمالها.
البعد الثالث: القدرات التكنولوجية		
0.000	0.879**	تتم الشركة بتحديث نظمها وعملياتها لخدمة أنشطتها.
0.000	0.574**	تعمل الشركة على تحديث قواعد البيانات باستمرار لديها.
0.000	0.901**	توفر الشركة تطبيقات إلكترونية للاستفادة منها.
0.000	0.766**	تعزز النظم المطبقة في الشركة متابعة وتطوير العمليات.
0.000	0.635**	تتميز إجراءات العمل في الشركة بأتمتة العمليات والإجراءات الإدارية.
0.000	0.708**	تتم الشركة بتدريب موظفيها على استخدام النظم التي يتم تحديثها في الشركة.
البعد الرابع: نمط القيادة التحويلية		
0.000	0.825**	تتبنى الشركة رؤية واضحة يعمل الجميع على تحقيقها.
0.000	0.918**	تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين.
0.000	0.717**	تستمع قيادات الشركة باهتمام لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم.
0.000	0.841**	تعمل القيادة على حفز العاملين واستثارة أفكارهم.
0.000	0.723**	تمتلك قيادات الشركة القدرة على إقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل.
0.000	0.824**	تعمل القيادة على تمكين العاملين.

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة «0.01».

صدق البناء لمتغير التحول الرقمي

جدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحول الرقمي والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.441**	تعتمد إدارة الشركة في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.667**	تحرص إدارة الشركة على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتوافق مع عملية التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.355**	تدعم رؤية ورسالة الشركة التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة العصر
٠,٠٠٠	0.526**	تعتمد المستويات الإدارية المختلفة في الشركة على أساليب متطورة تدعم عملية التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.596**	تعتمد الشركة على أهداف تتوافق مع التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.548**	يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بمواكبة التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.672**	تتوفر لدى إدارة الشركة وحدة خاصة بإدارة نظم المعلومات وحمايتها لعمليّة التحول الرقمي
٠,٠٠٠	0.739**	تقوم إدارة الشركة بوضع قواعد خاصة لحماية أمن المعلومات الخاصة بها
٠,٠٠٠	0.415**	يحرص العاملون في الشركة على تطبيق سياسات أمن المعلومات للمحافظة على مصلحة الشركة

التحول الرقمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يسهم تطوير الأنظمة والقوانين في الشركة على ضبط سياسات أمن المعلومات	0.688**	٠,٠٠٠
تتخذ إدارة الشركة إجراءات صارمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات	0.620**	٠,٠٠٠
يتم إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في الشركة	0.501**	٠,٠٠٠
تمتلك إدارة الشركة مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي	0.365**	٠,٠٠٠
يوجد في الشركة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي	0.732**	٠,٠٠٠
يتوفر في الشركة وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية الأساسية للتحول الرقمي	0.811**	٠,٠٠٠
توفر الشركة معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي	0.793**	٠,٠٠٠
تسعى الشركة لتعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي	0.632**	٠,٠٠٠
تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات إلكترونية بمساحة تخزين عالية جدًا	0.380**	٠,٠٠٠

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في المحور الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة «0.01».

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معايير الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا
المتغير المستقل: القدرات التنظيمية		
البعد الأول: الموارد التنظيمية	6	0.676
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	6	0.702
البعد الثالث: القدرات التكنولوجية	6	0.840
البعد الرابع: نمط القيادة التحويلية	6	0.894
الثبات الكلي للمتغير المستقل	24	0.902
المتغير التابع		
التحول الرقمي	18	0.885
الثبات الكلي للاستبانة	42	0.938

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

السؤال الأول: ما مستوى القدرات التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير؟

وللإجابة عن السؤال السابق؛ تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات التنظيمية، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القدرات التنظيمية ودرجته الكلية

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	البعد الأول: الموارد التنظيمية	4.354	0.289	2
2	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	4.325	0.293	4
3	البعد الثالث: القدرات التكنولوجية	4.338	0.352	3
4	البعد الرابع: نط القيادة التحويلية	4.404	0.392	1
	الدرجة الكلية للمتغير المستقل القدرات التنظيمية	4.355	0.261	—

أشارت النتائج إلى أن مستوى القدرات التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير جاء بدرجة موافق بشدة؛ حيث كان المتوسط الحسابي 4.355، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير المستقل القدرات التنظيمية درجة موافق بشدة؛ أي عالٍ جدًا. ولمزيد من النتائج؛ قام الباحث بدراسة فقرات كل بعد على حدة ليتبين التالي:

البعد الأول: الموارد التنظيمية

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري الموارد التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	تحتم الشركة بتوظيف الموارد البشرية المؤهلة.	4.360	0.488	4
	تستخدم الشركة موارد مادية وتقنية حديثة.	4.182	0.386	6
	توجه الشركة مواردها المالية من خلال موازنة مالية دقيقة.	4.490	0.500	1
	تعتمد الشركة لتعزيز مكانتها التنافسية على مواردها المعلوماتية.	4.249	0.433	5
	توفر الشركة البرامج التدريبية لتنمية مهارات مواردها البشرية.	4.438	0.497	2
	تقدم الشركة حوافز مالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية.	4.405	0.491	3
	الدرجة الكلية للبعد الأول الموارد التنظيمية	4.354	0.289	—

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول الموارد التنظيمية جاءت بدرجة موافق بشدة؛ حيث كان المتوسط الحسابي 4.354، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الأول الموارد التنظيمية درجة موافق بشدة؛ أي عالية جدًا.

