



كلية إدارة الأعمال

# أثر التحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين بسلطنة عمان (دراسة حالة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن حمد بن حامد الرحبي

إشراف الدكتور

ياسر عبدالقادر محمد

1446هـ/2024م



كلية إدارة الأعمال

# أثر التحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين بسلطنة عمان (دراسة حالة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن حمد بن حامد الرحبي

إشراف الدكتور

ياسر عبدالقادر محمد

2024/هـ1446م

## الإجازة

"أثر التحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين بسلطنة عمان دراسة حالة وزارة الأوقاف

والشؤون الدينية"

أعدّها الطالب/

أحمد بن حمد بن حامد الرحبي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (10/أكتوبر/2024م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ ياسر عبدالقادر محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. ياسر عبدالقادر محمد (المشرف)	.....
2 د. رمزي عبد القادر سلام (مُحَكِّمًا)	.....
3 د. عبدالسلام آدم (مناقش داخلي)	.....
4 د. نور الدين محمد (مناقش خارجي)	.....

## الإقرار:

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

## الباحث:

الاسم: أحمد بن حمد بن حامد الرحبي.

التوقيع:

## إهداء :

إلى من ربياني صغيرا ويفخران بكل إنجاز لي ولو كان صغيرا، رحم الله أبي  
وأدخله فسيح جناته، وأطال الله عمر أمي وهي بصحة وعافية.  
إلى من جعلها الله سكن ومودة فقد كانت تنتظر النجاح لهذا العمل.  
إلى أبنائي زينة الحياة الدنيا فقد كانوا المعزز لكل خطوة حفظهم الله وبارك  
فيهم.

## شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وهو القائل "لئن شكرتم لأزيدنكم"، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله). يطيب لي مع إتمام هذا العمل أن أشكر الدكتور ياسر عبدالقادر محمد المشرف على هذه الرسالة فقد كان له الدور البارز في الإنجاز وفتح الطريق والتيسير والإعانة حتى نصل إلى الختام. كما أشكر كل من شجع وساند وساهم في إتمام هذا العمل دون ذكر اسم حتى لا نقصر في نسيان أحد فلهم خالص الشكر والتقدير.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإقرار
د	إهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص
م	ABSTRACT
1	الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 أهمية الدراسة
9	6.1 أنموذج الدراسة
10	7.1 فرضيات الدراسة
11	8.1 حدود الدراسة
12	9.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
16	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
17	1.2 المقدمة

الصفحة	الموضوع
18	2.2 المبحث الأول: التحول الرقمي
29	3.2 المبحث الثاني: كفاءة وإنتاجية العاملين
37	4.2 المبحث الثالث: واقع التحول الرقمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
44	5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
57	1.3 المقدمة
57	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
58	3.3 أدوات جمع البيانات
60	4.3 الخصائص السيكو مترية (الصدق والثبات)
67	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات
68	1.4 مقدمة
68	2.4 التحليلات الأولية
70	3.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة
75	4.4 التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات
81	5.4 عرض نتائج الأسئلة والفرضيات
91	6.4 ملخص الفصل
93	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
94	1.5 المقدمة
94	2.5 نتائج الدراسة
97	3.5 الاستنتاجات والتوصيات حسب الدراسات السابقة
99	4.5 التوصيات
101	الخاتمة

102	المراجع
102	المراجع العربية
105	المراجع الأجنبية
106	الوثائق والتقارير والدوريات الموضوع
106	الروابط الإلكترونية

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
59	درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	1.3
61	أبعاد وفقرات الأداة	2.3
62	نتائج صدق التتاسق الداخلي لفقرات الاستبانة	3.3
65	قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة	4.3
74	توزيع البيانات حسب المتغيرات الديموغرافية	1.4
75	المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة	2.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وعبارات الدراسة	3.4
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية	4.4
82	مؤشرات قوة وجود نموذج تأثير التحول الرقمي على كفاءة العاملين من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	5.4
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التحول الرقمي على كفاءة العاملين	6.4
85	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية	7.4

الصفحة	الموضوع	الجدول
85	مؤشرات قوة وجودة نموذج تأثير التحول الرقمي على كفاءة العاملين من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	8.4
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التحول الرقمي على انتاجية العاملين	9.4
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (كفاءة العاملين)	10.4
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (انتاجية العاملين)	11.4

#### قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
9	أنموذج الدراسة وتم تصميمه بناء على دراسات سابقة	1.1
69	يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات (Q-Q Plot)	1.4
70	الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	2.4
71	توزيع البيانات حسب الجنس	3.4
72	توزيع المتغيرات حسب المؤهل العلمي	4.4
72	توزيع المتغيرات حسب سنوات الخدمة	5.4
73	توزيع المتغيرات حسب المركز الوظيفي	6.4
79	المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة	7.4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الملحق
108	المحكّمون	1

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة: الثقافة الرقمية، والبنية التكنولوجية الأساسية، والمهارات والكفاءات، على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. وتأتي أهمية الدراسة في قياس تجربة واقعية للتحول الرقمي بطريقة أكاديمية، خاصة مع تسارع العمل في هذا المجال لمؤسسات الدولة في سلطنة عمان تحقيقاً لرؤية عمان 2040، اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية شاملة، ودراسة تحليلية وصفية، حيث بلغت عينة الدراسة (421) موظفاً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده (الثقافة الرقمية، والنية التكنولوجية الأساسية، والمهارات والكفاءات) على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

وبناء على الدراسة ونتائج التحليل أوصت الدراسة بأهمية التحول الرقمي وضرورة الاهتمام بالتطوير والتدريب وتكثيف البرامج المتعلقة بالتحول الرقمي لتأهيل العاملين وزيادة الوعي، والاهتمام بدعم البنية التكنولوجية وتحديث الأجهزة والشبكات وتوفير الدعم المالي، كما أوصت بضرورة تعزيز الكفاءات والاستعانة بالخبراء في هذا المجال، أما بشأن الدراسات المستقبلية فاقترح الباحث دراسة تأثير التحول الرقمي على الولاء التنظيمي، وتأثير نجاح التحول الرقمي بالرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، كفاءة العاملين، إنتاجية العاملين، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## **Abstract**

This study evaluates the impact of digital transformation across three dimensions—digital knowledge, technological infrastructure, and skills and competencies—on the performance and productivity of employees at the Ministry of Endowment and Religious Affairs in the Sultanate of Oman. The research holds significant value as it bridges real-life digital transformation experiences with academic analysis, particularly as the Omani government accelerates its digital initiatives to align with Oman Vision 2040. Employing a comprehensive field methodology and an analytical descriptive approach, the study involved 421 employees who participated by completing a survey. The analysis of the survey results revealed that digital transformation, encompassing the three specified dimensions, positively influences employee performance and productivity within the ministry.

Based on these findings, the study underscores the importance of advancing digital transformation and recommends increasing training on digital platforms to enhance employee qualifications and awareness. Additionally, it advocates for strengthening technological infrastructure, updating networks and hardware, and providing financial support. The study also highlights the need to promote competencies and learn from experts in the field. For future research, the study suggests exploring the impact of digital transformation on employees' organizational loyalty and career satisfaction.

**Keywords:** Digital transformation, employees competency, employees productivity, Ministry of Endowments and Religious Affairs

# الفصل الأول

## إشكالية الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

التعريفات الإجرائية

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

تشهد سلطنة عمان تطورات ملحوظة في الاهتمام بالتقنية وتكنولوجيا المعلومات، وتسارع العمل في السنوات الأخيرة للتحويل الرقمي بسبب التطور الكبير في المجال التكنولوجي والتنافس الدولي من الحكومات والمنظمات لاستثمار هذا المورد الحديث ورفع كفاءة الأعمال في مؤسساتها، وهذا ما ساهم في توجه القيادة في سلطنة عمان للتحويل الرقمي للاستفادة من هذه التقنيات لرفع مستوى الرفاه الاجتماعي، وهو ما يساعد في سهولة تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية الرسمية للأفراد أو حتى لمؤسسات القطاع الخاص، ويساعد التحويل الرقمي للوصول إلى المستفيدين بشكل أسرع وأكثر شفافية بسبب جغرافيا المنطقة والتوزيع السكاني وبعد المسافات، ويساعد التحويل الرقمي في التخلص من المركزية والقدرة على قياس أداء المؤسسات بشكل أدق من خلال مؤشرات الأداء.

أصبح التحويل الرقمي واقعاً لا يمكن تجاهله في الحياة وهو ضروري في كافة المجالات وتعمل به جميع المؤسسات التي تهتم بتطوير وتحسين خدماتها، وتسعى لخدمة المستفيدين بسهولة عبر الطرق الحديثة التي يفضلونها، والتحويل الرقمي أهم هذه الطرق لأنه نتاج تحول وتطور معرفي وتكنولوجي، فتتامي الاتجاه إلى التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لإيجاد صناعات مصممة لتلبية احتياجات الناس ومتطلباتهم بكفاءة عالية، وهذا التحويل له أثر كبير على المؤسسات والشركات والدول في جميع أنحاء العالم (العزب، قدري، مني، متولي، 2023).

تسارع حكومات الدول حول العالم لاستغلال هذا التحول والتطور للاستفادة منه في تسهيل حياة الأفراد والمجتمعات، وتسهيل الإجراءات من خلال تطوير البرامج لإنجاز المعاملات بسرعة لاستغلال الوقت ونجاح المنظومة الإدارية، وسهولة الاتصال والتواصل لتنفيذ الأعمال بأقل التكاليف والحد من هدر المال العام وتمكين الرقابة، وتسريع عجلة النمو الاقتصادي والدفع للتقدم الاجتماعي وترشيد الإنفاق حتى تصل الخدمات والمعلومات إلى المستفيدين، وتنمية مبدأ الشفافية والعدالة وإنهاء الأعمال بدقة وسرعة، والتحول إلى العمل الإلكتروني في الخدمات الحكومية والتخلص من الروتين الكتابي بهدف تطوير أداء المؤسسات، وستظهر نتيجة هذا في مستوى كفاءة أداء الوحدات من خلال زيادة رضا المستفيدين وسرعة الإنجاز وسهولة الرقابة(صباح، وبحر، 2021).

تحدث التكنولوجيا الرقمية تغييراً كبيراً في العالم فيه من التحولات والتحديات ما يغير حياة الأفراد الشخصية والمهنية في جميع أنحاء العالم، نظراً لانتشار وتطور العالم الإلكتروني حتى أصبح جزءاً لا يتجزأ من تفاعل الناس في حياتهم، وهذا أجبر الحكومات والمؤسسات على تطوير أدائها للوصول إلى جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة، على أن إنتاج البرامج الإلكترونية لتقديم الخدمات وما له من تأثير مباشر في أعمال المنظمات لا يكفي للوصول إلى الكفاءة المطلوبة، إذ لا بد من تكوين ثقافة رقمية وتبسيط التعامل مع هذه البرامج من خلال فهم واستخدام المعلومات ودمجها بالأجهزة الرقمية، والالتزام بأخلاقيات العمل الإلكتروني حتى يكون ميزة تنافسية، ووسيلة للشفافية والاستدامة في ظل التحول الرقمي(الشيما، 2023).

تسعى سلطنة عمان للتحول الرقمي في رؤيتها المستقبلية الطموحة من خلال الانتقال إلى الأعمال الرقمية والاستفادة من هذه التقنيات لتحسين الكفاءة وإدارة المخاطر، وقامت برسم مسار طموح ووضع استراتيجية وطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الإلكترونية، من خلال وضع القوانين والتشريعات

والإطار العام للعمل الذي يركز على توحيد البيانات والتكامل الرقمي ومنصات إلكترونية للخدمات، في عدة مسارات للتحويل الرقمي الفعال والتميز في الخدمات وكفاءة البيئة وتمكين القدرات الوطنية للوصول إلى التنافسية والاستدامة، تستهدف جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة مقسمة إلى ثلاث مجموعات حسب دورها وتأثيرها في سير العمل الوطني، وتأمل الاستراتيجية في الوصول إلى نتائج مهمة في المرحلة القادمة تلبي احتياجات المواطنين والمستثمرين والوصول إلى الشفافية والأمان (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

نظرا للتطور المتسارع والمتلاحق في البيئة الإلكترونية، تواجه المؤسسات الخدمية تحديات كبيرة لتتواءم مع التحويل الرقمي بشكل يعزز كفاءتها ونتاجيتها والارتقاء بمهامها لخدمة المستفيدين، وقد فرضت عليهم متطلبات جديدة للتعامل مع هذا التحويل، وتطوير قدراتهم للتعامل مع البرامج والأنظمة الإلكترونية (ضيف، وشحاته، 2023).

توسيع نطاق الحكومة الإلكترونية الذكية هو أحد أهداف حكومة سلطنة عمان في خطتها الخمسية العاشرة كما جاء في المحور الرابع ( الحوكمة والأداء المؤسسي) وهي الخطة الأولى لتنفيذ رؤية عمان 2040، وتعتبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من أول المؤسسات الخدمية التي سعت لتطبيق التحويل الرقمي، فقد أطلقت عدة برامج رقمية لأعمالها الداخلية أو لتقديم خدماتها للجمهور ومنه (برنامج مكتبي، برنامج الحج، برنامج تعليم القرآن الكريم عن بعد، البرنامج الإلكتروني للمساجد، برنامج الزكاة، برنامج الأوقاف، التقويم العماني، وغيرها(موقع الوزارة))، ففي عام 2016 بدأ العمل بنظام مكتبي ويظهر للموظفين عند الدخول سياسة الوزارة وهي " مؤسسة بلا ورق"، وجاء اختيارها ضمن تسع مؤسسات رائدة في التحويل الرقمي في سلطنة عمان، أعلنته وزارة النقل والاتصالات وتقنية

المعلومات في بيانها ( [https://twitter.com/labour\\_oman\\_gc](https://twitter.com/labour_oman_gc) ) حساب التواصل الحكومي

في منصة X ، 2023) وقد نالت جوائز عالمية وإقليمية ومحلية على بعض البرامج.

تسعى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأن تكون في مصاف المؤسسات في التحول الرقمي، ونظرا لاستثمار الوزارة وتوسعها في مجال التحول الرقمي وهذا الأمر يتعلق بمستوى أداء المؤسسة بشكل عام، فأصبح من الضرورة قياس مدى جدوى هذه النظم وتأثيرها على كفاءة وإنتاجية العاملين في الوزارة خاصة مع زيادة عدد العاملين في الوزارة، ومعرفة شعور العاملين حول تأثير إنتاجيتهم وكفاءتهم بسبب التحول الرقمي، وما يترتب على هذا التحول من مقاومة للتغيير أو عدم توفر الأدوات اللازم التي تساعد في نجاح هذا التحول، ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة والتي تتلخص بالسؤال الرئيس للبحث: "كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، وتحديدًا في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟"

### 3.1 أسئلة الدراسة:

التحول الرقمي أمر حتمي وأصبح ضرورة ملحة لمواكبة التغيير والتطور كما يتبين مما سبق، وعليه تسعى هذه الدراسة للإجابة على سؤالين رئيسيين هما:

1. ما أثر التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات

والكفاءات على كفاءة العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

2. ما أثر التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات

والكفاءات على إنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

وتفرعت من كل سؤال ثلاثة أسئلة فرعية هي:

1. هل تؤثر الثقافة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على كفاءة العاملين؟
2. ما هو أثر البنية التحتية التكنولوجية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟
3. ما تأثير المهارات والكفاءات الرقمية في كفاءة العاملين في الوزارة؟
4. هل تؤثر الثقافة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على إنتاجية العاملين؟
5. ما هو أثر البنية التحتية التكنولوجية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟
6. ما تأثير المهارات والكفاءات الرقمية في إنتاجية العاملين في الوزارة؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة للوصول إلى هدف رئيسي وهو: أثر التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، ويتفرع منها بعض الأهداف وهي:

1. التعرف على تأثير الثقافة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على مستويات كفاءة وإنتاجية العاملين.
2. تقييم دور البنية التحتية التكنولوجية في تعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مع التركيز على كيفية مساهمة هذه البنية في تحسين العمليات والخدمات.
3. التعرف على أثر التحول الرقمي من حيث المهارات والكفاءات على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## 5.1 أهمية الدراسة:

نظراً لسعي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وهي واحد من مؤسسات الدولة للوصول إلى مستهدفات رؤية عمان 2040، ويعتبر التحول الرقمي جانباً مهماً لتحقيق أهداف هذه الرؤية، وعليه فإن هدف الدراسة معرفة أثر هذا التحول على كفاءة وإنتاجية العاملين في هذه الوزارة وتبرز أهميتها في الجوانب التالية:

### 1.5.1 الأهمية العلمية:

- يسهم البحث في توسيع الفهم العلمي لكيفية تأثير التحول الرقمي على الكفاءة والإنتاجية في القطاع الحكومي، ما يعد مجالاً حيويًا ولكنه غالبًا ما يكون مغفلاً في الدراسات السابقة التي تركز بشكل أكبر على القطاع الخاص.
- يوفر البحث رؤية قيمة حول التحديات والفرص المحددة التي تواجهها سلطنة عمان في إطار التحول الرقمي، مما يساعد على تشكيل سياسات واستراتيجيات محلية أكثر فعالية.
- يمكن استخدام النتائج والرؤى التي يقدمها البحث حول التحديات والفرص التي تواجه السلطنة في مجال التحول الرقمي والاستفادة لتطوير أو تحسين السياسات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات الحكومية.
- يجمع البحث بين مجالي إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في البحث العلمي في كلا المجالين ويوفر فهماً متكاملًا للتأثيرات المتقاطعة بينهما.
- يسلط البحث الضوء على أهمية الثقافة الرقمية وكيفية تأثيرها على سلوك وأداء العاملين.

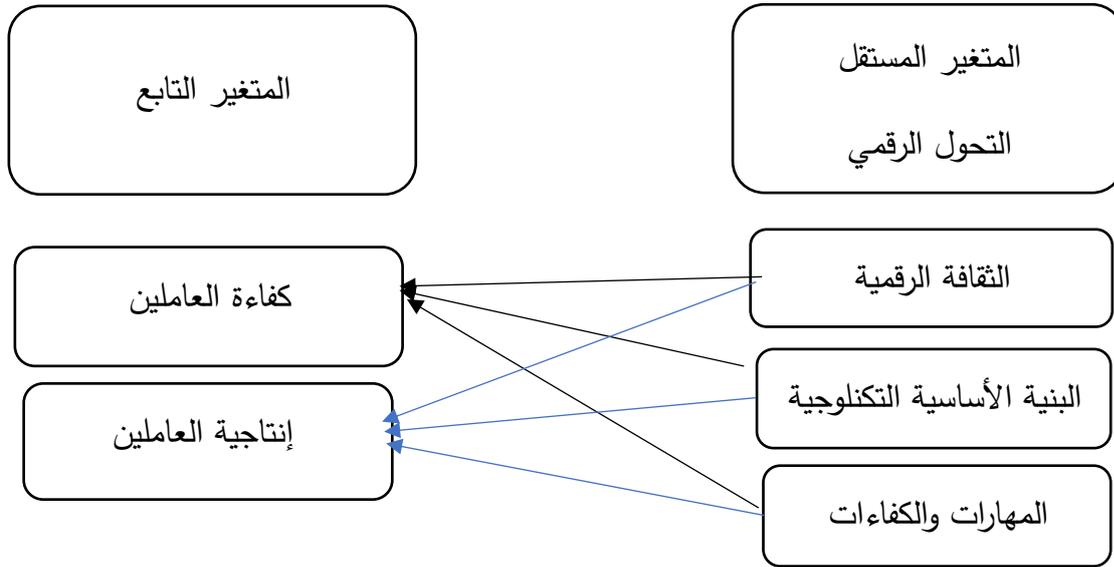
## 2.5.1 الأهمية العملية:

- تحسين الخدمات الحكومية: يسلط البحث الضوء على كيفية استعادة العاملين من تطبيق برامج التحول الرقمي لتحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يعزز رضا المستفيدين ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- تعزيز الإنتاجية وكفاءة العمل: يركز البحث على كيفية تأثير التحول الرقمي على إنتاجية وكفاءة العاملين، مما يوفر للإدارة العليا وصناع القرار بيانات قيمة لتطوير خطط واستراتيجيات التدريب وتحسين نقاط الضعف.
- إدراك واقع التغيرات التكنولوجية: يساعد البحث المؤسسات الحكومية على مدى إدراك العاملين لواقع التغيرات التكنولوجية المستمرة، مما يساعد في تطوير وسائل تعزيز الثقافة الرقمية في المؤسسات.
- يساهم البحث في تحديد الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتحسينها في الوزارة، ويشير إلى كيفية تأثيرها على أداء العاملين وإنتاجيتهم.
- يوفر البحث معلومات قيمة يمكن استخدامها من قبل القيادات العليا في الوزارة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للعاملين.
- من خلال التركيز على التحول الرقمي، يمكن للوزارة تعزيز الابتكار والتنافسية في القطاع العام، مما يجعلها أكثر استجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.
- يشجع البحث على تطوير مهارات العاملين الرقمية، مما يساهم في تقليل الفجوة الرقمية ويعزز الاندماج الرقمي في القطاع الحكومي.

- يساعد البحث الوزارة على فهم كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يلبي المتطلبات الحالية ويستعد للتحديات المستقبلية في القطاع العام.
- يمكن للنتائج أن تساعد في تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في مؤسسات حكومية أخرى، فضلاً عن توجيه الابتكارات التكنولوجية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

## 6.1 أنموذج الدراسة:

يبين أنموذج الدراسة في الشكل رقم (1-1) علاقة المتغير المستقل (التحول الرقمي) والتمثل بأبعاده التالية (الثقافة الرقمية، البنية الأساسية التكنولوجية، المهارات والكفاءات) وقياس مستوياته وتحليل تأثيره على المتغير التابع (كفاءة وإنتاجية العاملين).



شكل 1-1 أنموذج الدراسة وتم تصميمه بناء على دراسات سابقة

## 7.1 فرضيات الدراسة:

بناء على أنموذج الدراسة وأهدافها، ستكون الإجابة على أسئلة الدراسة بواسطة النظريات التالية:

### 1.7.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 2.7.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 3.7.1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة المؤسسية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 4.7.1 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية الأساسية التكنولوجية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 5.7.1 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات والكفاءات وكفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 6.7.1 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة المؤسسية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 7.7.1 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية الأساسية التكنولوجية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 8.7.1 الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات والكفاءات إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

## 8.1 حدود الدراسة:

### 1.8.1 الحدود الموضوعية:

- التحول الرقمي.
- كفاءة وإنتاجية العاملين.

### 2.8.1 الحدود المكانية:

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### 3.8.1 الحدود الزمانية:

2024م.

## 4.8.1 الحدود البشرية:

العاملون في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## 9.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

### 1.9.1 التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه انتقال من عالم واقعي إلى عالم افتراضي، حيث لا يصبح للمسافات والأزمنة عائق، من خلال جهد المنظمة في استغلال التقنية في الاتصال وفي تصميم نظام أعمالها، فالتغيير الجذري في عمليات المؤسسة باستخدام التكنولوجيا في كافة أنشطتها بما يضمن لها الاستمرارية (جاد الله، 2023).

يرى (الموجي، 2022) أنه انتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي في جميع مجالات العمل، في نظام متكامل بداية من وضع الاستراتيجيات ونشره كثقافة للمؤسسة إلى العمل به كنظام متكامل ببياناته في منصات رقمية تقدم خدمات للمستهلكين.

ويعرف بأنه مشروع حكومي لكل الخدمات التي تقدمها مؤسسات وقطاعات الدولة المختلفة، من خلال تحويل الخدمات المرتبطة بالأفراد وتعتبر أساسية وحيوية، أو ترتبط بالمؤسسات وقطاع الاستثمارات، إلى خدمات إلكترونية ذكية بدل الطرق التقليدية، والاعتماد على تقنيات وبرامج متطورة وحديثة (البلوشية، وآخرون، 2019).

### 2.9.1 الثقافة الرقمية:

يعد هذا المفهوم حديثاً في مجال العلوم الإنسانية، وهي القدرة على التعامل واستخدام التكنولوجيا والبرامج الرقمية لتعزيز التنمية في المؤسسة، من خلال القدرة على إدارة البيانات والوصول إليها وفهمها من خلال التقنيات الرقمية لإدارة الأعمال (الشيما، 2023).

وتعرف بأنها مجموعة قيم ومعارف رقمية يجب على الموظف الإلمام بها في ظل التحول التقني، وهي ضرورية للمساعدة في استخدام الحواسيب والبرامج التقنية لنجاح التحول الرقمي (عساف، 2023).

### 3.9.1 البنية الأساسية التكنولوجية:

هي منظومة من البيانات والأجهزة والبرامج تعمل ضمن مراكز معلومات تقنية تسمح باستخدام الأصول بكفاءة عالية، عبر إدارة المنظومة التقنية والشبكات في منظومة محلية أو سحابية، تتضمن بيانات منتظمة وموثوقة (محمود، 2022).

كما تعرف بأنها استخدام أجهزة القطاع لتقنية المعلومات بهدف تحسين الخدمات، ويجب توفر قاعدة داعمة للتحول الرقمي، وبنية تحتية ملائمة تشمل توفير المتطلبات التكنولوجية والأجهزة والتخزين والشبكات القادرة على مواكبة التحول (الموجي، 2022).

### 4.9.1 المهارات والكفاءات:

هي مجموعة من المعارف ومهارات الأداء متوفرة لدى الموظف لتحقيق العمل بكفاءة وفعالية، وترتبط باستخدام التكنولوجيا الحديثة، ضمن مجموعة من الأعمال التطبيقية يطبقها الفرد بإتقان وأقل جهد (حامد، 2023).

ويمكن القول بأنها ممارسات ومعارف وسلوكيات لدى الفرد تمكنه من أداء المهام المطلوبة منه، كالمهارات الشخصية في حل المشكلات، والمهارات الفنية في استخدام الوسائل والأدوات لأداء العمل، والمهارات الإدارية تميزهم بالمهارة في مجال اختصاصهم (البشاشة، والرابعة 2023).

### 5.9.1 الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها الجدارة والمقدرة في اتخاذ القرار أو أداء المهام، معتمدة على مجموعة من المعارف والخبرات ويتم ملاحظتها في إطار معين لاكتساب صفة القبول للعمل، وتكون نتيجة للتكامل بين المعرفة والرغبة والقدرة في التصرف (ليندة، وسارة، ووفاء 2023).

إذن فهي مصطلح يشير إلى مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد ويمكن قياسها وملاحظتها، وتتبع منها أنواع مختلفة من الكفاءات كالكفاءات الفردية، والجماعية، والاستراتيجية، والإدارية التي يتمتع بها المدير في أخذ المعلومات والعلوم الإدارية (أشكناني، والمشعان 2023).

### 6.9.1 الإنتاجية:

هي مؤشر لقياس المدخلات المطلوبة لتحقيق المخرجات، ولها أهمية في كل القطاعات لأنها مؤشر ضروري لقياس الأداء، كما أنها مؤشر يعكس كفاءة المنشأة والعاملين، نظرا لدورها في سرعة نمو المجتمعات، فهي تعد دليلا على تطور القطاعات العلمي والتقني (علي، 2022).

ويعتمد قياس الإنتاجية في المؤسسات الخدمية على مستوى تحقيق الرفاهية للمستفيد وللمجتمع، وهو يعكس واقع الإدارة وقدرتها على تجاوز تعقيد الإجراءات، وقدرتها على استغلال المصادر لزيادة التنمية في المجتمع (الفيفي، 2022).

### 7.9.1 وزارة الأوقاف والشؤون الدينية:

صدر في السادس عشر من ديسمبر عام 1997م مرسوم سلطاني رقم (97/84) بإنشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مقرها الرئيسي في العاصمة مسقط، ولها مديريات وإدارات إقليمية في المحافظات، وهي تعنى برعاية وتنظيم الشؤون الدينية، وخدمة المجتمع ونقل تجربة سلطنة عمان للعالم، وتختص بتعليم القرآن، ورعاية المساجد، والأوقاف وبيت المال، والوعظ والإرشاد، والزكاة، ورعاية الحجاج، وإدارة أموال الأيتام والقصر، ورسالتها بناء المواطن الصالح (موقع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، [/https://www.mara.gov.om](https://www.mara.gov.om)).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة

#### المبحث الأول التحول الرقمي

#### المبحث الثاني كفاءة وإنتاجية العاملين

#### المبحث الثالث التحول الرقمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

#### المبحث الرابع الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة:

أبدى سلطان البلاد الاهتمام بالمشاريع التي تقوم على الابتكار والذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة وكان محط اهتمام منذ خطاباته الأولى، والعمل على تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات الجهاز الإداري للدولة، وحتى تستطيع سلطنة عمان الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة لا بد من مواكبة التطور الرقمي والتغيرات في المجال التقني.

تتسارع الدول في تسهيل الوصول إلى خدماتها ومنتجاتها والترويج لتقدمها من خلال إظهار تطورها في المجال التقني والذكاء الاصطناعي، ويعد التحول في تقديم الخدمات من الشكل التقليدي إلى خدمات تقدم إلكترونيا نوعا من مؤشرات التقدم، وقد حرصت سلطنة عمان أن تكون في مقدمة الدول في التحول الرقمي وتقديم الخدمات إلكترونيا فكان لهذا المجال اهتمام واسع في رؤية عمان 2040 للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

تزايدت متطلبات المجتمعات في العصر الرقمي وأحدثت شبكات الإنترنت تحولا سريعا في التواصل وسرعة الوصول إلى الموارد، وهو ما جعل الحكومات تهتم بالجانب التقني حتى تستوعب احتياجات المجتمع المتسارعة، وهو ما أدى إلى ظهور التحول الرقمي لتغيير طريقة تقديم الخدمات بما يتواءم مع العصر (صباح، وجر 2012).

تتأثر كفاءة الموظف وإنتاجيته بالبيئة المحيطة وطريقة العمل، لذلك فإن التقنيات الحديثة غيرت شكل وطريقة أداء الخدمات في مؤسسات القطاع العام بسبب التوجه الحكومي للتحول الرقمي.

## 2.2 المبحث الأول: التحول الرقمي:

### 1.2.2 مفهوم التحول الرقمي:

يستعمل مصطلح التحول الرقمي غالبا لتغيير تنظيمي في سلاسل القيمة لخلق تحسينات كبيرة في الأعمال وإعادة تشكيل العمليات، من خلال دمج التقنيات والأدوات الرقمية، وهو ما يطلق عليه برقمنة العمليات، ويكون باستخدام التقنيات الرقمية الجديدة لأجل تحسين الأعمال الرئيسية، والانتقال إلى نموذج يعتمد على هذه التقنيات في طرح المنتجات والخدمات (فرقط، ولشعب 2022).

يرمز التحول الرقمي إلى مشروع مستمر بشكل تدريجي يشمل تغييرات جذرية في أعمال الحكومات تتضمن الإجراءات ونظام العمل والعمليات المرتبطة، من خلال استغلال الإمكانيات التكنولوجية بهدف تطوير الأداء والارتقاء بالعمل لتحسين الكفاءة التشغيلية للوصول إلى التوسع في تقديم الخدمات وتحقيق زيادة في رضى المستفيدين والموظفين (صباح، وبحر 2021).

انتقال المؤسسة للاعتماد على الحاسب والموارد المعلوماتية بدل الموارد المادية فقط، من خلال برامج وتطبيقات رقمية لتسهيل المهام ورفع كفاءة التشغيل وزيادة الابتكار وتقليل الجهد والتكلفة وبالتالي زيادة رضى العملاء وفتح قنوات جديدة للاستثمار والوصول إلى ميزة تنافسية (محمود، 2022).

يعتبر ظاهرة ناتجة عن مجموعة تقنيات رقمية تعمل بشكل متزامن لإنتاج كمية كبيرة من المعلومات تساهم في صنع القرار بهدف تطوير الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية بسبب ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات وتحسين في أسلوب العمل وبناء خبرات جديدة تؤثر في أسلوب تعامل الأفراد والموظفين (البلوشية، وآخرون 2019).

وعرف برنامج التحول الرقمي الحكومي بأنه "عملية الانتقال إلى الأعمال الرقمية عبر تحويل أنشطة الأعمال والعمليات والمنتجات والنماذج للاستفادة الكاملة من فرص التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة أو إدارة المخاطر واكتشاف فرص جديدة وتنفيذ الأشياء بطريقة رقمية جديدة" (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات).

## 2.2.2 أهمية التحول الرقمي وأهدافه:

يعد تطوير الخدمات وتحسينها أمر ضروري لرفع كفاءة المؤسسة وأصبح التحول الرقمي أهم وسيلة لهذا الأمر، كما أنه يسهل وصول الخدمات للمستفيدين، ويساهم في سهولة الربط بين القطاعات لإنجاز الأعمال، ولهذا يهتم رواد الأعمال بالتحول الرقمي خوفاً من فقد الميزة التنافسية لشركاتهم (فرقط، ولشعب 2023).

يساعد التحول الرقمي في سرعة الإنجاز وتقليل وقت إنهاء المعاملات لاعتماده على التكنولوجيا والتراسل الإلكتروني، وهو ما يرفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالقيمة بسبب إنجازاتهم ما يجعل مؤشر الرضى مرتفعاً لديهم (علي، 2022).

تتأثر كثير من الخدمات والقطاعات الحيوية بشكل مباشر بالتطور التكنولوجي ولأن هذه القطاعات تأثر على اقتصاد البلدان لا بد من مواكبة التطور الرقمي للحفاظ على الميزة التنافسية، وخلق فرص أعمال لتطوير البنى التحتية للتقدم التكنولوجي، كما أن هذا التحول يساهم في تنظيم وإنجاز الأعمال وتقليل الكلفة وزيادة الإبداع (منصور، وحمدان 2023).

يساعد التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم منتجات وخدمات بطرق مبتكرة وإبداعية تساهم في زيادة رضا الجمهور وتحسين كفاءة المؤسسة من خلال تقليل التكلفة واستغلال الموارد، كما أن

التحول الرقمي في توفير بيانات هائلة يستعين بها متخذي القرار وتطبيق مبدأ الشفافية (حملي، وآخرون 2020).

يساهم التحول الرقمي في تحقيق تنمية شاملة وبيئة أعمال جاذبة وزيادة التصدير والقيمة المضافة من خلال بيئة تقنية آمنة، كما أن التحول الرقمي يدفع بالاقتصاد إلى النمو والاستقرار ويعزز التنافسية والاستدامة ويسهل التكامل بين المؤسسات ويزيد كفاءة استغلال الموارد، وهو بدوره يعزز الاستقرار والثبات المالي (وثيقة رؤية عمان 2040).

ونظراً لسعي حكومة سلطنة عمان للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة في الجانب التقني كان الاهتمام بالتحول الرقمي واضحاً في رؤية عمان 2040، ويقع اختصاص متابعة التقدم في هذا المجال على وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، ولقياس التقدم في مؤشرات التحول الرقمي للوصول لمستهدفات الرؤية تعد الوزارة تقريراً سنوياً لقياس الإجابة في التحول الرقمي، ويستعرض مجموعة من الإحصائيات للجهود التي تقوم بها مؤسسات الدولة لتحقيق متطلبات التحول الرقمي.

وضعت (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات) مجموعة أسس لقياس الإجابة في التحول الرقمي تضمن العناصر التقنية والإدارية الممكنة في بيئة العمل، ومنهجية موحدة للمؤسسات للوصول إلى التكامل بينها، والخطط والاستراتيجيات التي تعمل عليها المؤسسات في هذا المجال، ودراسة وضع كل مؤسسة لمساعدتها على التقدم، وكان الهدف من هذا القياس الوصول إلى مستهدفات الرؤية بمنهجية موحدة ومتابعة سير الأداء وإجراء التحسينات اللازمة، وهذا دافع للتميز والابتكار، ويعزز الشفافية والثقة في المؤسسة، كما أن التقرير تطرق لمكونات التحول الرقمي لقياس جاهزية المؤسسة ابتداءً من الاستراتيجيات وثقافة المؤسسة إلى الجهود المبذولة لتمكين التحول الرقمي وتطوير الكفاءات التشغيلية للعمل التقني، ومنها الانتقال للمكون الثاني وهو نضج الخدمات الرقمية لمعرفة

جهود المؤسسات في التطوير والتحديث وقياس رضا المستخدمين على برامج التحول الرقمي، وكانت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ضمن تسع مؤسسات حصلت على المركز المتقدم في عام 2022 كأفضل المؤسسات في التحول الرقمي (وزارة النقل والاتصالات تقرير قياس الإجابة في التحول الرقمي 2022).

### 3.2.2 دوافع التحول الرقمي:

مع ظهور الحواسيب في خمسينيات القرن الماضي وما صاحبه من تكور في معالجة البيانات في مختلف متطلبات الحياة وظهور التكنولوجيا المتقلة التي سهلت الوصول إلى المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وانتشار الوسائط الاجتماعية التقنية للتفاعل بين الأفراد وظهور الحوسبة السحابية لحفظ البيانات وسهولة الوصول لها كان سببا رئيسيا في التوجه للتحول الرقمي في المؤسسات والمنظمات(حمني، وآخرون 2020).

تتسارع الحكومات في تطوير منظومتها التقنية والمنافسة في الإبداع الإلكتروني والذكاء الاصطناعي، وتعددت المبررات التي جعلت الدول تتجه نحو التحول الرقمي في تقديم خدماتها بسبب ارتفاع مستوى الوعي لدى الناس وارتفاع طموحاتهم وهو ما أدى إلى ضغوطات متزايدة لتلبية الطلبات والمطالبة بتحسين الأوضاع المعيشية، كما أن العولمة والتوجه العالمي الذي ساهم في تقارب الشعوب والانفتاح الواسع نحو التكامل دفع بالحكومات إلى إيجاد طرق سريعة وأقل تكلفة للوصول إلى هذا الأمر، كما أن التسارع في التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية جعل الحكومات ملزمة بمواكبة هذا التطور، إضافة إلى ندرة الموارد وارتفاع الأسعار ساهم في الدفع بالتحول الرقمي لتصدر الموقف كحل في تقليل التكاليف(صباح، وبحر 2021).

تتعرض الحكومات والشركات الصناعية الكبيرة لتحديات كبيرة بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل وهو ما يجعلها تبحث دائما عن حلول لتخفيض الكلفة وإدارة المخاطر، كما أن المنافسة الشديدة في السوق العالمي والتوجه لتحليل البيانات الضخمة لاستغلالها في ابتكارات الذكاء الاصطناعي جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواجهة التحديات المعاصرة وتقليل التكلفة ومساعدة القيادات لاتخاذ القرار، كما أنه يساعد على التخطيط وتقصي الأخطاء ورفع كفاءة الإدارة وزيادة الموثوقية في المؤسسات (مكي، 2021).

تختلف طبيعة وخصائص الخدمات عن المنتجات السلعية في كونها أكثر تعقيدا ولها أهمية كبيرة في بيئة الأعمال الدولية وهي مرتبطة باحتياجات الشعوب، لذلك كان لا بد من السعي إلى تصميم خدمات تعمل على تحقيق توقعات المستفيدين، ومع التطور السريع وزيادة حجم الخدمات وتعقيدها وصعوبة التحكم بها جعل من استخدام التقنية والتحول الرقمي ضرورة للوصول إلى الكفاءة والمنافسة وتحقيق رضا المستفيدين، وهذا ما تعمل عليه المؤسسات الحكومية في وضع استراتيجياتها بناء على رؤية واضحة للتحول الرقمي وتقديم الخدمات باستدامة وشفافية (المطيري، 2022).

وضعت سلطنة عمان رؤية 2040 وكان ضمن أولويات تحقيق مستهدفات الرؤية المسارعة في التحول الرقمي، والدافع لهذا التوجه جاء على لسان سلطان البلاد وهو مواكبة المتغيرات العالمية والإقليمية وعبور التحديات وتعزيز التنافسية الاقتصادية من خلال استثمار الفرص للوصول إلى التكامل بين المؤسسات وتحفيز النمو والثقة وتحقيق الرفاه الاجتماعي (رؤية عمان 2040).

## 4.2.2 فوائد التحول الرقمي:

تتعدد فوائد التحول الرقمي باعتباره من الركائز الأساسية والقوى الدافعة للارتقاء بمستوى الخدمات وكفاءة المؤسسات، فهو عنصر أساسي في تسهيل الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة الجودة والشفافية، كما أنه يساعد الجهات الرقابية في مكافحة الفساد، ويسهل عملية الحوكمة وتطوير الأداء وسرعة الإنجاز والانتشار في نطاق واسع لعرض المنتجات وتحقيق رضا المستفيدين (سقاط، وعزيز الرحمن، 2022).

تعتبر البيانات والمعلومات من أهم المعطيات التي تساعد القيادة في اتخاذ القرارات ومع تفعيل التحول الرقمي سينكون كم هائل منها تمكن القائمين من مراقبة الأداء وتحسين الجودة والتخطيط لاستغلال الفرص وطرح الخدمات بطرق إبداعية بجهد وتكلفة أقل (حمني، وآخرون 2020).

تهتم الحكومات والمنظمات في محاربة الفساد وهذا ما يحققه التحول الرقمي لأن التعامل مع التقنيات يساعد على اكتشاف الخلل والتجاوزات بسبب وضوح البيانات وزيادة الشفافية، وهذا يعزز الإبداع لدى الموظفين لشعورهم بالأمان والحفاظ على انجازاتهم وابتكاراتهم، إضافة إلى تقليل الضغط وزيادة عدد المستفيدين من خلال تبسيط الإجراءات والتخلص من البيروقراطية (عمر، 2021).

تمتلك الدول والمنظمات مشاريع وبنية تكنولوجية يمكن للتحول الرقمي توظيفها بشكل مثالي في إنهاء الإجراءات داخل المؤسسات بسلاسة وسرعة، ويساعد على استغلال وتعزيز تجارب العملاء وقياس مؤشرات الأداء ومقارنة الإنتاجية بناء على معلومات متراكمة تساعد على معرفة مواطن الخلل ومساعدة الموظفين على تجاوز القصور من خلال برامج تقنية سهلة (الدبوبي، والصريرة 2023).

## 5.2.2 متطلبات التحول الرقمي:

يعتمد تطبيق التغيير في الأعمال على نظام متكامل وتبعات إدارية وقانونية ومالية، وبما أن التحول الرقمي نوع من التغيير في الأعمال وتقديم الخدمات والمنتجات بطرق مختلفة فهو بحاجة لبعض المقومات المهمة التي يعتمد عليها لنجاح التحول الرقمي كالموارد البشرية أو كما يعرف بالكفاءات والبنية الأساسية التكنولوجية واستراتيجيات وثقافة المؤسسة الرقمي (الموجي، 2022). وسنذكر بعضها بالتفصيل لأهميتها في نجاح التحول الرقمي.

### 1.5.2.2 الموارد البشرية والكفاءات الإدارية:

تعتبر الموارد البشرية جانبا مهما وحيويا لنجاح التحول الرقمي إذ يصعب على المؤسسات تطبيقه دون وجود كوادر قادرة على التعامل مع التقنيات واستخدام البيانات وتحليلها، لذلك وجب توفير كفاءات تتقبل وتهتم بالجوانب التقنية وتدريبها على برامج التحول الرقمي (فرقط، ولشعب 2022).

تبين المهارات التقنية للأفراد توجههم نحو استخدام التقنية وهو يعد من مؤشرات جاهزية المؤسسة للتحول الرقمي، فوجود كفاءات قادرة على تطوير البرامج الإلكترونية والتعامل معها مؤشر على قدرة نجاح المؤسسة على هذا التحول وإلا فإن البنية التقنية ستبقى جامدة إذا لم يتم استخدامها، بل إن ضعف الكوادر يلعب دورا في إخفاق المؤسسة أمنيا بسبب قلة الخبرة والمعرفة (صباح، وبحر 2021).