— بينما حصلت الفقرة (3) التي نصها «توجه الشركة مواردها المالية من خلال موازنة مالية دقيقة» على الترتيب الأول وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة (2) التي نصها «تستخدم الشركة موارد مادية وتقنية حديثة» على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق.

البعد الثاني: الهيكل التنظيمي

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالانسيابية والمرونة.	4.386	0.487	2
	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع التغيرات في البيئة المحيطة.	4.226	0.419	6
	تقوم الشركة بفتح أقسام جديدة لتعزيز الخدمات المقدمة للمستفيدين.	4.293	0.456	4
	تعتمد الشركة على التسلسل الإداري في إجراءات العمل وحل مشاكله.	4.267	0.443	5
	تهتم الشركة بتطبيق القواعد والإجراءات الرسمية عند أداء الأعمال.	4.327	0.470	3
	تهتم الشركة بتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغير في أعمالها.	4.453	0.498	1
	الدرجة الكلية للبعد الثاني الهيكل التنظيمي	4.325	0.293	--

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة موافق بشدة؛ حيث كان المتوسط الحسابي 4.325، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الهيكل التنظيمي درجة موافق بشدة؛ أي عالية جداً.

- بينما حصلت الفقرة (6) التي نصها «تهتم الشركة بتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغير في أعمالها» على الترتيب الأول وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة (2) التي نصها «يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع التغيرات في البيئة المحيطة» على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

البعد الثالث: القدرات التكنولوجية

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري القدرات التكنولوجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	تهتم الشركة بتحديث نظمها وعملياتها لخدمة أنشطتها.	4.319	0.467	٥
	تعمل الشركة على تحديث قواعد البيانات باستمرار لديها.	4.271	0.445	٦
	توفر الشركة تطبيقات إلكترونية للاستفادة منها.	4.379	0.486	٢
	تعزز النظم المطبقة في الشركة متابعة وتطوير العمليات.	4.349	0.477	٣
	تتميز إجراءات العمل في الشركة بأتمتة العمليات والإجراءات الإدارية.	4.382	0.487	١
	تهتم الشركة بتدريب موظفيها على استخدام النظم التي يتم تحديثها في الشركة.	4.327	0.470	٤
	الدرجة الكلية للبعد الثالث القدرات التكنولوجية	4.338	0.352	--

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث القدرات التكنولوجية جاءت بدرجة موافق بشدة؛ حيث كان المتوسط الحسابي 4.338، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد القدرات التكنولوجية درجة موافق بشدة؛

أي عالية جدًا.

- بينما حصلت الفقرة (5) التي نصها «تتميز إجراءات العمل في الشركة بأتمتت العمليات والإجراءات الإدارية» على الترتيب الأول وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.
- فيما حصلت الفقرة (2) التي نصها «تعمل الشركة على تحديث قواعد البيانات باستمرار لديها» على الترتيب الأخير وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

البعد الرابع: نمط القيادة التحويلية

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري نمط القيادة التحويلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تبنى الشركة رؤية واضحة يعمل الجميع على تحقيقها.	4.438	0.497	2
2	تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين.	4.379	0.486	5
3	تستمع قيادات الشركة باهتمام لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم.	4.293	0.456	6
4	تعمل القيادة على حفز العاملين واستثارة أفكارهم.	4.546	0.498	1
5	تمتلك قيادات الشركة القدرة على اقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل.	4.382	0.487	3
6	تعمل القيادة على تمكين العاملين.	4.382	0.487	4
الدرجة الكلية للبعد الرابع نمط القيادة التحويلية		4.404	0.392	--

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة موافق بشدة؛ حيث كان المتوسط الحسابي 4.404، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد نمط القيادة التحويلية درجة موافق بشدة؛ أي عالية جدًا.

- بينما حصلت الفقرة (4) التي نصها «تعمل القيادة على حفز العاملين واستثارة أفكارهم» على الترتيب الأول وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.
- فيما حصلت الفقرة (3) التي نصها «تستمع قيادات الشركة باهتمام لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم» على الترتيب الأخير وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة (85.86%).

السؤال الثاني: ما مستوى التحول الرقمي لقطاع الاتصالات بمنطقة عسير؟

وللإجابة عن السؤال السابق؛ تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحول الرقمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري التحول الرقمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعتمد إدارة الشركة في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي	4.382	0.487	9
2	تحرص إدارة الشركة على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية توافق مع عملية التحول الرقمي	4.490	0.500	5
3	تدعم رؤية ورسالة الشركة التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة العصر	4.316	0.465	14
4	تعتمد المستويات الإدارية المختلفة في الشركة على أساليب متطورة تدعم عملية التحول الرقمي	4.501	0.500	1

5	تتعتمد الشركة على أهداف تتوافق مع التحول الرقمي	4.327	0.470	11
6	يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بمواكبة التحول الرقمي	4.427	0.495	6
7	تتوفر لدى إدارة الشركة وحدة خاصة بإدارة نظم المعلومات وحمايتها اللازمة لعملية التحول الرقمي	4.323	0.468	13
8	تقوم إدارة الشركة بوضع قواعد خاصة لحماية أمن المعلومات الخاصة بها	4.327	0.470	12
9	يحرص العاملون في الشركة على تطبيق سياسات أمن المعلومات للمحافظة على مصلحة الشركة	4.401	0.491	8
10	يسهم تطوير الأنظمة والقوانين في الشركة على ضبط سياسات أمن المعلومات	4.490	0.500	4
11	تتخذ إدارة الشركة إجراءات صارمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات	4.182	0.386	18
12	يتم إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في الشركة	4.211	0.409	17
13	تمتلك إدارة الشركة مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي	4.286	0.452	16
14	يتواجد في الشركة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي	4.423	0.495	7
15	يتوفر في الشركة وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية الأساسية للتحول الرقمي	4.316	0.465	15
16	توفر الشركة معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي	4.490	0.500	3
17	تسعى الشركة لتعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي	4.490	0.500	2
18	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات إلكترونية بمساحة تخزين عالية جدًا	4.375	0.485	10
الدرجة الكلية للمتغير التابع التحول الرقمي				
-		4.375	0.277	-