## 2.5.2.2 المتطلبات القانونية:

القوانين المنظمة والسياسات اللازمة لتنظيم الأعمال مطلب أساسي في حماية المعلومات وحفظ حقوق المستخدمين وفق ضوابط وإجراءات واضحة تكفل للمؤسسات والمستخدمين استخدام برامج التحول الرقمي بصورة فعالة، ووضع سياسات خاصة بأمن المعلومات وتثبيت برامج متخصصة لحماية النظام من الهجوم والاستخدام غير المرخص (الراشدية، 2012).

أصبحت التعديلات التشريعية في ظل التحول الرقمي ضرورية على المجتمعات لمواكبة هذا التغيير الجديد في الأعمال، سواء لحفظ حقوق المؤسسات والعاملين أو على مستوى قانون العمل الذي يحكم علاقة المؤسسات بالمستخدمين في ظل التحول الرقمي، فقد أصبح العمل على الإجراءات القانونية والتنظيمية الهادفة إلى تطوير العمل الرقمي من الأولويات التي تعمل عليها الحكومات والجهات القضائية والتشريعية والارتباط بالمعاهدات الدولية (الشمري، 2022).

وضعت سلطنة عمان الأمن المعلوماتي ضمن أولويات التحول الرقمي ووضعت القوانين والجهات التي تحرص على حماية المعلومات فقد صدر مرسوم رقم (2011/2) بإصدار قانون مكافحة جرائم تقنية توضح العقوبات والأحكام في قضايا المعلومات الإلكترونية والنظم المعلوماتية وإساءة استخدام التقنية والاحتيال المعلوماتي وجرائم المحتوى والتعدي على البطاقات المالية، وفي عام 2020 صدر مرسوم رقم (2020/64) بإنشاء مركز الدفاع الإلكتروني وإصدار نظامه، لوضع الاستراتيجيات الوطنية للدفاع الإلكتروني وتأمين وحماية الشبكات والمعلومات في أي وسيلة الكترونية ويعمل على جميع مؤسسات الدولة الحكومية والخاصة (وزارة العدل والشؤون القانونية).

### 3.5.2.2 البنية الأساسية التقنية:

تشير بنية المؤسسة التقنية إلى مدى توفر بيئة تكنولوجية تفاعلية تمكن من الدخول إلى المعلومات والمجتمعات الرقمية التي تحتاجها المؤسسة لنجاح التحول الرقمي، وتوفر المعدات والبرمجيات وخدمة الاتصالات عالية الجودة (منصور، وحمدان 2023). إن انتشار الانترنت بشكل واسع وتوفر أجهزة حاسبات متطورة وبرامج وتطبيقات حديثة تضمن تحقيق الكفاءة في أداء الخدمات للمستخدمين وسرعة الإنجاز وتغطية مناطق أوسع (عمر، 2021).

يتم التركيز في البنية الأساسية التقنية على توفير الحواسيب والطابعات وربط أفرع وأقسام المؤسسات مع بعضها بالشبكة العالمية وتوفير شبكة اتصالات لاسلكية في جميع قطاعات المؤسسة والعمل على برامج وتطبيقات تدعم خطة التحول الرقمي وإجراء التدقيق والمراجعة والتحديث بشكل دائم لمواكبة نجاح خطة التحول الرقمي وقياس مستوى الإنجاز (البلوشية، وآخرون 2019).

### 4.5.2.2 الاستراتيجيات:

وهي القرارات والخطط والخطوات العملية التي تنتجها المؤسسة للوصول إلى مستهدفات التحول الرقمي استجابة للأنشطة التي تحتاجها في ضوء مكونات البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي (سقاط، وعزيز الرحمن 2022).

يتطلب نجاح التحول الرقمي إجراء تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة، لأن الأساليب القديمة لا تتناسب مع تطبيقات التحول الرقمي والعمل الإلكتروني حيث تتطلب المرونة والسرعة في حسم المواقف واتخاذ القرارات، وتغيير الهياكل لتناسب مع خطط التحول الرقمي ودمج الوظائف وتقليل المستويات الرقابية لتمكين الموظفين على الإبداع ودعم الشفافية (عمر، 2021).

عرفت حكومة سلطنة عمان أهمية التخطيط للوصول إلى الأهداف، وكان التحول الرقمي ضمن أولوياتها أثناء وضع رؤية عمان 2040 وحددت الجهة المسؤولة عن متابعة تنفيذ الخطط وتم وضع مؤشرات قياس مستوى الإنجاز والوقوف على مواضع القصور لمراجعتها وتقادي الإخفاقات، ووضع خطط إعلامية لتهيئة المجتمع على تقبل التغيير والمشاركة في التقدم.

### 5.5.2.2 ثقافة المؤسسة:

يجب على المؤسسات لكي تنجح في التحول الرقمي من اعتماد ثقافة التغيير، فالأمر يتطلب تغييرا شاملا ومراجعة الهياكل التنظيمية ودعم فرق العمل التقنية وتصميم الملفات بصورة تلائم تقديم الخدمات بطرق حديثة تواكب التكنولوجيا، والاهتمام بمراجعة مواقعها الإلكترونية لتتواكب مع تقديم خدمات الكترونية وتدريب العاملين على أحدث الاتجاهات التقنية للدفع بهم في مواكبة التقدم التقني (عمر، 2021).

تمثل الثقافة معتقدات الإدارة العليا الراسخة في تحسين المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للمؤسسة بهدف نجاح التحول الرقمي وتشجيع الإبداع والابتكار في المجال التقني (منصور، وحمدان 2023)، ونظرا للدور الذي تؤديه المعرفة وثقافتها التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي والترويج للتكنولوجيا الرقمية ونشر توجهها لرسم صورة للمستفيدين والعاملين بضرورة مواكبة التغيير، وتعتبر الثقافة التنظيمية بأبعادها من المتطلبات المهمة والأساسية في مراحل التحول الرقمي (جاد الله، 2023).

### 6.5.2.2 التكامل بين المؤسسات:

يعتبر التكامل بين مؤسسات الدولة علامة فارقة في نجاح التحول الرقمي، فهو الفاصل بين النظام التقليدي والنظام الرقمي، فتدفق البيانات تلقائيا يسمح للمؤسسات بتقديم أعلى مستويات الخدمة، إلا أن هذا التكامل ليس سهلا لوجود مجموعة من النظم وقواعد البيانات التي تتوافق مع هيكلية كل

مؤسسة، ولهذا فيجب على الحكومات إيجاد بنية متكاملة للخدمات الموحدة للوصول إلى التكامل (عمر، 2021).

التحول الرقمي ليس عملية سهلة ولا يحدث بقرار سريع وإنما هو عملية تدريجية تطبق جزئياً وتطور على مراحل للاستفادة من الأخطاء ودعم نقاط القوة، ولهذا فإن تطوير منظومة متكاملة للخدمات التي تقدمها المؤسسات في منصة واحدة للوصول إلى التكامل بين وحدات الدولة لإنهاء الإجراءات بسهولة ويسر من خلال الاستفادة من مراحل الربط بين الأنظمة الإلكترونية في المؤسسات (صباح، وجر 2021).

راعت سلطنة عمان ضرورة التكامل بين مؤسسات الدولة لضمان نجاح التحول الرقمي، وكان ضمن مبادئ التحول نحو اللامركزية في الخطة الخمسية العاشرة، فوجود نظام الكتروني فعال للتواصل الحكومي والإداري بين الحكومة المركزية وأفرعها في المحافظات والإدارات المحلية للمحافظات من أهم المبادئ التي يعمل بها في الخطة، وكان من نتائجها المنصة الوطنية للتكامل وعدة برامج لدعم اللامركزية (الخطة الخمسية العاشرة).

## 6.2.2 تحديات التحول الرقمي:

دائماً ما يواجه التغيير مجموعة من التحديات خاصة إذا كان التغيير في النظام وأسلوب الحياة، ويعتبر التحول الرقمي تغييراً متكاملاً في الثقافة والبنية الأساسية ونظام العمل حتى يصل إلى الأهداف المرسومة له، لذلك كان من الطبيعي أن تكثر التحديات التي قد تواجه هذا التغيير مثل التي نكرها (عويد، وجواد 2011) وهي ضعف البنية التحتية والبنية التكنولوجية وعدم وجود مقاييس موحدة في البيئة الرقمية أو التي تتعلق بالمستخدمين كمعوقات اللغة الرقمية والجوانب النفسية والقانونية.

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية تتبعها الحكومات في مختلف قطاعاتها حتى تحقق الاستدامة وتواكب التطور، وحتى تحقق النجاح يجب أن تذلل العقبات وتراجع طريقة معالجة البيانات وطريقة استغلالها، كما يجب على المؤسسات مراجعة أساليب العمل والأدوات المستخدمة، والاهتمام بالموظفين وتدريبهم للعمل بالتحول الرقمي والاستفادة الكاملة من التكنولوجيا والوسائط الرقمية، وبالمجمل لا بد للقطاعات من تعبئة جميع الموارد التي تمتلكها لتجاوز هذه التحديات ومساعدة الموظفين لتجاوز صعوبة تغيير عادات عملهم (عفيف، وخولوفي 2022).

تواجه عملية الانتقال إلى التحول الرقمي بعض العوائق التي تأخر من الوصول إلى المستهدفات وتحد من الفاعلية المرجوة كنفص القيادات التي تتسم بالكفاءة لقيادة عملية التحول الرقمي، والموازنات المخصصة لمستلزمات التحول، ومن العوائق التي تحد من تفاعل العاملين والمستفيدين الثقة في أمن البرامج المستخدمة وضرورة رفع الوعي في الأمن السيبراني وتحديث القوانين والتشريعات التي تحافظ على سلامة المعلومات والبيانات سواء المتعلقة ببيانات المؤسسة أو بيانات المستخدمين، ونشر الوعي الرقمي وثقافة التحول إلى الأنظمة الإلكترونية للوصول إلى الخدمات (صباح وبحر 2021).

### 3.2 المبحث الثاني: كفاءة وإنتاجية العاملين:

#### 1.3.2 مفهوم الكفاءة:

يقصد بها استغلال الموارد بشكل مثالي دون هدر وبأقل تكلفة، لتحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات، أو تعني مدى حسن تصرف العاملين في تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات تسعى لها المؤسسة، لذلك تعتبر من المعايير المناسبة لاتخاذ القرارات (الجهني، وآخرون 2023).

ونقل (الصيد، 2023) مجموعة تعريفات للكفاءة منها ما يرى بأنها شبكة مكونات معرفية وذهنية وحركية تطبق في وضعيات معينة لتوجيهها لغاية محددة، ومنهم من يرى بأنها توظيف للمعلومات والمعارف في الوقت المناسب والمكان المناسب وهي ليست مجرد معرفة مكتسبة بل توظيف المعارف بنجاح وقت الحاجة، وبالمجمل فإن الكفاءة تتطلب تجنيد الموظف لمجموعة من المعارف والمعلومات والمهارات واستخدام العقل لحل مشكلة ما أو التعامل مع الظروف لتحقيق الأهداف.

ينتج عن كفاءة الموظفين كفاءة المؤسسة ويقصد به اشتراك هذه الكفاءات في وصول المؤسسة إلى القدرة على تحقيق الأهداف بمدخلات أقل والقدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة واستثمار كافة الموارد في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك تعتبر عملية تعبئة الموارد والكفاءات في المؤسسة للوصول للإنتاج المستهدف (صباح، وجر 2021).

نظرا لأهمية الكفاءة في الأعمال وبناء على ما ذكر من تعريفات لها أطلقت سلطنة عمان منظومة إجابة لرفع كفاءة الموظفين وكفاءة أداء المؤسسات، والتي تهدف لوضع الموظف أهدافه بما يتوافق مع خطة المؤسسة وتقييم الأعمال بناء على تحقيق الأهداف للوصول إلى الإجابة المؤسسية، وهذا ما يحفز تفعيل وتنشيط المعارف واستخدامها لتقديم الخدمات بأقل كلفة وجودة عالية، وهذا هو جوهر الكفاءة.

### 2.3.2 أهمية الكفاءة:

تعتبر الكفاءة ضرورية للنجاح في قطاع الأعمال وخلق ميزة تنافسية وهي من أبرز أهداف المؤسسات، لأنها تحدد مدى نجاحها ومصدر قوتها، كما أن كفاءة الفرد تعتبر ورقة رابحة له في ظل التحديات التي يواجهها والتي يسببها التحول الرقمي، وتساعد في تفاهم الموظفين وتعاونهم في أداء المهام المحددة وتجاوز الصراعات للوصول إلى الهدف (أشكناني، والمشعان 2023).

تكمن أهمية الكفاءة على جميع المستويات سواء على الفرد بسبب التحديات المعاصرة والمنافسة الشديدة على الفرص وهو ما يجعل امتلاك المعرفة والمهارات وتوظيفها بنجاح في المواقف التي يحتاجها ضروري لاقتناص الفرص وتحسين الوضع الشخصي والمهني في المؤسسة، وبهذا تظهر أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي لتفادي الصراعات والتآزر في الأعمال الجماعية وتسخير المعارف والمهارات لخدمة الفريق، كما أن هذه الكفاءات تؤثر على المؤسسة وسعيها لتطوير كفاءة المؤسسة لأنها مقياس النجاح وأهم موارد المؤسسة في التخطيط لتحقيق مكانتها في السوق (صباح، وجر 2021).

### 3.3.2 خصائص الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بالعمل وموائمة المعارف مع المهارات ولذلك فإنها تعتمد على مجموعة من العمليات منها الترميز وهو إيجاد صورة ذهنية وتصور عقلي، والتفكير سواء كان قبلياً للاستكشاف أو أثناء العمليات للمراجعة والتدقيق ويعني الاستنباط والتخطيط ودراسة العواقب، والملاحظة وترتبط بالتعلم من تجارب وسلوك الآخرين، والتنظيم وهو موائمة الأهداف والمعايير مع قدراته، والتأمل وهو مراجعة تجاربه السابقة والاستفادة منها، وعلى الفرد الإيمان والثقة بكفاءته والتفاؤل بقدراته رغم اختلاف كفاءة الأفراد وقدرتهم على الأداء الجيد والسيطرة على المواقف (العدوان، والخوالدة 2023).

تتميز الكفاءة بمجموعة خصائص تجعلها مهمة للفرد والمؤسسة للوصول إلى النتائج المتوقعة، إذ لا بد من ارتباطها بمجموعة من الوضعيات في المجال الواحد، حتى إن تعددت الوضعيات يجب أن يكون محدوداً ومحصوراً في مجال مشترك ويتفاعلها يمكن الوصول إلى نتائج متلائمة، كما يلزم ارتباط الكفاءة بالعمل المطلوب فقط لتفادي التشتت وحتى يتمكن العامل من التركيز وإظهار المهارة، وتتطلب الكفاءة استغلال الموارد المختلفة والمتاحة سواء كانت داخلية أم خارجية والتنسيق بينها وبين

العمليات في توليفة متناسقة، وبناء عليه تقيم الكفاءة في إنجاز العمل والنتيجة النهائية وهذه من خصائصها المميزة فقابلية تقييم الكفاءة يجعلها من مؤشرات القياس في المؤسسات (الصيد، 2023).

### 4.3.2 مؤشرات قياس الكفاءة:

قياس كفاءة العاملين في الوظائف الإدارية ليست كقياس العاملين في إنتاج السلع، لذلك فإن قياسها يعتمد على ما يمتلكه الفرد من مهارات تساهم في إظهار الكفاءة في العمل، ومن هذه المهارات فن الاتصال وتشارك الأفكار مع الآخرين، والقدرة على العمل مع الفريق بصورة فاعلة، وصفات القيادة والتأثير على الآخرين، بالإضافة إلى المعارف المهنية والوظيفية والمعرفة بهيكل المؤسسة ورسالتها (أشكناني، والمشعان 2023).

نظرا لعدم وجود بيانات دقيقة للمدخلات والمخرجات لقياس توافقها في المؤسسات التي تقدم الخدمات العامة تقاس الكفاءة بطرق غير مباشرة كقياس رغبة العاملين في العمل ومستوى الرضى لديهم والروح المعنوية عند أداء العمل بناء على تقديرات المراقبين وآراء الموظفين وسرعة الإنجاز والمؤشرات العامة لرضى المستفيدين من الخدمات المقدمة (صباح، وجر 2021).

### 5.3.2 مفهوم الإنتاجية:

تكتسب الإنتاجية أهمية بارزة في المؤسسات الصناعية والخدمية وفي كل القطاعات لأنها مؤشر قوي لمعرفة مستوى المؤسسة وأداء العاملين بها ومدى كفاءتهم في استخدام الموارد المتاحة وبلورته كمخرجات مفيدة، ولذلك تعتبر مؤشر لقياس حجم المخرجات مقارنة بحجم المدخلات التي وفرتها المؤسسة (علي، 2022).

اهتم الباحثون بموضوع الإنتاجية في مختلف التخصصات وبدأ المصطلح بالانتشار مع بداية الثورة الصناعية، ويستخدم لمخرجات الوحدة من السلع في فترة معينة، وتوسع المفهوم ليمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات والعناصر المستخدمة في العمليات والتي تؤثر على الناتج، لذلك اعتبرت من المؤشرات المهمة في قياس الأداء والكفاءة المؤسسية وهي دليل نجاح الإدارة والمؤسسة بشكل عام (المعاسفة، والطراونة 2022).

توسع تعريف الإنتاجية بشكل كبير ولم يقتصر على الناتج الذي تخرجه المؤسسة فضم كثير من الباحثين تحقيق أهداف العاملين الوظيفية والعمليات التشغيلية وتعظيم الاستفادة من المصادر والمعالجات المطلوبة للإنتاج وتقليل الهدر وبذل المزيد من الجهد واستخدام العقل كجزء من مكونات الإنتاجية للوصول إلى الأهداف المرسومة وتوسيع السوق (البكري، وأخرون 2020).

يدخل ضمن نطاق مفهوم الإنتاجية مجموعة من العمليات والعوامل كعمليات التوريد والموارد وعمليات معالجتها وتخزينها والمرافق المساندة للعمليات والعاملين، لأنها تعتبر ضمن عمليات سلسلة عملية الإنتاج، فالإنتاجية مفهوم شامل بداية من المدخلات وصولاً إلى الناتج الأخير (مكي، 2021).

### 6.3.2 أهمية الإنتاجية:

تكتسب الإنتاجية أهميتها أنها أهم مؤشرات الإنتاج والكفاءة، والزيادة في الإنتاجية يزيد من معدل الاستثمارات وتنوعها لأن كل مكون في العمليات الإنتاجية يعتبر مشروع استثماري آخر لإنتاج هذه المستلزمات وبالتالي استغلال مثالي للموارد لزيادة الدخل القومي فزيادته مرتبطة بمستوى الإنتاجية وتحويل مزيد من الموارد إلى سلع (المعاسفة، والطراونة 2022).

ركزت المؤسسات على الإنتاجية لأهميتها في كل القطاعات لأن الإنتاجية مؤشر هام وضروري لمعرفة مستوى الأداء وقدرة المؤسسة على الإنتاج، كما أن الإنتاجية مهمة لاقتصاد الدول بسبب

دورها في سرعة نمو المجتمع وتحسين مستوى المعيشة، وتعد مؤشرا لكفاءة استغلال الموارد المتاحة وقدرة العاملين على مواكبة التطور والمتغيرات الحديثة (ياسمين، 2023).

### 7.3.2 خصائص الإنتاجية:

ترتبط الإنتاجية بنظام العمل وتتأثر بما يطرأ على المؤسسة من تغيير لأنها تكامل بين المواد الخام والآلات والتكنولوجيا والموارد البشرية، لذلك فإنها تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية وتختلف باختلاف خبرات العاملين ومهاراتهم، كما أن عدم انتظام الإنتاجية في فترة زمنية معينة يؤثر على توازن المؤسسة وصعوبة في مواجهة التحديات والضغوط (محمد، 2022).

نظرا لتأثر الإنتاجية بمجموعة من العوامل اختلف الباحثون في وضع تعريف موحد لها وتحديد العوامل المؤثرة عليها، فقد ذكر بعضهم بأن العوامل المؤثرة تشمل كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تتأثر بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية وحتى بالتشريعات والقوانين، كما أن اهتمام الحكومات بالإنتاجية كأهم مرتكزات الرفاهية جعلها تسعى لتطوير الخدمات التي تقدمها أجهزة الدولة واعتبار قياس الإنتاجية مؤشر يعكس واقع الإدارة (الفيفي، 2022).

تعتبر مؤشرات القياس في معرفة مستوى الأداء والوقوف على مواضع القصور جانب مهم بالنسبة للمؤسسات، وتعطي الإنتاجية هذه الخاصية بشكل كبير وواضح سواء على المستوى العام في المؤسسة أم على قطاعات العمل فيها، فيمكن للمؤسسة قياس الإنتاجية الكلية لمعرفة مستوى الأداء والاستغلال الأمثل للموارد، كما يمكنها قياس مستوى الإنتاجية لكل قطاع على حدة لمعرفة مستوى الأداء والوقوف على الانحرافات وتصحيح المسار (الحازمي، وعبدالرزاق 2013).

### 8.3.2 مؤشرات قياس الإنتاجية:

يرى كثير من الباحثين بأن الإنتاجية مؤشر قياس لأداء المؤسسة وكفاءتها، لذلك تنوعت مؤشرات قياس الإنتاجية، وتعددت أساليب وطرق القياس كالطريقة الطبيعية التي تعبر عن الإنتاجية بوحدات القياس المعروفة للوزن والطول والكمية، وهي طريقة بسيطة وتحفز العاملين لوضوح المخرجات، والطريقة الطبيعية المعدلة تختلف عن الطريقة الأولى بأنها تجمع المنتجات في منتج قياسي لتجاوز التفاوت والتباين، والطريقة النقدية بحيث تحسب قيمة الإنتاج بدل قياس المنتجات الفعلية لعدم القدرة على قياس المنتجات بالمقاييس الطبيعية، وطريقة العمل وهي أكثر مناسبة للمؤسسات الخدمية بحيث تقاس الإنتاجية بوحدات العمل في الزمن المستغرق (المعاصرة، والطراونة 2022).

بما أن الإنتاجية مرتبطة بكل مكونات العمل فيمكن استخدام مقاييس الأداء المستخدمة في معظم القطاعات والفئات كالفعالية والكفاءة وجودة الخدمة وسرعة الإنجاز، ولا بد لهذه المقاييس أن تتسم بالمرونة لتواكب المتغيرات وتقيس جميع المستويات (البكري، وآخرون 2020).

### 9.3.2 علاقة التحول الرقمي بكفاءة وإنتاجية العاملين:

يسبب التحول الرقمي تغييرا شاملا في المؤسسات يؤثر على ثقافتها وهيكلها التنظيمي والإجراءات التشغيلية، ويلاحظ استبدال الطرق التقليدية في أداء الأعمال إلى أنظمة وبرامج تكنولوجية ذكية وعمليات أكثر تنظيما لأن برمجة الإجراءات تكون موحدة لكل نوع من العمليات، وبالتالي الاستغناء عن اجتهادات الموظف وتقليل نسبة الخطأ.

تظهر علاقة التحول الرقمي بكفاءة العاملين بسبب أهمية هذا التحول في تلبية احتياجات المستفيدين وتبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف رفع مستوى الخدمات وزيادة الإقبال عليها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة ورفع الكفاءة وسرعة الإنجاز (محمود، 2022).

يدل تسابق الحكومات على الاهتمام بوضع الاستراتيجيات للتحول الرقمي على إيمانها بالعلاقة الإيجابية للتحول الرقمي ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية للعاملين بها وبالتالي رفع المستوى العام من خلال وضع مقاييس جديدة للأداء، وإشهار خدمات جديدة مبتكرة وتعزيز الخدمات العامة (شديد، 2021).

أظهرت دراسة (ياسمين، 2023) وجود علاقة إيجابية للتحول الرقمي الناجح على إنتاجية العاملين وتحقيق الاستفادة فتظهر علاقة التحول الرقمي للوصول إلى هذه النتيجة من خلال:

- تعزيز الوعي بالتحول الرقمي وجعله ثقافة للمؤسسة.
- تطوير قدرات الموظفين الرقمية وتدريبهم ببرامج متخصصة لتعزيز الكفاءة.
- استخدام التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات والإدارة بشكل واسع.
- سن القوانين والتشريعات التي تشجع التحول الرقمي لعلاقتها بزيادة الإنتاجية.
- تشجيع البحوث والابتكارات في مجال التحول الرقمي.

أشارت دراسة (الموجي، 2022) إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العاملين لدوره في تحسين إجراءات العمل، ووضوح الأهداف وتجاوز العقبات باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وهذا ما يعزز كفاءة العاملين وينعكس على:

- تسهيل وتبسيط الإجراءات وزيادة رضا المستفيدين.
- زيادة التدريب لرفع الكفاءة من خلال برامج متخصصة والقدرة على إيجاد الحلول وتقليل الوقت.
- تقليل التكاليف والإجراءات وتقليل ضغوط العمل والتيسير على المراجعين من خلال طرح الخدمات الإلكترونية.

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية للتحويل الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين، إلا أن نجاح هذه العلاقة وظهور تأثير التحويل الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين وعلى الأداء بشكل عام مرتبط بتوفر مجموعة من العوامل في عملية التحويل، إذ لا بد من مواكبة سياسات المؤسسة وثقافتها مع مشروع التحويل الرقمي، وبالتالي تهيئة البيئة الأساسية التكنولوجية واستقطاب الكفاءات وتدريب العاملين وطرح الخدمات الرقمية لخلق ثقافة عامة لتقبل التحويل الرقمي.

أوصت دراسة (البلوشية، وآخرون 2019) بمجموعة من التوصيات حتى تكتمل علاقة التحويل الرقمي الإيجابية وتحقق الأهداف التي تخطط الحكومة للوصول إليها من خلال التحويل الرقمي وأهم التوصيات:

- التسويق والتعريف بالخدمات الإلكترونية للوصول إلى المستفيدين.
- الثبات في فرق التحويل الرقمي والحد من التغيير للوصول إلى النتائج والاستدامة.
- التوسع في طرح الخدمات إلكترونياً لفعاليتها في زيادة الكفاءة والإنتاجية.
- استغلال الموارد التكنولوجية بشكل كامل وفعال.

## 4.2 المبحث الثالث: واقع التحويل الرقمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية:

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان أحد مكونات الجهاز الإداري للدولة، لذلك تعمل وفق النظام العام واللجنة الوطنية التي تعمل عليها الحكومة، وتساهم في تحقيق رؤية عمان 2040 وفق اختصاصاتها الموكلة بها، ولهذا كان وزير الأوقاف والشؤون الدينية ضمن أعضاء مجلس الوزراء الذي صدر مرسوم سلطاني رقم (34/ 2022) بإعادة تشكيله، وتسعى الوزارة لتطبيق التحويل الرقمي واستخدام التقنية كأسلوب جديد في عمل الوزارة لتتوافق مع منظومة الحكومة الإلكترونية لتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز (موقع جريدة عمان).

جاءت الخطة الخمسية 2021-2025 للوزارة لتصل إلى التحول الرقمي الكامل لأعمال الوزارة، وفي هذا الإطار قامت الوزارة بتهيئة البنى الأساسية وأتمتة القنوات والمعلومات، كما أطلقت البوابة الإلكترونية للوزارة والسعي للتكامل مع المؤسسات الأخرى من خلال إطلاق عدد من البرامج والأنظمة لتقديم الخدمات، كما وضعت تدريب الكوادر البشرية ضمن أهدافها للمنافسة في تحقيق التحول الرقمي، لذلك استطاعت الوزارة تقديم خدمات إلكترونية عالية الاحترافية وساهمت تطبيقاتها في تحقيق مراكز متفوقة في التحول الرقمي (الوهيبي، 2023).

يعتبر التحول الرقمي ممكناً رئيسياً لتحقيق رؤية عمان 2040 وداعماً لتكوين جهاز إداري مرن، لذلك شكلت اللجان والفرق للتحول الرقمي على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة، وتتابع وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات الجهود والمنجزات في قطاع التحول الرقمي وتعد التقارير الدورية لهذه الجهود، وقد شكلت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية فريقاً للتحول الرقمي في الوزارة وأطلقت مجموعة من البرامج والتطبيقات الرقمية لتقديم خدماتها وتحقيق مستهدفات رؤية عمان 2040، وسوف نستعرض بعض البرامج والتطبيقات التي أطلقتها الوزارة.

#### 1.4.2 النظام الإلكتروني للزكاة:

هو نظام متكامل للخدمات الخاصة بالزكاة والصدقات، بداية بالواجب عليهم دفع الزكاة أو المتصدقين من خلال حساب مقدار الزكاة وتحويل الأموال إلكترونياً ويمكن للمزكي تحديد الفئة والولاية حسب رغبته، ويمكن للمستحقين تقديم طلب الزكاة إلكترونياً من خلال البرنامج ومتابعة الإجراءات التي تتم في الطلب دون الحاجة للمراجعة، ويوفر البرنامج الخدمات للمزكين والفتاوى المتعلقة بالزكاة، ويتم توزيع الزكاة ودفع المستحقات إلكترونياً بالبرنامج عن طريق لجان الزكاة من خلال الربط مع البنوك العاملة في سلطنة عمان، وساهم البرنامج في تقليل المراجعين بنسبة 100%

حسب إفادة القائمين على القطاع، وساهم البرنامج في إظهار الشفافية من خلال الإفصاح السنوي ومؤشرات مباشرة تظهر في البرنامج أدت إلى زيادة إيرادات الزكاة (الموقع الإلكتروني للزكاة).

#### 2.4.2 النظام الإلكتروني للحج:

يختص النظام بتقديم الخدمات الخاصة بالحج بشكل تقني بالكامل، إذ يقدم البرنامج الخدمات للجمهور الراغب في الذهاب للحج بداية من تقديم الطلب وفرز الاستحقاق إلكترونياً وإكمال إجراءات الفحص الطبي واختيار الشركات وتقديم الطلبات والشكاوى وإصدار شهادات الحج. كلها خدمات إلكترونية ضمن خدمات البرنامج، كما يقدم البرنامج الخدمات لشركات الحج المرخصة بداية بالإعلانات والدعاية وإكمال إجراءات التعاقد واستخراج التصاريح من خلال ربط إلكتروني مع نظام الحج السعودي، كما يمنح البرنامج مؤشرات تساعد متخذي القرار في معرفة نجاح موسم الحج ومؤشر على جاهزية المواطنين على التعامل مع التحول الرقمي لأن الخدمات التي يقدمها البرنامج يحتاجها كل المواطنين في سلطنة عمان بمختلف مستوياتهم، كما ساعد على زيادة الرضا من خلال الشفافية التي يقدمها البرنامج (الموقع الإلكتروني لتسجيل الحجاج).

#### 3.4.2 النظام الإلكتروني للمساجد:

تقع المساجد والإشراف عليها والاهتمام بها ضمن الاختصاصات الأصلية للوزارة، لذلك أطلقت البرنامج الإلكتروني للمساجد لتقديم الخدمات المتعلقة بالقطاع، ابتداء من طلبات تخصيص الأراضي وتصاريح البناء الجديد أو إعادة البناء والصيانة والإضافات ومراجعة الخرائط أو خدمات تطوير المساجد والخدمات الأساسية كخدمات الكهرباء والمياه، وانتهاء بخدمات إدارة المساجد ورصد المخالفات وطلبات احتياجات المساجد وتصاريح صلاة الجمعة كلها خدمات تقدم إلكترونياً في البرنامج، كما يوفر البرنامج قاعدة بيانات للمساجد وترقيمها في سجل وطني وتحديد مواقعها والمساجد

القريبة منها وهذا ما يساعد متخذي القرار على معرفة الاحتياجات واتخاذ القرارات المناسبة (الموقع الإلكتروني للمسجد).

#### 4.4.2 النظام الإلكتروني للأوقاف:

هو نظام موحد متكامل لتنظيم وحصر الأوقاف وتسجيلها في سجل وطني وتقديم الخدمات الكترونياً، من خلال الاهتمام بالأوقاف القائمة وحصرها والتصرف بها وفق الضوابط المحددة بالاستثمار والتأجير والبيع والمزايدات وتسجيل الوكلاء والقائمين على الوقف، وخدمات المؤسسات الوقفية وعرض المشاريع الوقفية، كما يتيح البرنامج للجمهور للوقف وطلب الاستثمار أو الإيجار والدخول في المزايدات المطروحة أو حتى تقديم البلاغات المتعلقة بالقطاع، واعتمدت الوزارة عام 2023 عاما للوقف لأهمية هذا القطاع، وأصبحت جميع الخدمات بقطاع الأوقاف تقدم إلكترونياً بالبرنامج، لهذا يعطي البرنامج مؤشرات تعزز الثقة والشفافية وتساعد متخذي القرار في اتخاذ القرارات المناسبة (الموقع الإلكتروني لبرنامج الأوقاف).

#### 5.4.2 النظام الإلكتروني لتعليم القرآن الكريم عن بعد:

دشنت الوزارة برنامج تعليم القرآن الكريم عن بعد قبل سبع سنوات، وكانت الفكرة إنشاء برنامج يعمل بالإنترنت لتنظيم وإدارة دراسة القرآن الكريم من خلال الشبكة ويكون حلقة وصل بين الطالب والمعلم للتقدم في الدراسة وصولاً إلى منح الإجازات في حفظ القرآن الكريم، وأظهرت الوزارة جاهزية في التعليم عن بعد في فترة كورونا وسرعة تقديم الخدمات، وساهم البرنامج في توسيع التعليم القرآني في السلطنة وجعله أكثر سهولة، وحصل البرنامج على جوائز دولية كجائزة أفضل موقع الكتروني لخدمة القرآن الكريم على المستوى الدولي في الكويت عام 2018 (موقع برنامج تعليم القرآن الكريم عن بعد).

## 6.4.2 نظام المراسلات (مكتبي):

بدأت الوزارة بالمراسلات بالنظام الإلكتروني في يناير من عام 2016 عبر نظام المراسلات (مكتبي) وهي من أول الوزارات المدنية التي تعمل به، ويظهر عند فتح النظام شعار (مؤسسة بلا ورق) للتعبير عن هوية الوزارة وثقافتها في التحول الرقمي، ويعتبر النظام وسيلة للتواصل وتبادل المخاطبات بين الموظفين ومسؤوليهم وبين قطاعات الوزارة لتسريع إنهاء الأعمال، بالإضافة إلى أن النظام يتيح مجموعة من الخدمات للموظف التي تتعلق بالعمل وحقوقه الإدارية حسب النظام، ومنصة لنشر القرارات والتعاميم، علماً أن لكل موظف حساباً للدخول للبرنامج والتعامل به (موقع نظام مكتبي).

## 7.4.2 نظام القطاع المعرفي:

يعتبر هذا النظام مهم لربط أعمال الكوادر الدينية الميدانية بالوزارة بنظام تقني يساعد الموظف على إيصال خطة عمله وأعماله المنفذة بسهولة، كما يساعد المسؤول على المتابعة ومعرفة جداول أعمال الموظفين في الميدان، ومنح النظام قاعدة بيانات دقيقة لتوزيع الكادر ومناطق العمل مما سهل على متخذي القرار معرفة الاحتياجات وتوزيع الموظفين حسب الضرورة، كما توجد خاصية للجمهور الراغب في معرفة أماكن الفعاليات (موقع القطاع المعرفي).

## 8.4.2 مواقع وتطبيقات مهمة أطلقتها الوزارة:

- موقع مكتب الإفتاء: يحتوي على قاعدة بيانات من الفتاوى الشرعية المهمة والبحوث الدينية التي يحتاجها المسلم، ويسهل التواصل مع المفتين للسؤال في الجوانب الشرعية والدينية، يديره متخصصون في الجانب الشرعي (موقع مكتب الإفتاء الإلكتروني).

- **موقع المكتبة الإلكترونية:** مكتبة ضخمة تضم آلاف الكتب العمانية وغيرها وغالبا الكتب الشرعية والتاريخية وكتب اللغة وغيرها، سواء كانت مطبوعة أم مخطوطة ومجموعة كبيرة من الوثائق والصور، وهي مكتبة متاحة يمكن الدخول إليها وتنزيل الكتب دون رسوم (موقع المكتبة الإلكترونية).

- **مصحف مسقط الإلكتروني:** مصحف الكتروني مميز أطلقته الوزارة واكتسب ميزته عن باقي المصاحف الإلكترونية بسبب ترميز كل الخطوط العربية باستخدام تقنية الترميز الموحد (يونيكود) يمكن جميع المستخدمين من تصفح المصحف والنسخ بأي خط دون الحاجة لتثبيت خطوط جديدة، ومنه طبعت الوزارة المصحف بطريقة برايل للمكفوفين (موقع المصحف الإلكتروني).

- **التقويم العماني:** هو تطبيق للهواتف المحمولة لمعرفة التواريخ الهجرية ومواقيت الصلاة، ويقدم مجموعة من الخدمات كتحديد القبلة، والتعريف بالأحداث الفلكية، وتحديد المناسبات الدينية، ومحول التاريخ، والتقارير الفلكية، وغيرها من المميزات (تطبيق التقويم العماني).

كما أطلقت الوزارة مجموعة من المواقع والتطبيقات الإلكترونية يمكن أن يستفيد منها الجمهور والمختصين يمكن معرفتها من موقع الوزارة كموقع خطب الجمعة، ومجلة التسامح، وغيرها سعيًا من الوزارة لمواكبة التوجه الحكومي للتحول الرقمي.

## 9.4.2 تقارير أداء الوزارة في التحول الرقمي:

الرقابة والتقييم من أهم مبادئ الإدارة، وهي سبب للنجاح والاستمرار، لذلك فإن الحكومة في سلطنة عمان اهتمت بهذا المبدأ للوصول إلى مستهدفات رؤية عمان 2040، وبما أن التحول الرقمي قطاع مهم لتحقيق مستهدفات الرؤية أسند متابعة نجاح التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية لوزارة

النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، والتي بدورها تتابع خطط وبرامج التحول الرقمي في الوحدات الحكومية لضمان الوصول والاستمرارية في نجاح هذا القطاع، والتنسيق مع الوحدات المستهدفة بنتائج التقارير ونقاط القوة والضعف ومستوى التقدم في مجال التحول الرقمي.

و وزارة الأوقاف والشؤون الدينية هي أحد الوحدات الخاضعة للتقييم وتحصل على تقارير الأداء بصفة دورية، وقد حققت الوزارة مستوى فوق المتوسط ضمن أفضل تسع مؤسسات حصلت على هذا المستوى في التقرير السنوي لعام 2022، وحصلت في النصف الأول من عام 2023 على مستوى متوسط.

يتم تقييم مكونات قياس الإجابة في التحول الرقمي بناء على العناصر الآتية:

1- الجاهزية المؤسسية للتحول الرقمي لقياس مستوى التقدم في تحقيق الأهداف وفق الخطة

والضوابط المعتمدة ويقوم وفق المحاور الآتية:

- الاستراتيجية وثقافة المؤسسة.

- التمكين الرقمي.

- الكفاءة التشغيلية.

2- نضج الخدمات الرقمية لقياس معايير الجودة والكفاءة ويقوم وفق محورين:

- التحديث والتطوير.

- تجربة المستخدم.

## 5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

### 1.5.2 الدراسات العربية:

1- دراسة (الجهمي، وموسى، 2023)، دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات

التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في الشركات السعودية، واتبع الباحث المنهج الوصفي للحالة محل الدراسة، حيث اختار الباحث عينة حكمية من عينة الدراسة التي تتكون من العاملين في مصرف الراجحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وكان أهمها: أن تأثير كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في الحالة محل الدراسة كان مرتفعاً جداً، وأن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة، وزيادة إنتاجية العاملين، وزيادة المرونة للتعامل مع التغيرات الطارئة، وأوصت الدراسة بدعم تطوير الذكاء الاصطناعي، والتحسين المستمر لجودة التحول الرقمي، وزيادة تدريب العاملين في مجال التحول الرقمي.

2- دراسة (ضيف، وآخرون، 2023)، تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على جودة أعمال

المراجعة.

هدفت الدراسة لاختبار تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي (البيانات الضخمة، وسلاسل الكتل، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي) على جودة أعمال المراجعة الخارجية، واتبع الباحثون المنهج الوصفي الاستقصائي، حيث تم استقصاء عينة الدراسة من مراجعين بمكاتب المراجعة وأكاديميين بأقسام المحاسبة والمراجعة بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: وجود

تأثير إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده على كفاءة وفاعلية المراجعة ينعكس على جودة أعمال المراجعة، وسهولة الأداء الوظيفي للمراجعة باستخدام التقنية، وزيادة ثقة المستخدمين في أمان العملية، والقدرة على زيادة الاختبارات، وزيادة قدرات مكاتب المراجعة باستخدام الذكاء الاصطناعي، وأوصت الدراسة بالحاجة إلى التدريب على استخدام تقنيات التحول الرقمي للعاملين في مجال المراجعة، ومراعاة جوانب أمن البيانات والأمن السيبراني، ووضع مناهج ودورات لتعليم المراجعة باستخدام تقنيات التحول الرقمي.

### 3- دراسة (عزام، وآخرون، 2023)، أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية "دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية، في الفترة من 2016 إلى 2021 كحد زمني، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقرائي، من خلال تحليل البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم جمعها من الملفات المفحوصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة أداء الإدارة الضريبية، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في كفاءة أداء الإدارة الضريبية قبل وبعد التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في استخدام تقنيات التحول الرقمي لتوفير الجهد وتقليل الأخطاء والسرعة في الإنجاز، وربط قواعد البيانات بين المصالح الضريبية في وعاء واحد باستخدام التقنية لزيادة الكفاءة.

#### 4- دراسة (جاد الله، 2023)، التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن

##### الاجتماعي.

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسية في الحالة قيد الدراسة، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل عن طريق الاستبانة الموزعة على المسؤولين في إدارات التضامن الاجتماعي، درست خلالها أربعة أبعاد للتحول الرقمي، وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي، وارتفاع مستوى وضع الاستراتيجيات للتحول الرقمي بالجمعيات الأهلية، وارتفاع مستوى البنية التحتية للتحول الرقمي، وارتفاع مستوى المعرفة للمسؤولين، وارتفاع مستوى المهارات لديهم، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الكفاءة جاء متوسط في الحالة قيد الدراسة.

#### 5- دراسة (العزب، وآخرون، 2023)، أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد

##### البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، من خلال قياس أبعاد التحول الرقمي على أبعاد تمكين الموارد البشرية، وكان المنهج الوصفي هو المستخدم في الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في المؤسسة قيد الدراسة كتطبيق ميداني لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: وجود علاقة دالة إحصائيا بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، وتعظيم دور التحول الرقمي من خلال توفير البنية التكنولوجية ورفع مستوى أداء العاملين من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضخ دماء جديدة مؤهلة ومدربة على تقنيات التحول الرقمي، ونقل استراتيجيات التحول الرقمي لتصبح ثقافة للجميع، والاهتمام برعاية المبدعين والمهتمين العاملين في هذا المجال.

6- دراسة (فرقت، ولشعب، 2023)، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشري: دراسة

حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومعرفة واقع التحول الرقمي في المؤسسة من خلال مستوى أداء الموارد البشرية، واستخدم الباحثان منهج التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان الموزع على العينة العشوائية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: ارتفاع مستوى التحول الرقمي والأداء في المؤسسة، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، وارتفاع مستوى قواعد البيانات باستخدام تقنيات التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة التطوير المستمر لمواكبة التقدم التكنولوجي، واستقطاب الكوادر المتخصصة وتكريس ثقافة التحول الرقمي، وضرورة الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية، وتعزيز استراتيجيات التحول الرقمي.