أشارت النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي لقطاع الاتصالات بمنطقة عسير جاء بدرجة موافق بشدة؛ حيث كان المتوسط الحسابي 4.375، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير التابع التحول الرقمي درجة موافق بشدة؛ أي عالٍ جدًا.

- بينما حصلت الفقرة (٤) التي نصها «تعتمد المستويات الإدارية المختلفة في الشركة على أساليب متطورة تدعم عملية التحول الرقمي» على الترتيب الأول وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة (١١) التي نصها «تتخذ إدارة الشركة إجراءات صارمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات» على الترتيب الأخير وفقًا للمتوسط الحسابي، وهي موافق.

السؤال الثالث: ما أثر (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، نمط القيادة التحويلية) على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن السؤال السابق؛ قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.

وللتأكد من صحة الفرضية؛ قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (12): تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر القدرات التنظيمية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
--------------------	------------------	---------------	------------------------

المقدار الثابت	0.591	3.293	0.001
الموارد التنظيمية	0.415	7.902	0.000
الهيكل التنظيمي	0.361	7.321	0.000
القدرات التكنولوجية	0.383	7.502	0.000
نمط القيادة التحويلية	0.442	8.241	0.000
معامل الارتباط = 0.767		معامل التحديد المعدل = 0.707	
= F380.466 قيمة الاختبار		القيمة الاحتمالية = 0.000	

يتبين من النتائج السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط يساوي (0.767)، وقيمة الاختبار "F" المحسوبة بلغت (380,644)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0,000)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
- أن معامل التحديد المعدل يساوي (0,707)، وهذا يعني أن (70,7٪) من التغير في مستوى التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير، تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (29,3٪) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التحول الرقمي.

تبين أن جميع المتغيرات مؤثرة في مستوى التحول الرقمي، وبالتالي:

1. نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموارد التنظيمية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
2. نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
3. نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التكنولوجية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.
4. نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التحويلية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بين القدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال السابق؛ تم اختبار الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين بين القدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية؛ تم حساب الفروق على النحو الآتي:

أولاً: إيجاد الفروق لمتغير القدرات التنظيمية

تم استخدام اختبار T واختبار One Way ANOVA؛ لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة على متغير القدرات التنظيمية، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (13) اختبار الفروق لمتغير القدرات التنظيمية

النوع	الانحراف المعياري		متوسط الاستجابة		الفئة
	T	Sig	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	
النوع	0.124	0.901	4.354	0.267	ذكور
			4.358	0.247	إناث
العمر	1.409	0.240	0.288	3	معدل المربعات
			18.074	265	درجة الحرية
			18.363	268	مجموع المربعات
			18.363	268	مصدر التباين
المستوى التعليمي	2.053	0.130	0.279	2	معدل المربعات
			18.084	266	درجة الحرية
			18.363	268	مجموع المربعات
			18.363	268	مصدر التباين
سنوات الخبرة	2.480	0.062	0.501	3	معدل المربعات
			17.861	265	درجة الحرية
			18.363	268	مجموع المربعات
			18.363	268	مصدر التباين

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين للقدرات التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: إيجاد الفروق لمتغير التحول الرقمي

تم استخدام اختبار T واختبار One Way ANOVA؛ لمعرفة الفروق في إجابات العاملين على متغير التحول الرقمي، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (14) اختبار الفروق لمتغير التحول الرقمي

النوع	الانحراف المعياري		متوسط الاستجابة		الفئة
	T	Sig	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	
النوع	1.001	0.318	4.365	0.265	ذكور
			4.402	0.305	إناث

Sig	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.121	1.955	0.149	3	0.446	بين المجموعات	العمر
		0.076	265	20.141	خارج المجموعات	
			268	20.587	الكلية	
Sig	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.247	1.408	0.108	2	0.216	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.077	266	20.372	خارج المجموعات	
			268	20.587	الكلية	
Sig	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.065	2.437	0.184	3	0.553	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.076	265	20.035	خارج المجموعات	
			268	20.587	الكلية	

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين للتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

خلاصة النتائج:

مما سبق يمكن للباحث تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

النتيجة الأولى:

مستوى القدرات التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير جاء بدرجة عالية جداً.

1. لمناقشة هذه النتيجة مع الأدب النظري؛ فدراسة (سفياي، 2023) في مكة المكرمة توصلت إلى وجود مستوى متوسط لإدراك وفهم العاملين للقدرات التنظيمية، بينما دراسة (الحارثي، 2020) التي طبقت في جدة كان مستوى متطلبات القدرات التنظيمية عالية، في حين أن دراستنا هذه جاء مستوى القدرات التنظيمية للعاملين في قطاع الاتصالات بدرجة عالية، وهذا يعزو إلى اهتمام قطاع الاتصالات بالقدرات التنظيمية للعاملين.

النتيجة الثانية:

مستوى التحول الرقمي لقطاع الاتصالات بمنطقة عسير جاء بدرجة عالية جداً.

2. لمناقشة هذه النتيجة مع الأدب النظري؛ فدراسة (زاهد، 2023) تؤكد أن التحول الرقمي في قطاع الاتصالات في المملكة بشكل عام يسهم في ربط قطاع شركات الاتصالات في المملكة بعضها ببعض؛ بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عاليين، ويعمل على رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على خدماتها، وهو ما عكس النتيجة الثانية من هذه الدراسة بوجود مستوى عالٍ من التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير، بينما دراسة (حليم ورزق، 2021)، ودراسة (القرعاوي، 2022) التي طبقت في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تؤكدان وجود تحديات للتحول الرقمي في القطاع؛ مما عكس وجود مستوى متوسط في التحول الرقمي لديها، وهو ما تؤكدته دراسة (العنزي، 2022) بطريقة أخرى أن واقع التحول الرقمي في المملكة وأساليب تطبيق

هذا التحول، يواجه بعض التحديات من أهمها توفير التأهيل والتدريب على التقنيات والرقمنة الحديثة.

النتيجة الثالثة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية بجميع أبعادها (الموارد التنظيمية - الهيكل التنظيمي - القدرات التكنولوجية - نمط القيادة التحويلية) على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير. لمناقشة هذه النتيجة مع الأدب النظري؛ فإن جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها مثل دراسة (سفياي، 2023)، ودراسة (الحارثي، 2020)، اللتين طبقتا في المملكة العربية السعودية أو غيرها من الدراسات خارج المملكة سواء في البيئة العربية أو الأجنبية مثل دراسة (الزبون والحواجرة، 2023)، ودراسة (الوادي والنجار، 2022)، ودراسة (محجوبي وآخرون، 2021)، ودراسة (القصيري والخشاب، 2021) ودراسة (Anugwu, et al, 2021)؛ إذ تؤكد جميع هذه الدراسات وجود تأثير للقدرات التنظيمية بأبعادها المختلفة على المتغير التابع باختلاف نوع التابع من دراسة إلى أخرى، وهو ما أكدته دراستنا هذه بوجود تأثير لجميع أبعاد القدرات التنظيمية على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بمنطقة عسير.

النتيجة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين للقدرات التنظيمية والتحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). لمناقشة هذه النتيجة مع الأدب النظري؛ فإن الدراسات اختلفت في تلك النتائج؛ فمنها ما اتفقت معه دراستنا هذه بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول متغيرات الدراسة مثل دراسة (القرعاوي، 2022)، ودراسة (العنزي، 2022)، ودراسة (سفياي، 2023)، ودراسة (الحارثي، 2020)، ودراسة (الوادي والنجار، 2022)، ودراسة (القصيري والخشاب، 2021). بينما اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل دراسة (زاهد، 2023)، ودراسة (حليم ورزق، 2021)، ودراسة (محجوبي وآخرون، 2021).

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها سواءً على مستوى العينة أو على مستوى مجتمع شركات الاتصال ككل كالآتي:

1. جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة؛ لتمكين عملية التحول الرقمي بسهولة أكبر.
2. الاهتمام بالموارد التنظيمية المختلفة وتوزيعها التوزيع العادل لجميع الإدارات والأقسام للحصول على تحول رقمي سريع ومتوازن.

3. تعزيز النظم المطبقة وتحديث عملياتها كأحد أبعاد القدرات التنظيمية للوصول إلى تحول رقمي شامل.
4. إعطاء أولوية للقيم المشتركة وفق رؤية واضحة لعملية التحول الرقمي بشكل كلي.
5. وضع خطة تفصيلية للتحول الرقمي تحدد الأهداف والأطر الزمنية والاستثمارات اللازمة.
6. ضرورة القيام بتقييم شامل للقدرات التنظيمية القائمة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجعة العربية:

- الأشول، محمد. (2023). دور التحول الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغير الاستراتيجي بمنظمات الاعمال. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(1)، 1 - 41.
- البار، عدنان. (2020). *تقنيات التحول الرقمي*. كلية الحاسبات وتقنية المعلومات. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- التيجاني، دوح؛ وشنيني، حسين. (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية. دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة، الجزائر، *مجلة رؤى اقتصادي*، 9(2)، 295 - 311.
- الخضير، شيخة. (2022). أثر التحول الرقمي على تجربة المستهلك في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(29)، 163 - 170.
- الزبون، حسام محمد مصلح؛ والحواجرة، كامل محمد يوسف. (2023). أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- السواط، طلق؛ والحري، ياسر. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز). *المجلة العربية للنشر العلمي*، 43(4)، 647 - 686.
- الشقيرات، محمد؛ والجازي، رائدة. (2019). درجة ممارسة مديرية المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(9)، 1 - 17.
- الشمري، محمد منيف محمد؛ والعواودة، وليد مجلي. (2017). بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الطراونة، دعاء قتيبة أحمد؛ والرابعة، فاطمة علي محمد. (2019). القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العلي، أسعد حميد. (2020). الإدارة المالية: الأسس العلمية والتطبيقية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العوضي، زكريا. (2020). معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية*، جامعة أسبوت، عدد خاص. 3115 - 3147.
- القاروط، رائد برهان. (2018). أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الانسان في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- القصيري، سارة سمير بشير؛ والخشاب، حسان ثابت جاسم محمد. (2021). تشخيص القدرات التنظيمية وفق نموذج «Falletta»: دراسة مسحية في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(53)، 395 - 414.