7- دراسة (منصور، وحمدان، 2023)، مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة

الخدمات الفندقية بقطاع غزة: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة لقياس أثر متطلبات التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية بالحالة قيد الدراسة، وحصر الباحثان المتطلبات في أربعة أبعاد (الاستراتيجيات، والثقافة المؤسسية، ومهارات الموظفين، والبنية التكنولوجية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لنتائج بيانات الاستبانة الموزعة على العاملين في سبعة فنادق باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: توفر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة مرتفعة، وارتفاع جودة الخدمات بسبب التحول الرقمي، وجود علاقة إيجابية ذات أثر للتحول الرقمي على جودة الخدمات، وجود مركزية في اتخاذ القرارات وعدم استغلال التقنية في تبادل المعلومات، وأوصت

الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية لتكون مرنة في التعامل مع متطلبات التحول الرقمي، الربط بين مؤسسات القطاع الإلكتروني لتبادل المعلومات والابتعاد عن المركزية، وضرورة تطوير الكفاءات وتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية.

#### 8- دراسة (سيد، 2023)، أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي في رفع إنتاجية العاملين بالقطاع العام، ومدى تأثير توجه الحكومات على تطبيق برامج التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة منهجية السلاسل الزمنية للدراسة القياسية، حيث تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة من 2010 إلى 2022، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: وجود تأثير مهم للتحول الرقمي في زيادة إنتاجية العاملين، وجود تغيير إيجابي وتحسن في مستوى إنتاجية العاملين بسبب التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر ومواكبة التطور التكنولوجي في تطبيقات التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين في جميع القطاعات، وتوسيع استخدام تقنيات التحول الرقمي وتشجيع الابتكار في هذا المجال، وتبني وتنفيذ توجيهات قانونية وتنظيمية تشجع دور التحول الرقمي في رفع الإنتاجية.

#### 9- دراسة (الوهيبي، 2023)، واقع الإدارة الإلكترونية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان "دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة لمعرفة المقصود بالإدارة الإلكترونية، وتوضيح جهود سلطنة عمان في تحقيق هذه الإدارة، ودور وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المساهمة في تطبيق برامج التحول الرقمي للوصول إلى الحكومة الإلكترونية من خلال تطبيقها على خدمات الوزارة، واتبع الباحث المنهج الإستقرائي

التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: وجود مساهمة إيجابية وفاعلة من الوزارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، تقدم الوزارة خدمات إلكترونية باحترافية عالية، استطاعت البرامج والتطبيقات التي أطلقتها الوزارة المنافسة ووضع الوزارة ضمن المؤسسات الرائدة في التحول الرقمي، بسبب ما تشهده الوزارة من تقدم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأوصى الباحث في دراسته بضرورة البحث حول موضوع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الدولة وتبني الدراسات والمؤتمرات الداعمة لتطبيقها، وضرورة متابعة المستجدات في التحول الرقمي وتحديث برامج الوزارة لمواكبة التقدم ودراسة أحكامها الشرعية.

#### 10- دراسة (الشيمااء مجدي، 2023)، الثقافة الرقمية وعلاقتها باتخاذ القرار والكفاية

##### الإنتاجية لدى القيادات الإدارية والعاملين في ظل هذه القيادات.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة الرقمية واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والعلاقة بين الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال جمع البيانات من العينة العشوائية الطبقية، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات وأهمها: وجود علاقة ارتباط سالبة بين الثقافة الرقمية واتخاذ القرار الإداري ويمكن أن يعزى سبب ذلك لعدم دقة البيانات أو عدم توفر البنية التحتية المناسبة، وتوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية لدى العينة المدروسة، وأوصت الدراسة بتدريب الكوادر الإدارية لتتمتع بكفاءة مهنية وقدرة على مواكبة التحول الرقمي، وإجراء مزيد من الدراسات حول المواضيع الرقمية.

## 11- دراسة (سقاط، وعزيز الرحمن، 2022)، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق

رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021 - 2022.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتم التطبيق على مستشفى النور كمؤسسة تقدم خدمات حكومية، واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الاستبيان الموزع على مجتمع البحث ضمن أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وأهمها: توفر الإدارة العليا الدعم نحو التحول الرقمي في الوقت المناسب وبشكل كاف، توفر التوجهات الاستراتيجية الداعمة للتحول الرقمي في الحالة قيد الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص موازنات خاصة لتطوير الخدمات الإلكترونية ودعم التحول الرقمي، وتخصيص نظام حوافز للموظفين لتشجيع سرعة الانتقال للتحول الرقمي.

## 12- دراسة (الموجي، 2022)، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال

السياحي.

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم التحول الرقمي وأهمية تطبيقه في قطاع السياحة والتقنيات الرقمية اللازم في قطاع السياحة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لبيانات استمارات الاستقصاء الميداني للعاملين في المجال محل الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات وأهمها: تطبيق التحول الرقمي في مجال السياحة لا يزال أولي ويحتاج إلى تطوير، وغياب الرؤية الشاملة للتحول الرقمي في هذا المجال، وأظهرت الدراسة وجود دور للتحول الرقمي في التفاعل والتواصل بين قطاعات المجال، ومساهمته في تقليل الوقت والجهد لتقديم واختيار الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع القطاعات العاملة في مجال السياحة بوضع

استراتيجية وطنية للتحول الرقمي في القطاع السياحي، وإصدار القوانين والتشريعات المنظمة لمجال التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة.

**13- دراسة (علي، 2022)، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة".**

هدفت الدراسة لمعرفة أثر العمل عن بعد كأحد تطبيقات التحول الرقمي على إنتاجية العاملين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيانات الاستبيان الموزع على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: أن تقييم العمل عن بعد وإنتاجية العاملين كان إيجابيا، وتبين وجود أثر إيجابي للعمل عن بعد كأحد تطبيقات التحول الرقمي على إنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية لتطوير العاملين في التعامل مع تقنيات التحول الرقمي، وضرورة العمل على التشريعات والقوانين المنظمة لهذا النوع من العمل، واستخدام أنظمة حديثة لحفظ وتوثيق حقوق الموظف.

**14- دراسة (صباح، وبحر، 2021)، واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس.**

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية في الحالة محل الدراسة، ومعرفة الأثر الذي يسببه التحول الرقمي على الكفاءة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة المبحوثة وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لواقع التحول الرقمي، ارتفاع الكفاءة المؤسسية وانخراط العاملين في عملية التحول الرقمي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة

طردية قوية بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية، ووجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل العاملين واعتماد إجراءات تنظيمية لتطبيق التحول الرقمي، وضرورة تحسين البنية الأساسية والاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التحول الرقمي.

#### 15- دراسة (البلوشية، وآخرون، 2019)، التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة

فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة لمعرفة واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان وما تقوم به المؤسسات في هذا المجال، واعتمد الباحثون في الدراسة على المنهج الوصفي النوعي والمقابلة شبه المقننة وتحليل وثائق المؤسسات المختارة كعينة للدراسة، وتم اختيار أربع مؤسسات حكومية ومؤسسة من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: وجود دور بارز ومجهود من المؤسسات للتحول الرقمي، وكشفت الدراسة تباين وتفاوت مستوى التحول الرقمي في هذه المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة الترويج وتكثيف الجوانب الإعلامية للتعريف بالبرامج والخدمات الإلكترونية، وضرورة استغلال التقنيات الحديثة في العمل.

#### 2.5.2 ثانيا: الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Deny Marfriady، 2023)، The Effect of Performance on

#### Organizational Cultur, Digital Transformation and Employee

#### Productivity in the Company.

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والإنتاجية على أداء الموارد البشرية، من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي النوعي ودراسة البيانات الثانوية المنشورة في الشبكات والمستخدمة في التطبيقات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من

النتائج والتوصيات وأهم ما يخص متغير التحول الرقمي: وجود دور كبير للتحول الرقمي وتأثير إيجابي في تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بمزيد من الدراسات المتعلقة والأكثر شمولاً للحصول على فهم أكثر لدى القادة حول هذا التأثير والدفع بهم لتطويرها.

## 2- دراسة (Nathalie Haug، وآخرون 2023)، Digitally-induced change in

### the public sector: a systematic review and research agenda.

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التحول الرقمي على التغيير التدريجي والتحويلي داخل المؤسسات والعوامل التنظيمية التي تفسر هذا التغيير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمراجعة البيانات الثانوية الموجودة في الأدبيات السابقة واختيارها بدقة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات وأهمها: تتعارض نتائج التحليل مع الافتراض السائد بأن التحول الرقمي أصبح واقعاً حقيقياً وما تقوم به القطاعات هو رقمنة الخدمات فقط، ويؤثر التحول الرقمي على التغيير التدريجي والتحويلي في المنظمات بشكل كبير كما يؤثر على إنتاج العاملين، وأوصت الدراسة بمزيد من الدراسات لفحص التأثير بشكل تراكمي، وضرورة فهم أصحاب المصلحة لدور التحول الرقمي لأن التغيير التحويلي ليس نتيجة مباشرة لاستخدام التقنية.

## 3- دراسة (Saranya, and Vasantha)، 2023)، Adoption of Digital

### Transformation on Employee – Systematic Review.

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين وزيادة الإبداع والإبتكار، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع ومراجعة البيانات الثانوية المنشورة في الأدبيات السابقة في مجال العلوم الإنسانية والهندسة والبيئة وإدارة الأعمال والاقتصاد، وضمن حدود زمنية لمعرفة ممارسات الموارد البشرية من 2011 إلى 2022، وتوصلت الدراسة لمجموعة

من النتائج والتوصيات وأهمها: زيادة مستوى أداء الموظفين بسبب التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة التدريب لزيادة سعادة العاملين ورغبتهم في العمل بمتطلبات التحول الرقمي.

#### 4-دراسة (Masoud, and Basahel, 2023)، The Effects of Digital

#### Transformation on Firm Performance: The Role of Customer

#### Experience and IT Innovation.

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في الشركات المستهدفة والقائمين على برامج التحول الرقمي والمجال التكنولوجي في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات وأهمها: وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على أداء الشركات خاصة المتعلق بتجربة العملاء، وجود علاقة ارتباط إيجابي بين التحول الرقمي والإبتكار، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة البحث والدراسات في هذا المجال من عدة أبعاد.

#### 5-دراسة (Ortiz, وآخرون 2020)، Impact of digital transformation on the

#### individual job performance of insurance companies in Peru.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين العاملة في البيرو، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي الاستدلالي الاستنباطي لقياس العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات وأهمها: وجود تأثير إيجابي كبير للتحول الرقمي في أغلب الأبعاد على الأداء الوظيفي الفردي، وتأثير سلبي عكسي لاستخدام شبكات التواصل خلال العمل على الأداء

الفردى، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة البحث والدراسة لاستكشاف دور رقمنة خدمات التأمين على الأداء الفردى لتطوير القطاع.

### 3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بناء على ما قدمته الدراسات السابقة من خلال استعراضها لبحث التحول الرقمي يتبين أن معظم الدراسات جعلت التحول الرقمي كمتغير مستقل سواء كان بأبعاد مختلفة أو كنوع من تطبيقات التحول الرقمي، وبحث تأثيره أو علاقته بالمتغير التابع مثل دراسة (الجهمي، وموسى 2023)، حيث بحثت الدراسة كفاءة التحول الرقمي، ودراسة (ضيف، وآخرون 2023)، بحثت الدراسة التحول الرقمي، ودراسة (الشيما مجدي، 2023)، درست الثقافة الرقمية، ودراسة (علي، 2022)، بحثت العمل عن بعد، وكانت نتائج أغلب الدراسات تشير إلى وجود علاقة أو تأثير إيجابي للتحول الرقمي على المتغير التابع.

اتبعت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية المنشورة أو البيانات الأولية التي جمعها الباحثون عن طريق الاستبانات والمقابلات، وستعتمد هذه الدراسة على نفس المنهج لملائمته للموضوع، كما تعتمد الدراسة على الأبعاد التي طرحها الباحثون في دراساتهم.

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث حيث تم اختيارها من العاملين في مؤسسة حكومية في سلطنة عمان، كما تميزت بأنها من الدراسات القليلة التي تقيس الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات عامة.

## الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات جمع البيانات

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 المقدمة:

تعددت المناهج العلمية المعتمدة في البحث العلمي، ومن أهم المناهج في البحث العلمي والأكثر انتشاراً في الرسائل العلمية المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً بناءً على البيانات التي تم جمعها وتحليل الظواهر من خلال التعبير الكيفي وإيجاد العلاقة بين المتغيرات، وإمكانية التنبؤ بالمستقبل من خلال الجانب الكمي عن طريق الأرقام والجداول المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها (أبو سمرة، والطيطي. 2019).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، إذ يمكننا من وصف الواقع الحالي بدقة وتحليل العلاقات والارتباطات بين التحول الرقمي والكفاءة والإنتاجية، مما يتيح تقديم توصيات مستندة إلى بيانات علمية موثوقة، والتوصل إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

##### 1.2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، في مختلف التقسيمات الإدارية بديوان عام الوزارة أو المديریات والإدارات والمكاتب الإقليمية في المحافظات والولايات، ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإدارية والوظائف الميدانية، وبلغ عدد الموظفين 7050 موظفاً وموظفة الذين يشملهم التقييم في موقع إجابة حسب إفادة دائرة الموارد البشرية بتاريخ 2024/2/19م.

### 2.2.3 عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان باستخدام طريقة العينة غير العشوائية، حيث اعتمد على النهج القصدي للوصول إلى العدد المطلوب من المشاركين وفقاً لجدول اختيار العينات لكريجسي ومورجان وسكيران، حيث ركز الباحث على الموظفين المشتغلين ببرامج التحول الرقمي واستبعد قطاع أئمة المساجد لقلّة ارتباطهم بهذا الجانب. وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر نظام المراسلات الإلكتروني المعتمد في الوزارة (مكتبي)، بالإضافة إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتشجيع الموظفين على تعبئة الاستبيان وحث زملائهم على المشاركة. يهدف الباحث إلى جمع (364) استبانة مكتملة البيانات لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

### 3.3 أدوات جمع البيانات:

تتنوع أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحثون لدعم فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، مما يساعد على تحديد المشكلة وتحليلها بفعالية. تُعد هذه الأدوات جوهرية للوصول إلى النتائج، حيث يعتمد الباحث على اختيار الطريقة المناسبة وفق المناهج العلمية لجمع البيانات الأولية والثانوية. تختلف الأدوات باختلاف أهداف جمع البيانات، ومن أشهرها الاستبيان، الذي يُعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات ويُنظر إليه من قِبَل العديد من الباحثين كأداة فعّالة للتحقق من صحة الفرضيات من خلال استطلاع آراء الآخرين حول الظاهرة المدروسة. يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المُصاغة بطريقة فنية، تغطي جوانب الظاهرة بشكل يساعد على الإجابة عن أسئلة الدراسة (محمد، 2022). وبناء على واقع مجتمع وعينة البحث وطبيعة الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للبحث لأنها الوسيلة الأنسب والأقل كلفة في جلب البيانات التي يحتاجها الباحث للوصول إلى النتائج

المرجوة، وتم إعدادها حول "أثر التحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان"، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

- **القسم الأول:** عبارة عن المتغيرات الديمغرافية وهي البيانات الشخصية للمستجيبين: (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الإداري، سنوات الخدمة)، إذ يساعد ذلك في فهم تأثير التحول الرقمي على مختلف الفئات، وتحديد الأنماط والتوجهات، وضمان تمثيل شامل ودقيق لمجتمع الدراسة
- **القسم الثاني:** عبارة عن المتغير المستقل وهو (التحول الرقمي)، حيث تكون من (21) فقرة موزعة على (3) مجالات:

- **المجال الأول:** (الثقافة الرقمية)، ويتكون من (8) فقرات.
  - **المجال الثاني:** (البنية الأساسية التكنولوجية)، ويتكون من (8) فقرات.
  - **المجال الثالث:** (المهارات والكفاءات)، ويتكون من (5) فقرات.
- **القسم الثالث:** عبارة المتغير التابع وهو (كفاءة وإنتاجية العاملين)، حيث تكون من (11) فقرة، موزعة على مجالين:

- **المجال الأول:** (الكفاءة)، ويتكون من (6) فقرات.
  - **المجال الثاني:** (الإنتاجية)، ويتكون من (5) فقرات.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من 1-5 لفقرات الاستبانة بحيث كلما اقتربت الدرجة من 5 دل على الموافقة العالية على صحة ما ورد في الفقرة والعكس صحيح، ويوضح الجدول التالي (1.3) ذلك:

### جدول (1.3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

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

### 4.3 الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات):

الصدق والثبات هي مصطلحات تستخدم لتقييم جودة البحث، وهما من الشروط الواجب توافرها في أداة القياس، فالصدق يتعلق بدقة الأداة، بينما الثبات يتعلق باتساقها.

المقصود بصدق الأداة المستخدمة (الاستبانة): هو قدرتها على قياس ما أعدت من أجل قياسه فعلا، بوضوح مفردات وألفاظ و فقرات الاستبانة لمن يشملهم الاستبيان، وتكون قابلة للتحليل الاحصائي، ولمعرفة صدق الأداة هناك أسلوب يسير وسهل الاستخدام لدى الباحثين، وهو صدق المحكمين، وهو أن يقوم المحكم بتصحيح الفقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي تقيسه أو غير مرتبطة. أما الثبات: هو أن تعطي الأداة نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها، بشرط أن لا يحدث تعلم أو تدريب بين الفترات في مدة التدريب، فمعامل ثبات أدوات القياس يرتبط بصدقها، فالاستبانة التي تقيس ما وضعت لقياسه فعلا تكون نتائجها ثابتة والعكس غير صحيح، والخلاصة أنه عند حساب ثبات أي أداة لجمع البيانات ينبغي تحديد معامل صدقها أولاً، حتى نطمئن إلى أنها تقيس ما نريده منها (يونس، وآخرون، 2014).

ولمعرفة الخصائص السيكومترية لاستبانة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (50) موظفا وموظفة من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

### 1.4.3 أولاً صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين أصحاب خبرة واختصاص الملحق رقم (1)، قاموا بوضع الملاحظات حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمة الفقرات لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك تدقيقها لغويًا وتعديل بعض الفقرات، مما أسفر عن الشكل النهائي للاستبانة بعدد فقرات بلغ (32) فقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3) أبعاد وفقرات الأداة

عدد الفقرات	الأبعاد	المجال
8	الثقافة المؤسسية	التحول الرقمي
8	البنية التكنولوجية الأساسية	
5	الكفاءات المهارات	
6	كفاءة العاملين	
5	إنتاجية العاملين	
32	مجموعة الفقرات	

### 2.4.3 صدق الاتساق الداخلي (internal consistency validity):

يتحقق صدق التناسق الداخلي من معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها. تشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط بناءً على

الدلالة الإحصائية بين كل متغير أو بعد فقراته، مما يعكس مدى اتساق وتماسك الفقرات في قياس الظاهرة المدروسة.

أظهرت نتائج اختبار بيرسون (Pearson) للعلاقات الارتباطية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمتغير التحول الرقمي وأبعاده وفقراته، مما أدى إلى الاحتفاظ بجميع الفقرات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وإنتاجية العاملين وفقرات الاستبانة، مما يشير إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات. الجدول التالي يوضح هذه النتائج باستخدام معامل ارتباط بيرسون..