- المحرزي، سالم؛ وسليمان، إبراهيم. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية: دراسة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية*، 8(24)، 639 - 658.
- المطرف، عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، 26(7)، 157 - 184.
- الوادي، هاجر عبد الحميد؛ والنجار، فايز جمعة صالح. (2022). الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 1(12)، 80 - 108.
- برباوي، كمال؛ وقناشي، أمانة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 3(3)، 559 - 572.
- بوحجة. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في الحد من المعوقات التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC المسيلة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- تباني، شيماء وآخرون. (2022). *استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر - ولاية قلمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- ثابت، وائل محمد. (2020). أثر القدرة التنظيمية في تطبيق نظام المتابعة والتقييم المبني على النتائج: دراسة تطبيقية على المنظمات التنموية النسائية العاملة في قطاع غزة - فلسطين. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 9(1)، 122 - 132.
- رزق، ولاء. (2022). دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2023. *مجلة البحوث الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، 40(4)، 1 - 34.
- رشوان، عبد الرحمن؛ وقاسم، زينب. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنعقد بتاريخ 8/31، جامعة عين شمس، مصر*، 1 - 22.
- سقاط، أحمد؛ وعزيز الرحمن، ريان. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021 - 2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(25)، 94 - 127.
- سلام، أسامة. (2022). قياس أثر الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الشمول المالي والتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على نظام خدمة خاصة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(1)، 1040 - 1082.
- شهوان، محمد. (2023). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة: مستشفى الصداقة التركي - الفلسطيني). (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صباح، سامي. (2021). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبد الحميد، أسماء. (2021). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 190(1)، 129 - 173.
- عبد الغني، سناء. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، 15(14)، 44 - 79.

- عبد الفتاح، محمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامع الحديث.
- عسلي، علي. (2021). أثر التحول الرقمي في تطور أداء الحكومة الفلسطينية. المؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 1 - 28.
- عفيفي، محمود. (2022). أثر التحول الرقمي على التعليم والتعلم في مجال دراسات الإعلام دراسة ميدانية في ضوء نظرية البناء الاجتماعي للتكنولوجيا، مجلة البحوث الإعلامية، 62(2)، 876 - 942.
- فخري، نور حسين. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تطبيقي في الشركة العالمية لصناعة الزيوت النباتية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(118)، 182 - 196.
- محجوبي، محمد الأخضر؛ وغربي العيد، محمد البشير بن عمر. (2021). بناء القدرات التنظيمية في ظل المقاربات الحديثة لتنافسية المنظمات الاقتصادية دراسة استطلاعية حول واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم المالية والإدارية، 5(2)، 400 - 419.
- محمد، عبد الله؛ والجويد، عبد الرحمن. (2018). أثر القدرات التنظيمية على الاستثمار في رأس المال البشري: دراسة حالة لمؤسسة البحرين للتدريب والتنمية. مجلة الإدارة والتجارة، 24(1)، 54 - 75.
- مصيلحي، حسين. (2021). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. مصر: الجيزة.
- سفياني، سناء عبده. (2023). بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي من منظور الخدمات الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجمعيات الخيرية بمكة المكرمة. مجلة الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 20(2)، 435 - 467.
- الحارثي، سعود عبد الجبار. (2020). متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 9(1)، 74 - 87.
- زاهد، أمل فريد. (2023). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 45(2)، 1 - 18.
- العنزي، حمود. (2022). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، 41(196)، 497 - 528.
- القرعاوي، حياة. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي للجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعالوم الإنسانيات والاجتماع، 82(82)، 37 - 52.
- الثبيت، ليون. (2020). كيف واجهت المملكة العربية السعودية تحديات التعليم في ظل جائحة كورونا. مجلة القراءة والمعرفة، 288(288)، 91 - 113.
- حليم، منى؛ ورزق، ولاء. (2021). التحول الرقمي عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(3)، 165 - 187.

Arabic References

Zidan, M. S. (2022). Dawr al-Tahawwul al-Raqmi fi Da'm al-Muhasaba al-Idariya al-Istratijiyya fi Biy'at al-Taghayur al-Istratiji bi-Munazzamat al-A'mal. Majallat al-Buhuth al-Maliya