جدول رقم(3.3) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات الاستبانة

البيد	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	النتيجة
الثقافة المؤسسية	1	تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي.	0.671**	استبقاء الفقرة
	2	تسعى الوزارة إلى التطوير والإبداع في تطبيق برامج التحول الرقمي.	0.632**	استبقاء الفقرة
	3	تشتمل التوجيهات الاستراتيجية للوزارة أهداف واضحة نحو تطبيق برامج التحول الرقمي.	0.714**	استبقاء الفقرة
	4	تشارك الإدارة العليا الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي بالوزارة.	0.679**	استبقاء الفقرة
	5	تشجع الإدارة العليا كافة القطاعات في الوزارة على تطبيق برامج التحول الرقمي.	0.661**	استبقاء الفقرة
	6	تولي الإدارة العليا في الوزارة أهمية تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم في مجال التحول الرقمي.	0.731**	استبقاء الفقرة

استبقاء الفقرة	0.716**	توفر الوزارة برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.	7	البنية التكنولوجية الاساسية
استبقاء الفقرة	0.728**	توظف الوزارة التكنولوجيا الرقمية لخدمة موظفيها.	8	
استبقاء الفقرة	0.743**	تخصص الوزارة موازنة مالية كافية لتغطية تكاليف برامج التحول الرقمي.	9	
استبقاء الفقرة	0.772**	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الالكترونية اللازمة لتطبيق برامج التحول الرقمي.	10	
استبقاء الفقرة	0.756**	توفر الوزارة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة مواكبة للتحول الرقمي.	11	
استبقاء الفقرة	0.740**	تتوفر شبكة للاتصالات تستوعب الخدمات المقدمة في الوزارة.	12	
استبقاء الفقرة	0.762**	يوجد في الوزارة فريق متخصص للتحول الرقمي.	13	
حذف الفقرة	0.783**	يوجد تحديث مستمر لبرامج الوزارة بطريقة تواكب مراحل التحول الرقمي.	14	
استبقاء الفقرة	0.827**	توفر الوزارة معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي.	15	
حذف الفقرة	0.748**	يتوفر في الوزارة إجراءات احتياطية لتقديم الخدمات الإلكترونية عند توقف النظام الرئيس.	16	
استبقاء الفقرة	0.710**	تستعين الوزارة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي.	17	
استبقاء الفقرة	0.765**	يوجد في الوزارة عدد كاف من الأفراد المتخصصين المؤهلين لتقديم الدعم في مجال التحول الرقمي.	18	
استبقاء الفقرة	0.726**	يمتلك معظم العاملين في الوزارة المهارات التقنية التي تمكنهم من التعامل مع التحول الرقمي.	19	

استبقاء الفقرة	0.652**	يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي.	20	كفاءة العاملين	
استبقاء الفقرة	0.532**	توجد رغبة لدى الموظفين لتطبيق التحول الرقمي.	21		
استبقاء الفقرة	0.822**	يؤدي تطبيق برامج التحول الرقمي إلى تأهيل الموظفين على تقديم الخدمات الإلكترونية بجودة عالية.	22		
استبقاء الفقرة	0.848**	تطبيق برامج التحول الرقمي تحسن من كفاءة الموظفين على فهم الخدمات التي تقدمها الوزارة.	23		
استبقاء الفقرة	0.838**	يساعد تطبيق برامج التحول الرقمي في تقديم الخدمات بصورة أسرع وبمهنية عالية.	24		
استبقاء الفقرة	0.873**	ساعد تطبيق برامج التحول الرقمي في التغلب على المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات.	25		
استبقاء الفقرة	0.853**	يوفر تطبيق التحول الرقمي نظام فعال لمراقبة جودة الأداء.	26		
استبقاء الفقرة	0.855**	يساهم التحول الرقمي في توزيع المهام على فريق العمل بشكل أفضل.	27		
استبقاء الفقرة	0.888**	أدى تطبيق برامج التحول الرقمي إلى زيادة وتحسين معدل إنتاجيتي في العمل.	28		إنتاجية العاملين
استبقاء الفقرة	0.884**	أدى تطبيق برامج التحول الرقمي إلى زيادة معدل استجابتي لمتطلبات الرؤساء.	29		
استبقاء الفقرة	0.904**	أدى تطبيق برامج التحول الرقمي إلى زيادة حرصي على بذل الجهد لإخراج العمل على أكمل وجه.	30		
استبقاء الفقرة	0.859**	أدى استخدام برامج التحول الرقمي من الرغبة في تقديم المساعدة لمن يطلبها.	31		
استبقاء الفقرة	0.871**	أدى استخدام برامج التحول الرقمي إلى رفع مستوى الدقة في تقديم الخدمات بعد استخدام برامج التحول الرقمي.	32		

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

### 3.4.3 الثبات (Reliability):

للتأكد من ثبات الأداة وجودتها، أجرى الباحث دراسة استطلاعية على جزء من عينة الدراسة للمجتمع البحثي. والتحقق من ثبات المقياس من الإجراءات الضرورية في البحث العلمي، حيث يُعرف الثبات بمدى قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج في كل مرة يتم تقديمها إلى الفئة المدروسة تحت ظروف مماثلة (شراز، 2015). قام الباحث بتطبيق على الدراسة الاستطلاعية على عينة من (50) مستجيباً من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

هناك أساليب للتحقق من الثبات في الدراسات العلمية، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، نظراً لشهرته الواسعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأن هناك شبه إجماع بين خبراء الإحصاء حول معيار تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته. فتشير قيمة ألفا بمقدار (0.9) إلى ثبات ممتاز للمقياس. وقيمة ألفا ما بين (0.9 - 0.8) بأنها قيمة جيدة. أما إذا تراوحت بين (0.8 - 0.7) فنحكم عليها بأنها قيمة مقبولة. والنتيجة التي تكون أقل من (0.6-0.7) فهي قيمة ضعيفة. بينما قيمة ألفا كرونباخ التي تكون قيمتها أقل من (0.5) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة، وأن المقياس غير ثابت (شيراز، 2015).

وبحساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.3): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة

النتيجة	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد أداة الدراسة	المتغير
جيدة	0.889	8	الثقافة المؤسسية	التحول الرقمي
ممتاز	0.922	8	البنية التكنولوجية الأساسية	
جيدة	0.840	5	الكفاءات والمهارات	
ممتاز	0.952	21	الثبات الكلي (التحول الرقمي)	
ممتاز	0.920	6	كفاءة العاملين	
ممتاز	0.927	5	إنتاجية العاملين	

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.952) للمقياس الكلي التحول الرقمي، و(0.920) لمقياس الكفاءة، و(0.927) للإنتاجية، وهذا دليل على أنها مقاييس تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وقد تراوحت معاملات الثبات لأبعاد التحول الرقمي بين (0.840-0.922)، وهي معاملات ثبات أكبر من (0.7)، وهذا دليل كافٍ على أن محاور المقياس تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، مما يطمئن الباحث على استخدام الأداة بصورة سليمة.

### 4.4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على الاختبارات التالية:

1. التكرارات والنسب: وتستخدم لمعرفة تكرار ونسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: المتوسط الحسابي يستخدم لقياس متوسط الإجابات في مجتمع الدراسة والانحراف المعياري يستخدم لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
3. اختبار كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وسيستخدم هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصدقيتها.
4. معامل الاتساق الداخلي (Reliability Analysis Scale)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المقياس، للتأكد من صدق أدوات البحث.
5. اختبار الانحدار الخطي المتعدد والانحدار البسيط (Regression Linear Simple) لاختبار الفرضيات.
6. تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

## الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المقدمة

التحليلات الأولية

الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات

عرض نتائج الأسئلة والفرضيات

ملخص الفصل

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج لأسئلة الدراسة، والتي تسعى لمعرفة أثر التحول الرقمي على كفاءة ونتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. بلغت أسئلة الدراسة خمسة أسئلة وتنوعت في أساليبها الإحصائية، حيث استخدم الباحث المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مستوى التحول الرقمي وكفاءة ونتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة. بينما استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (كفاءة ونتاجية العاملين) مما يوفر رؤية شاملة ومفصلة حول العلاقة بين هذه المتغيرات.

#### 2.4 التحليلات الأولية:

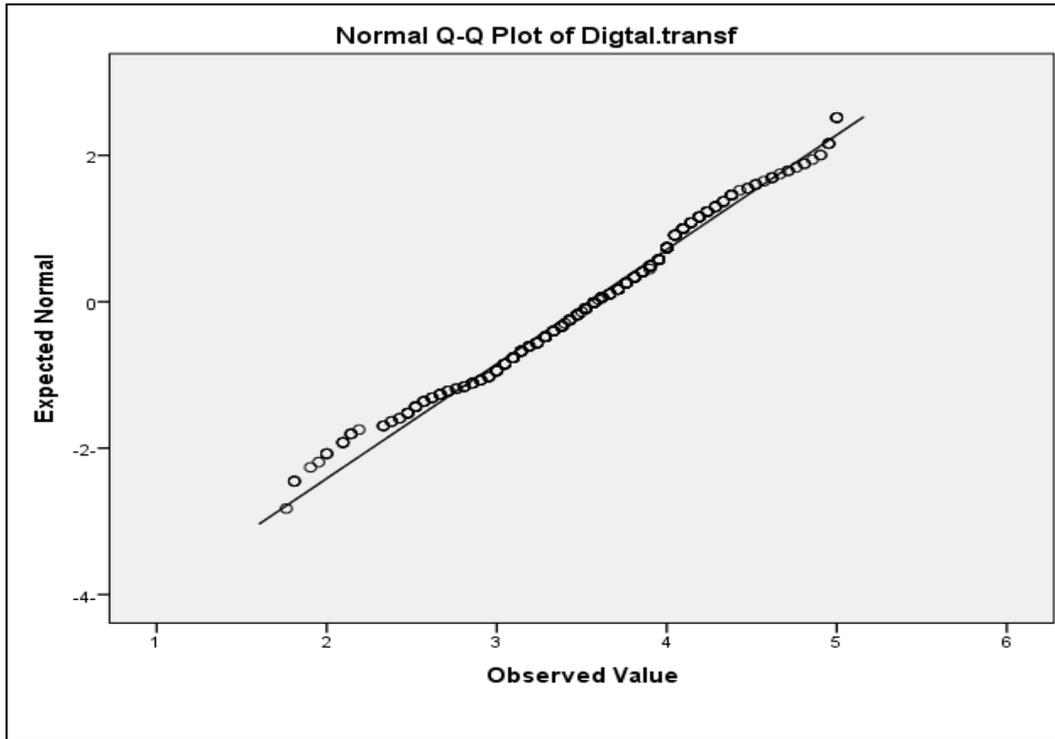
استخدمت الدراسة الحالية مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية، مع التركيز على التحقق من الشروط اللازمة قبل بدء التحليل لضمان جودة ووضوح النتائج والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. تضمنت هذه الافتراضات التحقق من القيم الشاذة والمتطرفة بسبب تأثيرها السلبي على النتائج، وكذلك التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات لضمان علمية الاختبارات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

#### 1.2.4 القيم المتطرفة:

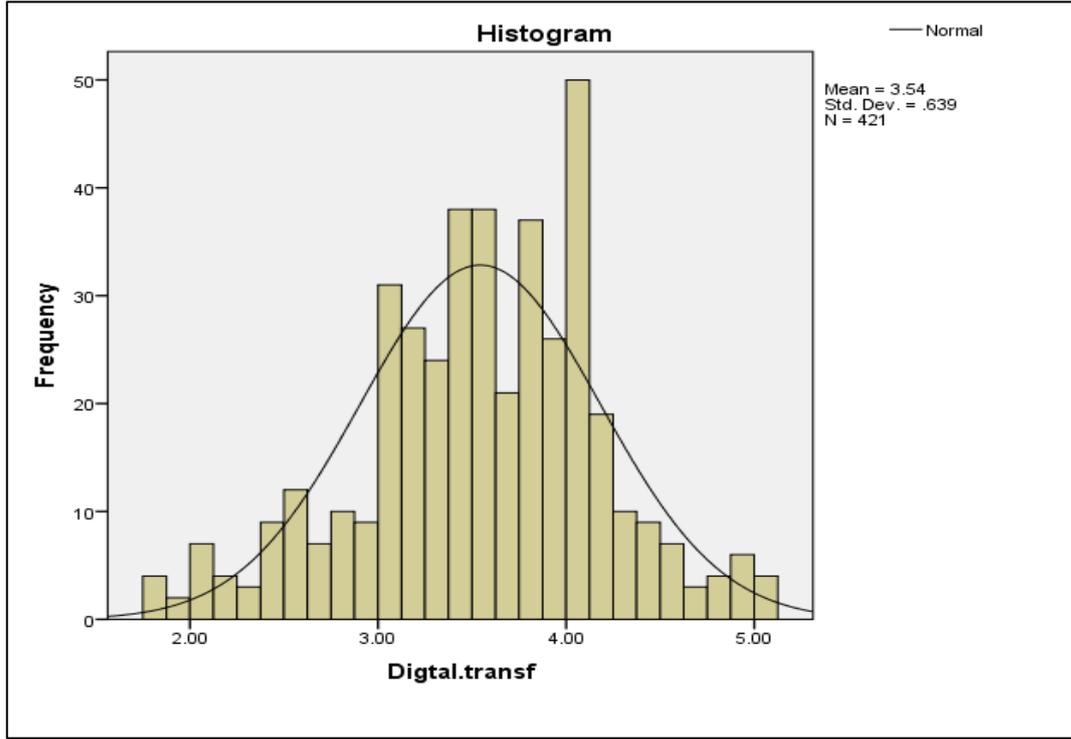
أظهرت النتائج عند فحص القيم المتطرفة عن وجودها في البيانات، والتي كان لها تأثير على التوزيع الطبيعي للبيانات، والتي يترتب عليها آثار سلبية على النتائج، فقد استخدم الباحث لتحديد القيم المتطرفة قاعدة المدى الربيعي  $(1.5 \times IQR)$  rule ببرنامج spss عن طريق (boxplot)، وتم معالجة الاستجابات التالية: (67، 151، 249، 288، 378، 409).

## 2.2.4 التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعتبر التوزيع الطبيعي للبيانات أحد أهم شروط التحليل للمتغيرات المتعددة. لذا، يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قبل بدء عملية التحليل. (Pallant, 2013) اتبع الباحث طريقة "مخطط المقارنة" المعروفة باسم (Detrended Normal Q-Q Plot) في برنامج SPSS للتحقق من التوزيع الطبيعي، حيث تُعد من أدق الأساليب الإحصائية. تُظهر نتائج هذا الاختبار في الرسم البياني (Histogram) أن النقاط تقع بشكل مستقيم على خط قطري من اليسار إلى اليمين، مما يشير إلى توزيع طبيعي للبيانات وعدم وجود انحراف كبير. كما يؤكد الرسم البياني (Histogram) رقم (4.1) على هذا التوزيع الطبيعي. هذه المؤشرات تبرر استخدام الأساليب البارامترية في هذه الدراسة.



شكل رقم (1.4) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات (Q-Q Plot)

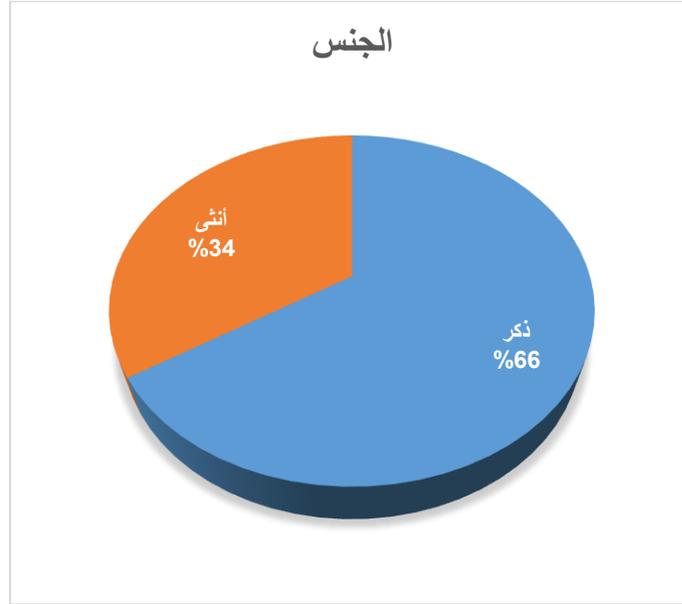


شكل رقم (2.4) الرسم البياني (Histogram) يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات

### 3.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة:

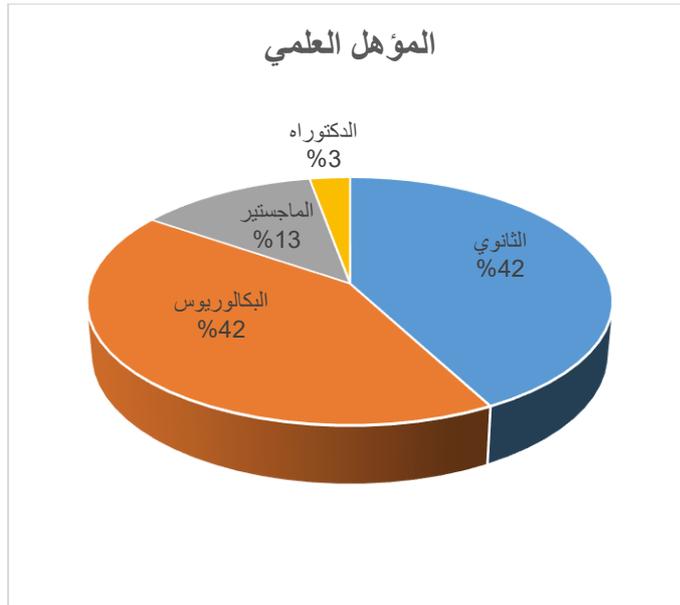
يبين الجدول رقم (1.4) الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين على أسئلة الاستبانة، والذين بلغ عددهم (421) فرداً. تشمل هذه الخصائص: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات أن عدد المستجيبين الذكور يشكل نسبة (65.8%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (34%). تم تحليل المستويات التعليمية للمجيبين لتحديد تأثير التحول الرقمي على فئات تعليمية مختلفة، بالإضافة إلى سنوات الخدمة التي تساعد في فهم مدى تأثير الخبرة الوظيفية على استجابة الموظفين للتحول الرقمي. كما يشمل التحليل توزيع المجيبين حسب مراكزهم الوظيفية لفهم الفروق في تأثير التحول الرقمي بناءً على المستويات الوظيفية المختلفة. يعزز هذا التحليل الشامل والدقيق دقة النتائج وموثوقيتها، مما يوفر تمثيلاً شاملاً لكافة الفئات الوظيفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. تنوع العينة بين الذكور والإناث، وكذلك عبر مختلف المؤهلات العلمية وسنوات الخدمة، يضمن شمولية الدراسة لمختلف جوانب التحول الرقمي. من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية، يتم فهم الأثر المتباين للتحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين في الوزارة، مما يوفر دعماً لصناع القرار لتطوير سياسات تستهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية بناءً

على فئات محددة من الموظفين. توضح هذه النتائج أهمية التحليل الوصفي في تقديم صورة واضحة وشاملة عن مجتمع الدراسة، مما يمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.



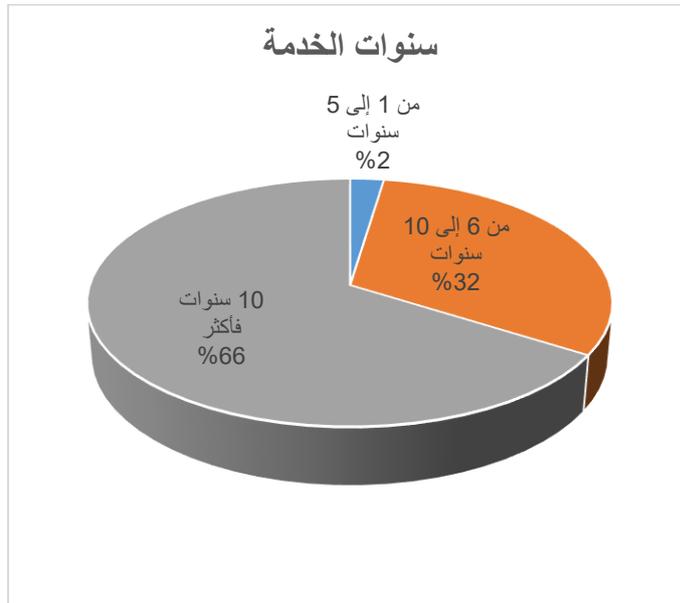
شكل (3.4) توزيع البيانات حسب الجنس

أما من حيث المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المستجيبين جاءت بالتساوي لفئتي الثانوي والبيكالوريوس بنسبة (42.2%) ثم الماجستير بنسبة (12.6%) والدكتوراه بنسبة (2.9%) فقط.



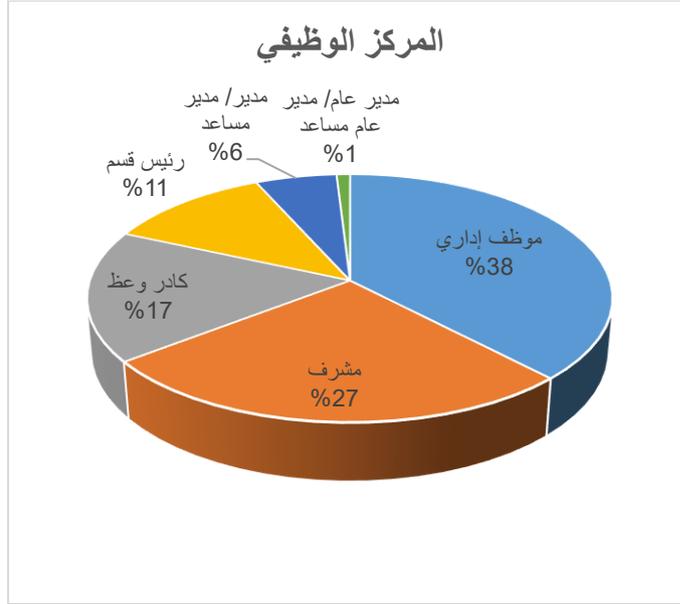
شكل (4.4) توزيع المتغيرات حسب المؤهل العلمي

أما من حيث سنوات الخدمة فقد شكلت الفئة التي تتمتع بسنوات خدمة أكثر من 10 سنوات الفئة الأكبر من بين المستويات بنسبة (66%)، ومن سنة إلى 6 إلى 10 سنوات بنسبة (31%)، ومن 1 إلى 5 سنوات بنسبة (2.4%) فقط.



شكل (5.4) توزيع المتغيرات حسب سنوات الخدمة

أما حسب المتغير الديموغرافي المركز الوظيفي، فقد كانت النسبة الأكبر (37.8%) للموظف الإداري، وبعدها وظيفة المشرف بنسبة (26.6%)، ووظيفة كادر الوعظ (17.1%)، ورئيس القسم بنسبة (11.6%).



شكل (6.4) توزيع المتغيرات حسب المركز الوظيفي

والجدول التالي يبين توزيع البيانات حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (1.4) توزيع البيانات حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	العدد	المتغيرات الديموغرافية	
%66	178	نكر	الجنس
%34	143	أنثى	
%42.3	178	الثانوي	المؤهل العلمي
%42.3	178	البكالوريوس	
%12.6	53	الماجستير	
%2.4	12	الدكتوراه	
%2.4	10	من 1 إلى 5 سنوات	سنوات الخدمة
%31.6	133	من 6 إلى 10 سنوات	
%66	278	10 سنوات فأكثر	
%37.8	159	موظف إداري	المركز الوظيفي
%26.6	112	مشرف	
%17.1	72	كادر وعظ	
%11.6	49	رئيس قسم	
%5.7	24	مدير / مدير مساعد	
%1.2	4	مدير عام / مدير عام مساعد	

#### 4.4 التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات:

التحليل الوصفي ببرنامج التحليل الاحصائي هو للحصول على جدول الإحصاء الوصفي والحصول على مقارنات موجزة للبيانات الكمية، أو لمتغيرات القياس الكمية الموزعة بشكل طبيعي.