- wa al-Tijariya, 24(1), 1–41.
- Al-Bar, A. (2020). Taqniyat al-Tahawwul al-Raqmi. Jeddah: Kuliyyat al-Hasabat wa Taqniyyat al-Ma'lumat, Jami'at al-Malik Abdulaziz.
- Al-Tijani, D., & Shanini, H. (2019). Athar Sulukiyyat al-Qiyada al-Tahawwuliyya 'ala Ada' al-'Amilin fi al-Jama'at al-Mahalliyya: Dirasat Halat Baladiyyat al-Tayyibat, Wilaya Warqla, Algeria. Majallat Ru'a Iqtisadiyya, 9(2), 311-295.
- Al-Khudayri, S. (2022). Athar al-Tahawwul al-Raqmi 'ala Tajribat al-Mustahlik fi al-Mamlaka al-'Arabiyya al-Su'udiyya. Majallat al-'Ulam al-Iqtisadiyya wa al-Idariyya wa al-Qanuniyya, 6(29), 163–170.
- Al-Zaboun, H. M., & Al-Hawajirah, K. M. (2023). Athar Waza'if Idarat al-Ma'rifa fi Ta'ziz Bina' al-Qudrat al-Tanzimiyya fi al-Wizarat al-Urduniyya (Unpublished master's thesis). Jami'at Mu'ta, Mu'ta.
- Al-Sawat, T., & Al-Harbi, Y. (2022). Athar al-Tahawwul al-Raqmi 'ala Kafa'at al-Ada' al-Akademi: Dirasat Halat li-Hay'at A'da' al-Tadris bi-Jami'at al-Malik Abdulaziz. Al-Majalla al-'Arabiyya li-l-Nashr al-'Ilmi, 43, 647–686.
- Al-Shaqirat, M., & Al-Jazi, R. (2019). Darajat Mumarisat Mudiriyyat al-Madaris al-Hukummiyya fi Muhafazat Ma'an li-l-Qiyada al-Tahawwuliyya wa 'Alaqat-ha bi-Mustawa al-Thiqa al-Tanzimiyya laday al-Mu'allimin. Al-Majalla al-'Arabiyya li-'Ulam al-Tarbiyya wa al-Nafsiyya, 3(9), 1-17.
- Al-Shammari, M. M. M., & Al-Awwadah, W. M. (2017). Bina' al-Qudrat al-Tanzimiyya wa Atharuha fi al-Fa'iliyya al-Tanzimiyya lada al-Jam'iyyat al-Khayriyya fi Dawlat al-Kuwait (Unpublished master's thesis). Jami'at Al al-Bayt, Al-Mafraq.
- Al-Tarawneh, D. Q. A., & Al-Rababah, F. A. M. (2019). Al-Qiyada al-Riyadiyya wa Atharuha 'ala Bina' al-Qudrat al-Tanzimiyya: Dirasat Maydaniyya fi al-Jami'at al-Urduniyya al-Rasmiyya fi Muhafazat al-Janub (Unpublished master's thesis). Jami'at Mu'ta, Mu'ta.
- Al-Ali, A. H. (2020). Al-Idara al-Maliyya: Al-Asas al-'Ilmiyya wa al-Tatbiqiyya. 1st ed. Dar Wa'il li-l-Nashr wa al-Tawzi', Amman, Jordan.
- Al-Awadhi, Z. (2020). Ma'ukat Tatbiq al-Tahawwul al-Raqmi bi-l-Hay'a al-'Amma li-l-Shabab wa al-Riyada fi Dawlat al-Imarat al-'Arabiyya al-Muttahida. Majallat Asyut li-'Ulam wa Funun al-Tarbiyya al-Riyadiyya, Jami'at Asyut, Special Issue 3115-3147.
- Al-Qarut, R. B. (2018). Athar al-Ma'ukat al-Dhatiyya wa al-Bi'iyiyya 'ala Dawr wa Ru'yat al-Munazzamat al-Ahliyya al-'Amila fi Huquq al-Insan fi al-Daffa al-Gharbiyya (Unpublished master's thesis). Jami'at al-Najah al-Wataniyya, Palestine.
- Al-Qusayri, S. S. B., & Al-Khashab, H. T. J. M. (2021). Tashkhis al-Qudrat al-Tanzimiyya wifq Anmudhaj Falletta: Dirasat Mashhiya fi Jami'at al-Mawsil. Majallat Tikrit li-'Ulam al-Idara wa al-Iqtisad, 17(53), 395–414.
- Al-Maharzi, S. S., & Ibrahim, S. (2022). Athar al-Tahawwul al-Raqmi fi Tatwir Tanmiyat al-Maharat al-Idariyya: Dirasat bi-Wizarat al-Dakhiliyya fi Dawlat al-Imarat al-'Arabiyya al-Muttahida. Al-Majalla al-Ilktruniyya al-Duwaliyya li-l-Taqqaddum fi al-'Ulam al-Ijtima'iyya, 8(24), 639–658.
- Al-Mutrif, A. R. (2020). Al-Tahawwul al-Raqmi li-l-Ta'lim al-Jami'i fi Zill al-Azamat: Bayna al-Jami'at al-Hukummiyya wa al-Jami'at al-Khasa min Wijhat Nazar A'da' Hay'at al-Tadris. Al-Majalla al-'Ilmiyya li-Kuliyyat al-Tarbiyya, Jami'at Asyut, 26(7), 157–184.
- Al-Wadi, H. A. H., & Al-Najjar, F. J. S. (2022). Al-Thaqafa al-Munazzamiyya wa Atharuha fi Ra's al-Mal al-Bashari: Al-Dawr al-Mu'addil li-l-Dhika' al-Istratiji fi Wizarat al-Sihha