ويهدف هذا التحليل لمعرفة مستوى التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الثقافة الرقمية، والبنية التكنولوجية الأساسية، والكفاءات والمهارات) ومعرفة مستوى كفاءة وإنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

اعتمدت الدراسة على نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية باستخدام معيار المدى المبني على مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول أدناه، للحكم على مستوى التحول الرقمي وكفاءة وإنتاجية العاملين. هذا التحليل يوفر فهماً شاملاً لمستويات التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يمكن من استخلاص استنتاجات دقيقة ومبينة على بيانات موثوقة.

جدول رقم (2.4) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	منخفض جداً
2	غير موافق	1.80 - 2.59	منخفض
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسط
4	موافق	3.40 - 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	مرتفع جداً

وبحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات ومحاور الدراسة، جاءت النتائج كالتالي:

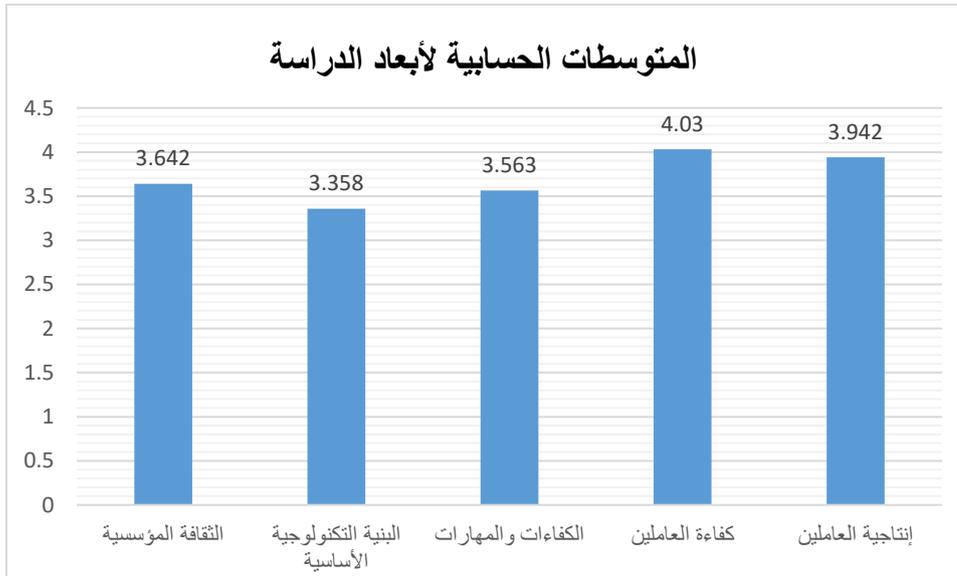
جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وعبارات الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	الثقافة الرقمية	3.642	0.693	مرتفع
1	تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي.	3.738	0.863	مرتفع
2	تسعى الوزارة إلى التطوير والإبداع في تطبيق برامج التحول الرقمي.	4.083	0.752	مرتفع
3	تشتمل التوجيهات الاستراتيجية للوزارة أهداف واضحة نحو تطبيق برامج التحول الرقمي.	3.895	0.773	مرتفع
4	تشارك الإدارة العليا الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي بالوزارة.	3.406	1.059	مرتفع
5	تشجع الإدارة العليا كافة القطاعات في الوزارة على تطبيق برامج التحول الرقمي.	3.921	0.775	مرتفع
6	تولي الإدارة العليا في الوزارة أهمية تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم في مجال التحول الرقمي.	3.332	1.048	متوسط
7	توفر الوزارة برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.	3.092	1.120	متوسط
8	توظف الوزارة التكنولوجيا الرقمية لخدمة موظفيها.	3.672	0.911	مرتفع

متوسط	0.815	3.358	البنية التكنولوجية الأساسية	
متوسط	1.082	3.325	9	تخصص الوزارة موازنة مالية كافية لتغطية تكاليف برامج التحول الرقمي.
متوسط	1.082	3.325	10	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الالكترونية اللازمة لتطبيق برامج التحول الرقمي.
متوسط	1.186	3.076	11	توفر الوزارة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة مواكبة للتحول الرقمي.
متوسط	1.090	3.304	12	تتوفر شبكة للاتصالات تستوعب الخدمات المقدمة في الوزارة.
مرتفع	0.846	3.655	13	يوجد في الوزارة فريق متخصص للتحول الرقمي.
مرتفع	0.934	3.581	14	يوجد تحديث مستمر لبرامج الوزارة بطريقة تواكب مراحل التحول الرقمي.
مرتفع	0.896	3.491	15	توفر الوزارة معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي.
متوسط	1.015	3.154	16	يتوفر في الوزارة إجراءات احتياطية لتقديم الخدمات الإلكترونية عند توقف النظام الرئيس.
مرتفع	0.726	3.563	الكفاءات والمهارات	
مرتفع	0.832	3.577	17	تستعين الوزارة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي.
مرتفع	0.958	3.437	18	يوجد في الوزارة عدد كاف من الأفراد المتخصصين المؤهلين لتقديم الدعم في مجال التحول الرقمي.

متوسط	1.017	3.277	يمتلك معظم العاملين في الوزارة المهارات التقنية التي تمكنهم من التعامل مع التحول الرقمي.	19
مرتفع	0.922	3.717	يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي.	20
مرتفع	0.909	3.807	توجد رغبة لدى الموظفين لتطبيق التحول الرقمي.	21
مرتفع	0.685	4.030	كفاءة العاملين	
مرتفع	0.772	4.040	يؤدي تطبيق برامج التحول الرقمي إلى تأهيل الموظفين على تقديم الخدمات الإلكترونية بجودة عالية.	22
مرتفع	0.708	4.068	تطبيق برامج التحول الرقمي تحسن من كفاءة الموظفين على فهم الخدمات التي تقدمها الوزارة.	23
مرتفع	0.771	4.171	يساعد تطبيق برامج التحول الرقمي في تقديم الخدمات بصورة أسرع وبمهنية عالية.	24
مرتفع	0.821	4.028	ساعد تطبيق برامج التحول الرقمي في التغلب على المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات.	25
مرتفع	0.896	3.924	يوفر تطبيق التحول الرقمي نظام فعال لمراقبة جودة الأداء.	26
مرتفع	0.877	3.952	يساهم التحول الرقمي في توزيع المهام على فريق العمل بشكل أفضل.	27
مرتفع	0.717	3.942	إنتاجية العاملين	
مرتفع	0.877	3.893	أدى تطبيق برامج التحول الرقمي إلى زيادة وتحسين معدل الإنتاجية في العمل.	28

مرتفع	0.808	3.897	أدى تطبيق برامج التحول الرقمي إلى زيادة معدل الاستجابة لمتطلبات الرؤساء.	29
مرتفع	0.808	3.969	أدى تطبيق برامج التحول الرقمي إلى زيادة الحرص على بذل الجهد لإخراج العمل على أكمل وجه.	30
مرتفع	0.741	3.926	أدى استخدام برامج التحول الرقمي إلى الرغبة في تقديم المساعدة لمن يطلبها.	31
مرتفع	0.835	3.983	أدى استخدام برامج التحول الرقمي إلى رفع مستوى الدقة في تقديم الخدمات بعد استخدام برامج التحول الرقمي.	32



#### شكل رقم (7.4) المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

يبين الجدول رقم (1.4) الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة، وعددهم (421). من خلال تحليل النتائج، يمكن ملاحظة مستويات التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الثقافة الرقمية، البنية التكنولوجية الأساسية، والكفاءات والمهارات) ومستويات كفاءة وإنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

أظهرت النتائج أن متوسط مستوى الثقافة الرقمية بلغ 3.642، مما يشير إلى مستوى مرتفع. حيث حققت الفقرات المتعلقة بتطوير وإبداع الوزارة في تطبيق برامج التحول الرقمي أعلى مستوى بمتوسط

4.083 وانحراف معياري 0.752. بالمقابل، كانت الفقرة المتعلقة بتوفير برامج تدريبية لجميع الموظفين لتعلم مهارات التحول الرقمي في مستوى متوسط بمتوسط 3.092 وانحراف معياري 1.120.

أما بالنسبة للبنية التكنولوجية الأساسية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجملها 3.358، مما يشير إلى مستوى متوسط. تميزت الفقرة المتعلقة بوجود فريق متخصص للتحول الرقمي بأعلى مستوى بمتوسط 3.655 وانحراف معياري 0.846، بينما سجلت الفقرة المتعلقة بتوفير أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية وحديثة مواكبة للتحول الرقمي أدنى مستوى بمتوسط 3.076 وانحراف معياري 1.186.

وفيما يخص الكفاءات والمهارات، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجملها 3.563، مما يشير إلى مستوى مرتفع. كانت الفقرة المتعلقة بوجود وعي لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي هي الأعلى بمتوسط 3.717 وانحراف معياري 0.922، بينما كانت الفقرة المتعلقة بامتلاك معظم العاملين في الوزارة المهارات التقنية التي تمكنهم من التعامل مع التحول الرقمي في أدنى مستوى بمتوسط 3.277 وانحراف معياري 1.017.

وبالنسبة لكفاءة العاملين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجملها 4.030، مما يشير إلى مستوى مرتفع. حققت الفقرة المتعلقة بمساعدة تطبيق برامج التحول الرقمي في تقديم الخدمات بصورة أسرع وبمهنية عالية أعلى مستوى بمتوسط 4.171 وانحراف معياري 0.771، في حين كانت الفقرة المتعلقة بتوفير نظام فعال لمراقبة جودة الأداء في مستوى مرتفع بمتوسط 3.924 وانحراف معياري 0.896.

أخيراً، بلغت إنتاجية العاملين مستوى مرتفعاً بمتوسط 3.942. كانت الفقرة المتعلقة برفع مستوى الدقة في تقديم الخدمات بعد استخدام برامج التحول الرقمي هي الأعلى بمتوسط 3.983 وانحراف معياري 0.835، بينما سجلت الفقرة المتعلقة بزيادة معدل الاستجابة لمتطلبات الرؤساء مستوى مرتفع بمتوسط 3.897 وانحراف معياري 0.808.

تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى التحول الرقمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان يعتبر مرتفعاً في معظم الأبعاد. يعكس ذلك جهود الوزارة في تطبيق التحول الرقمي وتعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين. إلا أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز مثل توفير برامج تدريبية شاملة وتحسين التقنيات التكنولوجية المستخدمة، لضمان تحقيق أقصى استفادة من مبادرات التحول الرقمي.

## 5.4 عرض نتائج الأسئلة والفرضيات:

نظراً لأن الدراسة سعت للإجابة على سؤالين رئيسيين، وستة أسئلة فرعية تفرعت عنها، ولكل سؤال فرضية إما رئيسية أو فرعية حسب السؤال، وذلك بناء على أنموذج الدراسة، سيتم مناقشة نتائج كل سؤال مع فرضيته لعرض نتائج التحليل.

### 1.5.4 عرض نتائج السؤال الرئيسي الأول وفرضيته:

السؤال الرئيسي الأول من الدراسة ينص على: "ما أثر التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على كفاءة العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟" وكانت الفرضية المتعلقة بهذا السؤال: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان".

لاختبار هذا السؤال وفرضيته، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحقيق الشروط الأساسية التي تضمن موثوقية النتائج المستخلصة. يعتبر التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم هذه الشروط، بالإضافة إلى ضرورة عدم وجود تداخل أو ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة. لذا قام الباحث بعرض نتائج اختبار الالتواء إضافة إلى اختبار تضخم التباين للتحقق من هذين الشرطين الأساسيين.

استخدم تحليل الانحدار البسيط لبحث أثر التحول الرقمي، والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على كفاءة العاملين. ويوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية. النتائج توضح مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على كفاءة العاملين، مما يمكن من تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً بشكل دقيق.

من خلال تحليل النتائج، يمكن استخلاص مدى وجود تأثير دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان. هذا التحليل يساهم في تقديم توصيات مستندة إلى بيانات علمية، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على أدلة قوية لتحسين الأداء الوظيفي وتطبيق التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية في الوزارة.

جدول (4.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	64.373	1	64.373	202.792	0.000
البواقي	133.004	419	0.317		
الكلية	197.376	420			

تشير النتائج في الجدول (4.4) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على كفاءة العاملين. ويعتبر هذا التأثير دالاً إحصائياً، حيث أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (202.792) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05). هذا يشير إلى أن التحول الرقمي له تأثير ملموس ومهم على كفاءة العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، مما يدعم فرضية الدراسة التي تقترح وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة العاملين.

ويبين الجدول التالي مؤشرات قوة وجود نموذج الانحدار المستخدم.

جدول رقم (5.4) مؤشرات قوة وجود نموذج تأثير التحول الرقمي على كفاءة العاملين من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
التحول الرقمي * كفاءة العاملين	0.571	0.326	0.325

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع (كفاءة العاملين) والمتغير المستقل (التحول الرقمي) قد بلغ (0.571)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس

الاتجاه بين التحول الرقمي وكفاءة العاملين. بالإضافة إلى ذلك، بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.326) ، مما يعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 32.6% من التغيرات في كفاءة العاملين، بينما ترجع نسبة 67.4% من التأثير إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

هذه النتائج تشير إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا هامًا في تحسين كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، ولكنه ليس العامل الوحيد المؤثر، مما يستدعي دراسة المزيد من العوامل التي قد تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (كفاءة العاملين) نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (6.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التحول الرقمي على كفاءة العاملين

حجم التأثير	مربع إيتا Eta squared	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (التحول الرقمي)
كبير	0.342	0.000	14.241	0.571	1.213	الثابت
					0.571	كفاءة العاملين

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير التابع لكفاءة العاملين هي (0.571) وبلغت قيمة T المقابلة لها (14.241) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهذا يعني أن التأثير ذو دلالة معنوية، وبالتالي كلما تحسن التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين بـ(0.571).

أما عن حجم التأثير (Effect size): فيشير حجم الأثر إلى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتم تقييم حجم الأثر، ومقياس تأثير اختبار الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) هو ( $f^2$ )، والتي يتم استخراجها من قيمة مربع إيتا (Eta squared) وتصنيفه كالتالي:

$f^2=0.02$  يشير إلى تأثير صغير

$f^2=0.15$  يشير إلى تأثير متوسط

$f^2=0.35$  يشير إلى تأثير كبير (Field, 2013)

فإن حجم التأثير (Eta squared) بين التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة وكفاءة العاملين جاء كبيراً، بمقدار (0.342).

#### 2.5.4 عرض نتائج السؤال الرئيسي الثاني وفرضيته:

يشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين.

- **معامل الارتباط: (R)** يدل على قوة العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين.
- **معامل التحديد: ( $R^2$ )** يوضح نسبة التباين في إنتاجية العاملين التي يمكن تفسيرها بواسطة التحول الرقمي.
- **قيمة F المحسوبة:** إذا كانت دالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05، فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

إذا أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05، فهذا يعني وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على إنتاجية العاملين. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحسين في التحول الرقمي (بما في ذلك الثقافة الرقمية، والبنية التكنولوجية الأساسية، والمهارات والكفاءات) يؤدي إلى زيادة في إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تحسين إنتاجية العاملين:

جدول (7.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	76.154	1	76.154	263.110	0.000
البواقي	121.275	419	0.289		
الكلية	197.429	420			

تشير النتائج في الجدول (7.4) إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين ويعتبر هذا التأثير دال احصائياً ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (263.110) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05).

ويبين الجدول التالي مؤشرات قوة وجود نموذج الانحدار المستخدم.

جدول رقم (8.4) مؤشرات قوة وجود نموذج تأثير التحول الرقمي على كفاءة العاملين من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
التحول الرقمي * كفاءة العاملين	0.621	0.386	0.384

من الجدول أعلاه يتضح، أن معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ (0.621) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.386) مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 38.6% في المتغير التابع، أما نسبة 61.4% من التأثير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين) نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (9.4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التحول الرقمي على إنتاجية العاملين

حجم التأثير	مربع إيتا Eta squared	sig	قيمة t- test	قيمة Beta	معامل الانحدار B	المتغير المستقل (التحول الرقمي)
كبير	0.416	0.000	16.221	0.621	1.176	الثابت
					0.593	كفاءة العاملين

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير التابع إنتاجية العاملين هي (0.593) وبلغت قيمة T المقابلة لها (16.221) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، وبالتالي كلما تحسن التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين بـ(0.593).

أما عن حجم التأثير (Effect size): بين التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة وإنتاجية العاملين فقد جاء كبيراً، بمقدار (0.417).

### 3.5.4 عرض نتائج الأسئلة والفرضيات الفرعية:

من أجل معرفة تأثير العلاقة بين كفاءة العاملين والمتغيرات المفسرة المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) استخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد [الجدول رقم (10.4)] الذي اعتبرت فيه متغيرات: الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات، متغيرات تفسيرية، وكفاءة العاملين هو المتغير التابع. أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F التي بلغت (78.091) بدلالة (0.000)، وهي أصغر من (0.005).

وتشير قيم (R2) الى نسبة التباين أو الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (وهي الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) وقد بلغت هذه النسبة (36%) وعادة ما تشير النسبة الأكبر إلى الأفضلية في تفسير هذا التباين مما يعكس أهمية وقوة المتغيرات المستقلة في تنبئها بالمتغير التابع، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) تفسر ما نسبته 36 % فقط في المتغير التابع (كفاءة العاملين)، أما نسبة 64% من التأثير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

جدول رقم (10.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (كفاءة العاملين)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	$\beta$	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين (VIF)
كفاءة العاملين	الثقافة الرقمية	0.600	0.360	78.091	0.000	0.278	4.304	0.000	2.725
	البنية الأساسية التكنولوجية					-0.03	-0.42	0.673	3.387
	المهارات والكفاءات					0.398	6.357	0.000	2.559

أما عن تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فقد جاءت حسب أسئلة وفرضيات الدراسة الفرعية.

#### 1.3.5.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الأول والفرضية الفرعية الأولى:

والذي نص السؤال على: "هل تؤثر الثقافة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على كفاءة العاملين من وجهة نظر موظفيها؟" وفرضيته التي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة المؤسسية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

بالرجوع إلى البيانات الواردة في جدول قيم ومعاملات التأثير السابق والذي يبين قيمة المعامل  $\beta$  غير المعياري والذي يشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع حيث بلغت قيمة تأثير الثقافة الرقمية (0.278) وبلغت قيمة t (4.304) عند مستوى (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل من (0.05) مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة الرقمية في كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### 2.3.5.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني والفرضية الفرعية الثانية:

ونص السؤال على: ما هو أثر البنية التحتية التكنولوجية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟ وفرضيته التي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبنية الأساسية التكنولوجية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان

بالرجوع إلى البيانات الواردة في جدول قيم ومعاملات التأثير السابق والذي يبين قيمة المعامل  $\beta$  غير المعياري والذي يشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع حيث بلغت قيمة تأثير البنية الأساسية التكنولوجية (-0.03) وبلغت قيمة  $t$  (-0.42) عند مستوى (0.673) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الصفيرية التي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية الأساسية التكنولوجية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### 3.3.5.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثالث والفرضية الفرعية الثالثة:

ونص السؤال على: ما تأثير المهارات والكفاءات الرقمية في كفاءة العاملين في الوزارة؟ وفرضيته التي نصت على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المهارات والكفاءات وكفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان".

بالرجوع إلى البيانات الواردة في جدول قيم ومعاملات التأثير السابق والذي يبين قيمة المعامل  $\beta$  غير المعياري والذي يشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع حيث بلغت قيمة تأثير المهارات والكفاءات (0.398) وبلغت قيمة  $t$  (6.357) عند مستوى (0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من (0.05) مما يعني وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المهارات والكفاءات على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

أما عن تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين) فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد فجاءت النتائج كما في الجدول رقم (11.4)، كالتالي: أن نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة F التي بلغت (104.72) بدلالة (0.000)، وهي أصغر من (0.005).

وتشير قيم ( $R^2$ ) الى نسبة التباين أو الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (وهي الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) وقد بلغت هذه النسبة (43%) وعادة ما تشير النسبة الأكبر إلى الأفضلية في تفسير هذا التباين مما يعكس أهمية وقوة المتغيرات المستقلة في تنبئها بالمتغير التابع، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) تفسر ما نسبته 43 % فقط في المتغير التابع (إنتاجية العاملين)، أما نسبة 57% من التأثير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

جدول رقم (11.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	دلالة F	$\beta$	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين (VIF)
إنتاجية العاملين	الثقافة الرقمية	0.426	0.430	104.72	0.000	0.335	5.487	0.000	0.367
	البنية الأساسية التكنولوجية					-0.06	-0.935	0.351	0.295
	المهارات والكفاءات					0.433	7.315	0.000	0.391

#### 4.3.5.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الرابع والفرضية الفرعية الرابعة:

ونص السؤال على: هل تؤثر الثقافة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على إنتاجية العاملين؟ وفرضيته التي نصت على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 الثقافة الرقمية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان "

من نتائج جدول رقم (11.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين) يتضح أن قيمة تأثير الثقافة الرقمية بلغت (0.335) وبلغت قيمة  $t$  (5.487) عند مستوى (0.000) وهي دالة احصائياً لأنها أصغر من (0.05)، مما يعني وجود أثر متوسط ذي دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إنتاجية العاملين.

وبهذه نرفض فرضية الدراسة الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية".

#### 5.3.5.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الخامس والفرضية الفرعية الخامسة:

ونص السؤال على ما هو أثر البنية التحتية التكنولوجية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟ وفرضيته التي نصت على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية الأساسية التكنولوجية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان"

يتضح من جدول رقم (11.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين) أن قيمة تأثير البنية الأساسية التكنولوجية بلغت (-0.06) وبلغت قيمة  $t$  (-0.935) عند مستوى (0.351) وهي غير دالة احصائياً لأنها أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية الأساسية التكنولوجية على إنتاجية العاملين.