- fi Dawlat al-Kuwait. Al-Majalla al-‘Alamiyya li-l-Iqtisad wa al-A‘mal, 12(1), 80–108.
- Barbawi, K., & Qanashi, A. (2019). ‘Alaqa al-Qiyada al-Tahawwuliyya bi-l-Wala’ al-Tanzimi: Dirasat Halat Mu’assasat al-Jaza’ir li-l-Miyah, Wahdat Bashar. Majallat Iqtisad al-Mal wa al-A‘mal, 3(3), 559-572.
- Bouhajja. (2019). Dawr al-Idara al-Iliktruniyya fi al-Hadd min al-Ma‘uqat al-Tanzimiyya: Dirasat Maydaniyya bi-Mu’assasat al-Raqaba al-Taqrniyya li-l-Bina’, CTC al-Masila (Doctoral dissertation). Jami‘at Muhammad Boudiaf, al-Masila.
- Tabani, S., et al. (2022). Istratijiyyat al-Tahawwul al-Raqmi fi al-Mu’assasat al-Khidmatiyya: Dirasat Maydaniyya bi-Mudiriya Barid al-Jaza’ir – Wilaya Qalima (Master’s thesis). Jami‘at 8 Mai 1945, Algeria.
- Thabit, W. M. (2020). Athar al-Qudra al-Tanzimiyya fi Tatbiq Nizam al-Mutaba‘a wa al-Taqyim al-Mabni ‘ala al-Nata’ij: Dirasat Tatbiqiyya ‘ala al-Munazzamat al-Tanmuwiyya al-Nisaiyya fi Qita‘ Ghazza. Al-Majalla al-‘Alamiyya li-l-Iqtisad wa al-A‘mal, 9(1), 122–132.
- Al-Makhzoumi, S., & Al-Jabri, A. (2021). Tatbiq al-Tahawwul al-Raqmi fi al-Munazzamat al-Khadamiyya wa Atharuha ‘ala al-Mustakhdimin: Dirasat Halat. Majallat al-Buhuth al-Tarbawiyya wa al-Ijtima‘iyya, 8(34), 55–79.
- Rashwan, Abdulrahman; Qasim, Zeinab. (2020). Dawr al-tahawul al-raqmī fī rafa’ kafā’at adā’ al-bunūk wa jadhb al-istithmārāt. Al-Mu’tamar al-Dawli al-Awwal fī Taqrniyat al-Ma’lūmāt wa al-Ittisālāt, al-Mu’āqid bītārkh 31/8, Jāmi‘at ‘Ayn Shams, Misr, s. 1-22.
- Saqat, Ahmad; Aziz al-Rahman, Rayan. (2022). Al-tahawul al-raqmī fī al-mu’assasāt al-ḥukūmiyyah wa-faqra’yah 2030, dirāsah ḥālah mustashfā al-Nūr bimakkah al-mukarramah fī al-fatrah min 2021-2022. Majallat al-‘Ulūm al-Iqtisādīyah wa al-Idāriyyah wa al-Qānūniyyah, 6(25), 94-127.
- Salām, Asāmah. (2022). Qiyās athar al-dawr al-wasīṭ lil-tahawul al-raqmī fī al-‘alāqah bayn al-shamūl al-mālī wa al-tanmīyah al-mustadāmah: Dirāsah taṭbīqiyyah ‘alā manẓūm khidmah khāṣah. Al-Majallah al-‘Āliyah li al-Dirāsāt wa al-Buḥūth al-Mālīyah wa al-Tijāriyyah, 3(1), 1040-1082.
- Shahwān, Muhammad. (2023). Athar al-tahawul al-raqmī fī taḥsīn jawdat al-khidamāt al-ṣiḥīyah (Dirāsah ḥālah: Mustashfā al-Ṣadāqah al-Turkī - al-Filasṭīnī). (Risālat Mājistīr ghayr manšūrah), al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Filasṭīn.
- Ṣabāḥ, Sāmī. (2021). Wāqī‘ al-tahawul al-raqmī wa in‘ikāsuh ‘alā mustawā al-kafā’ah al-mu’assisīyah fī baladīyah Khān Yūnus. (Risālat Mājistīr ghayr manšūrah), al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah bighazzah.
- ‘Abd al-Ḥamīd, Asmā’. (2021). Mutalabbāt taḥqīq al-tahawul al-raqmī bī Jāmi‘at al-Azhar li-muwājahat taḥaddiyāt al-thawrah al-ṣinā‘īyah al-rābi‘ah. Majallat al-Tarbīyah, Jāmi‘at al-Azhar, 190(1), 129-173.
- ‘Abd al-Ghanī, Sanā’. (2022). In‘ikāsāt al-tahawul al-raqmī ‘alā ta‘zīz al-namū al-iqtisādī fī Miṣr. Majallat Kullīyat al-Siyāsah wa al-Iqtisād, 15(14), 44-79.
- ‘Abd al-Fattāḥ, Muhammad. (2018). Idārat al-jawdat al-shāmilah wa binā’ qudrāt al-munazzamāt al-ijtimā‘īyah quḍāyā wa ru’yā mu’āṣirah. Alexandria: Al-Maktab al-Jāmi‘ī al-Ḥadīth.
- ‘Asliyah, ‘Alī. (2021). Athar al-tahawul al-raqmī fī taṭawwur adā’ al-ḥukūmah al-Filasṭīniyyah. Al-Mu’tamar al-Dawli al-Thānī li Kullīyat al-Idārah wa al-Iqtisād wa Nizām al-Ma’lūmāt, Jāmi‘at Miṣr li al-‘Ulūm wa al-Tiknūlūjiyā, s. 1-28.
- ‘Afīfī, Mahmūd. (2022). Athar al-tahawul al-raqmī ‘alā al-ta‘līm wa al-ta‘allum fī majāl dirāsāt

- al-‘ilm al-‘ilāmī, dirāsah mīdānīyah fī daw’ nazariyat al-binā’ al-ijtimā’ī li al-tiknūlūjiyā. Majallat al-Buḥūth al-‘Ilāmīyah, 62(2), 876-942.
- Fakhri, Nūr Ḥusayn. (2019). Al-qiyādah al-tahwīliyah wa dawruhā fī taḥqīq al-tafawuq al-tanāfsī, baḥth taṭbīqī fī al-sharikah al-‘Ālamīyah li Ṣinā‘at al-Zuyūt al-Nabātīyah. Majallat al-Idārah wa al-Iqtisād, 42(118), 182-196.
- Mahjūbī, Muhammad al-Akhḍar; wa Gharbī al-‘Id, Muhammad al-Bashīr bin ‘Umar. (2021). Binā’ al-qudrāt al-tanzīmīyah fī ḥilāl al-muqārabāt al-ḥadīthah li tanāfusiāt al-munazzamāt al-iqtisādīyah, dirāsah istibtā’īyah ḥawla wāqī‘ al-qudrāt al-tanzīmīyah fī al-munazzamāt al-iqtisādīyah al-Jazā’irīyah. Majallat al-‘Ulūm al-Mālīyah wa al-Idāriyyah, 5(2), 400-419.
- Muḥammad, ‘Abd Allāh; wa al-Juwayd, ‘Abd al-Raḥmān. (2018). Athar al-qudrāt al-tanzīmīyah ‘alā al-istithmār fī ra’s al-māl al-basharī: Dirāsah ḥālah li-Mu’assasat al-Baḥrayn li al-Tadrīb wa al-Tanmīyah. Majallat al-Idārah wa al-Tijārah, 24(1), 54-75.
- Muṣaylḥī, Ḥusayn. (2021). Al-tahawul al-raqmī: Al-īṭār al-mustaqbali li nizam wa tiknūlūjiyāt al-ma‘lūmāt. Miṣr: al-Jīzah.
- Sfyānī, Sanā’ ‘Abdah. (2023). Binā’ al-qudrāt wa taḥqīq al-iltizām al-tanzīmī min manzūr al-khidamāt al-ijtimā’īyah: Dirāsah maṭbūqah ‘alā al-jam‘īyāt al-ḥayriyah bī Makkah al-Mukarramah. Majallat al-Khidmah al-Ijtimā’īyah li al-Dirāsāt wa al-Buḥūth al-Ijtimā’īyah, (20), 435-467.
- al-Ḥārithī, Saud ‘Abd al-Jabbār. (2020). Mutalabbāt binā’ al-qudrāt al-mu’assisīyah fī makātib al-ta’līm bīmudīnah Jiddah min wujhat naẓar al-mushrifīn al-tarbawīn fihā. Al-Majallat al-Tarbawīyah al-Mutakhāṣṣah, al-Majallad 9(1), 74-87.
- Zahid, A. F. (2023). Dawr Istrāṭijīyyāt al-Tahawwul al-Raqmī fī Raf‘ al-Kafā’a al-Tashghīliyya wa al-Taswīqiyya li-Khidmāt al-Ittiṣālāt bi-l-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Su‘ūdiyya: Dirāsa Taṭbīqiyya ‘ala Sharikat al-Ittiṣālāt al-Su‘ūdiyya. Al-Majalla al-‘Arabiyya li-l-Idāra, 45(2), 1-18.
- Al-Anzi, H. (2022). Ta’zīz al-Tahawwul al-Raqmī li-l-Ta’līm al-Jāmi‘ī fī al-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Su‘ūdiyya. Majallat al-Tarbiyya, Jāmi‘at al-Azhar, 41(196), 497-528.
- Al-Qur‘awī, H. (2022). Taṣawwur Muqtarḥ li-l-Tahawwul al-Raqmī li-l-Jāmi‘āt al-Su‘ūdiyya fī Daw’ Ab‘ād al-Tahawwul al-Raqmī. Majallat al-Funūn wa al-Adab wa ‘Ulūm al-Insāniyyāt wa al-Ijtimā’, Kulīyyat al-Imārāt al-Tarbawīyya, 82, 37-52.
- Al-Thubaiti, L. (2020). Kayfa Wājahat al-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Su‘ūdiyya Taḥaddiyāt al-Ta’līm fī Daw’ Jā’iḥat Kūrūnā. Majallat al-Qirā’a wa al-Ma‘rifā, Jāmi‘at ‘Ayn Shams – Kulīyyat al-Tarbiyya, 288, 91-113.
- Haleem, M., & Rizq, W. (2021). Al-Tahawwul al-Raqmī ‘An Bu’d bi-l-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Su‘ūdiyya Khilāl Jā’iḥat Kūrūnā: bi-l-Ishāra ilā Tajribat Jāmi‘at al-Imām ‘Abd al-Raḥmān bin Fayṣal. Majallat al-Iskandariyya li-l-‘Ulūm al-Idāriyya, 58(3), 165-187.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Anugwu, C. C., Nwosu, C. K., & Okoli, I. E. N. (2021). Effect of Organizational Capability on Firms Growth: Implications on SMEs in Anambra State, Nigeria. European Journal of Business and Management Research, 6(5), 9-14.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2020), “Dynamic capabilities: what are they?”, Strategic

- Management Journal, 21(10-11),1105-1121.
- Lindebaum, D., den Hond, F., Greenwood, M., Chamberlain, J. A., & Andersson, L. (2022). Freedom, work and organizations in the 21st century: Freedom for whom and for whose purpose?. Human Relations, 75(10), 1853-1874.
- Rösler, J., Söll, T., Hancock, L., & Friedli, T. (2021). Value co-creation between public service organizations and the private sector: an organizational Sciences, 11(2), 55 .perspective. Administrative capabilities.
- Tayal, R., Kumar Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S. and Singh, R. (2018), “The impact of transformational leadership on employees’ acceptance to change: mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology”, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(4),559-578.
- Thipwiwatpotjana, S. (2021) Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand University, Thailand , ISSN 2651-1762, 22(1),
- Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of Digital Transformation Capability on Operational Performance. Sustainability, 14(13).

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
D. Abdullah Ali Al-Ammar is Associate Professor of Business Administration, specializing in Business Administration in the Department of Business Administration, Ibn Rushd College of Administrative Sciences. (Saudi State) holds a doctorate in business administration from the International University of Africa in 2016. His research interests are on issues of ambition and digital transformation.	د. عبد الله علي العمار، أستاذ إدارة الأعمال المشارك، تخصص إدارة الأعمال في قسم إدارة الأعمال، بكلية ابن رشد للعلوم الإدارية. (الدولة السعودية) حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة إفريقيا العالمية عام 2016م، تدور اهتماماته البحثية حول قضايا القدرات التنظيمية والتحول الرقمي.

Email: alammar0000@gmail.com