وبهذه نقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية الأساسية التكنولوجية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

#### 6.3.5.4 عرض نتائج السؤال الفرعي السادس والفرضية الفرعية السادسة:

ونص السؤال على: ما تأثير المهارات والكفاءات الرقمية في إنتاجية العاملين في الوزارة؟ وفرضيته التي نصت على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان"

يتضح من جدول رقم (11.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الثقافة الرقمية والبنية الأساسية التكنولوجية والمهارات والكفاءات) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين) أن

قيمة تأثير المهارات والكفاءات بلغت (0.433) وبلغت قيمة t (7.315) عند مستوى (0.000) وهي دالة إحصائية لأنها أصغر من (0.05) مما يعني وجود أثر متوسط ذي دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين.

وبهذه نرفض فرضية الدراسة الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية".

#### 6.4 ملخص الفصل:

\* المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (3.076 - 4.171)، وهي بين المرتفعة المتوسطة، حيث جاء بعد كفاءة العاملين الأعلى مستوى، بمتوسط حسابي (4.030)، وأقلها بعد البنية التكنولوجية الأساسية، بمتوسط حسابي (3.358)

\* وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على كفاءة العاملين

\* وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين التحول الرقمي وكفاءة العاملين، وأن المتغير المستقل التحول الرقمي يفسر ما نسبته 32.6% في المتغير التابع لكفاءة العاملين.

\* وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهذا يعني أن التأثير ذو دلالة معنوية، وبالتالي كلما تحسن التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين ب(0.571).

\* وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين ويعتبر هذا التأثير دالاً إحصائياً ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (263.110) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05).

\* وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين، وبلغ معامل التحديد (R2) (0.386) مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 38.6% في المتغير التابع، أما نسبة 61.4% من التأثير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى.

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة الرقمية في كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية الأساسية التكنولوجية على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المهارات والكفاءات على كفاءة العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

\* عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبنية الأساسية التكنولوجية على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

المقدمة

نتائج الدراسة

الاستنتاجات والتوصيات حسب الدراسات السابقة

التوصيات

الخاتمة

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة: الثقافة الرقمية، والبنية التكنولوجية الأساسية، والمهارات والكفاءات، على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية شاملة، حيث تم جمع البيانات من المستجيبين باستخدام استبيان دقيق وتحليلها بواسطة برنامج العلوم الإحصائية (spss). وسنستعرض في هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة التي من شأنها تعزيز أداء الوزارة ودعم مسيرة التحول الرقمي. وتسعى هذه التوصيات إلى تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### 2.5 نتائج الدراسة:

استندت هذه الدراسة على نتائج تأثير المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي وأبعاده على المتغيرات التابعة وهي كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. وقد تضمنت الدراسة سؤالين رئيسيين تفرع عن كل سؤال ثلاثة أسئلة فرعية تمثل أبعاد التحول الرقمي وهي: الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات، وعليه يمكن تلخيص النتائج وفق المحاور التالية:

ما أثر التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على كفاءة العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

أظهرت النتائج وجود أثر للمتغير المستقل وهو التحول بأبعاده على المتغير التابع وهو كفاءة العاملين، وعلاقة ارتباط إيجابية قوية في نفس الاتجاه بين التحول الرقمي وكفاءة العاملين، فقد تبين من النتائج أن أغلب العاملين لديهم شعور إيجابي لتأثير التحول الرقمي على كفاءتهم وتأهيلهم لتقديم الخدمات بجودة عالية، وبمهنية وسرعة عالية، كما ساعدهم التحول الرقمي في التغلب على المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات، وجودة الرقابة على الأداء وتوزيع المهام، وأشارت استجابات المشاركين في الإجابة على الاستبانة إلى الرضى العالي عن ثقافة المؤسسة الرقمية ومرونة هيكلها التنظيمي بما يضمن الانسجام مع متطلبات التحول الرقمي، وتوجهات استراتيجية واضحة في هذا الشأن، وتشجيع المشاركة والابتكار والعمل على تطبيق التحول الرقمي، مع الحاجة لزيادة برامج التدريب، وأظهر رأي المستجيبين على الاستبانة نتائج متوسطة للبنية التكنولوجية الأساسية من حيث الموازنات، والتقنيات الإلكترونية وشبكات الاتصال اللازمة لتطبيق برامج التحول الرقمي، وتوفر البديل المناسب في حال تعطل البرامج الأساسية، رغم الرضى العالي على وجود الفريق المتخصص، والتحديثات المستمرة، والقواعد الواضحة للتحول الرقمي بالوزارة، وجاءت نتائج آراء المستجيبين على الكفاءات والمهارات مرتفعة من حيث الاستعانة بالخبرات في مجال التحول الرقمي، وعدد المتخصصين في هذا المجال، والوعي بأهمية التحول الرقمي والرغبة في تطبيقه، مع الحاجة لزيادة التدريب ورفع مهارات العاملين.

ما أثر التحول الرقمي والمتمثل في الثقافة الرقمية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات على إنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

تشير نتائج التحليل لوجود أثر للمتغير المستقل وهو التحول بأبعاده على المتغير التابع وهو إنتاجية العاملين، وعلاقة ارتباط إيجابية قوية في نفس الاتجاه بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين، فقد تبين من النتائج أن أغلب العاملين لديهم شعور إيجابي مرتفع لتأثير التحول الرقمي على إنتاجيتهم وتحسين معدلها، وزيادة معدل الاستجابة للرؤساء، والحرص على إخراج العمل بدقة، وتقديم المساعدة للآخرين، وارتفاع معدل الدقة في تقديم الخدمات، وأظهرت النتائج وجود هذا التأثير لأبعاد التحول الرقمي لإنتاجية العاملين كما ذكرت في نتائج السؤال السابق.

**تأثير الثقافة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على كفاءة وإنتاجية العاملين من وجهة نظر موظفيها؟**

تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط مرتفعة بين الثقافة الرقمية كمتغير مفسر للتحول الرقمي، ووجود تأثير إيجابي على كفاءة وإنتاجية العاملين حسب رأي المستجيبين، فالشعور بالرضى مرتفع لمرونة الهيكل التنظيمي، والتطوير والإبداع، ووضوح التوجهات الاستراتيجية، والمشاركة في التخطيط، وتوظيف التقنية لخدمة الموظفين، وشعور بالرضى المتوسط حول البرامج التدريبية واهتمام الإدارة العليا بالتدريب.

**تأثير البنية الأساسية التكنولوجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على كفاءة وإنتاجية العاملين من وجهة نظر موظفيها؟**

أظهرت نتائج التحليل لآراء المستجيبين حول تأثير البنية الأساسية التكنولوجية كمتغير مفسر للتحول الرقمي إلى عدم وجود تأثير على كفاءة وإنتاجية العاملين، فكانت نتائج الآراء عند المستوى المتوسط

في كفاية الموازنة المخصصة، والحرص على شراء التقنيات اللازمة، وتوفير الأجهزة الحديثة، وشبكات الاتصال، والإجراءات الاحتياطية عند توقف النظام الأساسي، رغم أن الآراء جاءت مرتفعة في وجود الفريق المتخصص للتحويل الرقمي، ووجود تحديثات مستمرة للبرامج، وتوفير المعايير الواضحة للتحويل الرقمي، إلا أن المتوسط العام أظهر عدم وجود تأثير للبنية التكنولوجية الأساسية على كفاءة وإنتاجية العاملين.

**تأثير الكفاءات والمهارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على كفاءة وإنتاجية العاملين من وجهة نظر موظفيها؟**

جاءت نتائج تحليل بيانات المستجيبين للكفاءات والمهارات كأحد أبعاد التحويل الرقمي عند المستوى المرتفع وأظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وتأثير على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، فكان مستوى النتائج مرتفعاً في الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء، ووجود عدد من المتخصصين بالوزارة، والوعي والرغبة بأهمية تطبيق التحويل الرقمي، ومتوسط في امتلاك العاملين المهارات التقنية اللازمة الكافية للتعامل مع التحويل الرقمي، وهذا ما يشير إلى تأثير الكفاءات والمهارات على كفاءة وإنتاجية العاملين بالوزارة.

### **3.5 الاستنتاجات والتوصيات حسب الدراسات السابقة:**

جاء بناء هذه الدراسة لقياس أثر التحويل الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، حيث ركزت على ثلاثة أبعاد للتحويل الرقمي وهي: الثقافة المؤسسية، والبنية الأساسية التكنولوجية، والمهارات والكفاءات، وبعد البحث النظري وتحليل نتائج الاستبانة توصلت إلى نتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير للتحويل الرقمي بأبعاده على كفاءة وإنتاجية

العاملين، وتشابهت نتائج الدراسة مع دراسة صباح، وبحر، (2021) في اثبات هذا التأثير الإيجابي بين التحول الرقمي بأبعاده وكفاءة العاملين.

وبعد تفصيل أبعاد التحول الرقمي الثلاثة التي سعت الدراسة لقياسها جاءت نتائجها حسب الآتي:

### **الثقافة المؤسسية:**

بناء على نتائج التحليل يتبين أن ثقافة الوزارة واضحة في التوجه للتحول الرقمي، من خلال هيكلها التنظيمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، ومشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات، ووضوح خطتها الاستراتيجية، وتوظيف التقنية لخدمة موظفيها، وتتفق نتيجة الدراسة التي أشارت لوجود أثر إيجابي للثقافة المؤسسية مع دراسة منصور، وحمدان (2023) حيث أن الثقافة المؤسسية لها تأثير على كفاءة وإنتاجية العاملين والأداء بشكل عام.

### **البنية الأساسية التكنولوجية:**

أشارت نتائج تحليل بيانات المستجيبين لقياس تأثير البنية التكنولوجية الأساسية عند المستوى المتوسط بشكل عام، رغ ارتفاع المستوى في بعض الفقرات كوضوح المعايير، ووجود الفريق المتخصص، والتحديثات المستمرة، إلا أن رأي المستجيبين في الموازنات المخصصة، والأجهزة المستخدمة، والشبكات، والإجراءات الاحتياطية جعلت من المجال لا يظهر تأثير على كفاءة وإنتاجية العاملين في الوزارة، ولم تتوافق النتائج مع الدراسات السابقة حيث أظهرت النتائج فيها إلى تأثير البنية التكنولوجية على الأداء بشكل عام كما جاء في دراسة الجهمي، وموسى (2023)، حيث أشارت النتائج إلى المستوى المرتفع ووضوح التأثير على كفاءة العمليات.

## المهارات والكفاءات:

أظهرت نتائج تحليل بيانات المستجيبين لمجال المهارات والكفاءات وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية وجود تأثير إيجابي مرتفع، فوجود العدد الكافي من المختصين في مجال التحول الرقمي، والاستعانة بالخبراء والاستشاريين، مع وجود المعرفة الكافية باستخدام التقنية لدى العاملين، له تأثير على كفاءة وإنتاجية العاملين في الوزارة، وتوافقت النتائج مع دراسة جاد الله (2023)، حيث كانت النتائج عند المستوى المرتفع، وهو ما يعكس السعي لتنمية المعارف لنجاح تطبيق التحول الرقمي.

## 4.5 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين كفاءة وإنتاجية العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان:

### تعزيز التدريب والتطوير:

- تكثيف البرامج التدريبية لتأهيل العاملين على التعامل مع تقنيات التحول الرقمي.
- زيادة الوعي بألية تقديم الخدمات في ظل التحول الرقمي وطرق التعامل مع البرامج الإلكترونية.

حيث أشار المستوى في الفقرات التي تشير لهذا الجانب في بعد الثقافة المؤسسية إلى المتوسط حسب رأي المستجيبين.

### دعم البنية التكنولوجية:

- توفير موازنات مالية كافية لتغطية تكاليف التحول الرقمي.
- تحديث الأجهزة والشبكات لتواكب متطلبات التحول الرقمي وضمان استمرارية الخدمات.

حيث أشار المستوى العام لهذا البعد إلى المتوسط حسب رأي المستجيبين وهو ما يعزز ضرورة الاهتمام بهذا الجانب.

#### تعزيز الكفاءات والمهارات:

- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين لتقديم الدعم في مجالات التحول الرقمي.
  - توزيع العاملين وفقا لمهاراتهم التقنية لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة.
- حيث أشار رأي المستجيبين إلى انخفاض مستوى المهارات في التحول الرقمي لدى العاملين.

#### تطوير الهيكل التنظيمي:

- مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
  - وضع مؤشرات لقياس الأداء ومتابعة رضا المستفيدين ومستوى كفاءة وإنتاجية العاملين.
- تعتبر المراجعة الدورية لهذا الأمر ضرورية لمواكبة التحول الرقمي بحسب الدراسات السابقة.

#### الاهتمام بالأمان الرقمي:

- توفير إجراءات احتياطية للتعامل مع الانقطاعات في النظام الأساسي.
  - ضمان سرية وأمان المعلومات المتداولة في الأنظمة الرقمية.
- أشارت النتائج حسب البيانات من المستفيدين لوجود نقص في هذا المجال ويحتاج إلى تعزيز.
- من الجانب العلمي ونظرا لشعور الباحث بوجود تأثير للتحول الرقمي على الموظفين وتأثر نجاحه بهم وبالإجراءات ولعدم تمكنه من تغطية هذه الجوانب يوصي بالآتي:
- بدراسة أثر التحول الرقمي على رضا العاملين والولاء التنظيمي.
  - دراسة تأثير الرضا الوظيفي على نجاح التحول الرقمي.
  - بحث العلاقة بين حوكمة الخدمات ونجاح التحول الرقمي.

## الخاتمة:

أظهرت النتائج أن للتحويل الرقمي أثراً على كفاءة وإنتاجية العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، فهو يساعد في تقليل الوقت، والجهد، والرقابة، وزيادة معدل استجابة العاملين لمتطلبات العمل بدقة ومهنية، لذلك فإنه من الضروري مواصلة تطوير وتطبيق متطلبات التحويل الرقمي لتعزيز النتائج وتحقيق مستهدفات رؤية عمان 2040.

يمكن لمؤسسات الجهاز الإداري للدولة الاستفادة من نتائج الدراسة لتشابه بيئات العمل والأنظمة والقوانين التي تطبق على العاملين، ومناقشة نتائج التحويل الرقمي وعلاقته بكفاءة الخدمات وسرعة الإنجاز، كذلك بحث وضع مقاييس للأداء، واستخدام الذكاء الاصطناعي، والربط بين المؤسسات.

والله ولي التوفيق

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- 1- أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبدالإله. (2019). مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين، جامعة القدس، طباعة دار اليازوري، عمان.
- 2- أشكناني، صفية مختار، والمشعان، عائشة مشعل. (2023). إدارة التسويق الداخلي وعلاقتها في جذب الكفاءات الإدارية في البنوك المحلية في الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.
- 3- أنطونيو، خوسيه، كاريلهو، تياجو، أوجوستو، خوسيه، جارديم، جاسينتو، والعسيري، أبرار بنت محمد. (2022). سمات القيادة والتحول الرقمي. الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 4- البكري، ثامر، غالب، آلاء عبدالكريم، وشنيتر، عبدالرحمن طاهر. (2020). أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد، جامعة دجلة، العراق.
- 5- البلوشية، نوال بنت علي بن عبدالله، العوفي، علي بن سيف، والحرصي، نبهان بن حارث. (2019). التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- 6- ثابت، الشيماء السيد عبدالشافى، سليمان، عبير فرحات علي، وعبدالمجيد، عيد رشاد عبدالقادر. (2023). مؤشرات قياس التحول الرقمي، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 7- جاد الله، جيهان إبراهيم سيد. (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي، جامعة حلوان، مصر.
- 8- الجهمي، عبدالعزيز تركي شتوي، وموسى، عزت كمال عبدالله. (2023). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي، المؤسسة العربية للتربة والعلوم والآداب، مصر.
- 9- الجهني، إياد محمد، ابن صقير، ريوف صقر، وابن جمعان، موزي عبدالمحسن. (2023). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة.

- 10- حمني، حورية، وطوبال، إبتسام. (2020). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 11- الدبوبي، هبة عطية خليل، والصريرة، شادي أرشيد مسلم. (2023). التحول الرقمي في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- 12- الراشدية، أمل بنت خلفان بن سالم، وكلو، صباح محمد كرم. (2012). تطوير مكتبة رقمية لقسم دراسات المعلومات بجامعة السلطان قابوس وفق احتياجات المستخدمين، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- 13- سقاط، أحمد عادل، وعزيز الرحمن، ريان عدنان. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 14- شديد، مصطفى محمد علي. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر.
- 15- الشمري، ذهب نايف. (2022). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- 16- صالح، الشيماء مجدي. (2023). الثقافة الرقمية وعلاقتها باتخاذ القرار والكفاءة الإنتاجية لدى القيادات الإدارية والعاملين في ظل هذه القيادات، جامعة سوهاج، مصر.
- 17- صباح، سامي محمد عبد الوهاب، وبحر، يوسف عبد عطية. (2021). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 18- الصيد، أحمد. (2023). مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.
- 19- ضيف، ملاك فايز، شحاتة، شحاتة السيد، وناثان، دميانة. (2023). تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على جودة أعمال المراجعة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 20- العدوان، فاطمة عيد، والخوالدة، زياد عبدالوهاب. (2023). القدرة التنبؤية لأساليب التنشئة الوالدية والكفاءة الذاتية على التمر الإلكتروني لدى الطلاب المراهقين، الجامعة الأردنية، الأردن.

- 21- عزام، محسن عبيد عبدالغفار يونس، الخولي، أسامة عبدالمنعم، والبشري، عماد محمد إبراهيم. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الضريبة: دراسة تطبيقية، جامعة المنوفية، مصر.
- 22- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدري، مني أحمد، ومتولي، أيمن. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.
- 23- عفيف، هناء، وخولوفي، وهيبة. (2022). الإتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أم خيار، جامعة باجي، الجزائر.
- 24- علي، حسام قرني أحمد. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، جامعة بني سويف، مصر.
- 25- عمر، عمر عبدالحفيظ أحمد. (2021). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة -مصر نموذجاً-، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 26- عويد، ناهي أحمد، وجواد، عاتكة ثامر. (2011). تحديات التحول إلى البيئة الرقمية الأمانة العامة للمكتبة المركزية لجامعة الفلوجة انموذجا، جامعة الفلوجة، العراق.
- 27- عيسى، مديحة محمد الإمام، عبدالمجيد، نادي أحمد علي، وأمين، مصطفى أمين محمد. (2022). متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، جامعة كفر الشيخ، القاهرة.
- 28- فرقط، ناصر، ولشعب، سهام. (2022). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر.
- 29- في قائمة المراجع: يونس، سمير وسلامه، عبدالرحيم والعنيزي، يوسف والرشيدي، سعد. (2014). مناهج البحث التربوي. مكتبة الفلاج للنشر والتوزيع: عمّان.
- 30- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2020/2019، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.
- 31- محمد، رباح فوزي. (2022). البيانات ودورها في البحث العلمي، جامعة الأزهر، مصر.

32- محمد، هدى محمد عبدالعال. (2022). قياس أثر تطور مقومات العوامل التنافسية الصناعية على إنتاجية العاملين بقطاع الأثاث المصري للفترة من 2008-2019، أكاديمية الشروق، القاهرة.

33- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر، المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات، مصر.

34- محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة، جامعة القاهرة، القاهرة.

35- المطيري، مساعد علي. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء، مكتبة النور الإلكترونية.

36- المعاسفة، حمزة مأمون محمد، والطراونة، مدحت إبراهيم خليف. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة على الإنتاجية الكلية في شركة البوتاس العربية، جامعة مؤتة، مؤتة.

37- مكي، عماد ناصيف. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك، الكويت.

38- منصور، منصور عبدالقادر، وحمدان، محمد خالد. (2023). مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

39- مهدي، عمر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، الجزائر.

40- الموجي، سارة عاطف. (2022). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في المجال السياحي، المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق، مصر الجديدة.

41- الوهبي، سعيد غابش حمدان محمد. (2023). واقع الإدارة الإلكترونية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، جامعة مالايا، ماليزيا.

### المراجع الأجنبية:

- 42- Deny, D. M. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1115-1124. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1944>.

- 43- Field, A. (2013). *Discovering Statistics with IBM SPSS Statistics*. Newbury Park, CA: Sage.
- 44- Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337-346. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>.
- 45- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 00(00), 1-25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>.
- 46- Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, 3(2), 109-126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>.
- 47- Saranya, P. C., & Vasantha, S. (2023). *Adoption of Digital Transformation on Employee Performance – Systematic Review*. Atlantis Press International BV.

### الوثائق والتقارير والدوريات:

- 48- تقارير قياس أداء برنامج التحول الرقمي الحكومي 2021-2025، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- 49- التقرير السنوي لقياس الإجابة في التحول الرقمي للعام 2022، برنامج التحول الرقمي الحكومي 2021-2025.
- 50- الجريدة الرسمية العدد 929، و1345.
- 51- رؤية عمان 2040، وثيقة رؤية عمان 2040.

## الروابط الإلكترونية:

- 52- حساب التواصل الحكومي في منصة x ، 2023  
[.https://twitter.com/labour\\_oman\\_gc](https://twitter.com/labour_oman_gc)
- 53- موقع جريدة عمان، [.https://www.omandaily.om/](https://www.omandaily.om/)
- 54- موقع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية،  
<https://www.mara.gov.om/arabic/home.aspx>.
- 55- موقع وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات،  
[https://www.mtcit.gov.om/ITAPortal\\_AR/ITA/default.aspx](https://www.mtcit.gov.om/ITAPortal_AR/ITA/default.aspx).
- 56- وزارة العدل والشؤون القانونية، [.https://www.mjla.gov.om/](https://www.mjla.gov.om/)

## الملاحق

### 1. المحكمون

م	الاسم	المؤهل	الوظيفة
1	عبدالسلام آدم حامد	دكتوراه	جامعة الشرقية
2	إيمان الحسني	دكتوراه	جامعة السلطان قابوس
3	محمود بن سالم المعولي	دكتوراه	جامعة السلطان قابوس
4	أميرة العامرية	دكتوراه	جامعة السلطان قابوس
5	عائشة العريمية	دكتوراه	كلية الخليج